

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

## *Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

### *Compiladores*

Guillermo Ramírez Martínez  
Jorge Alberto Rosas Castro  
Oscar Lozano Carrillo  
María Dolores Gil Montelongo  
María Teresa Magallón Diez  
Ayuzabet de la Rosa Albuquerque  
Esther Morales Franco  
Martha Beatriz Santa Ana Escobar

Fabiola de Jesús Mapén Franco  
Zoily Mery Cruz Sánchez  
Francisco Javier Velázquez Sagahón  
Arturo Hernández Magallón  
David Salvador Cruz Rodríguez  
María de Jesús Obeso  
Carlos Juan Núñez Rodríguez



**El Análisis Organizacional en México y América Latina. Tomo 2  
Retos y Perspectivas a 20 Años de Estudio**

**EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN  
MÉXICO Y AMÉRICA LATINA. TOMO 2  
Retos y perspectivas a 20 años de estudios**

**D.R. 2015: Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C.**

Volumen I  
Primera edición, Marzo de 2016.

Responsable de Edición:  
Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C.

**Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.**  
Manuel Gutiérrez Nájera No. 91 Col. Obrera,  
Del. Cuauhtémoc, México, D.F., C.P. 06800

**ISBN por la colección: 978-607-9011-44-4**  
**ISBN por el tomo: 978-607-9011-46-8**

**Responsables de edición:**  
Adolfo Priego Cruz  
Gabriela Camacho Deonicio

*Diseño:* Luis Javier Anguiano E.

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

## *Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

### Compiladores

Guillermo Ramírez Martínez

Jorge Alberto Rosas Castro

Oscar Lozano Carrillo

María Dolores Gil Montelongo

María Teresa Magallón Diez

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Esther Morales Franco

Martha Beatriz Santa Ana Escobar

Fabiola de Jesús Mapén Franco

Zoily Mery Cruz Sánchez

Francisco Javier Velázquez Sagahón

Arturo Hernández Magallón

David Salvador Cruz Rodríguez

María de Jesús Obeso

Carlos Juan Núñez Rodríguez





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

## *Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

### **Introducción**

En México, hasta antes de mediados de la década de los noventa, el desarrollo de una perspectiva organizacional en el estudio de las organizaciones era incipiente y escasamente trabajado por los investigadores interesados en la administración, la economía, la psicología, la antropología, la sociología de las organizaciones, la historia y otros campos de las ciencias sociales.

En 1995, con la creación del Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa, nace un campo de conocimiento innovador en México cuyo objeto de estudio son específicamente las organizaciones y los fenómenos relacionados con estas. A veinte años de haberse creado, se han realizado avances significativos en la consolidación de dicho campo. La perspectiva organizacional ha despertado el interés de numerosos académicos, investigadores y estudiantes de diversas disciplinas, así como de personas inmersas en la práctica, no sólo en México sino también en el resto de América Latina.

Es necesario remarcar la importancia que ha tenido el estudio de las organizaciones desde un campo disciplinar que las aborde como objeto de estudio principal y no de manera tangencial o indirecta como es el caso de otras disciplinas que también se interesan, parcialmente en el estudio de las organizaciones; y es trascendente su estudio ya que vivimos en una sociedad organizacional, es decir, en una socie-

dad compuesta por organizaciones y en una sociedad que funciona gracias a las mismas. Así, una perspectiva organizacional para el estudio de las organizaciones repercute directa e indirectamente en la mejora de su desempeño, y en la mejora del diseño y evaluación incluso de políticas públicas.

El Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) ha cumplido su misión de formación de investigadores y de difusión del conocimiento en su campo disciplinar. Así, sus programas de Maestría y Doctorado se han impartido en forma itinerante desde 1999 en diversas universidades en México y ahora en Colombia. A partir del desarrollo de la comunidad y la investigación de los estudios organizacionales, se han formado cuerpos académicos y grupos de investigación sobre este campo del conocimiento o relacionados con él; asimismo otros posgrados cultivan esta línea de investigación. Los Estudios Organizacionales se han constituido como una alternativa para el análisis de fenómenos y la generación de conocimiento organizacional de vanguardia en las Ciencias Sociales, así como para la construcción de propuestas de solución a los problemas vinculados al contexto organizacional.

Así, el PEO en su origen tenía una orientación hacia el estudio del trabajo y la productividad, la flexibilidad y formas de organización, así como en los modelos organizacionales y el contexto internacional. A partir de 2012 las líneas de investigación cambiaron para responder a las necesidades de estudio de nuevas realidades organizacionales, de la necesidad de ofrecer una alternativa multidisciplinaria que además de interesarse en la comprensión de la realidad, incursione en el diseño y desarrollo de alternativas de solución y propuestas de cambio organizacional e institucional que coadyuven a la transformación social.

En este sentido, el campo de los estudios organizacionales, persigue entre otros intereses de investigación, conocer la complejidad de dos realidades que se influ-

yen recíprocamente, la primera, se refiere a los nuevos cambios que ocurren en las organizaciones, con base en el estudio de la innovación y de los avances científicos y tecnológicos que suceden en el ámbito mundial, y la segunda, a comprender y explicar el valor de nuestros esquemas y formas propias de pensamiento, así como las bondades que nos ofrece, el estudio de nuestra cultura organizacional, expresada en nuestras tradiciones.

Las cuatro nuevas líneas de investigación del PEO impulsadas a partir de 2012, están inmersas en la complejidad de la realidad social y organizacional de nuestro tiempo y persiguen orientar los retos de investigación a partir de nuevas perspectivas:

1) **La vida simbólica en las organizaciones**, en la cual se estudian los aspectos simbólicos de la vida cotidiana que resultan significativos para la comprensión de la dinámica social de las organizaciones y que han sido relegados a un segundo plano frente a la contundencia de la visión racional estratégica.

2) **Gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones**, la cual está orientada a constituir un espacio para el estudio de grandes organizaciones cuya finalidad es asegurar la realización del interés público o la afectación de este último de manera importante, además de que en su desarrollo incrementan notablemente sus niveles de complejidad, en especial los de la acción organizada y cooperación social.

3) **Modernidad y diversidad Organizacional**, cuyo interés se centra en construir desde los Estudios Organizacionales una plataforma teórica que permita analizar y comprender las representaciones sociales de la modernidad, así como el papel que

juegan la tecnología y las nuevas formas de organización en la transformación del mundo del trabajo y de las organizaciones.

4) **Intervención organizacional**, que a partir de la transformación deliberada de las organizaciones, su propósito es contribuir a la generación de conocimiento sobre las organizaciones teniendo como referencia el proceso de intervención organizacional, desde una perspectiva holística e interdisciplinaria que permita avanzar en la integración de un cuerpo teórico sobre el proceso de intervención mismo.

La evolución de este posgrado como espacio para la formación de investigadores sobre las organizaciones y la consolidación de este campo de conocimiento, han estado acompañados de la constitución y operación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Esta red, con sus más de 600 miembros pertenecientes a diversas Instituciones de Educación Superior (IES) y disciplinas, ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de proyectos conjuntos de generación, aplicación y difusión del conocimiento relacionado con el análisis de las organizaciones.

Uno de los propósitos de la REMINEO y del PEO ha sido la integración de un campo disciplinar con la participación de académicos procedentes de IES de diversos países de América Latina. Con este propósito, se ha participado con la Red de Posgrados Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (Red Pilares) con sede en Colombia, en la organización de eventos conjuntos y en proyectos editoriales. Recientemente se ha iniciado la colaboración e integración de una cartera de proyectos con la Sociedad Brasileña de Estudios Organizacionales.

Así, transcurridos veinte años de la creación del Posgrado en Estudios Organizacionales y con ello del nacimiento de un nuevo conjunto de saberes antes inexis-

tentes en nuestro país, es oportuno presentar el estado del arte en este campo y debatir sobre los nuevos retos que tendrá que asumir en la actualidad para estudiar, conocer y explicar la realidad social y organizacional mexicana y latinoamericana.

El presente libro intitulado: **“El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios”**, es el resultado del trabajo colectivo y colaborativo de una comunidad que investiga la vida organizacional desde diferentes ángulos y ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales.

Esta obra se presenta en dos tomos, ambos con la misma estructura temática, esperando contribuir a presentar un panorama sobre el estado de la investigación en análisis organizacional en estas áreas de conocimiento.

En este Tomo 2, se incluyen 96 capítulos de libro, que exponen los hallazgos del análisis organizacional de proyectos de investigación y reflexiones teóricas, divididos en nueve apartados temáticos correspondientes a la actividad de investigación disciplinar más representativa en la actualidad:

1. Vida simbólica
2. Poder y conflicto
3. Sustentabilidad y responsabilidad social
4. Intervención y cambio organizacional
5. MiPyMes y empresa familiar
6. Enfoques metodológicos en el análisis organizacional
7. Educación y transformación social

8. Políticas públicas, instituciones y perspectiva organizacional

9. Aprendizaje, conocimiento e innovación

Confiamos en que esta obra sea de utilidad para todos aquellos interesados en la investigación en el campo del análisis organizacional.

***Guillermo Ramírez Martínez***

***Jorge Alberto Rosas Castro***

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

## Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios

### VIDA SIMBÓLICA

#### Investigación concluida

- 1. Los Procesos de Excitación de los Espíritus Vitales en la Cooperación del Trabajo en las Organizaciones. El Caso de la Universidad Cooperativa de Colombia . . . . . 41**  
Carlos Alberto Jiménez Bandala  
Gabriela Jiménez Bandala
- 2. Estudio Comparativo de los Factores de Riesgos Psicosociales Intralaborales y Extralaborales a los que están Expuestos los Docentes de Planta y Cátedra en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de Medellín . . . . . 83**  
Ever de Jesús Bedoya Bedoya  
Sergio René Oquendo Puerta
- 3. Antropología Social en el Campo Multidisciplinario de los Estudios Organizacionales. El Análisis de la Vida Simbólica en la Empresa EGA . . . . . 117**  
Diana De Luna Martínez

#### Temática

- 4. Organización y Juego: Hacia una Teoría del Capital Lúdico . . . . . 159**  
Alejandro José Saldaña Rosas  
Héctor Manuel Villanueva Lendecky

## PODER Y CONFLICTO

### Investigación en proceso

5. **Condiciones de Trabajo de los Mineros Mexicanos. Una Aproximación al Grupo México y la Responsabilidad Social Empresarial . . . . . 207**  
Alejandro Espinosa Yáñez

### Temática

6. **Modelación de la Complejidad de la Violencia en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. . . . . 249**  
Irene Sánchez Guevara  
Graciela Sánchez Guevara

## SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Protocolo de investigación

7. **La Actividad Turística con una Visión Sustentable: El Caso de una Empresa Sonorense de Hospedaje . . . . . 289**  
Alma Rocío García García  
Mario Alberto Balderas Macías  
Beatriz Alicia Leyva Osuna
8. **La Responsabilidad Social Universitaria para el Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. . . . . 313**  
María Leticia Moreno Elizalde  
Ernesto Jeovani Figueroa González  
Delia Arrieta Díaz

### Investigación en proceso

9. **Os Discursos da Presidente Dilma sobre o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec): Uma Análise Bakhtiniana . . . . . 351**  
Guilherme Dornelas Camara



- 10. *Identidad Colectiva y su Relación en el Manejo de los Recursos Naturales, en las Organizaciones del Sector Primario de la Ribera del Río Hondo, Quintana Roo, México* ..... 383**  
 Pilar Barradas Miranda
- 11. *Discusión de la Responsabilidad Social: Directivos Versus Consumidores. Estudio de Caso Hospital General Manzanillo* ..... 413**  
 Martha Beatriz Santa Ana Escobar  
 Ernesto Guillermo García Pirsch  
 Mario de Jesús Naranjo González  
 Felipe de Jesús Sandoval Araiza  
 Patricia Rivera Acosta

## Investigación concluida

---

- 12. *La Responsabilidad Social Empresarial y su Incidencia como Factor de Competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., México* ..... 439**  
 María Virginia Flores Ortiz  
 Alfonso Vega López  
 Edgar Armando Chávez Moreno  
 Daniel Águila Meza
- 13. *La Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Turística en Mazatlán, Sinaloa, México* ..... 467**  
 Luis David Pérez Castro  
 Elizabeth Sotelo Campos  
 Andrés Gutiérrez Márquez  
 Jeniffer Alejandra Osuna García  
 Valeria Guadalupe Ramírez Contreras

## Temática

---

- 14. *La Responsabilidad Social como Factor de Competitividad en las Pymes* ..... 513**  
 Limberth Arael Peraza Pérez  
 Perla Gabriela Baqueiro López  
 José Manuel Baqueiro López  
 Alonso Contreras Ávila  
 Tania Beatriz Casanova Santini

15. **Organizaciones Solidarias y Responsabilidad Social . . . . . 539**  
María Teresa Montoya Flores

## INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

### Protocolo de investigación

16. **Innovaciones Organizacionales a Partir del Cambio en la Estructura Organizacional y su Relación con la Competitividad. El Caso de la Universidad Autónoma de Guerrero. . . . . 577**  
Araceli Gutiérrez Portillo  
María Xochitl Astudillo Miller  
Rayma Ileri Maldonado Astudillo  
Orlando Morales Bonilla

17. **La Felicidad es Igual a la Productividad: Un Giro en el Cambio Organizacional de las Empresas . . . . . 605**  
Samuel Gómez Patiño  
María Virginia Flores Ortiz  
Daniel Águila Meza

18. **La Adaptación Estratégica de la Industria Minera en el Municipio de Guanajuato, Gto. para su Desarrollo Competitivo . . . . . 629**  
Ricardo Alejandro Rodríguez Lara  
Cecilia Ramos Estrada  
Ramón Navarrete Reynoso  
Claudia Gutiérrez Padilla  
Omar Jair Purata Sifuentes

### Investigación concluida

19. **Nuevas Formas de Organización del Trabajo y Relaciones de Empleo en Empresas que Participan en la Cadena de Proveeduría Automotriz . . . . . 653**  
Rosa Silvia Arciniega Arce

20. **Factores que Inciden en el Compromiso Organizacional en Profesores Universitarios. . . . . 683**  
Candelaria Guzmán Fernández  
Norma Aguilar Morales  
Germán Martínez Prats

- 21. *Percepción de Avance en el Clúster Servicios de Medicina y Odontología en la Ciudad de Medellín* ..... 711**  
 Laura Valencia Arias  
 Sergio René Oquendo Puerta

## MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR

### Protocolo de investigación

- 22. *La Sucesión en las Empresas Familiares. El Aseguramiento de la Continuidad de Primera a Segunda Generación* ..... 753**  
 Raquel López García  
 Aída Dinorah García Álvarez  
 Jorge Rebollo Meza  
 Lenin Martínez Pérez
- 23. *Redes Sociales y Desempeño de los Negocios de Subsistencia de Productos Tradicionales en Oaxaca. Moderando los Efectos del Capital Social y Humano* ..... 783**  
 Violeta Isabel Monzón Interian  
 Arcelia Toledo López
- 24. *Las Empresas Familiares de Cd. Sahagún, Hidalgo, ante el Uso de Productos Financieros y su Relación con la Educación Financiera* ..... 811**  
 Sauza Avila Beatriz  
 Ramírez Mellado Mariela Guadalupe  
 Pérez Castañeda Suly Sendy  
 Cruz Ramírez Dorie  
 Rivera Landero Emilio Alejandro
- 25. *Investigación para Detectar los Problemas de Pequeñas Empresas Localizadas en el Poblado de San Antonio Limón “Totalco” y Propuestas de Solución* ..... 839**  
 Rosa Ela Gutiérrez Bonilla  
 Eva Leticia Amezcua García  
 Raúl M. Arano Chávez
- 26. *DNC sobre Prestaciones Mínimas de Ley. Caso Empresarios de San Felipe, Gto.* ..... 857**  
 Daniela Elizabeth Andrade Zavala  
 Ariadna Crisantema Martínez Hernández  
 Cecilio Contreras Armenta

- 27. *El Perfil del Empresario como Factor de Éxito en las MiPyMes: Estudio de Casos* ..... 887**  
 Emidelfi Yuliana Vázquez Pacheco  
 Hermila Andrea Ulibarri Benítez
- 28. *Modelo Uso de Tecnologías y Calidad en el Servicio. Estudio de Caso* ..... 913**  
 María del Socorro Castillo Castillo  
 Karla Vanessa Cabrera Castillo  
 Carolin Michele Yong Lau
- 29. *Organización del Trabajo en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Proveedoras de Autopartes de Primer Nivel a Volkswagen México* ..... 943**  
 Nayeli Pérez Juárez  
 Carlos Alberto Jiménez Bandala
- 30. *La Competitividad de las Empresarias Artesanas de Temascalcingo México: El Caso de Tres Empresas de Mujeres* ..... 965**  
 Diana Berenice Saldivar Villa  
 Zugaide Escamilla Salazar

## Investigación en proceso

---

- 31. *Clima Laboral en una Empresa de Autoservicio* ..... 989**  
 Cecilia García Muñoz Aparicio  
 Olga Beatriz Sánchez Rosado  
 María del Carmen Navarrete Torres  
 Beatriz Pérez Sánchez  
 Germán Martínez Prats
- 32. *Implementación de TIC's en la Transferencia del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en Empresas Familiares del Sector Turístico en la Región Centro-Sur de Sinaloa* ..... 1015**  
 Juan Antonio Aguilar Rodríguez  
 Karina Castillo Martínez  
 Juan Cayetano Niebla Zatarain
- 33. *El Habitus Familiar en la Empresa. Una Perspectiva Organizacional* .... 1037**  
 Alba María del Carmen González Vega

- 34. *Propiedad y Estructura de las PyMes Familiares de Ciudad Obregón Sonora* . . . . . 1075**  
 Beatriz Alicia Leyva Osuna  
 Sergio Ochoa Jiménez  
 Carlos Armando Jacobo Hernández
- 35. *El Efecto Moderador del Compromiso Ambiental en la Relación entre Presiones Ambientales y Prácticas Ambientales en el Sector Agrícola Oaxaqueño* . . . . . 1097**  
 Gricelda Juárez Luis  
 Patricia Soledad Sánchez Medina  
 René Díaz Pichardo
- 36. *Estrategias de Crecimiento Empresarial desde el Análisis de Factores Económicos y Financieros. Estudio de Caso Grupo Bimbo* . . . . . 1127**  
 Deyanira Bernal Domínguez  
 Martina Flores Vizcarra  
 Wendolyne Soto Mendoza  
 Eleazar Angulo López  
 Mario Montijo García
- 37. *Protocolo Familiar: Conceptualización y Presencia en las Microempresas Familiares de un Municipio en Yucatán, México* . . . . . 1159**  
 Margarita Solórzano Díaz  
 Juan José Aranda Ontiveros  
 Apolo Alejandro Baas Vázquez  
 Jorge Emeterio Madero Llanes
- 38. *Facturación Electrónica de las MiPyMes en México y la Problemática para su Implementación* . . . . . 1193**  
 Martina Flores Vizcarra  
 Lucía Cereceres Gutiérrez  
 Eleazar Angulo López  
 Deyanira Bernal Domínguez  
 Mario Montijo García
- 39. *Programas Gubernamentales para las MiPyMes: Mecanismo de Obtención de Recursos* . . . . . 1223**  
 Mario Montijo García  
 Lucía Cereceres Gutiérrez  
 Deyanira Bernal Domínguez  
 Eleazar Angulo López  
 Martina Flores Vizcarra

- 40. Las Capacidades Dinámicas en las Pequeñas y Medianas Organizaciones . . . . . 1263**  
Julián Miranda Torrez

## **Investigación concluida**

---

- 41. Capacidades Tecnológicas de Pequeñas Empresas Industriales. . . . . 1297**  
Edith Georgina Surdez Pérez  
Clara Luz Lamoyi Bocanegra  
María del Carmen Sandoval Caraveo  
Noemí del Carmen Hernández Jiménez
- 42. Estrategias de Internacionalización y Crecimiento de la Industria Cítrica Sinaloense . . . . . 1321**  
María de los Ángeles Cervantes  
Rosas Fridzia Izaguirre Diaz de León  
Heleodoro Sotelo Sánchez  
Jorge Alejandro Figueroa Bojórquez
- 43. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Estudio Comparativo en una Empresa Hotelera de Cinco Estrellas . . . . . 1347**  
Roger Manuel Patrón Cortés  
Miguel Ángel Vargas Toledo  
Fernando Medina Blum
- 44. La Influencia de la Lógica Dominante y la Orientación Empresarial en el Desempeño Empresarial y su Correlación. Un Estudio Exploratorio. . . . . 1373**  
Miguel Ángel Vargas Toledo  
Jose Alonzo Sahui Maldonado  
Carlos Albreto Pérez Canul
- 45. Influencia del Compromiso Organizacional en los Trabajadores de las Pequeñas Empresas de Monclova, Coahuila . . . . . 1413**  
Maricela Carolina Peña Cárdenas  
Ma. Guadalupe Díaz Díaz  
Adriana Guadalupe Chávez Macías  
César Eduardo Sánchez Esparza

- 46. Dimensiones del Capital Organizacional en el Emprendimiento de las MiPyMes, una Investigación en Estéticas..... 1437**  
 José Felipe Ojeda Hidalgo  
 María Guadalupe Arredondo Hidalgo  
 María Guadalupe López González  
 Laura Patricia López López
- 47. El Programa Voluntario Distintivo H y su Relación con el Desempeño de los Establecimientos Fijos de Alimentos y Bebidas en Oaxaca ..... 1465**  
 Sandra Nelly Leyva Hernández  
 Arcelia Toledo López
- 48. Sucesión en Empresas de Familia: Análisis desde la Teoría de la Agencia ..... 1489**  
 Duván Emilio Ramírez Ospina
- 49. Administración Estratégica y Transición Generacional Bajo la Percepción del Líder y los Sucesores de Empresas Familiares..... 1517**  
 Román Alberto Quijano García  
 Luis Alfredo Arguelles Ma  
 Jorge Raúl Aguilar Tello  
 Mario Javier Fajardo
- 50. Análisis de la Estrategia Mercadológica Exitosa: Caso Clubes de Nutrición de Herbalife ..... 1557**  
 Jose Manuel Mavil Aguilera  
 Miguel Hugo Garizurieta Meza  
 Isaias Sangabriel Rivera  
 Carlos Sangabriel Rivera
- 51. Análisis de la Incidencia de la Mercadotecnia en las Empresas del Sector Alimentario de Tehuacán ..... 1583**  
 María Elena Heredia Mendoza  
 Armando Heredia González  
 Ramón Matías López  
 Miriam Silvia López Vigil  
 Luis Carlos Ortuño Barba
- 52. El Proyecto Parental en la Empresa Familiar: Estudio Comparativo en dos Hoteles de Villahermosa ..... 1621**  
 Susana Mandujano Contreras  
 Juan Carlos Mandujano Contreras

- 53. *Estilos de Dirección, Formación e Historia Familiares con Ausencia de un Padre Formador de la Empresa. . . . . 1669***  
Sergio Antonio Bastar Guzmán
- 54. *Retos de las MIPyMES Familiares y no Familiares ¿Quiénes Muestran Mejor Desempeño?. . . . . 1711***  
José Alberto Sánchez López  
Jazmin de los Angeles Solis Rebolledo  
Francisco Guillermo Carrillo García  
Dulce María Delgado Cih  
Geidy de los Ángeles Gómez Xul
- 55. *La Literatura como Estrategia de Estudio de la Dinámica Empresarial de MiPyMes. Caso: Sector Pirotécnico en Guateque, Boyacá . . . . . 1741***  
Johana Marcela García Martín
- 56. *Economía Social Solidaria, Gestión para el Desarrollo Local Sostenible . . . . . 1783***  
Magda Gabriela Sánchez Trujillo  
Ma. de Lourdes García Vargas

## Temática

---

- 57. *Análisis de la Profesionalización en Empresas Familiares Comercializadoras de Equipo de Seguridad Industrial en Tabasco. . . . . 1823***  
Armando Mayo Castro  
Andrés Guzmán Sala  
Beatriz Pérez Sánchez  
Rosa María Neme Tovilla

## ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## Temática

---

- 58. *Del Materialismo Histórico a la Construcción del Espacio Social . . . . . 1855***  
Ana María Cuellar Rodríguez  
Ricardo Jimeno Espadas



## Protocolo de investigación

- 59. Factores que Impiden el Emprendimiento en Jóvenes Universitarios de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas: Caso UPPE. . . . . 1885**  
 Janet del Carmen Coronado Hernández  
 Ignacio Arroyo Arroyo  
 Laidy Diana García Solorio  
 Eva Angelina Hernández Ocegüera
- 60. La Responsabilidad Social de la Universidad de Sonora, Campus Santa Ana como Institución de Educación Superior Pública . . . . . 1913**  
 Ana Bertha Martínez Durán  
 Felix Ayala Álvarez  
 Concepción Cruz Ibarra
- 61. Cultura Innovadora y Uso de las Tecnologías de la Información como Elementos de Competitividad, en Posgrados de Instituciones de Educación Superior en el Estado de Guerrero, Acreditados ante el PNPC del CONACyT. . . . . 1933**  
 Yan Pallac Maldonado Astudillo  
 Xochitl Astudillo Miller  
 Rayma Ileri Maldonado Astudillo
- 62. La Enseñanza de la Cinematografía en la Universidad de Hoy. . . . . 1955**  
 José de Jesús Chávez Martínez
- 63. Orientación Emprendedora, Capacidades de Aprendizaje y Estructura Organizacional en los Institutos Tecnológicos. El Caso del Instituto Tecnológico de Acapulco . . . . . 1983**  
 Orlando Morales Bonilla  
 María Xochitl Astudillo Miller  
 Rayma Ileri Maldonado Astudillo  
 Araceli Gutiérrez Portillo
- 64. Generación Milenio en la Educación Superior . . . . . 2007**  
 Juan Iván Vázquez García  
 José Armando Martínez Arrona

- 65. *Las Representaciones Sociales sobre el Fracaso Escolar.  
El Caso de la FCA-UAS* . . . . . 2029**  
Antonio Humberto Vega Arellano  
Marifeli Corrales Avendaño  
Pedro Damián Zamudio Elizalde

## Investigación en proceso

- 66. *El Cambio Organizacional en las Universidades Públicas Mexicanas:  
El Caso de la Planeación en la UABC.* . . . . . 2063**  
Jocelyn Itzel Flores Buendía

## Investigación concluida

- 67. *La Influencia del Pronabes en la Disminución del Abandono Escolar.* . . . . 2101**  
Daniel García Urquidez  
Heleodoro Sotelo Sánchez  
Fridzia Izaguirre Díaz de León  
María de los Ángeles Cervantes Rosas
- 68. *La Universidad Intercultural del Estado de Tabasco y la  
Reconstrucción de la Identidad Indígena* . . . . . 2149**  
Gabriela Hidalgo Quinto  
Jannet Rodríguez Ruíz  
Teresa de Jesús Pérez Zurita
- 69. *Educación y Pedagogía: Un Debate en Movimiento en  
Perspectiva de la Transformación Social y sus Implicaciones  
para las Organizaciones Educativas* . . . . . 2181**  
Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago  
Olga Clesosilda Chica Palma
- 70. *Descripción de la Motivación Estudiantil  
en la Universidad Politécnica de Pénjamo* . . . . . 2223**  
Ignacio Arroyo Arroyo  
Glafira Vázquez Olarra  
Janet del Carmen Coronado Hernández  
Cecilio Contreras Armenta

- 71. *La Motivación como parte del Clima Organizacional en una Escuela de Educación Superior . . . . . 2263***  
 Rubén Chávez Chairez  
 Elva Herminia Reyes de Ávila  
 Eduardo Alejandro Carmona
- 72. *La Constitución de una Red de Investigación desde la Perspectiva de su Sistema Social y los Propósitos de sus Miembros: El Caso de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. . . . . 2287***  
 Odette Lobato Calleros  
 Alain Chanlat  
 Renée Bedard  
 Alejandro Ruíz León  
 Karla Fabila Rodríguez
- 73. *Tendencias Educativas y Socioeconómicas de los Alumnos que Cursan el Último Año de la Educación Media Superior . . . . . 2331***  
 Ma. de Lourdes Elena García Vargas  
 Magda Gabriela Sánchez Trujillo

## Temática

---

- 74. *Desarrollo de Capital Humano en Competencias Científicas. Perspectivas Estudiantiles en el Posgrado . . . . . 2357***  
 Deneb Elí Magaña Medina  
 Carlos David Zetina Pérez  
 Karla Cristina Avendaño Rodríguez
- 75. *El Desafío de la Educación Superior por Competencias: Reflexiones en Torno a la Formación Profesional del Licenciado en Administración . . . . . 2383***  
 Padilla Martínez Albania  
 Hernández Ruiz Lorena  
 J Jesús García Martínez
- 76. *Implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad como Apoyo en el Logro y Mantenimiento de la Acreditación de Programas Educativos de la Facultad de Ingeniería y Negocios, Tecate . . . . . 2411***  
 Velia Verónica Ferreiro Martínez  
 Adriana Isabel Garambullo  
 Janette Brito Laredo  
 Arturo Sinue Ontiveros Zepeda

- 77. *La Universidad For Profit en los Estudios Organizacionales* . . . . . 2453**  
 Dora López Calzada  
 Carmen Hernández Cansino
- 78. *La Diversificación del Rol del Profesor Universitario: Una Propuesta Basada en el Pensamiento de Platón y Adam Smith* . . . . . 2485**  
 Hernández González Felipe  
 González Plascencia Rafael  
 Becerra Polanco Manuel
- 79. *Herramientas Conceptuales del Nuevo Institucionalismo para el Estudio de Organizaciones de Educación Superior Privadas* . . . . . 2517**  
 Lorena Litai Ramos Luna

## POLÍTICAS PÚBLICAS, INSTITUCIONES Y PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

### Investigación en proceso

- 80. *Planeación Institucional en la UPN, Dinámica de la Regionalización Urbana en Morelos y su Impacto en los Procesos Organizacionales: Consideraciones desde el Perfil de los Estudiantes de la Subsede Galeana* . . . . . 2555**  
 Luis Manuel Juncos Quiané
- 81. *Políticas Públicas desde la Perspectiva Organizacional: El Caso de Financiera Rural* . . . . . 2601**  
 Belem Rosario Velásquez Ojeda
- 82. *Planeación Estratégica en la Administración Pública Hacia la Eficiencia, Aplicando el Cuadro de Mando Integral. Caso SAGARPA Sinaloa 2013–2015* . . . . . 2627**  
 Rubén Antonio González Franco  
 Sergio Enrique Beltrán Noriega  
 Juan Antonio Castillo García  
 Oracio Valenzuela Valenzuela

## Investigación concluida

---

- 83. *Neutrality of Money in Mexico: An Empirical Evaluation* . . . . . 2669**  
Carolina Carbajal De Nova  
Julio Goicoechea
- 84. *Ausentismo Laboral y Efectividad. Caso: Ayuntamiento Municipal en el Estado de Puebla* . . . . . 2699**  
Bertha Leticia Franco Salazar  
Arturo Rodríguez Gallardo  
Miriam Silvia López Vigil  
Armando Heredia González  
Ramón Matías López
- 85. *Table Grape Production: The Case of Sonora and California* . . . . . 2741**  
Carolina Carbajal De Nova  
Julio Goicoechea

## Temática

---

- 86. *Complementariedad Institucional en el Comercio Exterior de México* . . . . . 2771**  
María Luisa Andrea Concha Gutiérrez  
María de los Ángeles Pensado Correa  
Marisol Borges Quiñones

## APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

### Protocolo de investigación

---

- 87. *Internacionalización de la Educación Superior: Oportunidades para la Universidad Veracruzana* . . . . . 2817**  
Viridiana del Socorro Priego Salas  
Samantha Rebeca Rullan Rosanis

## Investigación en proceso

---

- 88. Administración del Talento y Reforma Energética.  
Una Estrategia para Mejorar la Competitividad de la Comisión  
Federal de Electricidad. . . . . 2845**  
María Teresa Gómez Saldaña  
Pedro C. Solís Pérez
- 89. Evaluando a los Organismos Intermediarios:  
El Caso de las Fundaciones Produce . . . . . 2871**  
Luz Marina Sánchez Rodríguez  
René Rivera Huerta

## Investigación concluida

---

- 90. Competencias en Investigación de Estudiantes Participantes  
en el Verano Científico . . . . . 2915**  
Norma Aguilar Morales  
Candelaria Guzmán Fernández  
Juliana Álvarez Rodríguez
- 91. Organizaciones que Aprenden, una Ejemplificación  
de sus Actividades que las Distinguen . . . . . 2947**  
Noé Chávez Hernández
- 92. Innovación Tecnológica en el Bioarte Mexicano . . . . . 2985**  
Hilda Teresa Ramírez Alcántara  
Eurídice Navarro Villagómez

## Temática

---

- 93. El Aprendizaje y Conocimiento Organizacional  
con Base en una Perspectiva Posmodernista . . . . . 3029**  
Ángel Eduardo Ramírez Nieves  
Vicente Ángel Ramírez Barrera
- 94. Escenarios de Aprendizaje Significativo y Colaborativo  
por Medio de las TIC en Ambientes Competitivos . . . . . 3055**  
Sandra Alejandra Carrillo Andrés  
Esther Morales Franco

- 95. *Los Vínculos entre el Conocimiento, el Aprendizaje y la Innovación Tecnológica: La Propuesta de Dorothy Leonard-Barton* . . . . . 3091**  
Alejandro García Garnica  
Armando Miranda Zea
- 96. *Evolución e Implicaciones de la Importancia del Conocimiento en las Organizaciones* . . . . . 3131**  
Mónica Isabel Mejía Rocha





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

VIDA SIMBÓLICA



## Introducción

El presente apartado, correspondiente a la vida simbólica en las organizaciones, es un esfuerzo de análisis y difusión de la vida organizacional caracterizado en términos generales, en la idea de que el funcionamiento de la organización es en gran medida obra de la construcción social, la cual, constituye una parte fundamental de las maneras de pensar, sentir y desear de los individuos, quienes, mediante la interacción cotidiana refuerzan, dotan de significado y dan sentido a su actividad laboral, convirtiendo a la organización en un sistema de símbolos culturalmente estructurados, compartidos y anónimo de regulación social, influenciando enormemente las acciones y resultados de dichas organizaciones.

Aspectos que son abordados en los distintos capítulos que integran este apartado, iniciando con el trabajo titulado *“Los procesos de excitación de los espíritus vitales en la cooperación del trabajo en las organizaciones. El caso de la Universidad Cooperativa de Colombia”*, el cual pretende a través del paradigma trasmoderno, explicar las causas por las cuales la cooperación del trabajo permite una productividad mayor que la suma de trabajadores individuales, considerando “la emulación y la excitación de los espíritus vitales”, para la comprobación empírica emplea como caso, una entidad sin fines de lucro, cuya gestión está basada en el principio de autosustentabilidad y no busca la obtención de ganancias, lo cual, la coloca como una de las Universidades no-públicas más económicas en cuanto a costos de matriculación, enfatizando el destacable papel de la Universidad objeto de estudio, en la formación de profesionales críticos y con un sentido solidario,

caracterizado particularmente por su individualismo y por las duras condiciones de desarrollo para una organización de la economía solidaria.

El segundo capítulo, titulado “*Estudio comparativo de los factores de riesgos psicosociales intralaborales y extralaborales a los que están expuestos los docentes de planta y cátedra en una institución de educación superior en la ciudad de Medellín*”, presenta los resultados de la comparación de los factores de riesgo psicosocial con mayor incidencia a los que está expuesto el personal docente que labora bajo la modalidad de hora cátedra y tiempo completo vinculado a la Universidad Autónoma Latinoamericana, obteniendo como resultado que dicha universidad, es una institución que permite a sus docentes desarrollar su potencial académico e investigativo a favor de la generación de nuevo conocimiento, incluyéndolos a procesos de investigación, permitiendo que tanto los docentes vinculados bajo la figura de cátedra como los de tiempo completo puedan pertenecer a los grupos de investigación y liderar sus propios proyectos, logrando con ello, mantener personas activas y satisfechas en sus labores, lo cual impacta positivamente en el desarrollo organizacional.

El tercer capítulo titulado “*Antropología social en el campo multidisciplinario de los Estudios Organizacionales. El análisis de la vida simbólica en la empresa EGA*”, se da a conocer a través de breves descripciones la realidad cultural que se vive en el interior de la organización EGA, mostrando la estructura con base en la cual se configuran las relaciones en su interior, con tonos simbólicos, convencionales, intencionales y/o contextuales, encontrando que cada uno de los integrantes se preocupa por obtener su beneficio no entendiendo que la unión grupal en el

interior de la empresa conllevaría al logro de objetivos particulares, concluyendo que predominan las relaciones informales, el individualismo y la necesaria supervisión directa al trabajo y como característica de la cultura, los comportamientos predominantes son heredados, repetidos y asumidos como lo que debe ser.

El último capítulo, titulado "*Organización y juego: hacia una teoría del capital lúdico*", trata de analizar cómo se busca hacer más eficiente el desempeño organizacional a través de la utilización de juegos, escenificaciones, competencias o metáforas, los autores sostienen que las actividades lúdicas sociales adquieren concreción en diversas formas institucionalizadas, una de las más importantes es precisamente la empresa privada, y que una de las formas en que la energía psíquica se transforma en utilidades para las empresas es justamente el juego; además que los procesos de reproducción social y económica se convierten en elementos constitutivos de la identidad del sujeto precisamente a través de un conjunto de actividades lúdicas sociales, concluyendo con una propuesta conceptual de la noción de capital lúdico.

**María Dolores Gil Montelongo**



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***





# Los Procesos de Excitación de los Espíritus Vitales en la Cooperación del Trabajo en las Organizaciones. El Caso de la Universidad Cooperativa de Colombia

---

Carlos Alberto Jiménez Bandala<sup>1</sup>  
Gabriela Jiménez Bandala<sup>2</sup>

## Resumen

El presente trabajo presenta una propuesta de análisis organizacional desde el paradigma transmoderno, que intenta explicar las causas por las cuales la cooperación del trabajo permite una productividad mayor que la suma de trabajadores individuales, no a partir de las explicaciones de tipo económicas, sino, considerando 'la emulación y la excitación de los espíritus vitales'. Se realiza un recorrido teórico que parte de Aristóteles para rescatar el concepto de "Eudaimonía", pasa por Spinoza para el análisis de los procesos de excitación de los espíritus vitales y llega hasta Marx para complementar con un análisis materialista. A partir de esta propuesta teórica se considera a la Universidad Cooperativa de Colombia como estudio de caso.

**Palabras clave:** Cultura en las organizaciones, transmodernidad, organizaciones cooperativas.

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. [cajimenezba@conacyt.mx](mailto:cajimenezba@conacyt.mx)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. [bandala53@hotmail.com](mailto:bandala53@hotmail.com)

## **Abstract**

This paper presents a proposal for organizational analysis from transmodern paradigm that tries to explain the causes for which the cooperation of labor enables higher productivity than the sum of individual workers, not from the explanations of economic kind, but, considering 'emulation and excitement of the vital spirits'. A theoretical journey that part of Aristotle to rescue the concept of "Eudaimonia", we incorporate to Spinoza for the analysis of the processes of excitation of the vital spirits and reaches to supplement Marx with a materialist analysis is performed. From this theoretical proposal it is considered the Cooperative University of Colombia as a case study.

**Key Words:** Culture in organizations, Transmodernity, Cooperative Organizations

## Introducción

La cooperación del trabajo permite un nivel productivo mayor al de la suma del trabajo efectuado si este se realizara por trabajadores aislados, las explicaciones de este fenómeno empiezan a formularse en el siglo XVIII con los trabajos de Adam Smith que le dará un sentido económico a través de la concepción de la división del trabajo en el taller; tales explicaciones serán profundizadas por Marx pero añadirá además: "*la emulación y la excitación de los espíritus vitales*" que a diferencia de las consideraciones de orden económico no describe con profundidad. Este trabajo, entonces, intenta responder a la pregunta ¿De qué manera la emulación y la excitación de los espíritus vitales contribuyen a potenciar el trabajo cooperativo, cómo se dan estos procesos y qué particularidades toma en la organización fuera de las explicaciones económicas?

Esta propuesta está fundamentada en el paradigma complejo-holista, también llamado Transmodernidad; en ese sentido este trabajo también busca contribuir a la reconstrucción de un análisis comprensivo del ser humano dentro de las organizaciones que lo considere por encima de su constructo y coloque a la organización como un medio (instrumento para alcanzar cierto grado de bienestar) y no como un fin en sí mismo.

El método utilizado fue el materialismo histórico como base y marco de análisis, se realizó un estudio de caso donde se desarrolló una etnografía performativa basada en la observación semi-estructurada, la entrevista a profundidad, elaboración de historias de vida e historia organizacional y el microanálisis de documentos.

En la primera parte presentamos algunas nociones teóricas sobre organización y estudios transmodernos que consideramos son importantes para el lector, posteriormente hacemos lo propio con la categoría de cooperación del trabajo y las formas de organización cooperativa. En la tercera parte debatimos sobre el concepto de “emulación y excitación de espíritus vitales” en Marx para llegar a la “Eudaimonía” de Aristóteles; por último, contrastamos nuestra propuesta teórica con los hallazgos en el estudio de caso.

### **Organizaciones sociales y Estudios Organizacionales Transmodernos**

Hablamos de organizaciones sociales para referirnos a los constructos humanos caracterizados por tener *un grado de coordinación, de división de las tareas, de reconocimiento de roles en espacios más o menos limitados, un nivel de dirección, un grado de formalidad y una meta social clara* (Hall, 1978; Simon, 1956; Cyert y March, 1963; Etzioni, 1972).

Es importante precisar nuestra posición epistemológica y ontológica sobre la organización a la que nos referiremos como *categoría* en el sentido gnoseológico, esto es, como una totalidad atributiva. Bajo esta perspectiva, la organización es un producto histórico que refleja las relaciones sociales del modo de producción hegemónico del contexto espacial y temporal donde se ubica y que además se constriñe (aunque no determinadamente) a él.

El estudio de las organizaciones de manera sistematizada y como campo disciplinar inician con los trabajos de Taylor (1917) y los de la Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, 1972), no obstante, el origen se encuentra en las investigaciones de Smith y más ampliamente en Marx (Cf. El Capital, Tomo I), que

llega a las mismas conclusiones que Taylor cincuenta años antes. Este campo de estudio se fortaleció durante la década de los sesenta con la publicación de la obra de Simon (1957) y fue influenciado por un pensamiento anglosajón, positivista e instrumental, por eso se denominó *Teoría de la Organización*, cuyo propósito principal era encontrar *la mejor manera de hacer más eficiente la empresa*. En los años setenta una visión contestataria y con influencia europea irrumpe en el campo bajo el nombre de *Organization Studies*, (Jermier y Clegg, 1994) su objetivo es comprensivo más que prescriptivo, crítico y con una preocupación mayor que sólo limitarse a la empresa. Ambas corrientes académicas, aún con diversos puntos de encuentro, han estado en tensión; ambas se inscriben en el paradigma de la modernidad, ampliamente cuestionado en la actualidad.

La transmodernidad es un naciente paradigma científico cuyas bases se encuentran en el desarrollo de la física cuántica y del pensamiento complejo, pone su acento en la búsqueda comprensiva de la realidad de manera holista, remarcando que la ciencia moderna se encuentra imposibilitada en poder responder muchas preguntas trascendentales para la humanidad, incluso se encuentran ignoradas por el *mainstream* científico contemporáneo. De esta forma, pretende contraponerse a los principales errores de la modernidad: la fragmentación, la subsunción a la economía, la rigidez de los métodos, la univocidad de las teorías y en general el rescate de un camino humanista en algún momento perdido.

Se llama transmodernidad porque recupera el conocimiento previo a la modernidad y que ésta se encargó de negar y descalificar, aislando o marginando campos vastos de comprensión imponiendo una verdad eurocéntrica. Recorre entonces una ruta que sin negar los avances modernos o sin mostrarse pesimista, intenta reivindicar la cosmovisión y la enseñanza de civilizaciones distintas a las modernas que durante mucho tiempo quedaron en la periferia. Hoy la transmodernidad redescubre esos hilos conductores y trabaja por hilvanarlos sin el obligatorio paso por el centro (Jiménez Bandala, 2015).

Para los Estudios Organizacionales, entendemos a la transmodernidad como un rescate del campo disciplinar que ponga de relieve al hombre por sobre su constructo, que le reconozca como algo más que un ser de racionalidad instrumental, que incluya sus dimensiones espirituales, etéreas, causales y astrales no como un problema organizacional sino como una dimensión más a comprender. Implica también la apertura a nuevas metodologías, que proponen nuevas formas de acercarse e interactuar entre sujeto y objeto y entre sujeto y sujeto que van más allá de la dicotomía cualitativa-cuantitativa que ha dominado el debate de los últimos años en el campo disciplinar. Por último, son la oportunidad académica desde nuestros horizontes periféricos para acabar con el colonialismo teórico ejercido desde los países centro, no sobreponernos a ellas, sino plantear nuevas formas de convivencia y complementariedad.

### **Cooperación del trabajo y trabajo cooperativo**

Desde la comunidad primitiva y hasta el momento actual del capitalismo, pasando por el esclavismo y el feudalismo, se han establecido formas de coordinar los

esfuerzos en las actividades necesarias para la reproducción natural del hombre como especie y la reproducción social como ser humano; la caza, la pesca, la recolección, más tarde, la agricultura y la ganadería, la gran industria, el desarrollo de instituciones modernas como las educativas, las médicas, las policíacas, las militares o las religiosas son sólo algunos ejemplos.

Existe pues, en términos de especie, una tendencia natural a la cooperación más que a la competencia, pero, ¿por qué -independientemente del modo de producción- el hombre recurre a la cooperación <<*concoures de forces*>>? La respuesta la expone Marx en *El Capital* de manera brillante: “supóngase tres casos de producción, en el primero, doce obreros reunidos con una jornada de trabajo de doce horas, es decir un trabajo simultáneo de 144 horas; en el segundo, los mismos doce obreros trabajando aisladamente por las mismas doce horas cada uno; para el tercer caso, un solo obrero que trabaje doce horas durante doce días. En los tres casos hablamos de masas de trabajo de 144 horas, sin embargo el producto total del primer caso siempre será superior a los otros dos” (Marx, 2008). Es decir, asociadas las fuerzas dan una fuerza total mayor a la suma de todas las fuerzas parciales. ¿Por qué? a) La cooperación implica llegar a la conclusión de un proceso de trabajo de forma más rápida, se acorta entonces el tiempo de trabajo necesario; b) se extiende el radio de acción del trabajo; c) se reduce el campo geográfico de la producción; d) se aumenta la potencia mecánica del trabajo; e) permite ejecutar diversas operaciones simultáneamente; f) se economizan los medios de producción al emplearlos colectivamente; g) se aprovechan momentos críticos donde se requiere gran cantidad de trabajo en un

tiempo límite determinado (por ejemplo en ciertas fechas agrícolas); h) fomenta la *emulación* entre los obreros y se logra una extensión de sus energías.

Las causas expuestas en los incisos del a) al g) fueron desarrollados en cierta forma por el propio Marx y han sido tema abordado por diversas investigaciones de carácter económico en las organizaciones. Poco vuelve a tratar Marx el caso de la emulación, sin embargo, nos deja una clave “[dado que el hombre sea un animal político o digamos cuando menos social] *el simple contacto social engendra en la mayoría de los trabajadores productivos una emulación y una excitación especial de los espíritus vitales que exaltan la capacidad individual de rendimiento de cada obrero*” (Marx, 2008:262).

Dado que, hemos establecido que la cooperación de trabajo ha existido desde los estadios más primitivos del hombre, podemos señalar que existe una forma general de cooperación como inherente al ser humano; pero, en tanto que, también hemos señalado enfáticamente que el modo de cooperación depende del modo de producción dominante, debemos decir que existen formas especiales de cooperación que revisten la forma de las relaciones sociales imperantes. El trabajo cooperativo se presenta como una de estas formas especiales de cooperación, como una respuesta contestataria particular a la cooperación del trabajo en el capitalismo. Una organización cooperativa es una propiedad social y por tanto supone que una mayor productividad resultado de potenciar el trabajo cooperativo debe beneficiar a todos su integrantes, este acto de distribución equitativa conforme al esfuerzo de sus miembros impone un orden distinto que abole la explotación humana, por esto y por la forma de estructura que presenta es que



enunciamos el supuesto que no hay otra forma de organización que por su estructura permita mayor participación e involucramiento de los trabajadores.

### **Excitación de los espíritus vitales en las organizaciones**

El trabajador que se encuentra bajo un modo de coordinación sistemática con otros trabajadores, experimenta un proceso de emulación y una excitación de los espíritus vitales que logran que se sobreponga a sus limitaciones individuales y desarrolle su capacidad de creación cuya consecuencia principal es el aumento extraordinario de fuerzas, de energía, que incrementa la productividad a tal grado que trabajadores en lo individual no lograrían. Este fenómeno debe ser comprendido desde la noción del *doble carácter del trabajo* en términos marxistas, (como *concreto y abstracto*) y que implica que el trabajo es algo más que una actividad para transformar la materia, debemos ubicar entonces, que se da a partir del proceso de trabajo, pero, al igual que Marx señala, el trabajo no inicia cuando inicia *per se* el proceso de trabajo en la fábrica, sino que es anterior a éste, incluso desde el momento en que el obrero se ha levantado de la cama con el fin de ir a trabajar, cuando ese propósito le ha llevado a despertar en cierto horario y obligarlo a interrumpir su descanso, se trata entonces de un proceso asociado al proceso de trabajo.

En el proceso de trabajo se transforma la materia y se efectiviza el objetivo de dicho trabajo, un objetivo al que el hombre tiene que subordinar su voluntad para que se lleve a cabo, y esto significa, que al tiempo en que el hombre esfuerza todos sus órganos físicos al trabajo, se requiere además, durante todo el proceso, la voluntad orientada hacia un fin, voluntad que se manifiesta mediante la

atención. A mayor atención requerida, menos atrayente será el trabajo, puesto que representa “*menos disfrute del trabajo como un juego de sus propias fuerzas físicas y espirituales*” (Marx, 2008).

Este juego de fuerzas físicas (órganos) y espirituales (voluntad) necesarias para el proceso de trabajo hemos nosotros de llamar, por el momento, *proceso de energía*, por distinguir la dimensión sutil del proceso de trabajo, pero hemos dicho que no son sino proceso asociados y que por tanto se presentan de manera simultáneamente.<sup>3</sup> El proceso de energía se desdobla en proceso de emulación y proceso de excitación [de los espíritus vitales] como causación del proceso de trabajo mismo.

Esta *causación* ha sido motivo de preocupación para diversos autores y escuelas del pensamiento administrativo y organizacional, que en el modo de producción capitalista se presenta revestida aparentialmente como el *necesario aumento de la productividad en las organizaciones*, lograr el máximo esfuerzo del trabajador en la jornada de trabajo que compra el capitalista. Para Taylor (1917) será combatir la “*flojera sistemática*” y a la que otros investigadores han aludido como la repulsa del obrero a trabajar lo menos posible dada una situación de lucha de clases (Braverman, 1974). El trabajador ante todo, cualquiera que sea y en cualquier actividad, reconoce su desgaste físico y evita llegar al punto de agotamiento que está dispuesto a entregar por cierta masa monetaria, ¿por qué habría el trabajador de ir más allá? ¿De dónde sacaría fuerzas extraordinarias a su punto de agotamiento? El pensamiento del señor Taylor ha operado mecánicamente la

<sup>3</sup> Energía, del griego “energom” no es otra cosa que “la que hace el trabajo”.

situación y ha considerado que el trabajador no iría más allá de la masa monetaria que recibe como salario, el objetivo es entonces, ampliar el límite aumentando el salario, tal y como lo hace con Schmid y como lo replicaría Ford bajo el lema del “*five dollar day*”; más tarde el pensamiento taylorista sería cuestionado severamente pues Mayo logra el mismo propósito pero sin aumentar el salario en el experimento de la Hawthorne.

Para Taylor el “punto de agotamiento” no existe, quedó demostrado que podía duplicar y triplicar el trabajo de un hombre por eso acuñó la expresión de “flojera sistemática”, siempre habría reservas que el trabajador pudiera guardar y que el administrador pudiera arrebatarse siempre y cuando conociera su trabajo, de ahí la necesidad de separar concepción y ejecución, una para el administrador, la otra para el obrero. El experimento de Mayo pareciera que comprueba ese caudal extraordinario de fuerza, pues las variaciones en el grupo experimental con respecto al grupo de control siempre resultaron en un aumento asombroso en la productividad.

Las conclusiones de Mayo apuntan hacia la importancia de la existencia de *grupos informales* dentro de la organización, las obreras del grupo experimental producían mucho más por el simple hecho de formar parte del grupo experimental, de la convivencia especial que se generó y el reconocimiento que sentían de haber sido “elegidas”. Pero hasta aquí no se establece cuál es la causación. Friedmann (1961) va a definir como *el magno objetivo* que sea capaz de mover la voluntad humana hacia un camino que socialmente es contradictorio entre los intereses de los trabajadores y los patrones. Para muchos autores esta causación fue

denominada *motivación* (*motivus* =causa de una acción) y han corrido ríos de tintas, algunos estériles por lo infructuoso que ha resultado lo vacío de la propuesta teórica, sobre todo porque debido al *mainstream* anglosajón positivista y funcionalista se supone a la motivación como una cosa que se puede gestionar, incluso, se han creado modelos predictivos de la conducta humana que poco explican al ser humano en sí mismo limitándolo a una parte funcional de la empresa.

Desde esa posición epistemológica retomamos la noción de emulación y excitación de los espíritus vitales para comprender esa fuerza extraordinaria que exalta la capacidad de cada trabajador y que se presenta en la cooperación del trabajo. Entendemos por emulación la imitación o superación de acciones ajenas; la excitación es el provocar o estimular un sentimiento o pasión.

Descartes hace alusión a la excitación de espíritus vitales para referirse al proceso que va a facilitar los movimientos corpóreos que sirven para la obtención de las cosas que el hombre desea porque le son útiles y le hacen persistir en ese deseo y lo que va a disponer al alma a esos deseos son las emociones (Descartes, 2005). Los espíritus vitales van a ser fuerzas mecánicas que obran en el cuerpo, son reguladas por la glándula pineal, que es donde, según Descartes, reside el alma, ahí mismo en esa glándula se encuentran las emociones.

Para Descartes (2005) existen dos emociones principales, la tristeza y la alegría a partir de las cuales se incita al alma. La tristeza es manifiesta cuando están presentes las cosas que dañan el cuerpo, el sobretrabajo por ejemplo, el ser humano siente odio y desea liberarse de ello, la alegría es manifiesta cuando

están presentes cosas que son útiles al cuerpo, en contraposición podemos mencionar al descanso, entonces, siente amor y deseo de adquirirlas, de tenerlas o de conservarlas.

Sí bien Descartes ha identificado las dos principales emociones a través de las cuales se ha de disponer a la excitación de los espíritus vitales, Marx no podría estar de acuerdo con él, en tanto Descartes parte de la idea de que alma y cuerpo están separados y además son heterogéneos, el cuerpo es material, el alma inmaterial. Según el razonamiento cartesiano el alma existe independientemente del cuerpo, de tal suerte que pudiera no existir el cuerpo pero el alma con certeza existe. Mientras que el razonamiento de Marx es materialista. No obstante, hay una línea que pasa por Descartes y que rescata el materialismo (monista) de filósofos griegos como Epicuro y Demócrito, base sustancial del materialismo marxista, se trata de los trabajos de Spinoza (2001), para él, el alma humana es el cuerpo, una extensión existente en acto y por tanto no hay separación, mente-cuerpo-alma son aspectos de la misma cosa y dado que el universo está constituido de una sola sustancia, la materia, el alma no puede estar constituida de cosa ajena.

Según el origen de las emociones, Spinoza supone dos tipos, las que vienen del esfuerzo de la mente y por tanto del alma, las llama voluntad y las que vienen del cuerpo, las llama deseos. El alma humana percibe las afecciones del cuerpo y las ideas de estas afecciones. De la misma manera que Descartes, se parte de la idea de dos sentimientos principales, la alegría y la tristeza, aquello que nos cause alegría seremos afectos de amor hacia a él; mientras que lo que nos cause

tristeza seremos afectos de odio. El alma también relacionará todo lo genérico de aquello que nos cause alegría y por tanto será motivo de amor, como de la misma forma todo lo genérico que nos cause tristeza será motivo de tristeza.

A partir de estos principios coincidentes entre Descartes y Spinoza podemos estar en condiciones de señalar, dos motores primarios para el alma que impulsan los espíritus vitales: la alegría y la tristeza, manifestados como un afecto de amor u odio y que movilizarán los esfuerzos orgánicos hacia la promoción y conservación o alejamiento y liberación respectivamente.

La emulación incide de acuerdo a Spinoza dado que “un cuerpo externo al nuestro, pero semejante al nuestro, implica una afección a nuestro cuerpo semejante al afecto de ese cuerpo”. A partir de tales afectos, consideramos seis situaciones o momentos de emulación y resumimos tales efectos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Emulación a partir de los efectos de diferentes tipos de afectos

Efecto	Emulación
<b>Efecto Espejo</b>	Algo que afecta de alegría a una cosa semejante a nosotros (aunque no hayamos experimentado ningún afecto por ese algo), seremos afectados de amor hacia ese algo (como si nos ocurriera a nosotros mismo); si ese algo afecta de tristeza a esa cosa, hemos de ser afectado de odio hacia ese algo.
<b>Efecto Imaginación</b>	El que imagina que se destruye aquello que se ama es afectado de tristeza, pero si se imagina que se conserva se alegrará.
<b>Efecto Reciproco Extensivo</b>	Sí alguien afecta de alegría a una cosa a la que tenemos odio, seremos afectados también de odio hacia ese alguien, si por el contrario, ese alguien afecta de odio a la cosa que odiamos, seremos afectados de amor hacia ese alguien.
<b>Efecto Admiración</b>	La admiración provoca que el alma permanezca absorta, al que admiramos le tenemos amor, por tanto nos es causa de alegría y lo queremos conservar
<b>Efecto Futuro</b>	Sobre lo futuro que se duda, en tanto es alegría es esperanza, en tanto es tristeza es miedo
<b>Efecto Solidario</b>	Sí alguien le ha hecho bien a otro le amamos (aprobación), de lo contrario, le odiamos (indignación)

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, siendo la felicidad el impulso supremo hacia la preservación de aquello que le hace sentir bien al alma, se vuelca en el último fin del hombre, podríamos estar entonces hacia la respuesta de la milenaria pregunta de nuestra razón de vida, en otras palabras de esa causación principal de la que hemos hablado. Según la filosofía hindú, el hombre estaría compuesto de cinco cuerpos, además del físico y el mental (reconocidos por la modernidad) se señalan tres más de naturaleza sutil, el alma (conciencia), el cósmico (cuántico/energético) y el cuerpo causal, en este último reside el impulso diario que nos mueve a levantarnos y continuar con vida, le llamaron *anandamayakosha* que significa “bienaventuranza”, llegar al conocimiento de este cuerpo, que además da origen a los demás, es la dicha suprema, que es el propósito de toda búsqueda humana (Sai Baba, 1988).

Una de las líneas de investigación que el paradigma científico transmoderno ha propuesto es el estudio serio y riguroso que permita conocernos a nosotros mismos y que hasta ahora no ha sido posible con la modernidad. Los hindús ya habían explicado hace miles de años que esos cuerpos estaban compuestos por filamentos vibrantes, hoy la teoría de supercuerdas de la Física cuántica ha dado nueva luz a este conocimiento al afirmar que las partículas materiales no son en realidad puntuales, sino *estados vibracionales* de cuerdas o filamentos (Glashow, 1988) que es de lo que están hechas las cosas, además se evoca a un universo compuesto por 11 dimensiones (Teoría M) y no 3 como hasta ahora lo

conocemos<sup>4</sup>, lo que implicaría que la realidad hasta ahora conocida es apenas una cuarta parte.

Aristóteles, como pilar del conocimiento de Occidente, también había podido llegar a resultados acercados a la propuesta filosófica hindú, la felicidad como fin último y además como motor primario, es decir causa de todo movimiento. Sí comprendemos que para Aristóteles el motor primario es lo divino y que la felicidad es vivir conforme a la recta razón, para ello es necesario virtud, ésta puede ser de dos tipos: moral y entendimiento, ésta última es la de mayor felicidad, es la referente a la contemplación y parte precisamente de lo divino y que además es algo de lo que estamos conformados, es decir, proviene del interior, tal y como sugieren los hindúes, pero el filósofo griego le llamo *Eudaimonia*. No es algo que se tenga o se pueda poseer, sino que es algo que se hace, puesto que es un “ejercicio del alma” (Aristóteles, 1990).

Ahora bien, de aquí podemos desprender tres puntos esenciales para nuestro trabajo, el primero, es que la mayor felicidad implica entendimiento y con ello es requerido voluntad, esfuerzo, consciencia, es decir, si este cuerpo causal logra excitar a los espíritus vitales, la mente se encuentra en mayor disposición de aprehender la realidad, de ser partícipe de manera activa de ella y por tanto reconocer de manera consciente aquello que alma está rechazando por medio de la tristeza o el odio por ser algo que daña al cuerpo y correspondientemente lo contrario. Por eso un hombre de la estatura intelectual de Schmid (“*tardo como buey*”, dice Taylor) encuentra en su ignorancia el conformismo de entregar más de

<sup>4</sup> 4 dimensiones si consideramos la propuesta de Einstein de considerar tiempo-espacio.



sí por un aparental aumento salarial; pero sí esa fuera la Eudaimonía los aumentos salariales serían el motor de la productividad y esto es sólo temporal, sí acaso.

En segundo lugar, es que la Eudaimonía viene del interior, no es algo que se otorgue al ser humano o se obtenga sin esfuerzo, tal y como, por ejemplo, el capitalismo ha previsto y que ha definido como “trascendente”, a partir de la religión y la promesa de un mundo futuro celestial o como “hedonista” en tanto la posesión material, la riqueza, el desarrollo del mercado, desde estas dos perspectivas ha estado situado el cúmulo de teorías motivacionales. Sí bien, dice Aristóteles, tiene como condición la suficiencia material (tal y como lo señala Marx, primero comemos y después pensamos), ésta no debe ser entendida como exceso. Dado que no depende de externalidades y en línea con esto encontramos que Descartes expone que tal emoción “no depende de los objetos diferentes entre sí; sino de los modos diferentes en que se presentan en que dañen o ayuden” (Descartes, 2005).

Por último, un tercer punto tiene que ver con la *contemplación* que no es otra cosa que la consideración o atención que se guarda a alguien y que tiene una estrecha relación con lo que hemos definido como emulación, puesto que, si la Eudaimonia es una actividad, un ejercicio, no es un estado de ánimo, es requerido que la consideración sea puesta como un acto y no sólo en potencia, de tanto debe ser abiertamente manifestada y la *atención* pasa a ser *imitación* de aquellas acciones ajenas que se consideran son causa de felicidad.

## **La Universidad Cooperativa de Colombia, un análisis transmoderno**

Para realizar una comprobación empírica de lo expuesto en los apartados anteriores se consideró como caso de estudio una organización cooperativa: La Universidad Cooperativa de Colombia, la única Institución de Educación Superior que en ese país se encuentra ubicada en el sector de la Economía solidaria, por lo que no es ni pública (no recibe ningún fondo de ayuda del Estado), ni privada (no obtiene utilidades por las actividades que realiza y la propiedad es social), por lo que la hace un caso particular dentro del estudio de las organizaciones educativas. Tiene sus antecedentes en el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (INDESCO) fundado en 1958 por Rymel y Henry Serrano Uribe y Carlos Uribe Garzón, el objetivo era la formación de cuadros de trabajadores e hijos de trabajadores para las actividades cooperativas. En 1983 INDESCO se llamó oficialmente Universidad Cooperativa de Colombia (UCC). Es una de las cooperativas más grandes de Colombia, ocupa el lugar número 8 por el nivel de ingresos y el número 11 por su volumen de activos (SIAC, 2011). Actualmente es una de las instituciones universitarias no pública de mayor tamaño y cuenta con sedes en 18 ciudades a lo largo de todo el país, nuestro caso de estudio lo realizamos en la seccional de Santa Marta, una de las sedes más antiguas de la UCC, fundada en 1977 (aún bajo el nombre de INDESCO) y clasificada como seccional tipo A por su tamaño.

Colombia es uno de los países más pobres del cono sur del continente; al igual que muchos países de la región pasó de vertiginosas tasas de crecimiento en la década de los setenta a magros resultados a partir de la adopción del modelo

económico neoliberal. Los resultados no han sido nada favorables, mientras que América Latina ha mostrado una tendencia de disminución de la pobreza extrema en los últimos años, Colombia se encuentra estancada en ese rubro y ha sido superada por mucho por países como su vecino Venezuela, por poner un ejemplo, hacia el año 2000 en Venezuela el 23% de la población se encontraba en pobreza extrema, mientras que en Colombia el porcentaje era de 19%, para el año 2009 sólo el 9% de los venezolanos estaban en ese estrato, contra el 17% de los colombianos se encontraba en esa situación (CEPAL, 2010).

En materia educativa la situación va emparejada, el 67.6% de la población de 3 años y más no asiste a la escuela, mientras que hablando de educación superior, el 71.6% de jóvenes entre 18 y 24 años ya no estudia (DANE, 2006). El sistema de educación pública universitario se encuentra fuertemente restringido por el cupo y por los costos que en algunas ocasiones llega a igualarse a los de una universidad privada, el 63% de la matrícula universitaria está concentrado en la Universidad Pública y un 37% en la privada (SNIES, 2010) cifra bastante alta comparada con los países de la región.

La ciudad de Santa Marta es capital del departamento del Magdalena y se encuentra en la región Caribe de Colombia altamente afectada por la pobreza y la marginación muy a pesar de ser considerada polo turístico. Aún con todos los problemas económicos y sociales de la pobreza, Santa Marta se encuentra en mejor posición que sus departamentos vecinos (Atlántico, Guajira y César) cuya población o bien emigra hacia Venezuela o hacia este puerto samario por motivos laborales o educativos. Mientras el promedio nacional de colombianos con

educación superior es del 11.6%, en el Magdalena sólo es del 7.9%, así mismo, a nivel nacional el analfabetismo es cercano al 9% y en el Magdalena es del 15%. El Departamento cuenta con una universidad pública, la Universidad del Magdalena (Unimag) que tiene matriculados 20,079 estudiantes, es decir, sólo el 14% de la población del Magdalena en edad universitaria (18-24 años); de ese número el 41% estaba en el sistema de educación a distancia (SNIES, 2013). Si consideramos la fuerte migración de jóvenes, sobre todo del Cesar y La Guajira que desean ingresar a la Unimag por el prestigio logrado en la región en realidad la cobertura educativa para el Departamento del Magdalena es aún más baja.

En este duro contexto que representa los efectos del neoliberalismo en materia educativa, se encuentra inserta la Universidad Cooperativa de Colombia, la segunda en tamaño a nivel nacional. Para el año 2012 matriculaba a más de 50 mil estudiantes (UCC, 2013), que representaba cerca del 4% de la matrícula total y aproximadamente el 15% de la matrícula total privada<sup>5</sup>. En su seccional de Santa Marta, la 5ª sede más grande por número de alumnos, matriculaba a 4 mil estudiantes (UCC, 2013) el 12.5% de la matrícula total y casi el 60% de la matrícula privada de las 9 universidades y/o sedes universitarias que existen en el Departamento, lo que la convierte en la segunda universidad más importante después de la Unimag.

La UCC fue la primera universidad del Magdalena, llega en 1977 en una etapa donde -en voz de uno de los actores- *“había una necesidad sentida* [de

<sup>5</sup> A pesar de que hemos señalado que la UCC no es una universidad privada, sino es la única del sector solidario, debido a la dicotomía de clasificación entre público-privado de las estadísticas colombianas y siguiendo esos parámetros, incluiremos a los estudiantes de la UCC dentro de la matrícula privada.

universidad] *en la región Caribe*”, la Unimag en ese momento era una universidad tecnológica que sólo ofrecía agronomía e ingeniería pesquera, por lo que, quienes deseaban estudiar una licenciatura forzosamente tenían que emigrar. Ese primer momento tuvo un impacto significativo en el núcleo social familiar y de la comunidad al evitar los movimientos migratorios y permitir la formación universitaria en la región, pero además abrir la posibilidad de que jóvenes con bajos recursos que no estaban en posibilidades de cubrir los gastos de estudiar fuera del Departamento pudieran acceder al nivel superior.

La Universidad Cooperativa se define a sí misma como auxiliar del cooperativismo (UCC-PI, 2010) respondiendo a sus orígenes de coadyuvar en la formación de cuadros cooperativistas a nivel técnico y profesional. Su estructura, aludiendo a Weick (1976) y March y Olsen (1976) puede definirse como un sistema flojamente acoplado, pues si bien cada seccional responde a la Rectoría General, cada una posee un rango de acción de toma de decisiones, es en ese sentido un modelo complejo, confuso, una anarquía organizada, en la noción teórica de la expresión, pues además de combinar la complejidad organizacional de una IES imbrica formas de estructura de una organización cooperativa. El mayor órgano de dirección es precisamente la Asamblea General por la cual se promueve la participación de los socios cooperativistas. La Asamblea General se compone de otras cooperativas La Multiactiva Nacional (COMUNA), Fundación Los Almendros, la Cooperativa de Trabajo Asociado (LACOMUNA), Corporación para la Educación y el Desarrollo de Antioquia CORPAEDA, la Fundación Universitaria María Cano y César Pérez García como miembro benefactor (UCC-PI, 2010).

El hecho de que la UCC sea una cooperativa formada por otras cooperativas, hace que la Asamblea General sea mucho más extensa de lo que nos imaginamos. Las dos cooperativas que integran esta asamblea son COMUNA y LACOMUNA, en la práctica es difícil distinguir a las tres figuras cooperativas, pues pareciera una sola organización.

COMUNA es la Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional que funciona como cooperativa de ahorro y crédito, desde su fundación su orientación ha sido el coadyuvar con la UCC a la formación educativa -pero desde la parte financiera- para aquellos que no pueden solventar el pago de una colegiatura en una sola exhibición. En la seccional Santa Marta, COMUNA se encuentra dentro de las instalaciones de la UCC como si se tratara de una oficina más de la misma organización, la verdad es que pocos reparan que se trata de dos entidades distintas. Esta cooperativa de crédito permite que casi el 70% de la matrícula del seccional de Santa Marta no interrumpa sus estudios por causas económicas, pero además el financiamiento se ha extendido incluso para estudiantes de la Unimag que recurren a COMUNA para pagar su inscripción. Es tan relevante la figura de COMUNA que algunos estudiantes, trabajadores y académicos de la UCC que aún no conocen a profundidad la organización llegan a afirmar que el carácter cooperativo de la universidad es por el apoyo crediticio, en parte tienen razón si vemos a las dos cooperativa como un solo entramado complejo. Pero COMUNA no sólo hace préstamos a los estudiantes, también lo hace con los académicos y administrativos de la UCC y los descuentos se realizan vía nómina, para ellos se destina un fondo especial para préstamo de vivienda, con un plazo

de hasta 60 meses y una tasa de interés del 1%, contraste con las pobres políticas de seguridad social colombiana.

Los servicios de esta caja de ahorro y crédito se extienden también a la población abierta, a egresados y a cualquier persona que requiera de un préstamo, la tasa de interés oscila entre el 1.5 y el 1.6% (la tasa comercial para créditos de consumo y préstamo personales se encuentra entre el 20 y el 30%. Muchos estudiantes recurren a un crédito también para la compra de computadoras, tabletas electrónicas o teléfonos inteligentes que les permitan tener un mejor desempeño en sus estudios. La debilidad económica colombiana obliga a que gran parte del consumo nacional se sustente con el crédito y el caribe va a tono con esta línea, por eso se vuelven tan importantes este tipo de cooperativas.

LACOMUNA es la cooperativa de trabajo asociado de la UCC, actualmente se encuentra en proceso de liquidación, anteriormente todos los trabajadores pertenecían a ella. No obstante por una resolución (Ley 100 de 2011) se estableció limitante a este tipo de cooperativas. Según esta reforma, dado que la docencia es una de las tareas fundamentales de una universidad, los académicos no pueden estar bajo la figura de la cooperativa de trabajo asociado y deben ser directamente contratados por la Universidad.

Este cambio reciente, ocurrido en 2012, ha tenido varias lecturas por parte de los trabajadores, algunos consideran que el estar directamente contratados por la UCC promoverá en mayor medida la identidad organizacional; algunos más se consideran un tanto desplazados pues explican que antes como socios cooperativistas de LACOMUNA eran al mismo tiempo socios cooperativistas de la

UCC, lo que les daba un sentido de pertenencia de que la UCC era de todos. Algunos docentes con mayor antigüedad, pero además involucrados en la investigación cooperativa tienen explicaciones más profundas, ellos hacen hincapié en ver la totalidad del “entramado complejo” “del grupo empresarial” y ver a las tres cooperativas como un todo y no como partes separadas, pues argumentan que ninguna de ellas podría funcionar como lo ha venido haciendo si no existieran las otras dos. *“somos una alianza perfecta, [...] la estrategia más idónea, estamos diseñados el uno para el otro”*. Esta trinidad organizacional, se presenta entonces como una estrategia de sobrevivencia en el sentido emergente, más que por una acción premeditada de largo plazo y esto permite cierta holgura (flojo acoplamiento en la estrategia) para amortiguar los golpes del exterior.

Como se trata de una entidad sin fines de lucro, la gestión está basada en el principio de autosustentabilidad y no busca la obtención de ganancias, esto la coloca como una de las Universidades no-públicas más económicas en cuanto a costos de matriculación. El costo de la matrícula en Colombia está en función de la carrera que se estudia, así el costo (sólo de matriculación) semestral para la licenciatura en Administración de Empresas (o similar) en 2012 llegó a ser de 20 salarios mínimos para la universidad más cara, la misma carrera en la UCC costaba 2.5 salarios en promedio (dependiendo del seccional). Para la carrera de medicina el costo sería de 28 salarios mínimos en la universidad más cara y en la UCC entre 8 y 9 salarios.

¿Pero estos costos reflejan realmente el nivel productivo de la UCC? ¿Qué elementos podemos considerar para afirmar que en esta cooperativa se potencia



el trabajo a partir de la excitación de los espíritus vitales? Para responder estos cuestionamientos dividiremos en dos los argumentos, uno a partir de un ejercicio estadístico donde presentaremos datos numéricos sobre la UCC y, una segunda parte, los resultados del trabajo etnográfico en la organización, donde a partir del análisis de las entrevistas identificamos los momentos de emulación y excitación de los espíritus vitales.

El número de matriculados en la UCC ha crecido sustancialmente en los últimos años, pasando de 44 mil estudiantes en 2009 a 50 mil en 2012, lo anterior significa el 3.29% de la matrícula nacional (SNIES, 2012), en Santa Marta la UCC matricula a 4 mil estudiantes, el 12.5% de la matrícula total y el 60% de la matrícula privada lo que la convierte en la segunda universidad del Departamento. Según la Encuesta de caracterización de estudiantes 2012 que llevó a cabo la propia UCC, la mediana de respuestas a la pregunta de los motivos para elegir a la UCC se ubicó en el rango del 36 y el 50% para la opción por “la calidad”, en ese mismo rango contestaron los estudiantes de la seccional Santa Marta, quienes además en nuestra entrevista refirieron que en algunos casos había optado por cambiarse de otra universidad a la UCC por la infraestructura, los planes y programas académicos, el reconocimiento de los docentes y la aceptación en el mercado laboral, misma que fue una constante de directivos y académicos entrevistados.

En cuanto hace al impacto social, la UCC es una de las más activas a nivel nacional y sin lugar a dudas la más activa de la ciudad de Santa Marta, el interés de la UCC es poder proveer de apoyos a la comunidad para potenciar el desarrollo local para ello involucra desde los primeros años de carrera a los universitarios en

acciones de servicio social que implican brigadas informativas, de salud, de higiene, de organización y se llevan a las regiones más marginadas de los departamentos. Tan sólo en Santa Marta, en el año 2012 se beneficiaron 9,725 personas (UCC, 2012).

Además de las brigadas la UCC tiene consultorios jurídicos y de conciliación gratuitos con un impacto y recurrencia alto de la población, en 2012 el Ministerio de Justicia atendió 36 mil conciliaciones, la UCC 2,200. Desarrolla también una clínica odontológica donde sólo se cobra el material, consultorios psicológicos, asesoría para el emprendimiento, consultorios médicos, veterinarios, tecnológicos y acompañamiento de jóvenes con dificultades de aprendizaje en niveles básico y medio, todos ellos de forma gratuita. Para el seguimiento a estos casos se han desarrollado dos programas sustancias “monitores solidarios” para las personas en situación vulnerable y “universidad c + i” para el emprendimiento. Como organización auxiliar del cooperativismo se apoyó de manera particular a 315 organización del sector solidario colombiano en 2012 (UCC, 2012).

El 27% de los estudiantes de la UCC a nivel nacional lo hacen mediante algún tipo de financiamiento, de ellos el 55% lo hacía con un financiamiento de COMUNA, para el caso especial de Santa Marta esta cifra llega hasta el 80% y casi el 60% de los estudiantes requiere un crédito para seguir estudiando, pues la población que atiende se caracteriza porque el 92% pertenece a los estratos 1, 2 y 3 de un total de 6 en los que se clasifica el nivel socioeconómico.

En materia laboral en el año 2012, sólo en la seccional de Santa Marta, se escalafonaron el 80% de su plantilla lo que se traducirá en mejores condiciones

económicas, mayor estabilidad y redundará en la atención con los alumnos. El tema laboral es muy complejo en Colombia, la reforma laboral de 1990 ha pauperizado las relaciones en menoscabo de las condiciones de la clase trabajadora, los salarios son bajos y la estabilidad nula, la sindicalización tiene una de las tasas más baja del mundo y la seguridad social (que es privada) va por cuenta del trabajador, incluyendo los ahorros para jubilación. En contraste, en la UCC, se trata de ir contra esta tendencia, los salarios promedio del docente oscilan los 4 salarios mínimos y los de los administrativos 2 salarios mínimos, superior al 60% de los colombianos que ganan menos de dos salarios mínimos y al 82% que gana menos de cuatro (DANE, 2007).

El programa “Enlace” es un seguimiento mediante el acompañamiento a estudiantes universitarios que han presentado algún tipo de problemas y en ellos se realiza tutorías, asesorías de reforzamiento, consejería y orientación social y vocacional, es importante si consideramos que el sistema educativo colombiano comprende sólo 11 años de educación y los estudiantes pueden ingresar al nivel básico a los 5 años, por lo que un joven de 16 años está en posibilidad de ingresar a la universidad, mientras que un joven latinoamericano ingresa hasta los 18 años. En lo que respecta a la eficiencia de recursos, a pesar del difícil panorama económico para las cooperativas, la UCC ha logrado combatir la situación de números rojos y colocarse como una de las universidades más accesibles en términos económicos para los colombianos. Para el periodo 2012 reportó un ingreso de 247 mil millones y un egreso de 241 mil millones, lo que le permite un excedente de 6 mil millones (de pesos colombianos) que fueron repartidos entre

los trabajadores, obras y proyectos sociales. En el caso de Santa Marta los ingresos superaron los 22 mil millones y los egresos 20 mil millones (UCC, 2012).

En términos académicos los programas de acompañamiento han logrado reducir la deserción escolar situada en 27.4% en 1999 al 10% en 2012, la seccional Santa Marta va en línea con el promedio pues su tasa de deserción oscila por periodo entre el 11 y el 9%.

A nivel nacional el 30% de la plantilla docente de la UCC era de Tiempo completo en 2012, muy por encima de las universidades privadas; en la seccional de Santa Marta esta cifra llegaba al 32%, los medio tiempo representaban el 18% y los hora-catedra 49% relación muy superior a la universidad pública (UniMag) cuya tasa de docentes tiempo completo era tan sólo del 25% y un 75% de horas cátedra.

Los gastos en investigación aumentaron sustancialmente en la UCC, en un periodo de 5 años prácticamente se duplicaron, pasaron de 3,700 millones a 6,900 millones (COP); de los cuales Santa Marta ejerció 13,730 millones. Se publican 10 revistas de divulgación científica que cubren prácticamente todas las áreas del conocimiento, 5 de ellas se encuentran indexadas y 6 son reconocidas por su calidad científica por Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación). En 2012 se publicaron 25 libros, 2 de ellos pertenecieron al seccional Santa Marta (EDUCC, 2012).

A nivel nacional, los egresados de la UCC suman 118,468 graduados (titulados), esto significa, sí lo comparamos con el total de profesionistas a cifras de la DANE, que 3 de cada 100 licenciados estudiaron en la UCC. La seccional de Santa Marta

ha titulado a 7,013 personas, lo que supondría que 8 de cada 100 profesionistas del Magdalena se formaron en la UCC y 2 de cada 10 samarios son titulados por la UCC.

Ahora bien, una vez que hemos demostrado la potenciación del trabajo mediante los “espíritus vitales” debemos proceder a analizar los procesos y las particularidades que toma en esta organización.

**Efecto espejo**, esto es algo muy común dentro de las organizaciones cooperativas, el cooperativismo como algo intangible pero que representa un ordenamiento ilusorio de cambio, de transformación y que como observamos claramente, había actores que no podían explicar pero que trataban de darle algún significado con lo que a ellos les parecía bien, esto es, no habían sentido la experiencia cooperativista aún pero habían visto en sus compañeros que era motivo de alegría, por ello la acomodaban según su marco referencial de aspiraciones, por ello se presentaba la contradicción socialismo-capitalismo. Mientras los docentes argumentaban que el cooperativismo era la semilla de socialismo, los directivos negaban rotundamente esta posibilidad, esta posición no significa contrariedad de los principios de la UCC sino manifestaciones diversas de un afecto no vivido aun en experiencia propia.

A partir de ese efecto de pueden reproducir actitudes hacia el trabajo, así por ejemplo, una persona recién llegada a la UCC, (en la entrevista nos dimos cuenta que no sabía nada de cooperativismo y tampoco sabía mucho de lo que hacía la universidad, mucho menos estaba segura sí lo que pasaba ahí dentro era cooperativismo), nos dijo que se sentía muy bien, *“como si estuviera en familia*

[porque] *a todo el mundo se le ve los rostros alegres*”, luego entonces traduce esa alegría que ve con una forma particular de trabajo que aún no conoce pero ese hecho le hace sentirse bien.

Otro actor organizacional, cuando configurábamos su historia de vida nos contó que antes de la UCC no estaba involucrado con nada de “lo solidario”, fueron circunstancias las que lo llevaron a estar ahí, sin querer, sin planearlo, pero *“me enamore tanto de esa situación que se volvió forma de vida”*, al tener que explicar de que se enamoró exactamente, el actor no sabía cómo hacerlo, simplemente decía de *“la situación”*.

Es posible también que el efecto espejo se sienta sobre la organización en sí y no sólo en su actividad, cuando se le preguntaba a un actor si le gustaba trabajar ahí decía que *“si [...] porque es una empresa grande, de prestigio”*, por tanto podemos derivar que el actor moviliza su afecto hacia verse reflejado en aquella grandeza y llenarse de ese prestigio, pues cuando se le interrogó sobre su auto-perspectiva futura él siempre hacía referencia a “destacar”, “ser alguien”, de tanto sentía alegría si destacaba (si tenía prestigio) y era afectado de alegría estar en una organización que ya tenía ese prestigio.

Pero también encontramos en la UCC los casos de este afecto en sentido contrario, por ejemplo, en relación al modelo económico, que también propicia el refuerzo de una excitación hacia lo solidario sintiendo un afecto de odio hacia lo que no es solidario porque genera tristeza en los demás. Un alumno cuestionaba la situación económica de su ciudad de origen (Valledupar) y se sentía movido a hacer el trabajo social de las asignaturas de su carrera porque *“[la ciudad] es muy*

*diferente, pero el nivel de pobreza es muy parecido*”, cuando se hacía el servicio social y se atendía a esa población *“se le cambia la vida”*, entonces sí la UCC causa alegría y combate lo que causa tristeza, se le ama a la UCC.

**b) Efecto imaginación**, sin duda este afecto se encuentra con mayor facilidad en las cooperativas, pues gran parte de las causas de ingreso y permanencia de actores convencidos se encuentra en el imaginario que construyen, la lucha diaria entonces va encaminada hacia imaginar que con esa acción se conserva lo amado (un modelo de orden diferente) mientras que sí no se trabaja esos logros se pueden perder. Un actor de la UCC comentaba *“esto no es un sueño, se vive día a día, si todos afectáramos de manera solidaria todos los estamentos, de toda Santa Marta, de todo el mundo, sería mejor”*, otro más apuntaba por el mismo camino *“si todos aportamos nuestro esfuerzo, nuestra institución seguirá siendo de las mejores”*. En ambos actores se partía de la idea de que ya consideraban a la UCC un ejemplo de organización solidaria, por ello conservarla representaba ese motivo de felicidad.

Así, se asume la idea de que trabajar al mismo ritmo que aquellas personas que antecedieron y que lograron materializar el actual estado de la organización, permitirá que se siga creciendo, *“de lo que había en ese entonces a lo que hay ahora es totalmente un cambio de altísimo porcentaje, en cuanto a salones, espacios, comodidad, tecnología de punta, todo construido en el transcurso del tiempo, pero a través del desarrollo del pensamiento cooperativo”* no hacerlo significaría defraudarlos pues se auto-asumen con una estima muy alta *“somos el sueño materializado de los que fundaron la UCC”*. Es muy recurrente entonces

que se nombren a los fundadores de la UCC o directivos del seccional Santa Marta y se les atribuya cualidades omnipotentes *“todo lo que sus ojos pueden alcanzar a ver fue tocado por la mano de él”*, ello conduce también a la admiración. Para los miembros más viejos, hay un sentimiento de identificación con aquellos fundadores, para ellos el afecto promovido es mayor, *“cuando yo estudie todavía no existía la UCC, soy de los impulsores (sic) aquí en Santa Marta”*.

El efecto imaginación en la UCC, potencia el trabajo cuando se piensa en que por la labor docente *“transformamos [a los alumnos], les demos elementos para que el día de mañana puedan prestar un servicio a la comunidad”* de esa forma el docente asegura la reproducción de cuadros para que ello que ama se conserve. En ese sentido no se ama a la UCC en sí, ni se busca conservar en sí, es la tarea solidaria de la UCC, por ello la UCC no se reifica en cuanto organización, ni se fetichiza, es claramente vista como un medio y no un fin en sí mismo, puesto que, como lo veremos más adelante en el efecto recíproco extensivo se entiende como una *“entidad, que tiende a un sistema de sociedad diferente al que pretende el capitalismo”*.

Los alumnos también son afectados por este sentimiento, pues en ello también radica su razón de ser, incluso por cuestiones personales, un alumno nos cuenta que ya quería dejar la universidad pero cuando empezaron las actividades solidarias y las visitas a las comunidades marginadas lo que le motivó a quedarse, él decía que porque le gustaba, pero también más adelante nos comentó que cuando iba a las comunidades le gustaba que la gente le dijera “médico” eso lo



llenaba de alegría porque se sentía orgulloso, la única forma de conservar esa alegría era quedándose en el la universidad, aún con lo pesado que el trabajo le implicara, *“tomo mucho café, duermo poco porque hay que preparar lo que tienes que llevar [a las comunidades] pero creo que vale la pena”*.

**c) El efecto recíproco extensivo**, para muchos académicos e investigadores la comprensión de la situación que vive Colombia tiene que ver con los modelos neoliberales que han profundizado con miras a sostener al capitalismo, por ello en el sentir que las cooperativas alivian en alguna medida esos efectos se les ama en lo general, *“tienden a solucionar un problema en el corazón del capitalismo”*, algunos más sólo han apreciado ciertos problemas por separado en cuanto a la comunidad, por ejemplo el acceso limitado a la educación superior: *“[he visto] muchos casos, muchos testimonios extraordinarios de vida donde COMUNA contribuyó al crecimiento integral de quien ingreso, gente que hoy ocupa un lugar importante en la sociedad y que te pones a pensar, o ellos mismo te dicen, que hubiera pasado si no hubiera COMUNA, si no hubiera Universidad Cooperativa, no sería nadie”*. Otro más coincidía en el tema: *“lo que tenemos hoy día en Santa Marta y en general de la UCC es esa experiencia y filosofía que permitió el ingreso de muchas personas a la educación superior, con una cuestión cómoda en los costos y la filosofía cooperativa”* para estos actores, ese problema es suficiente para amar la labor que lo combate.

Otro grave problema es la pobreza de la ciudad y el estado en el que se encuentra: *“cuando tú te alejas un poco, porque yo me fui a estudiar fuera, y luego regresas, es como si no hubiera cambiado nada, te das cuenta que Santa Marta*

*está estancada”, el argumento de este actor era la falta de oportunidades por un lado y la falta de visión de la gente por otro, razón suficiente para odiar aquello que estaba destruyendo su ciudad y abrazar aquello que pretendía combatirlo, estas miradas fueron recursivas a lo largo de las entrevistas “la ciudad lo pide a gritos”, “llegan las mineras contaminan los ríos y nadie dice nada porque la población estás sumida en la ignorancia”, “no entiendes porque Santa Marta es tan pobre si es un Distrito ‘especial’ turístico”, para todos ellos, la opción era el camino de la UCC “cuando enseñas emprendimiento con sentido social, hablas con la gente, le explicas lo que es el sector solidario y se echa andar el proyecto sabes que algo va a transformar a tu ciudad, quisieras que fuera rápido, pero somos conscientes de que es un proceso largo [...] ahí te das cuenta que la propuesta de la UCC es más que pertinente, es un grito desesperado”, para ellos ya existe una experiencia positiva y por ello el afecto es más fuerte, “yo asesoro ahora un proyecto muy grande de una cooperativa de servicio en Playa Blanca, si vieras como ha cambiado todo, la gente, ya no es la misma”; “a mí me llegan a buscar hasta en mi casa y me dicen profesora ayúdenos y yo les digo, los veo en la universidad. Ellos vienen, los asesoramos y les solucionamos el problema, pero tienes que explicar lo que pasa allá fuera y lo que es la economía solidaria capaz de transformar eso”*

**d) Efecto admiración,** este sentimiento también es fundamental en organizaciones cooperativas, como hemos dicho, la mayor carga queda en los fundadores, en los que antecedieron y se forma alrededor de ellos una aurea casi mítica que hace referencia a lo que Meyer y Rowan (1999) llamaron mitos

racionalizados. Por ejemplo, lo que ya citábamos sobre la mano omnipresente de un directivo o lo que de esas mismas personas comentaba alguien más *“fue todo un líder, un líder que formó líderes, para él mi respeto y mi admiración”*; pero puede ser que ese proceso no se vea tan atrás en el tiempo y que haya sido más cercana la experiencia, por ejemplo con un jefe anterior: *“[la anterior] fue mi maestra, ella enseñaba con su propio modelo de vida, te das cuenta con el ejemplo vivo lo que significa ser solidario”*.

Pero incluso, el sentimiento puede no recaer directamente en lo que se hace directamente en la organización, sino que puede aludir ejemplos de vida que exciten los espíritus vitales, mucha gente reconocía en su familia algún “héroe” para usar las palabras de Meyer y Rowan, *“mi reconocimiento para mi papá que fue impactante en mi vida, [...] el me enseñó la actitud de servicio, toda su vida se dedicó al servicio”*; alguien más comentó *“tú traes el ‘gen-solidario’ desde tu casa, yo veía que mi papá ayudaba a los demás, trabajaba para Santa Marta y no es necesario que te lo diga, tú lo ves y lo tomas”*. Para otros actores el sentimiento de admiración provenía de seres menos terrenales: *“para mí el superhéroe es Jesús, el hijo de Dios, yo creo que esta filosofía [el cooperativismo] está inspirada en él”*, *“es un principio cristiano, que ayudemos a los otros como Jesús nos enseñó”*. Otros más recurren a personajes históricos, algunos los nombran, otros no, *“[...] muchos, para mí muchos me inspiran, todos aquellos que han tenido un sueño y no permitieron que nadie se los quitara”*; *“El Ché, Fidel, no sé, aquí también tenemos gente como Camilo que nos dijeron que había otra cosa y que había que luchar por llegar ahí”*.

La admiración también recae en la labor misma de la UCC sobre la comunidad, *“sí no hubiera UCC tendríamos esas puertas cerradas [educación] para mucha gente no sólo del Magdalena, sino de toda la región”*. Los símbolos de admiración en la UCC son en extremo diversos y es explicable en parte a lo diverso del país con demasiadas contradicciones y a lo complejo de la organización.

**e) El efecto futuro**, en ese sentido la gente con mayor confianza en el proyecto cooperativo y solidario en lo general manifestaba mayor estado de alegría que aquellos que aunque un tanto reticentes en lo general confiaban en el proyecto de la UCC. Regularmente los académicos que participaban en proyectos cooperativos o los directivos que se involucraban en tareas con mayor relación de la solidaridad de la institución manifestaban frases como estas: *“cuando uno está convencido de donde está, de lo que está haciendo y para donde vamos, entonces puede convencer”* o como esta: *“hacemos un aporte enorme no a la sociedad, a la humanidad porque a través del escenario académico estamos generando y aportando para la paz, porque aquella persona que entra se transforma”*.

Este sentimiento también estaba influido por la situación general de Colombia, como ya hemos dicho de la precariedad laboral que caracteriza al país, *“de pronto es difícil tener estabilidad en el empleo, se hacen contratos por 28 días y aquí por lo menos es 11 meses”*, de esa forma una mayor seguridad en el empleo disminuía la ansiedad y el miedo de un futuro incierto, por consiguiente algunos atribuían que el carácter solidario de la UCC les daba cierta tranquilidad, *“por lo menos sabes que te están cumpliendo con la paga y que no te van a echar de un día a otro”*. Esa seguridad también fue recurrente, *“[...] ¿a futuro?, digamos a 5-10*

años, lo peor de todo, es que me veo todavía aquí [risas]” sólo en pocas ocasiones ese sentimiento mostró miedo, los trabajadores que lo hicieron fueron recién ingresados.

**f) Efecto solidario**, partiendo del supuesto que la labor solidaria busca hacer el bien a los demás encuentra una rápida aprobación, no encontramos un solo caso que reprobara el acto. Por esta razón la labor de la UCC se hacía parte de la actividad de cada actor en la organización y se volvía una misión casi personal, *“querer plantear un desarrollo alternativo para personas que no tienen forma de acceder a otro nivel de educación y ser alguien en la vida”*; *“estoy aquí y me siento con un privilegio, es eso para mí servir a los demás”*.

Al mismo tiempo, los alumnos, mediante este afecto encontraban una mayor excitación de sus espíritus, *“me parece importante la labor que hacemos, vamos allá y les enseñamos lo que nosotros hemos aprendido”*; *“para mí está muy bien, lo deberían hacer todas las universidades”*. Pareciera que esta excitación pudiera ser suficiente para moverlos hacia su trabajo futuro, *“me gustaría irme hacia una comunidad apartada, donde no hubiera médicos, donde no hay acceso a la salud y yo aportara algo”* y en efecto, rastreamos el sentimiento y lo encontramos en algunos trabajadores que se decían muy comprometidos, averiguamos entonces que ellos habían pasado por condiciones similares, *“yo estude aquí [UCC] con un préstamo de COMUNA, mi pregrado y mi master”*.

La tarea realizada y el esfuerzo mostrado están justificados por la ayuda a los otros, ese afecto resulta sumamente importante para el caso de Santa Marta, *“debemos estar conscientes que los departamentos circundantes son*

*relativamente pobres, nuestra gente en Santa Marta es relativamente pobre, la UCC permite a esa gente adelantar sus estudios”, “todo aquel que desee, que anhele, que sueñe tener una carrera universitaria lo puede hacer con COMUNA, no se queda con las ganas, no debe quedarse sin nada”.*

Como hemos podido notar existen afectos que se traslapan unos con otros y en ello radica precisamente la potencia de los afectos, entre mayor relación exista entre ellos, mayor será el resultado final, por tanto será aún mayor la excitación y mayor también el resultado.

Cuando se habla del objeto (el algo, el alguien, la cosa que causa el afecto o por lo que se siente afecto), no se habla de la UCC en sí misma sino de su labor, de su misión, de la tarea que realiza, porque, subrayamos, se mira a la organización como el instrumento, como el medio del que se apropia el cuerpo causal para buscar la Eudaimonía (la felicidad como fin último).

### **Reflexiones finales**

Con este trabajo pretendemos abrir una nueva línea investigación y debates académicos en el campo de los Estudios Organizacionales en lo particular y en las Ciencias Sociales en lo general para que desde una perspectiva nueva, la transmodernidad, se amplíe la comprensión sobre el ser humano y los constructos a través de los cuales realiza su reproducción social.

Se puso de relieve la necesaria vuelta a la vigencia académica de la filosofía clásica griega y la consideración de otras filosofías hasta ahora ignoradas por los convencionalismos academicistas de Occidente como las de tradición hindú, pero como hemos visto pueden tener puntos de contacto entre la filosofía clásica y la

física cuántica que nos ayudan a unir las piezas que la modernidad ha dejado sueltas, en ese sentido contribuyen a redimensionarnos como seres humanos y tratar de conocer mejor nuestra naturaleza. Con este trabajo también pretendemos echar por la borda los mitos sobre los que hablar de la “excitación de los espíritus vitales” como trabajo que deja inconcluso Marx, se volvía un terreno fangoso hacia la metafísica, hemos intentado con toda nuestras fuerzas tratarlos con toda la rigurosidad científica, pero tampoco es una condición extrema, recordemos que entramos a un nuevo paradigma donde las preocupaciones debieran ser diferentes.

Esta búsqueda de causación por la que hemos llegado a los espíritus vitales y la emulación por medio de los afectos hacia la alegría no pretende inscribirse en alguna área motivacional del management, nótese que no hemos hablado de liderazgo ni de dirección, ni de manipulación, ni de gestión de esos afectos como otrora lo hubiera propuesto lo que ahora con justa razón llamamos teóricos vulgares de la motivación en tanto han intentado direccionar el comportamiento humano en la organización sin ni siquiera entenderlo. Es imposible comprender la naturaleza y el comportamiento del ser humano, si se han dejado de lado las emociones, son ellas incluso, las de la función rectora de nuestra conducta, además, dada la capacidad que ahora tenemos y que en un futuro tendremos para replicar la genialidad de la mente humana en artefactos artificiales como procesadores o robots, serán las emociones las que nos distingan de los autómatas.

Es destacable el papel de la UCC en la formación de profesionales críticos y con un sentido solidario, dentro del contexto colombiano caracterizado particularmente por su individualismo y por las duras condiciones de desarrollo para una organización de la economía solidaria.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aristóteles (1990) *Ética a Nicomaco*, Alianza, Madrid
- Benson, Kenneth (1985) "Las Organizaciones una perspectiva dialéctica", en *Estudios Sociológicos*, Vol. 3, No 7, (enero-abril) 85-116.
- Braverman, Harry (1974) *Trabajo y Capital Monopolista*, Nuestro Tiempo, México
- Bunge, Mario (2004) *Mitos, hechos y razones*. Buenos Aires: Sudamericana.
- CEPAL (2010) *CEPALSTAT 1970-2010*, Comisión Económica para América Latina, Base de datos y publicaciones estadísticas, consultado en <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat> (mayo 2013)
- Cyert, Richard y March, James (1963) *A Behavioral Theory of the firm*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall
- DANE (2006) *Encuesta Continua de Hogares*, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, años seleccionados (2001-2006) Bogotá
- DANE (2007) *Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto en los Hogares*, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá
- Descartes, Rene (2005) *Las Pasiones del Alma*, Trad. Tomas Onaindia, Edaf, Madrid
- EDUCC (2012) *Informe*, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín
- Etzioni, Amitai (1972), *Organizaciones modernas*, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, México.



- Friedmann, Georges (1961) ¿A donde va el trabajo humano?, Sudamericana, Bogota
- Glashow, Sheldon (1988) Interactions, Warner Books, New York
- Hall, Richard (1978) Organizaciones: estructura y proceso, Prentice Hall, Colombia
- Jermier, Jhon y Clegg, Stewart (1994) "Critical issues in organization science: a dialogue" en Organization Science, vol. 5, número 1, febrero.
- Jiménez Bandala, Carlos (2012) "Autismo institucional y alexitimia educativa, resultados funestos del cambio organizacional en las Instituciones de Educación Superior" en Revista Organizaciones, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-Universidad Autónoma Metropolitana, Vol 1(4), (Diciembre)
- Jiménez Bandala, Carlos (2015) La Transmodernidad en los estudios organizacionales. La metáfora del fractal, en Revista Internacional de Organizaciones, (14) pp. 77-100
- Ley 100 (2011) Colombia
- March, James y Johan Olsen (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Oslo
- Marx, Carlos (2008) El Capital, FCE, México
- Mayo, Elton, (1972) Problemas humanos de la civilización industrial, Nueva Visión, Buenos Aires
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", en The American Journal of Sociology, vol. 83, Núm. 2, pp. 340-363

- Sai Baba, Sathya (1988) Jnana Vahini (La senda del conocimiento), disponible en <http://www.saibabadice.org/libros/index.htm>
- SIAC (2011) Informe Confederación de Cooperativas de Colombia, Sistema de Información del Sector Cooperativo, Colombia, SIAC-SIGCOOP, Bogotá
- Simon, Herbert (1956) Organization, Mc Millan, New York
- SNIES (2010) Sistema de Nacional de Información de la Educación Superior, Ministerio de Educación Nacional Colombia, disponible en <http://www.graduadoscolombia.edu.co:8380/eportal/web/snies/estadisticas> (consultado en septiembre de 2013)
- Spinoza, Baruch (2001) Ética demostrada según el orden geométrico, FCE, México
- Taylor, Frederick (1917) Times and motion study, Harper, New York.
- UCC (2013) Balance Social 2012, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín
- UCC-PEI (2010) Proyecto Institucional, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín
- UNIMAG (2013) Autoevaluación con fines de acreditación institucional, Universidad del Magdalena, Santa Marta, Ed. Unimagdalena.
- Weick, Karl (1976) "Educational organizations as loosely coupled systems", en: Administrative Science Quaterly, 21: pp. 1-19.

# Estudio Comparativo de los Factores de Riesgos Psicosociales Intralaborales y Extralaborales a los que están Expuestos los Docentes de Planta y Cátedra en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de Medellín

---

Ever de Jesús Bedoya Bedoya<sup>1</sup>  
Sergio René Oquendo Puerta<sup>2</sup>

## Resumen

Este artículo, parte de un estudio en calidad de vida laboral, presenta los resultados del objetivo específico – *Comparar los factores de riesgo psicosocial entre profesores de tiempo completo y cátedra, vinculados a la Universidad Autónoma latinoamericana (UNAUULA)*”- en la ciudad de Medellín, formulado en el proyecto de investigación “Análisis del diagnóstico y comparación de los Factores de Riesgo Psicosocial con mayor incidencia a los que está expuesto el personal docente que labora bajo la modalidad de hora cátedra y tiempo completo vinculado a la Universidad Autónoma Latinoamericana”, asociado al grupo KABAI de la UNAUULA. Para la recopilación de los datos se empleó el cuestionario de riesgo intralaboral de la batería de factores de riesgo psicosociales del Ministerio de la Protección Social.

**Palabras clave:** Calidad de vida, factores de riesgo psicosocial, factores protectores.

<sup>1</sup> Profesional en Idiomas de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Ms. C. en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Coordinador del programa de inglés de negocios de la Facultad de Administración Universidad Autónoma Latinoamericana, Investigador –grupo KABAI UNAUULA, Docente de gestión del talento humano, UNAUULA. Email: [bedoyaevery@hotmail.com](mailto:bedoyaevery@hotmail.com)

<sup>2</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Asesoría de Organizaciones, Especialista en cultura Política y Derechos Humanos, Magister en Educación y Desarrollo Humano, Doctorando en Administración. Profesor Investigador Universidad de Antioquia – Universidad Autónoma Latinoamericana. Investigador Grupo Comphor - Kabai, Coordinador –Centro de Humanismos y Gestión Latinoamérica. Medellín. Colombia. Suramérica. Email: [sroquendo@une.net.co](mailto:sroquendo@une.net.co)

## **Abstract**

This article, part of a major study on quality of work life, presents the results of the specific objective – *“comparison of the psychosocial risk factors between full-time teachers and adjunct teachers at Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)”* - in Medellin, Colombia” formulated in the research project "Analysis of diagnosis and comparison of Psychosocial Risk Factors with the highest incidence on teaching staff working as teaching hour and full time professor at UNAULA", associated to the KABAI research groups. For data collection, the battery of psychosocial risk factors by the Ministry of Social Protection was used.

**Keywords:** life quality, psychosocial risk factors, protective factors.

## **1. Sobre el planteamiento del problema**

Los “procesos de reforma, iniciados en los años 80 al alero del proyecto político neoliberal y de sus máximas de desregulación, liberalización y privatización condiciones de trabajo” (Fairclough, Language and Neo-Liberalism, 2000; Blanch J. , 2008), han generado la aparición riesgos para la salud de los trabajadores, que se suman a los riesgos tradicionales de tipo traumático, que se han evaluado y regularizados a través de medidas preventivas y correctivas asociadas a los riesgos profesionales.

“Los riesgos psicosociales surgen en la organización del trabajo, debido a su grado de impacto en el contenido específico del trabajo, las estructuras organizacionales y la carga mental, entre otras alteraciones que se presentan en la administración del personal, las relaciones interpersonales y las alteraciones psíquicas y biológicas derivadas del desempeño laboral (Velásquez & Bedoya, 2010), afectan profundamente al individuo, pero paradójicamente han sido poco considerados a lo largo de los años por empresarios y el mismo Estado, que apenas desde el año 2008, legisló al respecto en Colombia.”

Los riesgos psicosociales son considerados como uno de los cuatro tipos de riesgos laborales, conjuntamente con la higiene, la ergonomía y la seguridad, y se originan cuando las personas son afectadas fisiológica y psicológicamente al desempeñar una actividad, incidiendo en la salud de las personas y en su productividad, en interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través de percepciones y experiencias

que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral (OMS, 1984).

Los factores psicosociales en la organización, se refieren a un conjunto muy elevado de aspectos relacionados con la gestión y organización del trabajo que pueden tener diferentes objetivos como son la mejora de la salud laboral, la eficacia del desempeño (Blanch J. , 2008) en el trabajo, el clima y la satisfacción laboral (Llaneza, 2009). Según Villalobos, “los efectos de los factores de riesgo psicosocial son diversos y dependen de las características de las personas, de la apreciación de la situación y de los mecanismos de resistencia, así como de las características mismas del factor de riesgo”, estos riesgos generan en el individuo dos tipos de respuesta, la primera se denomina “acomodación pasiva”, que se manifiesta en comportamientos asociados con la anulación de la persona en el trabajo, y otra forma de manifestación opuesta, denominada “respuesta de estrés”, que contiene componentes “subjetivos, fisiológicos y motores” (Villalobos, 2004).

De igual forma los riesgos psicosociales pueden desencadenar en ansiedad y depresión, como consecuencia del estrés, al estar el trabajador expuesto a situaciones de alerta en el entorno del trabajo, además de conductas como fumar, ingerir alcohol, y otras más que afectan el comportamiento del empleado. Según el Sindicato de General de Trabajadores de España, el trabajo puede desencadenar niveles de estrés leve con manifestaciones de irritabilidad y ansiedad, insomnio y dificultades de concentración. Al ser un nivel moderado, las manifestaciones se pueden presentar en aumento de horas de ausentismo en el trabajo, además de sensación de fatiga injustificada, indecisión e indiferencia. Al

encontrar niveles severos de estrés, se presentan problemas de salud, aislamiento social y presencia de pensamientos autodestructivos. (UGT, 2010)

Un estudio de la OIT (Gabriel & Liimatainen, 2000), acerca de las políticas y programas de salud mental concernientes a los trabajadores de Alemania, los Estados Unidos, Finlandia, Polonia y el Reino Unido muestra que la incidencia de los problemas de salud mental está aumentando, hasta el punto de que uno de cada diez trabajadores sufre problemas de depresión, ansiedad, estrés o cansancio, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización.

El informe calcula que, en los países de la Unión Europea, entre un 3% y un 4% del PIB se destina a subsanar problemas de salud mental. En Estados Unidos, el gasto nacional asociado con el tratamiento de la depresión se sitúa entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. En muchos países crece la jubilación prematura debida a problemas mentales, hasta el punto de estar convirtiéndose en uno de los motivos más comunes para la asignación de pensiones de incapacidad (OIT, 2003).

De igual forma, los riesgos psicosociales están hoy presentes en las instituciones de educación superior en Colombia, que al igual que otros sectores de la economía, han sido afectadas por la globalización, la rentabilización de la educación superior, el neoliberalismo y en otras figuras económicas de actualidad, incidiendo en los nuevos retos que deben afrontar sectorialmente en cuanto a la calidad y la internacionalización de la educación, que en los últimos años han llevado a fuertes y profundos cambios en la manera de planificar y operar los programas profesionales y posgraduales que se ofrecen.

La fuerte competencia entre programas y la proliferación de instituciones de educación superior en el país, han llevado a que la educación se rijan por leyes de oferta y demanda, en las cuales se compite vía calidad, aceptación social o vía matrículas, que unido a las políticas neoliberales de recorte de presupuesto, en especial para la educación, conducen a que el factor costo sea crítico al momento de lanzar y sostener un programa en el mercado.

En los últimos años, la proporción de profesores de cátedra frente a profesores de tiempo completo vinculados, se ha incrementado notoriamente, soportado principalmente por las bajas tasas de contratación de nuevos docentes de tiempo completo, la jubilación de un grueso grupo de docentes en Colombia que fueron contratados en las instituciones en la década del 70, las altas exigencias que ponen las instituciones al momento de abrir nuevas convocatorias y la oferta de gran número de profesionales dispuestos a prestar sus servicios docentes como un trabajo adicional o de dedicación total, de manera independiente contratando con una o más instituciones universitarias, su tiempo, experiencia y capacidad docente, bajo figuras contractuales a corto plazo, que abaratan el costo de prestación de servicio y disminuye la responsabilidad de ambas partes al momento de contratar.

La UNAULA, posee en su nómina el 64% de sus profesores bajo la modalidad de cátedra que contrata por periodos específicos de tiempo, contra un 36% de docentes vinculados bajo la figura de tiempo completo. De ahí, y considerando que las condiciones contractuales encausan responsabilidades diferentes, este estudio contempla la medición y comparación de ambas poblaciones desde:



- Sus condiciones laborales
- Políticas de administración del personal
- La forma como organizan su trabajo
- Las relaciones interpersonales que manejan
- El nivel de carga mental aplicado en su desempeño

La salud es un indicador relevante que ilustra la Calidad de Vida en el Trabajo; cualquier acción que pueda ponerla en peligro se considera un riesgo. Una buena calidad de vida en el trabajo se refleja no sólo en la salud de los empleados, sino también en la motivación para trabajar. Por otro lado, una mala calidad de vida en el trabajo puede afectar negativamente la motivación y la salud de los empleados lo que podría conducir a una significativa pérdida de recursos y a una disminución de la productividad en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario considerar estos riesgos con absoluta responsabilidad teniendo en cuenta que " se originan cuando las personas son afectadas fisiológica y psicológicamente al desempeñar una actividad, incidiendo en la salud de las personas y en su productividad, en interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través de percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral (OMS, 1984).

Dichos impactos en la salud de los empleados podría intervenir directamente en las finanzas de las organizaciones como lo revela un informe realizado por la OIT, que estima que entre un 3% y un 4% del PIB se asigna a abordar los problemas de salud mental en los países de la Unión Europea. En Estados Unidos, el gasto

nacional asociado al tratamiento de la depresión oscila entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. La jubilación anticipada crece en muchos países debido a problemas mentales, y se están convirtiendo en una de las razones más comunes para la asignación de pensiones de invalidez (Karasek R. y., 1990).

Otro factor que atenta contra la calidad de vida laboral es la velocidad de la globalización de la economía y las tendencias de flexibilización y privatización de los mercados de trabajo, que ha contribuido a aumentar la desigualdad social, sumado al ajuste fiscal neoconservador que también empobrece escuelas y otros servicios en los sectores más desfavorecidos. De acuerdo con las reformas estructurales, desde hace más de dos décadas las ciencias sociales, como la educación, se han dominado y moldeado por el discurso económico. En este sentido, las técnicas determinadas, significados, perspectivas y recomendaciones económicas se presentan como universales y neutrales. (Fairclough, *Critical discourse analysis: The critical study of language*, 1995)

Estos fenómenos mencionados exigen, a las empresas, una mayor competitividad, mayor exigencia de productividad y, por tanto, unos niveles más altos de los ritmos de trabajo, mayor disponibilidad y dependencia personal con horarios sin límites, más esfuerzo intelectual en el trabajo en detrimento del físico, mayor especialización y más presiones de tiempo para finalizar las tareas, alta capacidad para trabajar en equipo y mayor flexibilidad, son sólo algunas de las condiciones laborales a las que están sujetos cada vez más los trabajadores y que están minando, a marchas forzadas, la calidad de vida de muchos de ellos. (Díez, 2005).

## **2. Sobre los modelos teóricos que soportan el estudio de factores de riesgo psicosocial**

El estudio de se fundamenta en los modelos teóricos vigentes que permiten tener unos referentes sólidos para soportar las variables intra laborales que se plantean en las preguntas de trabajo, como son: dominio del trabajo, control, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa.. Los referentes más significativos parten del modelo “demanda – control”, formulado por (Karasek R. , 1979), ampliado luego por el modelo “demanda – control – apoyo social” (Johnson & Hall, 1988) y más tarde se sumaron aportes a este modelo por parte de Theorell (Karasek & Theorell, 1990). Luego Siegrist incorpora la recompensa en su modelo “desequilibrio-esfuerzo- recompensa” (Siegrist, Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions., 1996)

### **2.1. Modelo Karasek de tensión laboral o Modelo stress en el trabajo de demanda y control (Karasek R. , 1979)**

El modelo demanda-control-apoyo social Karasek Desarrollado por Karasek en 1976 y retomado en 1979, “describe y analiza situaciones laborales en las que los estresores son crónicos y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de los '80, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar los efectos en la salud de los trabajadores” (Sardiña García, 2004).

Para Karasek “el estrés laboral y los efectos físicos y de salud mental resultan, no

sólo de un aspecto único del ambiente laboral, sino de los efectos conjuntos de las demandas de una situación laboral y la gama de libertad de toma de decisiones disponible al trabajador que enfrenta esas demandas. La tensión laboral ocurre cuando las demandas son elevadas y el margen de decisión es reducido”. (Karasek R. , 1979). Generando enfermedades físicas, que bajo este enfoque se explican en el riesgo psicosocial del trabajo.

Las reacciones de tensión psicológica más negativas (fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física), se producen cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son grandes y en cambio es escasa la latitud de toma de decisiones del trabajador. Esta reacción se denomina “tensión psicológica”(Karasek R. , 1979).

## **2.2. Modelo Demanda - Control y Apoyo Social (Karasek & Theorell, 1990)**

El modelo inicial de “Tensión Laboral” fue ampliado en 1990, incorporando una nueva perspectiva orientada al apoyo social. En este modelo los puestos de trabajo con grandes exigencias y escaso control —y también un escaso apoyo social en el trabajo (“iso-tensión” alta)— son los que mayor riesgo de enfermedad presentan, al añadir esta dimensión se reconoce claramente la necesidad de que cualquier teoría sobre el estrés en el trabajo evalúe las relaciones sociales en el lugar de trabajo (Karasek y Theorell 1990; Johnson y Hall 1988).

Este aporte al modelo asevera que el grado de integración social y emocional, y de la confianza entre los compañeros de trabajo, supervisores, etc.: atenúa o disminuye la tensión psicológica, este concepto se conoce como “apoyo socioemocional. Al añadirle el apoyo social, la perspectiva de demandas/control resulta más útil cuando se trata de remodelar los puestos de trabajo. Los cambios

en las relaciones sociales entre los trabajadores (es decir, los grupos de trabajo autónomos) y los cambios en la latitud de toma de decisiones son casi inseparables en los procesos de rediseño del trabajo, sobre todo en los procesos participativos.

### **2.3. Modelo desequilibrio esfuerzo/recompensa (Siegrist, 1996; 2002)**

Este modelo, propuesto por Johannes Siegrist en 1996 (Siegrist, Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions., 1996) y retomado en el año 2002 (Siegrist, Effort-Reward Imbalance at Work and Health., 2002), se fundamenta en la importancia del rol de trabajador en la vida de los individuos, como una posibilidad de reconocimiento, estima y pertenencia a un grupo social en el cual siente que aporta y desarrolla su potencial personal, estableciendo un vínculo entre las funciones autorreguladoras (autoestima y autoeficacia) y la estructura social.

## **3. Sobre el diseño metodológico**

### **3.1. Tipo de estudio y alcance**

Se proyectó realizar un estudio descriptivo desde perspectivas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de aproximarse a la comprensión de las caracterizar de los factores de riesgos psicosociales intralaborales a los cuales están expuestos los profesores en la Universidad Autónoma Latinoamericana. Para desembocar en la formulación de posibles soluciones que contribuyan a mitigarlos y desarrollar acciones que incidan positivamente en las relaciones laborales con

los docentes y el mejoramiento de la calidad de vida del profesor y redunde en pro de mejorar el clima organizacional.

### **3.3. Unidad de Análisis**

La Unidad de análisis a la que se orienta el estudio, está compuesta por la población docente vinculada bajo la modalidad de horas cátedra y tiempo completo en los semestres 2012-2 y 2013-1 de la UNAULA.

### **3.4. Fuentes de información y técnicas de recolección de información**

El estudio se sirvió de las siguientes fuentes empíricas y técnicas de recolección de información para el desarrollo de su objetivo:

Para el desarrollo se recurrió a la aplicación del Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Forma A) a la población docente, observando los dominios al interior de la organización relacionados con el liderazgo y relaciones sociales, el control, las demandas y las recompensas en las relaciones laborales que La UNAULA puede tener sobre el docente.

### **3.5. Cuestionario para la Medición de Factores de Riesgo Psicosocial intralaboral**

Tabla1. Ficha Técnica del Estudio

Nombre	Batería para la evaluación de factores de riesgo Psicosocial (intralaboral)
Fecha de Publicación	Julio de 2010

Autor Institucional	Ministerio de la Protección Social
Objetivo de los instrumentos utilizados	Medir los factores de riesgo psicosocial intralaboral, además de comparar la población de docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra y tiempo completo en la UNAULA.
Población a la que va dirigida	289 docentes vinculados bajo la modalidad de contrato de horas cátedra y tiempo completo durante el periodo 2012-2 al 2013-1 en la UNAULA.
Instrumentos utilizados	Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral en su forma A, aplicable a docentes contratados bajo la modalidad de cátedra y tiempo completo.
Alcance	Identificar datos socio demográficos y ocupacionales de la población docente vinculada bajo la modalidad de horas cátedra, estableciendo la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intral, además del nivel de riesgo al que están expuestos y comparar los comunes.
Tipo de Aplicación	Individual
Modalidad de aplicación	Auto aplicación cerrada vía correo electrónico a través de la herramienta formulario de Google Docs, o vía físico con control de identidad.

Tipo de Instrumento	En el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intra que recopila información subjetiva y objetiva del docente que lo responde.
Número de ítems	Formato de factores de riesgo intralaboral con 123 ítems
Duración de la Aplicación	Formato de factores de riesgo intralaboral, 28 minutos en promedio
Materiales	Formato de factores de riesgo intralaboral (anexo 1) Con la opción de ser aplicados de manera física o vía Web en el sitio: <a href="https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHJMOUIzc1ZCd3B3bExzQjZXQIBvYnc6MQ">https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHJMOUIzc1ZCd3B3bExzQjZXQIBvYnc6MQ</a>

Fuente: Batería de factores de riesgo psicosocial MPS y elaboración propia

### 3.6. Diseño muestral

Los instrumentos se aplicaron a una muestra de 74 docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra y 47 docentes vinculados bajo la modalidad de tiempo completo, durante los semestres 2012-2 y 2012-3 en UNAULA en la Medellín, sobre una población total de 289 sujetos.

El diseño muestral fue aleatorio simple para poblaciones finitas con dos opciones de respuestas, calculado con la siguiente fórmula (AFHA, 2010):



$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Ilustración 1.** Fórmula para el cálculo de la muestra

Reemplazando los valores que se establecen en la ecuación con una probabilidad de ocurrencia (p), y no ocurrencia (q) del 50% cada una, un error de muestreo (i) del 6,8%, un nivel de confianza (Z) del 95%, que en una distribución normal con dos colas tiene un valor de referencia de 1,96, se pudo calcular un tamaño de muestra de 121 sujetos, sobre una población total de 289 profesores, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 2. Parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra

<i>p</i>	Probabilidad de ocurrencia	50%
<i>q</i>	Probabilidad de no ocurrencia	50%
<i>i</i>	Error de muestreo	6,8%
<i>Z</i>	Nivel de confianza del 95%	1,96
<i>N</i>	Tamaño de la Población	289
<b>Tamaño de la muestra</b>		<b>121</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las personas participantes en el estudio fueron seleccionadas aleatoriamente de un listado de docentes contratados bajo la modalidad de horas cátedra, suministrado por la Oficina de Gestión Humana de la UNAULA.

El instrumento fue digitalizado para ser aplicado en la herramienta Formularios de Google Docs, sistema al cual tiene acceso la Institución para la gestión de flujos de trabajo, pudiendo posteriormente enviar la invitación para participar en el estudio a los docentes previamente seleccionados aleatoriamente a través de la herramienta Análisis de Datos proporcionada por Microsoft Excel.

Otro grupo de docentes encontraron la manera física mucho más conveniente para desarrollar el cuestionario y luego esta información fue tabulada manualmente a la plataforma de Google Docs.

En la presentación del instrumento se comunicó a los participantes el objetivo del instrumento, el consentimiento informado, la forma de diligenciarlo, el alcance y manejo de la confidencialidad de la información que se recolectaba, el tiempo promedio de respuesta de los dos instrumentos que se aplicaron de manera secuencial.

La selección de los instrumentos se realizó a partir de lo dispuesto en el artículo 10 de la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social de Colombia, que determina que “los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando los instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país”.

De la batería de instrumentos seleccionada se optó por utilizar el cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial intralaboral en su forma A<sup>3</sup>. Por las características particulares de la población objeto de estudio, se optó por construir una Ficha de Datos Generales, que permitiera caracterizarla e identificar las características de los docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra en la Institución. Los instrumentos empleados pueden consultarse en los anexos.

#### **4. Del análisis y los resultados**

##### **4.1. Generalidades**

Como se explicó en el proceso metodológico, se siguieron cinco pasos con el fin de evaluar los ítems según las tablas suministradas por el instrumento y la dirección de las preguntas, luego se procedió a obtener los puntajes brutos a través de la sumatoria de los puntajes de las preguntas respectivas, a continuación se transformó los puntajes brutos en una escala porcentual de acuerdo con la fórmula de puntaje transformador suministrado en el instrumento. Luego, se compararon los resultados obtenidos en las tablas de baremos aportadas por la batería<sup>4</sup>, que indican el nivel de riesgo que representan las puntuaciones transformadas de la dimensión de los dominios y el puntaje total, y finalmente se procedió a realizar la interpretación del nivel de riesgo, al comparar

<sup>3</sup> Por estar orientada la aplicación a un conjunto de profesionales que dominan un conocimiento y en los que el profesor tiene un buen grado de autonomía, por lo cual, en su actividad laboral toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico (Ministerio de la Protección Social, 2010)

<sup>4</sup> Un baremo es una tabla de cuentas hechas, esto significa que un autor, que realiza un número determinado de cálculos matemáticos de cierta naturaleza, los vuelca en un formato tabular para facilitarle la tarea de realizar esos cálculos al público en general o a un público específico. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Baremo>)

los puntajes transformados por dimensiones, dominios o resultado total del cuestionario, pudiendo identificar el nivel de riesgo psicosocial que representan. Para un análisis en detalle, se sugiere revisar la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial suministrada por el Ministerio de la Protección Social (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Como referente, el instrumento aporta una descripción de cada uno de los niveles de riesgo, que posteriormente facilitará la lectura de los resultados:

Tabla 3. Interpretación de los niveles de riesgo (Ministerio de la Protección Social, 2010)

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Sin riesgo o riesgo despreciable</b>	Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
<b>Riesgo bajo</b>	No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
<b>Riesgo medio</b>	Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de

	estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
<b>Riesgo alto</b>	Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
<b>Riesgo muy alto</b>	Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

Fuente: Batería de factores de riesgo psicosocial MPS

Tabla 4. Comparativo de factores de riesgo psicosocial entre profesores de tiempo completo y cátedra

DOMINIOS Y DIMENSIONES	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	GENERAL	T. COMPLETO	CATEDRA
PT Características del liderazgo	MEDIO	BAJO	ALTO

PT Relaciones Sociales en el Trabajo	MEDIO	BAJO	ALTO
PT Retroalimentación del Desempeño	BAJO	BAJO	MEDIO
PT Relación con los Colaboradores			
Total PT Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	MEDIO	BAJO	MEDIO
<b>Control sobre el trabajo</b>			
PT Claridad del Rol	ALTO	MEDIO	ALTO
PT Capacitación	MEDIO	MEDIO	MEDIO
PT Participación y manejo del cambio	MEDIO	MEDIO	BAJO
PT Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	SIN RIESGO	SIN RIESGO	MEDIO
PT Control y autonomía sobre el trabajo	MEDIO	MEDIO	BAJO
Total PT Control sobre el trabajo	MEDIO	BAJO	MEDIO
<b>Demandas del Trabajo</b>			
PT Demandas ambientales y de esfuerzo físico	MEDIO	ALTO	BAJO
PT Demandas Emocionales	BAJO	MEDIO	MEDIO
PT Demandas Cuantitativas	MEDIO	BAJO	MEDIO
PT Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	ALTO	ALTO	MEDIO
PT Exigencias de responsabilidad del cargo	BAJO	BAJO	BAJO
PT Demandas de Carga Mental	MEDIO	MEDIO	MEDIO
PT Consistencia del Rol	MEDIO	MEDIO	BAJO
PT Demandas de la Jornada de Trabajo	ALTO	ALTO	ALTO
Total PT Demandas del Trabajo	MEDIO	ALTO	BAJO
<b>Recompensas</b>			
PT Recompensas Derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	MEDIO	MEDIO	ALTO
PT Reconocimiento y compensación	BAJO	MEDIO	MEDIO
Total PT Recompensas	BAJO	MEDIO	MEDIO

<b>Riesgos Extralaborales</b>			
PT Tiempo fuera del trabajo	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Relaciones Familiares	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Comunicaciones y relaciones interpersonales	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Situación económica del grupo familiar	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>
PT características de la vivienda y de su entorno	<b>MUY ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MUY ALTO</b>
PT Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Desplazamiento vivienda trabajo vivienda	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Total Intralaborales	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Total Extralaboral	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>
PT Total General	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en el dominio demandas de trabajo, la dimensión demandas de la jornada de trabajo es considerada como un factor de riesgo psicosocial alto, tanto para profesores de tiempo completo como para profesores cátedra, siendo este factor el único que afecta en un nivel de riesgo alto las dos poblaciones.

Es importante destacar, que demandas de la jornada de trabajo pueden obedecer a exigencias del tiempo laboral, jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas. Frente a esta situación, debe mirarse con cuidado al momento de realizar análisis debido a que la realidad de la labor docente en nuestro medio, está marcada por la prestación de servicios en varias universidades, independientemente de la forma contractual y en horarios que van de 6:00 a.m. a

10:00 p.m.; otro aspecto importante a considerar en la población de profesores de cátedra, es la relacionada con sus tipos de contrato que no exceden por regla las 18 horas, aun así, su carga laboral en ocasiones se desarrolla en franjas extremas y en la mayoría de los casos el contrato laboral con la Universidad no es su único contrato.

Por otra parte, en el único dominio donde se presentó un factor protector fue el control sobre el trabajo, y su dimensión de oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos en los profesores de tiempo completo, coherente con las exigencias del oficio, en tanto se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.

En el único dominio en el que se presentó un nivel de riesgo bajo en ambas poblaciones es demandas del trabajo, específicamente en la dimensión de exigencias de responsabilidad del cargo, que hace alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. En particular, esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, que tienen un impacto importante en el área, en la empresa o en las personas. Adicionalmente, los resultados frente a tales responsabilidades están determinados por diversos factores y circunstancias, algunas bajo el control y otras fuera del control del trabajador. Permite inferir que la idoneidad, responsabilidad y profesionalismo de los docentes en el ejercicio de su trabajo, se torna en un factor protector frente a la exigencia de los resultados.



La dimensión de las características de la vivienda y de su entorno, perteneciente a los riesgos extralaborales, es la única dimensión marcada como factor de riesgo muy alto por profesores de cátedra, aspecto relacionado con las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar. En contraste, los profesores de tiempo completo señalan que esta situación es un riesgo medio para el ejercicio de su trabajo.

El dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, marcó para los profesores de cátedra un nivel de riesgo alto para las dimensiones características del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

En relación a las características del liderazgo, se refiere al factor de riesgo atribuido a la gestión de los jefes inmediatos, en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores. Factor de riesgo señalado por los profesores de tiempo completo como bajo.

Con respecto a las relaciones sociales en el trabajo, los docentes de cátedra consideran como factor de riesgo, aspectos como las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a la posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral. Las características y calidad de las interacciones entre compañeros. El apoyo social que se recibe de compañeros. El trabajo en equipo

(entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común). La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración). En contraste, factor de riesgo señalado como bajo por los profesores de tiempo completo.

Con respecto al dominio demandas del trabajo, la dimensión demandas ambientales y de esfuerzo físico, se presenta como un factor de riesgo alto por parte de los docentes de tiempo completo, dimensión relacionada con las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Las demandas de esta dimensión son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), y de seguridad industrial. Esta misma dimensión presentó un nivel de riesgo bajo para la población de cátedra. Es importante señalar, que la población de profesores de tiempo completo, es la que permanece mayor tiempo en el lugar de trabajo.

En el dominio control sobre el trabajo, la dimensión claridad del rol, referida a la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo, es señalado como factor de riesgo alto por parte de los profesores de cátedra, contrario a los profesores de tiempo completo que señalan un nivel de riesgo medio. Muchos de los docentes de cátedra solo asisten a la Universidad durante sus horas de clase.

El dominio demandas del trabajo, específicamente la dimensión influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, es considerado como factor riesgo alto por los docentes de planta, lo que permite deducir que el esfuerzo realizado en sus jornadas laborales exige demasiado tiempo y esfuerzo e impacta negativamente su vida extralaboral. Esta dimensión es señalada por los profesores de cátedra como un factor de riesgo medio.

En el dominio recompensas, la dimensión recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, es un factor de riesgo alto señalado por los docentes de cátedra; esto se refiere, a no tener un sentimiento de orgullo y a la percepción de no estabilidad laboral que puede experimentar un individuo al no estar vinculado a una organización, incidiendo en los sentimientos de autorrealización que se experimentan para efectuar el trabajo. Este factor puede ser atribuible al tipo de contratación del docente de cátedra y la forma como se presenta su trabajo.

Con respecto a los riesgos extralaborales, las dimensiones influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo y desplazamiento vivienda - trabajo -vivienda, son expresados como factores de riesgo altos por los docentes de tiempo completo. En contraste y en relación a estas dos dimensiones extralaborales, los profesores de cátedra en encuentran las señalan con un factor de riesgo medio.

La influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo, corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y en la actividad

laboral del trabajador. Es decir, que el entorno familiar, social y extralaboral está afectando el ejercicio de labor.

El desplazamiento vivienda - trabajo -vivienda, corresponde a las condiciones en que se realiza el traslado del docente desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Lo que implica para estos, dificultad e incomodidad en el transporte y la duración del recorrido.

En síntesis, los factores de riesgo psicosocial intralaborales presentaron nivel alto en el dominio demandas del trabajo, particularmente en las dimensiones demandas ambientales y de esfuerzo físico, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y demandas de la jornada de trabajo; a su vez, los factores de riesgo psicosociales extralaborales con resultados de riesgo alto se presentaron en las dimensiones influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo y desplazamiento vivienda trabajo vivienda.

Tabla 5. Factores de riesgo psicosocial docentes de tiempo completo

<b>Dominios y dimensiones docentes de tiempo completo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>Control sobre el trabajo</b>	
PT Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	SIN RIESGO
<b>Demandas del Trabajo</b>	
PT Demandas ambientales y de esfuerzo físico	ALTO
PT Influencia del trabajo sobre el entorno	ALTO

extralaboral	
PT Demandas de la Jornada de Trabajo	ALTO
<b>Riesgos Extralaborales</b>	
PT Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	ALTO
PT Desplazamiento vivienda trabajo vivienda	ALTO

Fuente: Elaboración Propia

Para los docente cátedra, los factores de riesgo psicosocial intralaborales que presentaron nivel alto, se enmarcan en los dominios: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, con las dimensiones de características del liderazgo y relaciones sociales en el trabajo; el dominio control sobre el trabajo, con la dimensión claridad del rol; el dominio demandas del trabajo y la dimensión demandas de la jornada de trabajo; el dominio recompensas, en la dimensión recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. Del mismo modo, factores de riesgo extralaborales relacionados con la dimensión características de la vivienda y de su entorno.

Tabla 6. Factores de riesgo psicosocial docentes de cátedra

<b>Dominios y dimensiones docentes de cátedra</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo</b>	
PT Características del liderazgo	ALTO
PT Relaciones Sociales en el Trabajo	ALTO

<b>Control sobre el trabajo</b>	
PT Claridad del Rol	ALTO
<b>Demandas del Trabajo</b>	
PT Demandas de la Jornada de Trabajo	ALTO
<b>Recompensas</b>	
PT Recompensas Derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	ALTO
<b>Riesgos Extralaborales</b>	
PT características de la vivienda y de su entorno	MUY ALTO

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, los resultados comparativos consolidados arrojan que los docentes de tiempo completo presentan un nivel de riesgo bajo en los factores intralaborales, y un nivel de riesgo medio en los factores extralaborales. Por su parte, los docentes de cátedra, tanto en factores de riesgo intralaborales como extralaborales, muestran un nivel de riesgo medio. Como resultado del consolidado total general, los factores de riesgo se presentan con riesgo medio por ambas poblaciones.

Tabla 7. Factores de riesgo psicosocial docentes de cátedra

<b>Dominios</b>	<b>Nivel de riesgo t. completo</b>	<b>Nivel de riesgo catedra</b>
PT Total Intralaborales	BAJO	MEDIO
PT Total Extralaboral	MEDIO	MEDIO

PT Total General	MEDIO	MEDIO
------------------	-------	-------

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados arrojados, y apoyados en fuentes empíricas se logra concluir que la UNAULA es una institución que permite a sus docentes desarrollar su potencial académico e investigativo a favor de la generación de nuevo conocimiento, incluyéndolos a procesos de investigación, permitiendo que tanto los docentes vinculados bajo la figura de cátedra como los de tiempo completo puedan pertenecer a los grupos de investigación y liderar sus propios proyectos. Esta política universitaria de inclusión investigativa se convierte en un elemento de peso que potencia la dimensión oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos en un factor protector. Este factor protector conversa con el modelo de demanda y control (Karasek R. , 1979) que afirma que en la medida en que los empleados posean autonomía para emplear sus conocimientos en la organización, serán personas activas y satisfechas en sus labores. Con mayor razón si se trata de una organización que cuenta con personal que fundamentado en competencias investigativas y de conocimiento.

El hecho de que el dominio de recompensas mostrara un nivel de riesgo bajo, indica que los docentes vinculados a esta institución se sienten satisfechos con el reconocimiento que reciben por parte de sus jefes, al igual que con las condiciones y tiempos de remuneración salarial pactadas en los contratos. De mismo modo, se pudo observar que los docentes consideran que la UNAULA aplica políticas de bienestar laboral incluyentes en ambas poblaciones,

posibilitando oportunidades de desarrollo y cualificación profesional con base en el desempeño del docente. Estos resultados se ajustan al modelo desequilibrio esfuerzo/recompensa (Siegrist, 1996; 2002), en cuanto a que el docente se siente participe de un grupo social, y como tal, necesita ser reconocido y valorado de acuerdo a su desempeño.

Dos dimensiones que poseen una relación directa con los la comunicación organizacional, se ubican en posiciones totalmente yuxtapuestas la una con la otra. Por un lado, la dimensión retroalimentación del desempeño, perteneciente al dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, presentó un nivel de riesgo bajo, lo que significa que el docente percibe que sus líneas de mando están atentas a valorar los resultados de sus tareas y proponer planes de mejoramiento en el desempeño de las mismas, obteniendo acompañamiento en los resultados de la mismas. Por otra parte, el dominio claridad del rol, vinculado al dominio control sobre el trabajo, mostro un nivel de riesgo alto, lo que se explica en la manera como son entregadas las directrices para la realización de la tarea. Es importante resaltar que la mala instrucción no sólo podría generar un malestar en el docente, sino también que acudiendo a términos productivos, éste puede constituir un daño financiero en la organización: “En este país, (EU), hay más de trabajadores, por lo que un simple error individual de \$10 debido a que no se escucha correctamente, sumaría un costo de mil millones de dólares, y todas las semanas, casi todo el mundo comete, mucho errores durante este acto. Por errores que se cometen al escuchar, reprogramar citas, volver a enviar embarques, esto afecta la productividad y también las ganancias.” (Report, 2005)



## Referencias Bibliográficas

- Adams GA, K. L. (1996). *Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction*. *J Appl Psychol*.
- AFHA. (2010, 01 10). *IT-01 METODOLOGÍA DE MUESTREO*. Retrieved 02 18, 2011, from <http://www.cesdonbosco.com>
- Blanch, J. (2008). *KOFARIPS*. Retrieved febrero 19, 2011, from Red Kolaborando: <http://psicologiasocial.uab.es/colaborando/es>
- Blanch, J. (2007). *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales*. México -Barcelona: Anthropos – UAM.
- Díez, M. (2005). Los riesgos psicosociales en el trabajo. *Madrid Sindical* .
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London y New York: Longman.
- Fairclough, N. (2000). Language and Neo-Liberalism. *Discourse & Society*, 11(2) , 147–148.
- Gabriel, P., & Liimatainen, M. R. (2000). *Mental health in the workplace : Introduction*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Baremo>. (n.d.).
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). *Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population*. Baltimore: American journal of public health.
- Karasek, R. (1979). *Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*.

- Karasek, R. y. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. Valladolid: Grafolex SL.
- Marulanda R., I. C. (2007). *Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida*. (F. d. Universidad de los Andes, Ed.) Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería para la evaluación de facotres de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral)*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- OIT. (2003). *Aumentan los costos del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor*. Montevideo: OIT.
- OMS, C. m. (1984). *Informe Sobre Riesgos Psicosociales*. Comité mixto OIT y OMS.
- Report, U. N. (2005). *Comunicación Organizacional*. Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.
- Sardiña García, D. (2004). *Hojas Informativas de I@s Psicolog@s de las Palmas*. *Revista 67*, 1-6.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. (1 ed., Vol. 1). Baltimore: Journal of Occupational Health Psychology.

- Siegrist, J. (2002). Effort-Reward Imbalance at Work and Health. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* , 261-291.
- Steven L. Sauter, J. J. (1998). FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACION. In O. I. publicaciones., *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO* (pp. 34.1-34.75). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- UGT. (2010). *Jornada Informativa sobre Riesgos Psicosociales*. Barcelona.
- Velásquez, O. H., & Bedoya, E. (2010). Una Aproximación a los Factores de Riesgo Psicosocial a los que están expuestos los docentes contratados bajo la modalidad de horas cátedra en la ciudad de Medellín. *UniPluriversidad* , 10.
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y Trabajo* , 197-201.
- Whyte, W. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. Nueva York: McGraw-Hill.



# Antropología Social en el Campo Multidisciplinario de los Estudios Organizacionales. El Análisis de la Vida Simbólica en la Empresa EGA

---

Diana De Luna Martínez<sup>1</sup>

## Resumen

Primeramente se exponen características del campo multidisciplinario de los Estudios Organizacionales y puntos críticos en relación a su abordaje respecto al tema de cultura. En un segundo momento teórico se hace un recorrido por la antropología social como la disciplina básica para el estudio de la cultura, con ambas posturas teóricas se concluye con postulados de Thomson siendo ellos los que en cierta medida resumen la historia de la cultura y que con su aplicación posibilitan el conocimiento de la cultura.

Con dicha base teórica y añadiendo metodología cualitativa (estudio de caso y herramientas) se da a conocer a través de breves descripciones la realidad cultural (estructural y simbólica) que se vive en el interior de la organización EGA, concluyendo que predominan las relaciones informales, el individualismo y la necesaria supervisión directa al trabajo en aras del cumplimiento de objetivos laborales. Como característica de la cultura, los comportamientos predominantes son heredados, repetidos y asumidos como lo que *debe ser*.

**Palabras clave:** Crítica de la cultura, relaciones informales, dinámica de grupos.

<sup>1</sup> Universidad Intercontinental. [delunadiana44@yahoo.com](mailto:delunadiana44@yahoo.com)

Líneas subsecuentes se presenta la perspectiva que ha sido abordada desde los Estudios Organizaciones en relación al tema de cultura, posteriormente se lee ésta desde su disciplina de origen para entre ambas (con sus actuales fortalezas y puntos críticos) lograr una propuesta para el estudio de las organizaciones. Con tal base teoría, el presente tiene el objetivo de describir la estructura (en términos culturales) y vida simbólica de la empresa EGA a través de un estudio de caso.

### **Estudios Organizacionales**

El campo de los Estudios Organizacionales se presenta como la crítica al carácter positivista o a la búsqueda de la generación de leyes universales (consolidación de preceptos teóricos) con lo que se abre el panorama de estudios dando paso (entre otras) a la observación y entendimiento de los fenómenos organizacionales, antes que a su manipulación o modificación en aras del incremento económico en las empresas.

Entre las principales configuraciones que se sustentan con los Estudios Organizacionales se encuentra el rompimiento del “debe ser” organizacional, ejemplificando se puede mencionar que se reconoce que no todas las organizaciones buscan un sentido lucrativo y, que las formas de organización responden a diversas variables que se entretajan en el quehacer cotidiano y no a una metodología establecida tras la generalidad. En palabras resumidas, el panorama se convierte en incluyente al observar y aceptar las particularidades de cada organización.

Para la nueva postura que guarda el estudio de las organizaciones con los Estudios Organizaciones se requiere la intervención de diversas disciplinas que

contribuyan con su propio saber a la construcción de dicho conocimiento, entre ellas se encuentran: la antropología, la lingüística, la ciencia política y la sociología. La incorporación de disciplinas al campo multidisciplinario de los Estudios Organizacionales ha dado lugar a corrientes o escuelas como: Cultura en las organizaciones y análisis transcultural; Nuevo Institucionalismo; Teorías de la ambigüedad organizativa; Ecología organizacional; Psicoanálisis en las organizaciones; Antropología de las organizaciones; Organizaciones posmodernas; Aprendizaje y conocimiento organizacional; Análisis posmoderno de las organizaciones; Cambio organizacional. (de la Rosa y Contreras, 2007) las que han contribuido a la consolidación diversa de dicho campo.

Dada la diversidad de campos abordada por los Estudios Organizaciones, su configuración se torna compleja y sutil (en cuanto a diferenciaciones disciplinarias) al apropiarse de temas y/o conceptos de otras disciplinas; para el abordaje de la vida simbólica en las empresas es sin duda la disciplina de la antropología social y el concepto de cultura la principal guía y aportación al campo, además después de la descripción de lo particular aporta y reconfigura a los Estudios Organizacionales. Para Clegg y Hardy (1996) los Estudios Organizacionales son una serie de conversaciones, en particular de los estudios de organización de los investigadores que ayudan a constituir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, que deriva de las conversaciones anteriores. En palabras de los autores, corresponden los conceptos de organizations, a la organización como espacios empíricos; organization al discurso teórico alrededor del fenómeno, y organizing a los procesos sociales vistos a

través de la manera de organizarse en el interior y exterior de la organización. Con estas definiciones se abre una puerta de entrada al entendimiento de la complejidad en torno al fenómeno organizacional. Tanto lo analizado en el interior de la organización como fuera de ella, antepone lo local frente a lo universal y sobre esta base, prioriza la comprensión a través de la descripción.

La diversidad pronunciada por los Estudios Organizaciones no es un proceso del todo terminado ya que la multiplicidad de particularidades de las organizaciones requiere la adecuación de lo teorizado y analíticamente construido. El presente retoma la perspectiva cultural y antropología social en las organizaciones con el objetivo de que con dicha teoría se logre la descripción de la vida simbólica en un caso particular.

### **La perspectiva cultural**

Los Estudios Organizacionales han retomado de la disciplina antropología social el concepto de cultura. La utilización del concepto de cultura como elemento de análisis en el estudio de las organizaciones ha sido una línea temática en auge desde los años 80; aunque ha tenido diversas formas de interpretación para su uso en la investigación, su comienzo a finales de los años 70 es con base en la búsqueda de la excelencia y mejora de la calidad al interior de la organización. (Barba y Solis, 1997). Barba y Solis, (1997) identifican cuatro significados del concepto, primero la cultura como un problema de la dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen. Segundo, como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Tercero, como un concepto que puede tener un



significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo. Por último, la cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma. (Barba y Solis, 1997: vii)

Con base en lo expuesto se puede percibir que el elemento cultura es llevado a diversos niveles de investigación, es decir está presente de lo macro hasta lo inter-organizacional con su énfasis en los comportamientos particulares y su relación con el grupo (cualquiera que sea). Incluso es posible realizar la interpretación que los Estudios Organizaciones retoman la cultura más como herramienta metodológica que permite el acercamiento al objeto de estudio en el nivel que se requiera (extra organizacional, intraorganizacional) que como un elemento propio para análisis holísticos.

Pese los diversos conceptos de cultura que en el presente forman parte de los Estudios Organizacionales, su parte crítica está alrededor de la acotación para el elemento. Por una parte los conceptos de cultura que aluden a diversos niveles dan un tratamiento también aislado de ella, es decir se elige uno de ellos no logrando estudios completos o complementarios para los espacios (la organización) de análisis. De manera general, la cultura desde la antropología social está relacionada con el nivel contextual geográfico de estudio, como el espacio limite u objeto de estudio y atravesado por múltiples elementos u otras variables acogidas para los análisis científicos, de tal manera que desde la

antropología es una elección la acotación geográfica, sin embargo no por ello se dejan de lado los otros espacios que la influyen o atraviesan.

Por otra parte, el concepto es tratado como una variable independiente, lo que trae consigo que no se logren trabajos con una perspectiva cultural, sino solamente un análisis del elemento identificado como cultural en relación con el contexto (la organización). Observar la cultura como concepto (no como variable dependiente) conlleva a la búsqueda de elementos culturales reduciéndolo a particularidades a través de lo tangible que hablen acerca de lo cultural. Por ejemplo, la recurrencia a la disminución del concepto hacia la parte simbólica, en donde se espera redescubrir o dar cuenta de los ritos, mitos u objetos que simbolicen *algo* cultural.

La noción de ritual introducida en la investigación de la vida laboral, es para McLaren (2003) realizar análisis entorno al *ritual*, caracterizando éste como: lo que da sentido a la acción, códigos transportadores de aspectos culturales, constitución de redes semánticas simbólicas, entre otras, todo ello observable principalmente en lo cotidiano sin exclusión de aspectos formales. Sin embargo y apelando a sus propia argumentación, es “una lente conceptual”, un “cheque en blanco”, “agrupamientos simbólicos” y es casi cualquier rutina y/o hábito. Entonces, ¿cualquier circunstancia puede ser analizada y/o entendida con base en el concepto de ritual? O bien, como herramienta conceptual de qué manera brinda la posibilidad de distinguir actividades ritualizadas de las que no lo son. ¿Dando por hecho que la vida social es construida, maleable, y significativa, en donde tiene cabida el ritual, cuando todo puede ser un ritual?.

El antropólogo cultural Victor Turner (1988) a diferencia de McLaren refiere que los rituales están caracterizados por el paso de un estado a otro, en donde el sometido por el ritual adquiere una posición diferente a la anterior pasando por un estado liminal en donde deja de ser lo que era, pero aún no adquiere el nuevo estatus, al finalizado el ritual adquiere la nueva posición. Es esta conceptualización de ritual la que junto con diversos elementos localizados en el espacio de análisis cobra sentido para la realización de investigaciones culturales. Es decir, sí reconoce la importancia de eventos culturales pero contextualizados y no aislados.

Retomando los anteriores significados de cultura descritos por Barba y Solis (1997) pero abandonando la lógica de la búsqueda de excelencia, los mismos autores identifican que la cultura organizacional ha sido estudiada básicamente desde dos puntos: la cultura como variable y la cultura como metáfora. La primera, expresa los valores, ideales y creencias compartidas que se manifiestan a través de artefactos simbólicos (mitos, rituales, leyendas), obsérvala de tal manera conlleva a que: transmite identidad; es creadora de compromisos en el individuo; proporciona sentido y significados que pueden fungir como guía orientadora de comportamientos.

La segunda, como metáfora fundamental refiere a que la organización es cultura, y no solo la tiene, dando paso a realizar investigaciones en términos subjetivos al dar cuenta de expresiones, ideologías y simbolismos presentes en el contexto de análisis, bajo esta tesitura, se pueden localizar la perspectiva cognitiva, la estructuralista y la simbólica. La perspectiva cognitiva o interpretativa, considera

que los valores, creencias y maneras particulares de observar (de entender la vida) influyen en los comportamientos y significados en el nivel colectivo (en el interior de la organización). Pese al buen rescate que se hace del concepto desde la perspectiva metafórica, las herramientas metodológicas para la observación de dichos rasgos culturales han tenido poco desarrollo, centrándose en la aplicación de modelos que al ser eso, rompen con lo que desde la antropología se entiende por cultura. Sin embargo si se busca terminar con la aplicación de modelos, la gran cuestión metodológicamente es, cómo se explica una organización (sin reduccionismo) en términos culturales.

A pesar de las diferencias entre las definiciones y usos del concepto cultura, desde la perspectiva particular a trabajar se coincide que siempre será un estudio interpretativo a través de muestras del sistema de símbolos que permea a la organización. Además, se reconoce que como toda interpretación del espacio, está en función de lo que el investigador observa para interpretar-reinterpretar. La riqueza en los acontecimientos de una cultura o de un proceso cultura, es función no de sus propiedades intrínsecas sino de la situación en la que nos encontramos con respecto a ellos, del número y de la diversidad de nuestros intereses comprendidos en ellos. (Lévi-Strauss 1979)

La perspectiva cultural puede ser un elemento que ayude a la comprensión y análisis del comportamiento de los actores sociales en el interior de la organización, de esta manera se considera que la cultura es la forma particular en que se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos particulares (objetivos particulares laborales en el caso de las organizaciones), los

que pueden responder a elementos contruidos en el mismo espacio producto de la relación social cotidiana y no necesariamente correspondientes con lo que se debe hacer según la regla, por ejemplo en el caso de las organización, la estructura organizacional o la definición de roles. “Somos animales incompletos o inconclusos que nos completamos o terminamos por obra de la cultura, y no por obra de la cultura en general sino por formas en alto grado particulares de ella”. (Geertz, 1989:13)

### **El concepto de cultura en la perspectiva antropológica**

La antropología social gira entorno del concepto de cultura sin embargo y pese a ello, al interior de la disciplina no hay consenso respecto su definición, según Kroeber y Kluckhohn (1952) existen alrededor de 164 definiciones que tienen cabida dentro de la disciplina. Dicho concepto está directamente relacionado con las divisiones y la historia de que data la disciplina.

### **Inicios de la antropología (socio-cultural)**

En el contexto evolucionista (hacia mitad del siglo XIX) es Herbert Spencer uno de los antropólogos reconocidos de Reino Unido que tras las investigaciones de Darwin respecto la evolución de las especies busca dar cuenta de las comunidades distinguiendo entre las simples y las complejas. Este momento es conocido como antropología evolucionista y/o progresistas lo que indica la idea de civilización como un estado al que todos deben llegar y donde se abate la ignorancia. Spencer cree, siendo congruente con el paradigma positivista que los seres humanos evolucionan por sí mismos de la misma forma que cualquier otra especie.

Por parte de los Estados Unidos de Norte América y uno de los fundadores de la antropología moderna, L. H. Morgan inserta la idea de cultura como el resultado histórico de la sociedad humana, particularmente el autor destaca en estudios de parentesco. Compartiendo buena parte de ideas con el positivismo, él se distingue por atribuir los cambios evolutivos a la historia de cada sociedad, no así a la evolución propia de las especies de forma natural.

### **Antropología cultural**

F. Boas aparece en el tema de la cultura como detractor de Morgan al afirmar que a diferencia del pensador, la cultura no debe ser entendida en un sentido plural de donde se afirma que el grado de cultura está relacionado con la evolución en un sentido de progreso. La afirmación de Boas incorpora al lenguaje la idea de culturas mostrando un relativismo anti-evolucionista que busca eliminar la idea de universalidad para en su lugar, reconocer la particularidad como consecuencia del tiempo (momento particular) y las condiciones que enfrentan. En ideas sencillas, Boas afirmaría que si se busca conocer la mente del *hombre primitivo* es necesario dar cuenta de las particularidades olvidando localizar leyes universales o estados de evolución que responden a conjeturas pre-elaboradas. Son los estudios de Boas que afirman que los grupos son el resultado de su propia historia, y los que sientan las bases para la antropología cultural a la que años después se incorporan antropólogos reconocidos como Benedict, Kroeber y White, este último pionero en estudios simbólicos y quien afirma que la cultura sólo puede ser entendida en su propio contexto, lo que conlleva a uno de los postulados principales de la antropología que es el reconocimiento *el otro*. Es

decir, el que no soy yo y no es parte de mi cultura, solo podrá entenderse como parte de su propia cultura.

Para Benedict la cultura valora ciertas conductas y sólo puede ser entendida en sí misma. “La cultura, dicen Kroeber y Kluckhohn (1952:55) es una abstracción de la conducta humana concreta, pero no es en sí misma conducta”. (White en Kahn, 1975:130)

Kluckhohn antropólogo estadounidense destacado en los años 50 y también discípulo de Boas describe la cultura como, “La cultura es la *manera*<sup>2</sup> de pensar, sentir, creer”, (1983:33) entre otras definiciones que en su obra Antropología anota. L. White para el año de 1959 describe que “la cultura es aquello que se describe en una monografía etnográfica”. (White en Kahn 1975: 144)

### **Antropología social**

Los trabajos del antropólogo británico Tylor realizados hacia 1870 (unos 20 años después de Morgan) retoman nuevamente la idea científicista de la cultura, él busca la descripción de los espacios (comunidades) para poder identificar sus componentes y compararlos con otras culturas, pese a responder al paradigma evolucionista su principal aportación está en la observación de la cultura de manera sistémica.

Hacia el año 1871 Tylor define “La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”. (Tylor en Kahn 1975: 29)

<sup>2</sup> Cursivas por el autor

Es Malinowski quien precede a Tylor y con aportaciones de Durkheim que aunque no buscó el desarrollo de la cultura (como tal) sí aporta que cada sociedad está compuesta por elementos que cumplen una función vital para el sistema. Tanto Durkheim como Tylor son la base para que Malinowski desarrolle la idea de funcionalismo, por el que entiende que la cultura es el medio por el que se satisfacen las necesidades de los integrantes. Malinowski considera varios factores para el estudio de la cultura, primeramente reconoce lo particular, es decir, que la cultura a analizar debe ser entendida en sus propios términos; la idea de función, en donde la cultura antecede a una estructura que define elementos constituyentes, permite su permanencia, reproducción del sistema y el cumplimiento de necesidades de los individuos; finalmente, la cualidad histórica entendiendo que la sociedad es el resultado de su propio pasado. Malinowski en el año 1931 entiende que “La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados”. (Malinowski en Kahn 1975: 85)

Con base en los trabajos de Malinowski, Radcliffe-Brown y Evans-Pritchard (antecesor del anterior) configuran la escuela del estructural-funcionalismo, la que a diferencia de la escuela anterior, puntualiza en lo que debe hacer cada individuo como miembro del sistema. Tanto el funcionalismo como el estructural funcionalismo entienden los sistemas sociales como organismos vivos en donde cada parte cumple una función que logra la armonía para el total. El estructural funcionalismo o particularmente los autores antes mencionados no estudian propiamente la cultura, sino la estructura social, entendiendo de ella un entramado de relaciones personales del grupo que permite un orden social, equilibrio y



trascendencia. Radcliffe-Brown define la estructura como “algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes”. (1974:18). Evans-Pritchard menciona que “el asunto del que se ocupan los antropólogos sociales se examina en relación a la estructura social total de que forma parte, ya sea un sistema de parentesco, un rito religioso o una institución política”. (s/f: 31).

De forma paralela a Tylor pero en Francia es M. Mauss (sobrino y discípulo de Durkheim) el fundador de la antropología francesa, él introduce la noción de *hecho social total* con la que alude a la necesidad de realizar etnografías que cubran todas las dimensiones sociales.

### **Antropología estructural**

En el contexto francés es Lévi-Strauss considerado el fundador de la antropología estructural, sus trabajos estuvieron basados en la lingüística, parámetros que años después considera Geertz para dar continuidad a la antropología simbólica. Lévi-Strauss menciona:

Toda cultura puede ser considerada como un ejemplo de sistema simbólico; en un primer rango que ubica el lenguaje, las reglas matrimoniales los contactos económicos, el arte, la religión. Todos estos sistemas representan ciertos aspectos de la realidad psíquica y de la realidad social y, aun mas, las relaciones que estos dos tipos de realidades mantienen entre ellos y que mantienen también con los sistemas simbólicos (Reyes 2006:36)

Para Geertz “...el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la

cultura ha de ser por lo tanto, no ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones”. (Geertz, 1997:20)

### **Síntesis de la antropología. Los postulados de Thomson**

Después de la breve exposición respecto el concepto de cultura en el recorrido histórico de la disciplina, se puede observar que aunque con diferentes matices, la tarea del antropólogo social está en la descripción de comunidades y/o espacios particulares (antropología descriptiva y/o etnografía), la complejidad comienza cuando surge la pregunta para qué, por un lado y principalmente en el contexto de inicio de la disciplina la respuesta es, para comparar con miras a encontrar o localizar el estado de progreso. En un segundo momento se puede identificar que la antropología busca conocer el funcionamiento de espacios particulares (antropología funcionalista o estructural-funcionalismo). Finalmente se encuentra la antropología simbólica, la que acotada a su propio espacio la búsqueda de significados tras la interpretación. De forma resumida se puede entender el concepto de cultura en o para tres grandes espacios, la descripción, la función y lo simbólico.

En sus postulados teóricos Thompson (1998) en su obra *Ideología y cultura moderna* sintetiza dos grandes vetas de estudio para la antropología social, o bien dos acepciones para el concepto de cultura: *La concepción descriptiva* y *La concepción simbólica* estas dos formas de interpretar toman y/o resumen buena parte de la historia de la antropología en su relación con el concepto de cultura. Aunado al destacado trabajo de síntesis Thompson logra ir más allá diseñando cinco características para la cultura: intencional, convencional, estructural,

referencia y contextual las que sirven para la realización de la investigación reportando particularidades al utilizarse como dispositivos analíticos.

*Intencional.* Se refiere a las producciones de un individuo que de manera premeditada realiza para la obtención de un fin. Las producciones pueden ser interpretadas de forma *atinada* pero también de una manera diferente a lo que quiso decir su creador, ambivalencia que complejiza el análisis.

*Convencional.* “*Por ello me refiero a que la producción, la construcción o el empleo de las formas simbólicas, así como su interpretación por parte de los sujetos que las reciben, son procesos que implican típicamente la aplicación de reglas, códigos o convenciones de diversos tipos*”<sup>3</sup>. (Thompson, 1998:208) La aplicación de códigos o reglas no necesariamente se utilizan de una forma intencional, una buena parte de su uso está implícitamente aprehendido, cualidad que hace difícil su reconocimiento por el o los usuarios.

*Estructural* “*las formas simbólicas son construcciones que presentan una estructura articulada*”<sup>4</sup> (Thompson, 1998:210) Se ha mencionado que las formas simbólicas están directamente relacionadas con su contexto, pues en ellas se entienden (interpretan), pero además en él son creadas. Bajo tal supuesto, las formas simbólicas pueden llegar a ser una muestra de la estructura que permea el espacio. La estructura por sí misma de las formas simbólicas no existe, o bien, pensar en su codificación conllevaría a un análisis reduccionista fuera de contexto. Por lo anterior, cuando se analiza una forma estructural se estará dando cuenta de la estructura que permea el espacio a manera de sistema.

<sup>3</sup> Cursivas por el autor.

<sup>4</sup> Cursivas por el autor.

*Referencial* “las formas simbólicas son construcciones que típicamente representa algo, se refieren a algo, dicen algo acerca de algo”. (Thompson, 1998:213) en un contexto general. Por ejemplo, la distinción de una vestimenta formal a una casual y/o deportiva. Encontrar a un individuo en la calle con una indumentaria formal puede por sí misma aludir a que irá a trabajar o está trabajando; mientras que una persona con calzado para correr y ropa deportiva hablará de alguien que va o viene de hacer algún tipo de actividad física. Estas formas hablan o aluden a algo en sí mismo, la observación de ellas en su contexto dicen algo.

*Contextual*, “las formas simbólicas se insertan siempre en contextos y procesos sociohistóricos específicos en los cuales y por medio de los cuales, se producen y reciben”. (Thompson, 1998:216) Posiblemente la característica de mayor importancia en la que se debe considerar: que todo espacio de análisis tiene un antecedente (una historia) que de alguna manera ha gestado un su interior prácticas, acciones, códigos que conllevan a los involucrados a distinguir (entre otras cosas) lo correcto de lo incorrecto, o bien, son una suerte de guía para la acción, es en ese contexto y con base en su historia como proceso social que se valoran las prácticas y acciones. Cada una de las prácticas y acciones contendrá en sí mismas las huellas históricas del espacio en que se desarrollan; este espacio contextual también es el tapete de fondo que permite la gestación y modificación de prácticas y acciones, en donde su propia cotidianidad de uso permite la transferencia.

Después de explicar y destacar elementos críticos de la perspectiva cultural utilizada en los estudios organizacionales. Se opta por la utilización del análisis de

la cultura desde la antropología social. Como se explica líneas arriba el trabajo de Thompson (1998) y su diseño de características culturales son elementos a observar en el ámbito organizacional.

### **Metodología aplicada en la investigación**

La investigación particular busca situarse en un paradigma que responde a la antropología social e interpretativismo como correspondientes a la posmodernidad que ha asumido el campo multidisciplinario de los estudios organizacionales. Particularmente se realiza un estudio cualitativo “Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*”. (Ruiz, 1996:17) a partir de un estudio de caso que se entiende como:

Una forma específica de reunir información y sistematizarla con fines de investigación social, es mantener la unidad de un todo, el esfuerzo por no perder el carácter unitario de la entidad que está siendo estudiada (un individuo, una organización, una cultura, etcétera) (Goode y Hatt, 1969 en Gundermann, 2004: 256); el estudio de caso es el estudio de lo particular (Gundermann, 2008: 256)

En el estudio de caso se utilizaron entrevistas a profundidad semi-estructuradas y observación (algunas veces participante) se logra la obtención de información. Las entrevistas fueron realizadas con base en una guía temática trabajada para que contribuya a escuchar la información buscada.

La semi-estructurada a profundidad, es como una guía temática de lo que interesa saber, caracterizada por:

Un modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista”. (Taylor y Bogdan, 1987:101).

La segunda herramienta a utilizada en el campo es la observación –científica- y la observación participante (OP). La primera adquiere su carácter de cientificidad en la medida que “se controla el proceso en términos de especificación de contextos, situaciones e individuos, lo que hace que las observaciones cotidianas se conviertan en observaciones controladas y científicas.” (Sánchez, 2008:100).

La OP se puede definir como una observación interna o participante activa, en permanente --proceso lanzadera--, que funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas (Sánchez, 2008:102).

**Tabla 1. USO DE LA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA “EMPRESA EGA MÉXICO”**

Enfoque metodológico	Método	Herramientas	Tratamiento de información
Cualitativo (Sautu, 2005)	Estudio de caso (Przeworski y Teune, 2008)	Entrevistas semi-estructuras (Taylor y Bogdan, 1987)  Observación científica (Ruiz e Ispizúa, en Sánchez, 2008)  Observación participante (Sánchez, 2008)	Análisis de contenido cualitativo (Brewerton y Millward, 2001)

Fuente: Elaboración propia con base en autores mencionados

Finalmente la información obtenida es analizada con lo Brewerton y Millward (2001) identifican como el *análisis de contenido cualitativo* que es una herramienta que tiende a ser más subjetiva y menos explícita acerca de los procesos por los que la interpretación se produce.

La metodología cualitativa fue aplicada al 100% de la población, es decir un censo según Swanson (2009).

## Censo realizado

**Tabla 2. RELACIÓN DEL CENSO APLICADO.**

	Nombre	Puesto	Grabación	Años de edad	Años en la empresa	Profesión	Privada/pública
1	José Lima	Director General	NO	53 años	20 meses	Ingeniería industrial	Particular
2	Francisco	Gerente de Ventas	NO	43 años	3 meses	Sin dato	
3	Jorge V	Gerente de Ventas	NO	57 años	6 meses	Ingeniero mecánico electricista	Particular
4	Francisco Mendoza	Gerente de Ingeniería	SI	54 años	27 años	Ingeniero químico industrial	Pública
5	María	Gerente de Contraloría y Finanzas	SI	39 años	11 años	Contador público	Pública
6	Noel	Gerente de Aprovisionamiento y logística	SI	53 años	30 años	Bachillerato	
7	Miguel	Administrador de Proyectos	NO	32 años	4 años	Ingeniero químico industrial	Pública
8	Rodrigo	Desarrollador de tecnología y proyectos	SI	56 años	17 años	Pasante ingeniería química	Privada
9	Ismael	Líder de Diseño	SI	53 años	16 años	Secundaria	
10	Cesar	Líder de Ingeniería	SI	32 años	5 años	Ingeniero químico	Pública
11	Julio	Líder de Automatización	NO	44 años	4 años	Ingeniero en control y automatización	Pública
12	Lucio	Líder de Montaje y Mantenimiento.	SI	61 años	31 años	Sin dato	
13	Martha	Ejecutivo de Ventas	SI	44 años	2 años	Pasante ingeniero en alimentos	Pública
14	Mariana	Ejecutivo de Ventas	SI	30 años	18 meses	Ingeniero químico industrial	Pública
15	Iván	Ejecutivo de Ventas	SI	34 años	20 meses	Pasante	Privada
16	Sebastián	Ejecutivo de Ventas	SI	40 años	5 años	Pasante	Privada
17	Rosa	Ejecutivo de Ventas	SI	27 años	1 año	Ingeniero bioquímico	Pública
18	Irving	Ejecutivo de Ventas	NO	48 años	1 año	Ingeniero en alimentos. Maestro en administración	Pública y privada
19	Raúl	Especialista en Procesos	SI	26 años	20 meses	Ingeniero químico	Pública
20	Julia	Especialista en Procesos	SI	28 años	18 mese	Pasante	Pública
21	Armando	Especialista en Procesos	SI	32 años	1 año	Pasante	Pública
22	Alejandro	Especialista en Montaje y Mantenimiento	SI	42 años	14 años	Ingeniería industrial	Pública
23	Raymundo	Especialista en Automatización	NO	33 años	15 meses	Ingeniería electromecánica	Privada
24	Susana	Especialista en Automatización	SI	25 años	1 año	Ingeniero en sistemas	Pública
25	Eduardo	Especialista en Recursos Humanos		23 años	1 año	Pasante en administración	Privada
26	Sergio	Especialista en Diseño	SI	35 años	5 años	Pasante ingeniería industrial	Pública
27	Enrique	Especialista en Diseño	SI	25 años	1 año	Pasante ingeniería industrial	Pública
28	Jesús	Asistente de Aprovisionamiento y Logística	SI	38 años	8 años	Bachillerato	
29	Erika	Asistente de administración	SI	27 años	2 años	Bachillerato	
30	Javier	Asistente de oficina	SI	55 años	6 años	Secundaria	
31	Karla	Asistente de dirección	SI	28 años	1 año	Pasante en derecho	Pública

Fuente, elaboración propia con base en datos proporcionados por los mismos integrantes, personal de recursos humanos e información pública de consulta



## La Empresa EGA México en el tiempo y contexto general

La empresa de análisis pertenece al sector privado, está dentro del sector de la construcción, tiene presencia en México desde hace 50 años con fluctuaciones importantes, algunas veces con empleados por encima de 200 y otras menos de 20, sus actividades principales u objetivos empresariales son la venta de proyectos de ingeniería; servicios para plantas industriales; y servicios postventa en donde se encuentran la venta de refacciones, componentes y/o servicios.<sup>5</sup> El término utilizado en el rubro y en el interior de la empresa para la venta de los proyectos es *llave en mano*, (en inglés *turnkey contract*), el que para el caso particular se define como trabajos de ingeniería que implican construcción, siendo los ingenieros quienes se encargan de finiquitar el proyecto. Es decir, el contratista emplea a la empresa quedando en manos de ella todas las actividades pactadas y que se requieran para el proyecto y su finalización, con ello también se busca eliminar asuntos burocráticos entre contratista y ejecutantes.

Para contextualizar la venta de proyectos de ingeniería se puede mencionar que la Empresa EGA México diseña (a través de planos, espacios físicos y condiciones de tecnología) plantas industriales que cubren las necesidades de clientes (por ejemplo, un nuevo envase para jugo; una leche de soya como innovación de mercado para una empresa que vende leche de vaca), sobre los diseños realizados en papel se procede a la compra y posterior venta al cliente del equipo especializado solicitado que va desde gran maquinaria que se compra en el

<sup>5</sup> Estos tres grandes objetivos fueron localizados de manera implícita con el estudio de campo, ya que la empresa no cuenta con documentación que formalice sus principales objetivos y/o actividades.

extranjero (por no existir en México) hasta tubería y tornillos básicos. Esta compra que realiza Empresa EGA México es sabiendo las especificaciones del proyecto (lo realizado antes en papel) para después realizar el montaje en los espacios que ha determinado el cliente para la planta. Los proyectos llave en mano terminan con el montaje de plantas que tras su funcionamiento terminan con productos que saldrán al mercado.

Como consecuencia del término llave en mano, la empresa busca dar seguimiento a los proyectos terminados ofreciendo servicios de mantenimiento (servicios postventa) a las plantas realizadas. También se busca captar a clientes nuevos que desean conocer los productos que ofrece la compañía a través del servicio de mantenimiento para sus propias plantas. El tercer objetivo empresarial está en la venta de refacciones y componentes a clientes potenciales y/o clientes cautivos principalmente tras la venta de proyectos pero también a clientes nuevos que en sus procedimientos incluyen refacciones y/o componentes que se ofertan en la compañía.

### **Situaciones simbólicas que demuestran la estructura en las relaciones cotidianas**

Las siguientes descripciones buscan ejemplificar las relaciones informales<sup>6</sup> y grupales que como tal juegan un importante papel en el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de objetivos, bajo dicha lógica es observable que las relaciones formales son las de menor impacto en la dinámica laboral cotidiana.

<sup>6</sup> Para la escuela de las Relaciones Humanas las relaciones informales son parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Después de obtenida la información y diversos análisis, se observa que como parte de la cultura organizacional el peso específico de grupos formados en la empresa son una característica predominante y que contribuye al logro de objetivos tanto empresariales como personales.

El grupo de gerentes e Ismael (subordinado de la gerencia técnica) es la relación grupal más importante dentro de la empresa, ellos suelen mantener mucha cercanía en asuntos laborales de tal forma que suelen aliarse buscando su beneficio, Ismael no tiene la posición de gerente pero la comunicación es igual entre todos.<sup>7</sup> Las situaciones que mayormente han hecho referencia a sus alianzas es no querer compartir información y/o conocimientos con el resto del personal, aunque la empresa este atravesando alguna contingencia su alianza y conocimiento continúa sólo entre ellos, esto a pesar de tener soluciones entre sus manos.

Entre la información que celosamente guardan en sus oficinas se encuentran cursos de todo tipo (técnicos y de ventas) además de políticas y procedimientos que se han utilizado en la empresa a lo largo de su historia, a pesar de que el ingeniero Lima (director general) ha solicitado que eliminen cosas inservibles de las oficinas además de cambiar mobiliario viejo u obsoleto, el personal se niega.<sup>8</sup> Otra de las situaciones evidentes fue negarse a dejar de realizar las compras ellos mismos, en algunas ocasiones es Ismael quien contacta a los proveedores y en

<sup>7</sup> En general el comportamiento de este grupo es **intencional**, con base el conocimiento en lo laboral pero también su conocimiento respecto el funcionamiento de la empresa, su comportamiento está aliado en busca de su beneficio.

<sup>8</sup> El uso de los capitales y manejo contextual con que cuentan el personal de mayor tiempo en la empresa se hace visible con estas actitudes.

otras Mendoza (gerente técnico), sea cualquier de los dos, siempre anteponen alguna situación inesperada para justificar su actuación y anulación del departamento especializado para las adquisiciones.

La toma de decisiones en el interior de la empresa debe ser aceptada por el grupo de gerentes para que sea funcional pues son ellos los que como líderes de departamento influyen al resto del personal, cuando alguno no está de acuerdo la consecuencia inmediata es relegar a los implicados en el cambio o solicitud, el ejemplo claro es Sergio (subordinado de diseño), él solicita trabajo más activo dentro de la empresa (tener otras actividades, responsabilidades o salir a campo) y no se le otorga dada la mala relación que mantiene con Ismael.

Es necesario puntualizar que el grupo de mayor fuerza y/o poder en el interior de la empresa se ha visto fortalecido en la gestión de Lima, los cambios realizados por Lima fueron una invitación a la unión del grupo frente al rechazo de los cambios. También, la falta de seguimiento en lo dicho e incluso escrito como parte de la gestión de Lima y la falta de consecuencias negativas ha acrecentado la zona de comodidad del grupo pues hacen uso de la falta de liderazgo y/o autoridad por parte de su jefe.

El segundo grupo o la segunda presencia más importante de la empresa en relación a la creación del ambiente (ver figura 20) es el liderado por María (gerente de finanzas y contabilidad) y en donde el personal que lo compone se sabe protegido por ella sabiendo que sus conflictos tendrán un resultado favorable, María comenta *“es que a Jorge –gerente de ventas- que le molesta que Sebastián y Rosa anden, solo que le guste Rosa (jajaja)... ya anda viendo como separarlos”*.

María suele no hacer uso explícito del poder con el que cuenta en la empresa sin embargo está consciente de ello, por ejemplo Noel (gerente de adquisiciones) comentó en alguna entrevista en donde se toca el tema de incumplimiento en general del personal (impuntualidad, inasistencias) *“si yo te digo y se entera María, se desquita, no me dice nada pero me empieza a pedir trabajo, mándame el formato de..., ahora pon al corriente X información etc., así qué confianza voy a tener”*, El subordinado de Noel comenta *“como yo no soy del grupo de María pues yo sí debo de llegar temprano y no faltar, si fuera de ellos... mira ni quien diga nada, pero como no, a nosotros sí nos dicen”*. Jorge V. comento lo siguiente:

*Yo quiero que Rosa se vaya, es una chica que no tiene interés, no le apasiona su trabajo, ella solo está pensando en casarse, pero sí se va, me voy a meter en problemas con aquella”* –se refiere a María con una señalización que apunta a la oficina.<sup>9</sup>

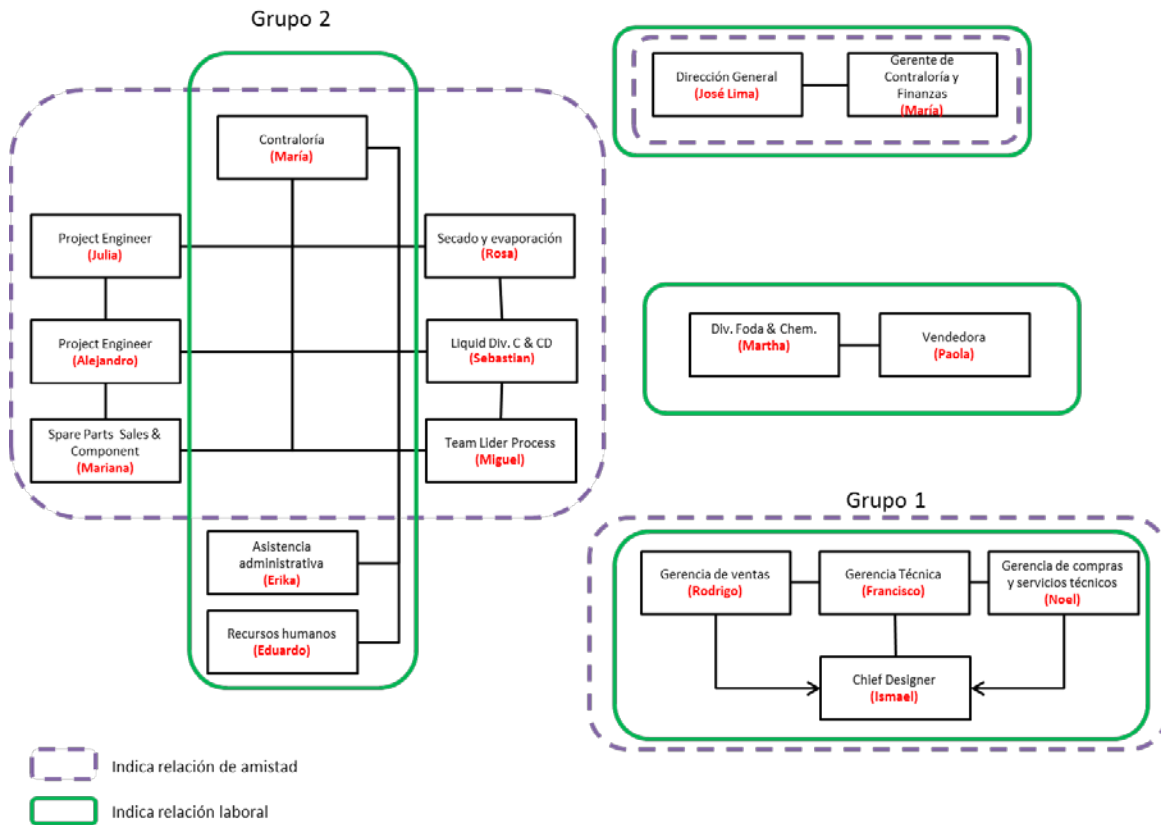
La relación del grupo de María tiene su fortaleza en el horario de comida: antes de la 1 pm. (hora de comer) comienzan a comunicarse (por mensajero interno) para acordar el lugar donde comerán, llegada la hora o minutos después se reúnen en el elevador para viajar todos en la camioneta de María (incluso algunos en la cajuela del automóvil) María nunca conduce, le pide a Armando o Miguel que lo hagan, regularmente ella no va sola a comer por no conducir. Reunidos en el restaurante, la conversación se basa en burlas por ejemplo: las relaciones personales de Armando con Karla o la relación Miguel y Julia, sus anécdotas personales en proyectos, etc. Después de repetidas las salidas y

<sup>9</sup> En este tipo de situaciones María se muestra con un comportamiento **intencional** en donde busca la protección de su trabajo, y los miembros del su grupo informal.

aproximadamente un año de la constante, los comentarios de mofa se enfatizaron con el personal que no estaba presente, hablar mal de Martha, de Jorge V. o de Karla entre otros, lo importante de lo anterior es que fue una muestra de la mala situación que se vivió en algún momento en la empresa, o bien fue un detonante que marcó pauta para la generación del ambiente susceptible en lo laboral.<sup>10</sup> Aunque los comentarios empezaron muy livianos y con la finalidad de solo divertirse, llegó un momento en la empresa en que el personal en general se nota molesto, esperando defenderse de *algo* frente a otra personal. La relación grupal ha disminuido porque María ha comprendido que la situación ambiental y laboral es grave y puede afectarle directamente a ella, más aun cuando sabe que es vista como la líder y protectora del grupo.

<sup>10</sup> Este tipo de reuniones pueden ser **referenciales** pues aluden a la situación que se vive en la empresa, por una parte un grupo establecido que se comunica pero también sus enojos, frustraciones y/o desacuerdos con los no presentes.

Figura 1. RELACIONES GRUPALES.



Fuente: Elaboración propia

Por razones laborales los gerentes mantienen relación cercana con el ingeniero Lima, sin embargo cada uno matiza su comportamiento según sus propias características, Jorge suele acercarse con la iniciativa de mejorar todo en la organización y con ello ganar la confianza de Lima, las consecuencias de ello son que Lima confía en el trabajo que desempeña como gerente pues a pesar de que no han dado resultados en el departamento no hay consecuencias negativas. Son María y el personal de contabilidad quienes dicen que Jorge *“está bien tonto, no sabe lo que hace, como entrega esas cuentas de gastos, no reconoce una factura de un tiquete, ni para pensar que lo hace a propósito, pues esto no se lo vamos a pagar, no le beneficia”*.

Mendoza se acerca al ingeniero Lima regularmente cuando necesita aprobación para algún asunto como compras, salidas a campo de su personal y/o permisos personales, cabe decir que Mendoza antes de su reciente casamiento no laboraba los días viernes para desde el jueves a media tarde ir a Veracruz con quien hoy es su esposa. Ya casado los permisos no cesan, pues si llega a ocurrir alguna problemática y/o asunto que atender en su hogar no asiste a la oficina. En una ocasión Mendoza tenía el compromiso de ir con Lima a Estados Unidos a una reunión laboral con personal del corporativo, Lima relata que ya estando en el aeropuerto se comunicó con Mendoza y él respondió que no iría. Al regreso de Lima a la oficina en México, Mendoza se excusó diciendo que discutió con su esposa y ya no pudo ir. Estas situaciones suelen ser constantes, Mendoza ha encontrado la manera de acercarse a Lima y espera siempre su comprensión.<sup>11</sup>

María guarda una relación totalmente laboral con Lima, es él quien llega a buscarla (no muy frecuente) para comentarle asuntos personales en su mayoría familiares.<sup>12</sup> Noel es quien llega a tener enfrentamientos fuertes con Lima al exponer sus opiniones, explícitamente Noel me ha comentado que por temor a represalias no lo hace muy frecuente, sus quejas regularmente son por el incumplimiento de Lima frente a acuerdos explícitos, por ejemplo el tema de las compras que llevo a desacuerdos entre los gerentes para finalmente no respetar

<sup>11</sup> Aunque en principio Mendoza se relaciona con Lima de forma **convencional**, ha aprendido que puede manipular las situaciones para obtener su propio beneficio (**intencional**).

<sup>12</sup> La relación de María con Lima es totalmente **convencional**, sin embargo la frontera de lo laboral suele rebasarse por la confianza que Lima expresa a María.



los cambios y volver a las costumbres que el personal de ingeniería o Rodrigo realicen las compras.<sup>13</sup>

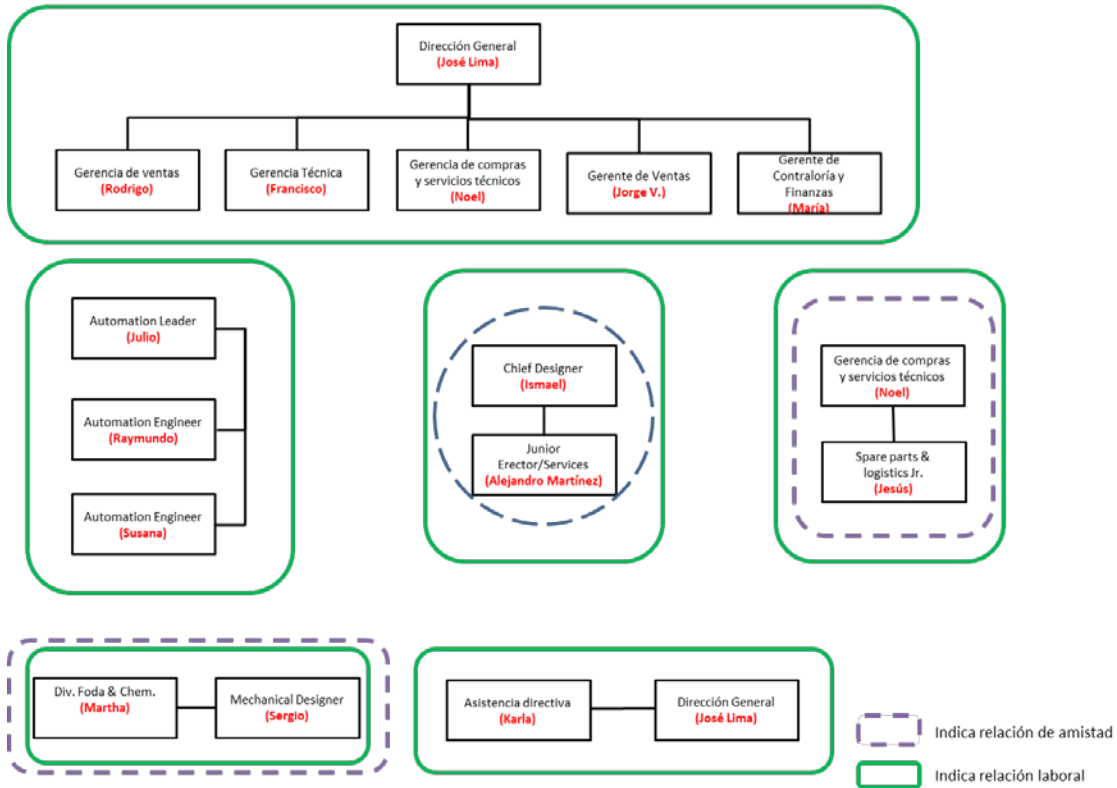
De forma cotidiana Mendoza se relaciona poco con el personal de su departamento, suele estar todo el tiempo en su oficina trabajando, únicamente cuando necesita algo le hace llamar a la persona con un grito, atienden la solicitud y es todo. Cuando existe alguna duda técnica el personal involucrado (siempre una persona) escucha la explicación del ingeniero. La comunicación personal o más fluida regularmente es en las escaleras cuando Mendoza se acerca a fumar, bajo ese contexto suele hacer bromas y comentarios personales.<sup>14</sup>

La consolidación de grupos en el interior de la empresa es una representación de la historia de la misma, del juego de poder y finalmente de la estrategia que cotidianamente se utiliza para conseguir objetivos empresariales y particulares. La mayoría con características culturales *convencionales* ha aprendido a mantener sus relaciones informales consiguiendo de esta manera cubrir sus propios intereses. Las uniones descritas muestran que la pertenecía a un grupo da mayor posición y acceso. Como se leerá líneas siguientes esta pertenencia grupal también es dadora de mejoras condiciones laborales.

<sup>13</sup> La relación de Noel con Lima es **convencional** pues se torna sola laboral de jefe y subordinado.

<sup>14</sup> La relación que guarda Mendoza para su grupo de trabajo es **convencional**, al querer mostrarse como líder del mismo, accesible en ocasiones pero a la vez inalcanzable en otras.

Figura 2. RELACIONES GRUPALES GERENCIALES



Fuente: Elaboración propia

### El incumplimiento en las reglas básicas laborales

Aunque en la empresa no se cuenta con mucha documentación que sustente el cumplimiento de objetivos laborales y empresariales, y/o documentación que aluda a la mejora o comportamiento en el trabajo, sí existe una relación contractual en donde se plantean algunos de los requerimientos básicos que debe cumplir la empresa y el contratado. Además de manera casi natural el empleado entiende que en su incorporación al espacio laboral deberá cumplir con reglas básicas (asistencias, horarios, capacitaciones, etc.), en la Empresa EGA México no siempre se cumple, a continuación algunos ejemplos.

Cuando se integra personal a la empresa de conformidad se firma un contrato en donde se establecen las condiciones de laborales, por ejemplo horario laboral (8-17 hrs. de lunes de viernes), una hora para la toma de alimentos (13-14 hrs.), prestaciones (seguro de gastos médicos mayores, apoyo de alimentación, apoyo para hijos en edad escolar, seguro social), y obligaciones por ejemplo si el personal es requerido en sábado deberá acudir a laborar, en su caso asistir a capacitaciones, etc.

Como parte de la documentación que se ha generado desde el corporativo existen un par de documentos que aluden al comportamiento en el trabajo tocando temas como discriminación, corrupción, uso de las herramientas de trabajo, vestimenta, acoso, seguridad en el trabajo etc. éstos son poco conocidos por los miembros de la empresa, quienes saben de existencia de los documentos y los han leído son los tienen mayor tiempo en la empresa, el resto los desconoce. En otras palabras, aunque existen no son promovidos ni utilizados en la empresa.

Aunque no existen para algunos las reglas claras de comportamiento, es evidente que se debe cumplir con horario laboral, sin embargo a fechas recientes el personal acude a la empresa después de las 8 de la mañana, son aproximadamente 5 personas quienes siguen cumpliendo con un horario de entrada y salida, el resto no se presenta a laborar en su horario establecido. Se ha buscado regular lo anterior por medio del encargado de recursos humanos Eduardo sin embargo, siendo él quien llega a laborar diariamente cerca de las 9 am. y retirándose a las 3 o 4 pm. para poder asistir a la universidad, la credibilidad

y seguimiento a la norma se termina,<sup>15</sup> y da paso a comentarios como los de Jesús:

*Nada más porque yo no soy parte del grupito (se refiere a María y sus cercanos) por eso a mí sí me dicen que llegue temprano, si fuera de ellos... mira ni quien diga algo, pero a ver que Lalo llegue temprano... eso sí no... y ahí nadie dice nada.*

Antes de la llegada del ingeniero Lima el personal llegaba temprano por la atención que el director ejercía respecto el tema, comentan que en algunas ocasiones el director anterior se paraba en la puerta para observar la hora en que llegaban, Noel relata:

*Si alguien llegaba después de las 8 am. observaba y señalaba su reloj para comentar los minutos de retraso, -llegas tarde 3 minutos que no repita-, pero también a las 5 pm. comenzaba a ir a las oficinas a decirnos que ya se había terminado la jornada, nos vemos mañana, decía.*

Al no tener ya esta supervisión cercana el personal ha aprendido que no es importante la hora de llegada, aunque tienen una tarjeta para informar sus horarios de llegada, salida a comer y retiro, no existen consecuencias ante su incumplimiento, en realidad nadie da seguimiento al uso de las tarjetas.

En cuanto el horario de comida, existen algunos integrantes que a la 1 pm. suspenden actividades para incorporarse a su trabajo a las 2 pm., la mayoría salen a comer hacia la 1:30 pm para regresar cerca de las 3 pm. Estos horarios son en general incumplidos pero además dan lugar a protestas por parte de quien

<sup>15</sup> Eduardo suele tener un comportamiento **intencional** sobre todo con el uso de las normas que para él no son aplicables al sentirse cobijado por Lima, mientras que sí busca con órdenes que el resto del personal las cumpla.

sí los ejerce según la regla. Por una parte están en los que no cumplen con horarios pero por otra los inconformes que se manifiestan olvidando que es parte de sus funciones como empleados.

Junto con los horarios también se ha buscado mejorar el atuendo del personal, aunque en palabras de Martha van mucho mejor vestidos ahora que antes de la llegada de Lima, en realidad siguen yendo a trabajar en tenis y/o algunos con ropa sucia. El tema es relativamente complicado porque la parte de ingeniería argumenta que en campo tienen que ir con ropa específica que no es adecuada para la oficina, sin contar con lockers o algún espacio para poder cambiarse no están de acuerdo en utilizar ropa formal en el interior de la oficina. Para los vendedores la especificación debería ser clara, tienen que verse bien frente al cliente, sin embargo si tienen que ir a campo (por ejemplo, porque ahí verán al cliente) la indumentaria no es adecuada. Por una parte existe un documento que alude a la vestimenta, pero por otro lado es tema que debe tener su principal recurso en el sentido común. En la empresa EGA no se hace de esta manera, cada integrante se viste como lo considera (en un sentido individual) y hasta ahora no hay mecanismo que llegue a normar el tema.

En relación a las inasistencias es común que alguien no se presente a trabajar argumentando estar enfermo, en el momento de incorporarse a la empresa pasados uno o dos días presentan una receta médica de consultorio particular con lo que su inasistencia queda omitida. Otro ejemplo es comentar que tienen visita en campo o con clientes, dado que no existe control en las agendas y/o actividades del personal no se sabe si dicha justificación es verídica. De la misma

manera que salidas a campo o con clientes, el personal puede salir fuera de la ciudad existiendo duda acerca de sus actividades fuera de la empresa, existen dos casos particulares, un vendedor salió aproximadamente 3 ocasiones alrededor de la república mexicana, nadie supo que fue a hacer, no llegaron ningún tipo de resultados laborables a la empresa pero argumentó que estaba en visitas a clientes dando seguimiento a ventas. Otro ejemplo es la visita a Monterrey por un par de semanas de una vendedora para únicamente visitar a un par de clientes. Este tipo de ejemplos son constantes y hablan de la laxitud que se ha tenido respecto el cumplimiento de los objetivos laborales, pero también el poco o nulo control que se tiene sobre los empleados de tal manera que han aprendido que pueden ausentarse de la oficina y/o incluso vacacionar sin consecuencias desfavorables en el trabajo.

Otros casos son las capacitaciones, al tampoco existir ningún control para el tema el personal avisa y solicita recursos para algún curso-capacitación en el extranjero, éste es concedido y nunca se comprueban los resultados. Cuando se ha planteado la posibilidad de capacitaciones en la empresa ya sea entre ellos mismos o con un externo, la negativa se hace evidente anteponiendo el trabajo diario como prioridad.

Los ejemplos anteriores muestran que existe una importante negativa hacia la alineación de reglas básicas, situación que se ha maximizado tras la gestión de Lima que es percibida como permisible y falta de autoridad. Particularmente Lima se ha preocupado por mantener y mejorar las condiciones laborales, en sus palabras, *“si yo los trato bien y les doy la oportunidad de trabajar con buenas*

*condiciones y confiando en ellos tienen que responder como se espera”,* bajo está lógica Lima logro un incremento de sueldos para algunos de hasta 40% logrando un nomina que va de alrededor de 100 mil pesos para puestos gerenciales hasta 15 mil pesos mensuales para el chofer, pese los esfuerzos, perspectiva y buenas intenciones de Lima el personal se ha vuelto (al parecer) más incumplido.

Parece que la falta de seguimiento puntual para el cumplimiento (objetivos, metas, ventas, horarios, etc.) ha generado que el personal de la Empresa EGA olvide que está en la empresa para prestar un servicio basado en sus conocimientos y responsabilidad. En la actualidad los empleados se saben parte indispensable de la empresa y con total libertad de hacer las cosas según su forma de entender, lamentablemente para el caso, esta forma responde a conveniencias individuales y no a la colectividad que representa ser parte de un grupo que se enfoca hacia un objetivo.

En las narraciones anteriores se puede observar que las personas que cuentan con mayores (en cantidad) y mejores (arraigo y posición jerárquica) relaciones dentro de la empresa son quienes pueden tener resultados más rápidos en su trabajo, mientras que quien se relaciona menos tarda más en el cumplimiento de sus laborales y es mayormente susceptible a llamados de atención.<sup>16</sup>

## **Conclusiones**

La narración en torno a la Empresa EGA muestra la estructura con base en la cual se configuran las relaciones en su interior, ya sea con tonos simbólicos, convencionales, intencionales y/o contextuales son acciones, reacciones y pensamientos que la demuestran. Bajo esta afirmación y sabiendo de la remota

<sup>16</sup> La importancia de las relaciones informales.

posibilidad de cambio en las estructuras inobservables, cabe decir que es la misma la que funciona como guía y/o posibilita para que cada uno de sus integrantes se sumen a ella con base en la adaptación cultural.

Culturalmente y/o estructuralmente la Empresa EGA se muestra inclinada hacia las posibilidades que brindan principalmente sus actores con mayores capitales que además conjugan dichos potenciales con experiencia contextual sobre el espacio (la Empresa EGA), entonces estructuralmente son ellos quienes dominan consiguiendo la continuidad de la estructura. En este grupo dominante se encuentra: Mendoza, Rodrigo, Noel e Ismael, aunque no todos tienen los mismos potenciales de capital (es) la unión del grupo sí tiene el contexto, por lo que son los predominantes en la estructura. La afirmación anterior es resultado de observar (en la narración) que el grupo está siempre en la toma de decisiones de importancia para la empresa, así como destacar que sus acciones y omisiones cobran relevancia para toda la empresa. Siendo que la mayoría del grupo tiene posiciones estratégicas dentro de la empresa se potencializan sus accesos (capital, contexto), pero también son estas mismas características las que los han llevado a dichas posiciones, parecería (sin llegar a ser una afirmación) que son quienes han entendido la estructura para jugar a su favor.

En contra posición a lo dicho o culturalmente seguido se encuentran algunas acciones convencionales que rompen la dinámica establecida pero no se continúan por su poca relevancia o peso en relación a lo culturalmente establecido, junto con ello están las acciones de cambio que aunque son iniciativas convencionales o mandatos desde la dirección general de la empresa



tampoco son adoptadas por quienes tienen el poder de la dinámica laboral lo que conlleva a su olvido o no seguimiento.

Medianamente también en contraposición al grupo predominante se encuentra el segundo grupo establecido, quien logró la unión pero no dominancia para el ambiente, sin integrantes potenciales en capital, sin posiciones estratégicas en la empresa (solo María), ni poder dado por la estructura, sus acciones en la mayoría de los casos han sido irrelevantes para modificar la estructura y/o cultura.

La desintegración predominante ha logrado que la cultura se enfoque hacia el cumplimiento de objetivos particulares que rondan en lo laboral, pero mayormente en deseos personales. En palabras sencillas, cada uno de los integrantes se preocupa por obtener su beneficio no entendiendo que la unión grupal en el interior de la empresa conllevaría al logro de objetivos particulares.

El actuar bajo la una lógica de conveniencia bien puede ser una respuesta natural inherente al ser humano, sin embargo en el contexto empresarial y particularmente en la Empresa EGA se ha detonado por la falta de represalias o laxitud en la gestión. Parafraseando al director general, ha depositado la confianza en sus trabajadores para que ellos bajo condiciones ideales desarrollen su trabajo en busca del logro de objetivos, en otras palabras no considera necesarias las represalias, castigos o llamadas de atención para que el personal realice las actividades que le corresponden. Haciendo una metáfora, el ingeniero Lima trata con personas adultas pero se encuentra con niños pequeños que requieren una constante guía en sus acciones.

## **Bibliografía**

- BARBA A., y Pedro C. Solis (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, ed. Vertiente, México.
- BREWERTON, Paul y Lynne Millward (2001) *Organizational Research Methods: A guide for Students and Researchers*. California.
- CLEGG, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996), "Organizations, Organization an Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord. *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp 1-28
- DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet y Julio César Contreras Manrique (2007) "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales". *Revista polis*. Volumen 3, numero 2. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.
- EVANS- PRITCHARD, E.E., s/f *Antropología social*, Ed. Nueva Visión Buenos Aires.
- GEERTZ, Clifford. (1997) *La interpretación de las culturas*, Ed. Gedisa, Barcelona.
- GEERTZ, Clifford (1989), "El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre", en *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.
- GUDERMANN, K. (2008), "El método de los estudios de caso", en María Luisa Tarrés (coordinadora) *Observa, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Ed. El colegio de México y Flacso, pp. 249-288 México.

- KROEBER y Kluckhohn (1952) *Culture: a critical review of concepts and definitions, Volumen 47*, ed. The Museum, Universidad de California, EUA
- KLUCKHOHN, Clyde. (1967) (1983) *Antropología*, Brevario, FCE, México.
- LÉVI- STRAUSS (1979) *Antropología estructural*, ed. Siglo XIX México.
- MALINOWSKI, B. (1975) "La cultura", en J. S. Kahn, (comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona
- MCLAREN (2003) *La escuela como un performance ritual. Hacia una economía política de los símbolos y gestos educativos*. Ed. Siglo XXI, México.
- RADCLIFFE-BROWN, A.R., (1944) (1974) Alfred, Reginald, 1881-1955 "Introducción" en *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Barcelona, Península.
- REYES, S. (2006), *Cultura y ambiente organizacional*, Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- RUIZ Olabuénaga, José Ignacio (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao. España.
- SANCHEZ, R. (2008), "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados", en María Luisa Tarrés (coordinadora) *Observa, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Ed. El colegio de México y Flacso, pp. 97-134 México.
- SAUTU, Ruth (2005) *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires.

- SWANSON, Richard A. (2009) "The Challenge of Research in Organizations" in Swanson, Richard A. y Elwood F. Holton (Editors) *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Francisco, BK. (2005) Pp. 3-10
- TAYLOR S.J. y R. Bogdan (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, España.
- THOMPSON, J.B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. Ed UAM- Xochimilco. México.
- TURNER, V. (1988) *El proceso ritual*, Taurus, Madrid.
- TYLOR, E. (1975) "La ciencia de la cultura", en Kahn, J. S. (comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.
- WHITE, Leslie. (1975) "El concepto de cultura", en Kahn, J. S. (Comp.) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**



# Organización y Juego: Hacia una Teoría del Capital Lúdico

---

Alejandro José Saldaña Rosas<sup>1</sup>  
Héctor Manuel Villanueva Lendecky<sup>2</sup>

## Resumen

La utilización de juegos como recursos o estrategias de gestión está en franca expansión, lo que nos compele a investigar en esta dirección e incluso, a construir conceptos y categorías que den cuenta de esta tendencia. Se trata de analizar cómo se busca hacer más eficiente el desempeño organizacional a través de la utilización de juegos, escenificaciones, competencias o metáforas, pero también de reinsertar conceptualmente a la organización en el entramado cultural del que parece escindida. En este trabajo planteamos que las organizaciones pueden y deben ser analizadas a través de la metáfora del juego, y aún más, sostenemos que las actividades lúdicas sociales adquieren concreción en diversas formas institucionalizadas, una de las más importantes es precisamente la empresa privada. A partir de esta perspectiva es factible avanzar en una teoría de la firma a partir de la noción de capital lúdico. Este trabajo apunta en esa perspectiva.

**Palabras clave:** Metáforas organizacionales, imaginario, teoría de la organización, gamificación y juego.

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración.  
[alsaldana@uv.mx](mailto:alsaldana@uv.mx)

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración.  
[hvillachy061172@hotmail.com](mailto:hvillachy061172@hotmail.com)

## 1. Introducción

En 1976 Karl Weick publicó un artículo que a la postre se convertiría en un clásico: *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems* (Weick, 1976). Este trabajo, memorable por su tesis central, también es de enorme relevancia por la metáfora de base que sostiene la argumentación: las organizaciones educativas pensadas como si fueran un juego de fútbol. Aquí la cita:

Imagine that you're either the referee, coach, player or spectator at an unconventional soccer match: the field for the game is round; there are several goals scattered haphazardly around the circular field; people can enter and leave the game whenever they want to; they can throw balls in whenever they want; they can say "that's my goal" whenever they want to, as many times as they want to, and for as many goals as they want to; the entire game takes place on a sloped field; and the game is played as if it makes sense (March, personal communication). (Weick, 1976: 2).

Como vemos, en este extravagante juego las reglas se hacen sobre la marcha, cada jugador puede asumir diversos roles, tener metas diferentes y tiempos disímiles. En seguida, decía Weick, sustituya a los directivos por los árbitros, los maestros por los entrenadores, los estudiantes por los jugadores, los padres de familia por los espectadores y de esta forma se tendrá una aproximación de las organizaciones escolares.

Unos años después, el profesor Gareth Morgan publicó otro texto clásico en el análisis de las organizaciones: *Images of Organisation* (Morgan 1989). En este



libro Morgan sustenta una consistente premisa que ha sido retomada como base de numerosos estudios y modelos de gestión: las teorías de la organización se basan en poderosas metáforas profundamente arraigadas en nuestro cerebro (y en nuestra cultura, añadimos). Las metáforas más recurrentes, dice Morgan, son ocho: i) las organizaciones comprendidas como máquinas; ii) como organismos; iii) como cerebros; iv) como culturas; v) como sistemas políticos; vi) como prisiones psíquicas; vii) como flujo y transformación; viii) como instrumentos de dominación. Llama la atención que no aparece la metáfora lúdica, es decir, las organizaciones pensadas como espacios de juego en el que los jugadores asumen roles diferenciados.

Por su parte, Crozier y Friedberg (1990:57) establecen que la organización “se conceptualiza como un conjunto de juegos articulados entre sí” y señalan que:

El juego es el instrumento que los hombres elaboraron para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste (Crozier y Friedberg, 1990:56).

Como nos percatamos, para Crozier y Friedberg el juego es una instancia subordinada a la elección racional del actor o jugador. Lo que llama la atención es que muy pocos estudiosos hayan seguido los trazos del juego en las organizaciones, no así con las estrategias racionales que han sido estudiadas por innumerables investigadores.

Con estos textos a manera de escorzo, en este trabajo planteamos que las organizaciones pueden y deben ser analizadas a través de la metáfora del juego, y aún más, sostenemos que las actividades lúdicas sociales adquieren concreción en diversas formas institucionalizadas, una de las más importantes es precisamente la empresa privada. Esto es, sostenemos que a través del análisis de las actividades lúdicas sociales es factible avanzar en una teoría de la organización, específicamente de la empresa privada, a partir de la noción de capital lúdico. Este trabajo apunta en esa perspectiva.

Algunas expresiones elocuentes de la importancia de la metáfora lúdica en las organizaciones las encontramos en el lenguaje mismo de la economía y el *management*: se habla de competitividad, de jugadores, de *team building*, de las reglas del juego, del *coaching*, de la teoría de juegos aplicada a la toma de decisiones; se organizan juegos para “despertar las capacidades creativas”, para incentivar la innovación, la formulación de estrategias, los círculos de calidad, la solución de problemas, etc.

La utilización de juegos como recursos o estrategias de gestión está en franca expansión, lo que nos compele a investigar en esta dirección e incluso, a construir conceptos y categorías que den cuenta de esta tendencia. Se trata de analizar cómo se busca hacer más eficiente el desempeño organizacional a través de la utilización de juegos, escenificaciones, competencias o metáforas, pero también de reinsertar conceptualmente a la organización en el entramado cultural del que parece escindida. Dice Huizinga (2008:16), “en el mito y en el culto es donde tienen su origen las grandes fuerzas impulsivas de la vida cultural: derecho y

orden, tráfico, ganancia, artesanía y arte, poesía, erudición y ciencia. Todo esto hunde sus raíces en el terreno de la actividad lúdica.” Si aceptamos esta premisa, la organización y particularmente la empresa privada, tiene que ser pensada como un objeto cultural, y en esta tesitura, como un objeto que “hunde sus raíces en el terreno de la actividad lúdica”. Al alero de esta premisa, proponemos el concepto de capital lúdico como clave de lectura para pensar a las organizaciones.

Este trabajo expone reflexiones surgidas de las investigaciones que hemos realizado en los últimos 12 años, particularmente del trabajo sobre los procesos de creación y de gestión en Le Cirque du Soleil publicado en el libro *Momentos de Gracia: Organizar lo Imposible* (Saldaña 2009); de la investigación sobre generación de empleo rural a través del turismo de aventura en Jalcomulco, Veracruz (cuyo libro está en proceso de redacción) y de la tesis doctoral de Héctor Villanueva Lendecky titulada *Conocimiento, Capital social y Capital lúdico: Caso del Festival Internacional de Jazz de la Universidad Veracruzana*.

Una primera aproximación al tema la presentamos en el III Congreso Internacional de la Red Pilares, en Porto Alegre Brasil, en agosto de 2014; el título de nuestra ponencia fue *Elementos para una Teoría del Capital Lúdico Organizacional*<sup>3</sup>. Este trabajo da continuidad a las reflexiones de aquella ponencia.

Después de esta introducción, en el segundo apartado se presentan algunas ideas centrales en torno a la presencia del juego en la organización, particularmente del surgimiento en años recientes de numerosos artículos académicos y de

<sup>3</sup> la ponencia está disponible en la siguiente liga: [http://www.redpilares.org/sobre-la-red/documents/saldanha\\_vilanueva\\_elementos%20para%20una%20teoría%20del%20capital%20lúdico%20organizacional.pdf](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/documents/saldanha_vilanueva_elementos%20para%20una%20teoría%20del%20capital%20lúdico%20organizacional.pdf)

divulgación, congresos, coloquios, etc. que hacen del juego en empresas y organizaciones el centro de sus reflexiones. En el apartado tercero se exponen algunas ideas fundamentales sobre la organización del juego, esto es, sobre la instauración de una realidad aparte sujeta a sus propios principios, reglas, tiempos, espacios, movimientos, orden simbólico, matriz sagrada; esta realidad aparte, la del juego, se instaura con arreglo a sus múltiples racionalidades en estructuras organizadas de tipo hologramáticas. En el apartado cuarto se establecen argumentos que apuntan hacia una teoría del capital lúdico. Finalmente, en el quinto apartado se exponen las conclusiones de este trabajo.

## **2. El juego en la organización**

La utilización de recursos lúdicos en empresas y organizaciones es muy añeja, si bien no siempre se ha reconocido como tal. El lazo organización y juego es de viejo cuño, estrecho, incluso indisoluble, no obstante poco comprendido acaso por la oposición entre el carácter “serio” de la primera y el “superfluo” del segundo. La voz de Henri Ford, quien afirmó que el trabajo y el juego no debían mezclarse y que el juego venía después del trabajo, sigue sonando fuerte, aún ya entrado el siglo XXI (Ford 1922/2006:106 citado en Kavanagh, 2011:345)

La oposición organización-juego es esencialmente artificial y responde, por una parte, a la metáfora de base con la que se piensa a la organización: si es conceptualizada como máquina, organismo, prisión psíquica o cerebro, difícilmente tendrá cabida el juego. La metáfora más próxima sería la organización como cultura, pero aún así las dimensiones lúdicas no han sido suficientemente exploradas ni llevadas hasta sus últimas consecuencias. Por otra parte, esta

oposición responde a las ciencias sobre las que se fundó el capitalismo industrial y que influyeron profundamente en su ética, así como en la manera en cómo explicaron y construyeron la realidad, puesto que trataban de crear un orden estableciendo leyes universales de carácter matemático, las cuales se construían por la experimentación y la reproductibilidad de los datos experimentales. Las leyes describían una realidad vertical y única (Nicolescu, 1996). Detengámonos un momento en este punto, puesto que es crucial para nuestra posterior argumentación.

Los tres axiomas básicos del pensamiento científico clásico son: i) el axioma de identidad:  $A$  es  $A$ ; ii) el axioma de no contradicción:  $A$  no es  $\text{no-}A$ ; iii) el axioma del tercero excluido: no existe un tercer término  $T$  ( $T$  de “tercero incluido”) que es a la vez  $A$  y  $\text{no-}A$  (Nicolescu, 1996). Como consecuencia del segundo y tercer axiomas, se generó una lógica binaria no solo en los científicos de las ciencias “duras” (exactas) y “suaves” (humanidades), sino en los capitalistas industriales, cuya perspectiva era: algo es o no es, pero no puede ser ambos al mismo tiempo, y como consecuencia plantearon que el trabajo y el juego eran diferentes, ninguno incluía al otro. Pero si salimos de esa lógica binaria, entonces trabajo y juego, organización y juego, pueden tener una existencia dual: la oposición no sólo se supera sino que incluso resulta inexistente.

Ahora bien, pensar por fuera de la lógica binaria en la que  $A$  (organización) no puede ser  $\text{no-}A$  (juego) pasa por conceptualizar diferentes niveles de realidad y construir los conceptos que den cuenta de ello. En esta tesitura se inscribe nuestra propuesta conceptual del capital lúdico. Antes de exponer nuestras ideas al

respecto, consideremos un par de ideas más en torno a las relaciones entre organización y juego a partir de la revisión de algunos autores claves.

Organización y juego tienen un lazo mucho más fuerte y añejo de lo que puede suponerse. La utilización de recursos lúdicos ha estado presente, con diferentes grados de incidencia, en todo tipo de organizaciones desde los orígenes mismos del capitalismo industrial; rastrear y documentar esta relación en cada país y/o región, es una tarea aún pendiente. Una aproximación muy interesante al tema la realiza Åkerstrøm (2009) mediante un análisis semántico de la relación organización-juego. Dice: “My thesis is that the relation between organization, game and play has undergone a number of fundamental semantic shifts over the past century” (Åkerstrøm, 2009: 21). En su estudio, realizado a partir del análisis de *journals* especializados en economía y negocios, Åkerstrøm establece tres diferentes fases semánticas de la relación organización y juego:

Tabla 1. Periodos de tiempo del juego en las organizaciones

<b>Time period</b>	<b>Play in organizations</b>
From 1860	Competitive games
From 1955	Training and simulation games
From 1980	Social creation games

Fuente: Åkerstrøm (2009: 21)

A manera de viñetas para ilustrar los periodos identificados por Åkerstrøm, recogemos algunas de sus conclusiones más significativas:

- a. Desde 1860. Semántica de la competición y los records. En el contexto danés (que presumimos puede hacerse extensivo a otros países), corresponden a esta etapa las llamadas ferias mundiales en las que se exhibía ganado y los

últimos avances tecnológicos en manufacturas y artesanías. “In themselves, these fairs comprise a playful element. They represent both a form of marketing and a kind of physical reconstruction of the market as meeting place, but a market which is not the market itself” (Åkerstrøm, 2009: 23). En este carácter de representación del mercado (en este “como si fuese el mercado”), las ferias enuncian su carácter eminentemente lúdico. Hacia los años veinte, la introducción de concursos (competencias) y recompensas como base de las políticas de estímulos salariales en las empresas, ponen en evidencia la íntima liga entre juego y organización. Tanto las ferias de negocios (agrícolas, ganaderas, de tecnología, turismo, industria automotriz, etc.) como las políticas salariales de estímulos diferenciados en función de clasificaciones, son prácticas comunes en las empresas y organizaciones de hoy en día.

b. Desde 1955. Semántica de los juegos de entrenamiento y simulación. Señala Åkerstrøm que posterior a la segunda guerra mundial hubo un crecimiento explosivo del número de artículos sobre juegos de *management* y juegos de negocios. La alta gerencia de las compañías privadas se entrenaba a través de sofisticados juegos, por ejemplo para la toma de decisiones. Muchas de estas actividades se inspiraron en juegos de guerra y de batallas simuladas para entrenar a los ejecutivos en tácticas y estrategias. Åkerstrøm (2009:35) señala que estos juegos tenían tres objetivos: i) educación y entrenamiento en competencias gerenciales; ii) pruebas de decisiones y estrategias en las firmas e; iii) investigación. Pese a la amplia difusión de estos juegos, muchas veces fueron criticados porque se argumentaba que los participantes sólo jugaban por diversión,

por lo que el único valor de estos juegos era el entretenimiento. Nosotros sostenemos que el valor de esos juegos era la movilización del capital lúdico.

c. Desde 1980. Semántica de los juegos de creación social. A partir de los años ochenta, dice Åkerstrøm, emerge una nueva semántica de la relación entre organización y juego surgida de los esfuerzos conscientes por utilizar los juegos en los procesos educativos y como soporte para el desarrollo de capacidades creativas en las empresas. En esta fase la utilización del juego como recurso gerencial no sólo es más consciente sino inclusive, comenta Åkerstrøm (2009: 44): “The use of play is much more pure, and connection between play and childishness is explicitly articulated in positive terms”. Estos juegos se conocen con el nombre común de “Rompehielos” y se utilizan para reducir la ansiedad, adquirir información, lograr aquiescencia, construir consensos, entre otros tópicos. Señala Åkerstrøm (2009:43) que esta es la semántica de “hacer aparecer el mundo a través del juego”.

El rastreo histórico de Åkerstrøm se focaliza en la semántica del juego, identificada en libros y revistas especializados. Su indagación nos deja ver que las relaciones entre organización y juego hunden sus raíces al menos hasta el siglo XIX, si bien es hasta hace unos treinta años que esta relación es más consciente, explícita, asumida a cabalidad y gestionada intencionalmente.

Podemos añadir una cuarta etapa a la cronología de Åkerstrøm. Desde hace unos 15 años aproximadamente asistimos a un crecimiento exponencial de los videojuegos y las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, etc.) al punto de estar modificando las pautas de socialización y convivencia. Ya no se trata



solamente del uso de recursos lúdicos en las empresas, sino de la invasión de éstas en la vida cotidiana de las personas a través de juegos online y/o de las redes sociales. De esta forma, la actividad en juegos va dejando trazas de los hábitos de consumo y los estilos de vida de las personas, situación ampliamente aprovechada por los estrategias de marketing de las firmas. A esta tendencia se le denomina *gamification* y es una de las herramientas gerenciales más novedosas en el ámbito de los negocios. “Gamification is the *hot* new business concept, with many of the world’s most admired companies signing on” (Konrad 2011, citado en Fuchs, Fizek, et.al., s/f: 9).

Hasta donde nos hemos percatado, en México y en general en Latinoamérica, el concepto es aún poco conocido. Por *gamification* se entiende lo siguiente:

Gamification can be approached in at least two ways. First, as a general process in which games and playful experiences are understood as essential components of society and culture. From this perspective we could look at how practices and rituals, belonging to different historical and cultural contexts, might take the form of or resemble a game... More recently, however, gamification has also been used to describe a much more limited practice. This second and more widely-known meaning has been brought forward by marketing gurus and designers over the last few years. It is this latter sense that has led to a great number of definitions on gamification (Fuchs, Fizek, et.al. 2014: 7,8).

La *gamification*, las más de las veces, consiste en la utilización de estímulos lúdicos para obtener o incrementar la lealtad del cliente, el compromiso de los empleados, la afinidad de proveedores y otros actores de la órbita de la empresa. Específicamente, consiste en “el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas”<sup>4</sup>.

La *gamification* es un término concebido en la industria de los medios digitales (Fuzek, Fizek, op.cit.: 8) que a su vez responde a las transformaciones ocurridas en el capitalismo de los últimos años, el llamado capitalismo “soft” o “terso” (Heelas, 2002; Costea, Crump y Holm, 2005). Con este concepto nos referimos al capitalismo de la era postindustrial que responde a las necesidades de mercados más cambiantes y dinámicos (Valdes, 1997), hiperconsumistas, individualistas y frívolos (Lipovestky, 2004; 2010). A diferencia del capitalismo industrial caracterizado por una ética (ethos) de la auto-abnegación y el auto-sufrimiento, la ética del capitalismo terso se caracteriza por la auto-afirmación narcisista, de manera que los valores que guían a los trabajadores y consumidores se relacionan con la búsqueda de la felicidad, el bienestar en el trabajo y el bienestar a través del consumo (Costea, Crump y Holm, 2005).

Para Heelas (2002) la ética del capitalismo terso es la ética del autotrabajo (*self-work ethic*) y se relaciona con la gestión del Yo de manera que cada persona,

<sup>4</sup> ¿Qué es la gamificación? En: <http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>. Consulta el 5 de octubre de 2015.

además de autogestionarse en el trabajo, debe tomar decisiones de estilo de vida, es decir lugar de residencia, opciones de pareja(s) y compañero(a)s, elección de amistades, pautas de consumo hedonistas, vitales, estimulantes (Saldaña y Villanueva, 2014). De esta forma, “cada individuo debe ser el administrador (*gestionnaire*) de su vida, fijarse objetivos, evaluar sus desempeños, hacer su tiempo rentable” (de Gaulejac, 2005:188-189). Se puede afirmar que las organizaciones del capitalismo terso del siglo XXI, se caracterizan por una nueva ética de trabajo que les permite gestionar individuos lúdicos e intelectuales cuya producción es básicamente inmaterial. Esta ética implica que los individuos realicen operaciones sobre sí mismos para automotivarse, autoaprender, gestionar su tiempo, innovar, tener autoconfianza, socializar, improvisar, resolver problemas por vía creativa. Recurriendo a la mitología griega, en el capitalismo terso Dionisio predomina sobre Apolo (Costea et al., 2005: 146).

La irrupción del juego en el discurso y la práctica organizacional gana terreno día con día. Sólo por mencionar algunas expresiones de esta tendencia citemos que el 10º Workshop de verano del European Group for Organizational Studies (EGOS) que fue realizado en mayo de 2015 en Chania, Creta, bajo la temática *Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship*. También, señalamos que el número 4, noviembre de 2011, de la revista *Ephemera* está dedicado exclusivamente al análisis de las relaciones entre trabajo, juego y aburrimiento. Y si por el lado académico el tópico gana presencia, en el ámbito del *management* las referencias son innumerables: se habla de *gamification*, *serious play* (*Lego*

*Serious Play*), juegos de roles, *team building*, *coaching*, entre muchas otras expresiones.

Existen diversas investigaciones que relacionan el juego con el aprendizaje organizacional (Simon, 2002; Spraggon y Bodolica, 2013), la creatividad (Kanavagh, 2011; Dodgson et al., 2005), la creación de conocimiento (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001), la gobernanza (Åkerstrøm, 2009), entre otras. El juego suele considerarse un “factor productivo para las organizaciones” (Pinault, 2003 citado en Costea, Crump y Holm, 2005: 143) que debe ser promovido por los directivos, preferentemente a partir de investigaciones realizadas en el contexto organizacional. En esta perspectiva, el juego tiene un carácter instrumental, bien sea para facilitar el aprendizaje, ampliar la capacidad de innovación, promover la creatividad, diseñar estrategias de mercadeo y publicidad, definir políticas salariales a partir del estímulo de la competencia o configurar esquemas de trabajo y colaboración en función de determinados rasgos lúdicos, es decir, a partir de disposiciones institucionales específicas.

En nuestra perspectiva, las relaciones organización y juego van más allá y sobre todo, son de otra índole puesto que es factible conceptualizar a la organización como una realización lúdica. Es decir, el carácter fundacional y creador del juego estaría en la base de la existencia de la organización de negocios (y en general de las organizaciones). De esta manera, la organización nace preñada de juego, por lo que no resulta extraño que desde sus orígenes en la empresa se haya echado mano de múltiples elementos y relaciones lúdicos, como Åkerstrøm (2009) ha documentado.

La impronta lúdica es decisiva en el diseño de la organización, en el establecimiento de rutinas, en el curso de su trayectoria tecnológica, en la institucionalización de pautas y normas, en la creación del entramado simbólico que orienta y da sentido, en la instauración de lenguajes y narrativas, en la producción colectiva de mitos y ceremonias, en la productividad y la competitividad (el mismo término alude a uno de los rasgos del juego: la competencia), en la configuración de relaciones de poder (los juegos del poder, justamente). La impronta lúdica atraviesa a la organización en varios niveles y en diferentes registros que van mucho más allá de la mera utilización instrumental de juegos para el incremento de la productividad. Si la organización nace preñada de juego es porque éste le precede.

### **3. La organización del juego**

En toda organización encontramos elementos lúdicos, pero no todo juego implica organización. Basta ver el juego en solitario de una niña con sus muñecas, el de un chico con su pelota, o inclusive un juego de conjunto que se realiza con el único afán de la diversión para constatar que el juego existe, al margen de la organización. No obstante es necesario detenernos un momento a observar con más detalle la organización del juego. Para tal efecto, es necesario recuperar las ideas fundamentales de los textos canónicos en la materia: el *Homo Ludens* de J. Huizinga (1938, 2008), *Los Juegos y los Hombres* de R. Caillois (1986) y *Le Jeu* de J. Henriot (1969).

El trabajo seminal de Huizinga es bien conocido en la antropología, la sociología y los estudios de la cultura, pero quizás no ha sido suficientemente reconocido por

los estudiosos de las organizaciones ni en los ámbitos de los negocios, por lo que en las siguientes líneas exponemos algunas de sus ideas centrales a fin de recuperarlas para la construcción de nuestros argumentos y la tesis central de este trabajo, la noción de capital lúdico.

Si bien no todo juego implica organización, en otra perspectiva esta afirmación es relativa. Para que el juego ocurra, es necesario aceptar sus convenciones, sus exigencias, sus reglas y sobre todo, la instauración de una realidad aparte de la vida “normal” o cotidiana. Esta es la tesis central de Huizinga, quien dice que el juego está encerrado en sí mismo (Huizinga, 2008: 22), re-construyendo incesantemente su racionalidad (lúdica), sus reglas, sus rituales, y evidentemente, a los jugadores que lo animan. De acuerdo con Huizinga (2008: 20-25) las características del juego son cinco: i) el juego es libre, es libertad; ii) representa un escape de la vida cotidiana (estableciendo un mundo aparte); iii) está contenido en sí mismo por límites temporales y espaciales; iv) está reglamentado y; v) existen tensiones generadas por la incertidumbre o el azar por el resultado o desenlace del juego. Veamos estas cinco características en breve:

- i. “El juego es libre, es libertad” (Huizinga: 2008, 20). El juego por obligación, no es tal y por este carácter libre:
- ii. El juego representa un escape de la vida cotidiana, ya que puede situarse más allá de la vida cotidiana o de la vida «propiamente dicha» (Huizinga: 2008, 21 entrecomillado en el original). “El juego no es la vida «corriente» o la vida «propiamente dicha». Más bien consiste en escaparse de ella a *una*

esfera temporera de actividad que posee su tendencia propia” señala Huizinga (2008:21, comillas y cursivas en el original).

- iii. El juego está contenido en sí mismo por límites temporales y espaciales. El juego se organiza con arreglo a su propia racionalidad y al hacerlo, instituye nuevas realidades con otros tiempos, espacios, estética, emociones, jugadores, orden simbólico, estructura sagrada y reglas propias.
- iv. El juego está reglamentado. el juego crea su orden propio, su estructura de contención, su coherencia interna, su locura intrínseca también. En esta tesitura, es factible afirmar que el juego está contenido en la organización generada por sí mismo, lo que implica que está sometido a un conjunto de convenciones que deben ser aceptadas por los jugadores, o el juego no tiene posibilidad de realizarse. La noción de convenciones alude tanto a las reglas formales y explícitas como a los acuerdos tácitos e informales acordados por los jugadores. “He aquí otro rasgo positivo del juego: crea orden, es orden” (Huizinga 2008: 24).
- v. En el juego hay tensiones generadas por la incertidumbre o el azar por el resultado o desenlace. “Este elemento de tensión presta a la actividad lúdica, que por sí misma está más allá del bien y del mal, cierto contenido ético” (Huizinga, 2008: 24).

El fecundo trabajo de Huizinga fue muy importante para el desarrollo de los estudios sobre el juego, si bien su carácter descriptivo ha sido señalado como su principal limitación. No obstante, si utilizamos las características del juego establecidas para analizar comparativamente las etapas descritas por Åkerstrøm

(2009) podemos observar la pertinencia y agudeza del trabajo de Huizinga, en este caso para comprender el carácter lúdico que cohesiona y vehicula a innumerables prácticas empresariales: ferias de negocios, concursos como recurso de mercadotecnia, políticas salariales a partir de estímulos y recompensas, capacitación gerencial mediante juegos de simulación o de roles, facilitación de los procesos de aprendizaje y estímulos de la creatividad en función de actividades lúdicas como escenificaciones o juegos de palabras, entre muchos otros. En otras palabras: una buena parte de las prácticas empresariales tienen como fundamento al *homo ludens* del que Huizinga escribió hace cerca de ochenta años.

Uno de los autores que reconoció la importancia de la obra del historiador holandés y dio continuidad a su trabajo es Roger Caillois; su libro *Los Juegos y Los Hombres. La Máscara y el Vértigo* (publicado 20 años después que el *Homo Ludens*) se ha convertido en un clásico sobre estudios del juego. Caillois critica el carácter demasiado amplio (la dimensión lúdica como basamento de toda experiencia cultural) y a la vez demasiado limitado (carece de una caracterización de tipos de juegos) del texto de Huizinga e inclusive señala que “su obra no es un estudio de los juegos sino una investigación sobre la fecundidad del espíritu del juego en el terreno de la cultura” (Caillois, 1986:28). Asimismo, critica que en el trabajo de Huizinga se concibe al juego desprovisto de todo interés material, lo que excluiría a los juegos de azar, las apuestas, las loterías, etc. Señala también, con agudeza, que Huizinga no establece con suficiente fuerza el carácter ficticio implicado en el juego, es decir la “conciencia específica de realidad secundaria o



de franca irrealdad en comparación con la vida corriente” (Caillois, 1986: 38). Este rasgo, la ficción implicada en los juegos, es una de sus mayores aportaciones los estudios del juego.

Roger Caillois establece los rasgos que a su juicio signan al juego, caracterización que coincide en mucho con Huizinga, aunque aquel propone una sexta característica que es justamente la ficción implicada en el juego. A partir de este esquema Caillois se aventura en un planteamiento muy interesante y absolutamente pertinente para pensar la relación organización y juego: establece una clasificación de los juegos a partir de las actitudes de los jugadores.

Así, según Caillois, las actitudes básicas que controlan el juego son:

- i. Agon (competición): la ambición de triunfar en una competencia reglamentada.
- ii. Alea (oportunidad, azar): la renuncia de la voluntad a favor de una espera pasiva y ansiosa por lo que depara el destino.
- iii. Mimicry (simulacro): adoptar una personalidad diferente.
- iv. Ilinx (vértigo): “Un último tipo de juegos reúne a los que se basan en buscar el vértigo, y consisten en un intento destruir por un instante la estabilidad de la percepción y de infligir a la conciencia lúcida una especie de pánico voluptuoso” (Caillois, 1986: 58).

En el apartado siguiente recuperaremos la taxonomía de Caillois para “ponerla en juego” con algunas expresiones lúdicas en las organizaciones, específicamente en empresas.

Tan importante como las convenciones que lo rigen, instituir una realidad aparte a través de la ficción es un signo distintivo del juego. Este rasgo es de enorme importancia para comprender la organización del juego y cómo el juego se está utilizando en las organizaciones, por ejemplo a través de la llamada *gamification* (o ludificación, como se le ha traducido al español): esto es un juego (espacio, tiempo, reglas, actitud), esto no es un juego (espacio, tiempo, reglas, actitud). Es decir, la *gamificación* se explica por la premisa de separar el espacio-tiempo-racionalidad del juego, del espacio-tiempo-racionalidad del no juego.

Sin embargo, si partimos de otras premisas epistemológicas, específicamente si echamos mano de la noción del tercero incluido, la oposición “vida corriente-juego” o bien “organización-juego” se diluye, para dar lugar, en otro plano, a una realidad en la que ambas dimensiones están unidas. De esta forma, organización y juego no son necesariamente dos ámbitos separados de una realidad, sino una misma instancia con dos registros imbricados que se determinan mutuamente en un plano de realidad diferente de la “cotidiana” o “normal”.

Precisamente en esta perspectiva se inscribe el trabajo de Jacques Henriot (1969). Para él no existe tal contradicción, ni siquiera oposición entre juego y realidad. Henriot cuestiona la separación juego-no juego, porque se trata de una abstracción que no permite comprender relaciones concretas. Desde su punto de vista, para entender al juego es necesario construir el análisis en tres niveles:

- i) Nivel objetivo. Como estructura constituida analizada a través de la antropología del juego, la psicología del comportamiento, la sociología de las instituciones. Dice Henriot (1969: 16) “en un grupo en un momento dado de

su historia, hay formas de actividad a las que atribuimos el estatus de juego: las “cosas” que acordamos nombrar “juego” (traducción del francés nuestra). A este nivel Henriot lo denomina la estructura del juego.

- ii) Nivel subjetivo. La investigación se conduce hacia los factores comunes de estos actos de juego a partir de identificar las actitudes mentales de los jugadores. Para Henriot el juego tiene sentido por referencia a la actitud adoptada por quien juega, esto es, antes que el juego está el sujeto que juega. “Antes que estructura, el juego es idea” (Henriot, 1969: 17). A este nivel Henriot lo denomina simplemente jugar (en el entendido que la acción es animada por un sujeto con intencionalidad determinada, consciente o no).
- iii) Nivel fenomenológico. Ya que no es suficiente con decir que el jugador da más o menos sentido a la estructura del juego, es necesario preguntarnos por las condiciones en las que el sujeto puede devenir en jugador. Esto es, se necesita de una psicología objetiva del juego considerado como forma de comportamiento, de una sociología objetiva del juego estimado como institución para mostrar los diferentes niveles implicados en estas actividades (Henriot, 1969: 17-18). El análisis también debe centrarse en la dinámica subjetiva del jugador que juega en estructuras objetivas de juego<sup>5</sup>.

Estructura, actitud e interacción es el nudo que define al juego, lo que le da orden y organización. La disposición estructural, actitudinal y dinámica que anima al juego no es desde luego la misma que da sentido a la vida «propiamente dicha»

<sup>5</sup> Esta suerte de juego de palabras tiene evidentes evocaciones en Pierre Bourdieu. Consideramos posible reescribir (reinterpretar) la teoría del *habitus* a la luz de las teorías de Henriot y Winnicot. Trabajamos en esa dirección.

como decía Huizinga, sino que hay un alejamiento de la misma, una ficción en términos de Caillois, o bien una distancia, para Henriot. Se trata desde luego de una distancia interior, no de un alejamiento físico: “sólo la distancia establecida por el jugador entre lo que hace y el hecho de hacerlo por juego, este planteamiento y el control de sí permite caracterizar de manera estrictamente subjetiva la conducta que calificamos como lúdica” (Henriot, 1969: 256). Esta idea nos conduce a afirmar que el sentido o la intención importa más que la estructura, por lo que no existe la separación “juego-no juego”: lo que para una persona no es juego, para otra quizás sí lo sea, o lo que hoy no se concibe como juego, mañana puede serlo. Ahora bien, en términos de la teoría de Henriot, que la idea preceda a la estructura no significa que ésta no sea relevante, al punto incluso de modular la subjetividad del jugador. Como lo hemos mencionado, el análisis debe centrarse en el movimiento subjetivo del que juega dentro de estructuras objetivas de juego, en otras palabras, en el movimiento del imaginario: “Le jeu, c'est de l'imaginaire en acte” (Henriot, 1989: 156, citado en Bonenfant, 2013:3). El juego es el imaginario en acto: no es subjetivo ni objetivo, sino integra una tercera realidad:

...la tercera parte de la vida de un ser humano, una parte de la cual no podemos hacer caso omiso, es una zona intermedia de *experiencia* a la cual contribuyen la realidad interior y la realidad exterior. Se trata de una zona que no es objeto de desafío alguno, porque no se le presentan exigencias, salvo la que exista como lugar de descanso para un individuo dedicado a la perpetua tarea humana de

mantener separadas y a la vez interrelacionadas la realidad interna y la realidad exterior (Winnicot, 2003: 19).

Esta tercera realidad, que no es objetiva ni subjetiva, es la del juego. “Lo universal es el juego, y corresponde a la salud” dice Winnicot (2003: 65) en la elaboración de su teoría de los objetos y los espacios transicionales. En la misma línea de argumentación, es posible identificar que la “tercera realidad” se corresponde a la noción de tercero incluido descrita con anterioridad, es decir, organización y juego son antinómicos en un plano de realidad, en otro plano son uno y lo mismo y por ende, complementarios. En este sentido es posible argumentar la pertinencia conceptual de la teoría del capital lúdico.

#### **4. Hacia una teoría del capital lúdico**

En la introducción de este trabajo mencionamos que en nuestras investigaciones desarrolladas durante los últimos años, una y otra vez el juego ha sido mencionado por diferentes actores de distintas organizaciones. A manera de viñetas presentamos tres referencias explícitas sobre el juego en las organizaciones.

En el estudio sobre Le Cirque du Soleil observamos que la impronta lúdica es una constante en el proceso de creación de un espectáculo. Dominic Champagne, uno de los responsables creativos de varios espectáculos del Cirque du Soleil (Love, Varekai, Zumanity), nos comentó en entrevista que su trabajo como director artístico es lograr que cada actor arribe a su “momento de gracia”, para ello “el juego es muy importante porque a través del juego se puede uno ir aproximando a

las emociones que se buscan suscitar en cada artista. El juego sirve para encontrar el instante, el movimiento conectado con el cuerpo y el corazón de cada actor” (Saldaña, 2009: 64).

Por otra parte, en la tesis doctoral de Héctor Villanueva sobre la gestión del jazz, el pianista Edgar Dorantes comentó lo siguiente: “el músico de jazz siempre está dispuesto a colaborar con el otro, a entrar en contacto humano y musical con el otro (...), nuestra música depende de nuestra relación sonora en ese momento, entonces si tenemos dos músicos que no quiere tocar esa noche, que no quieren hacer música juntos, no va a sonar...entonces en esa disposición hay mucho juego, muchísimo juego...” (Villanueva, 2015: 103).

La tercera referencia fue obtenida en la investigación sobre las identidades sociales de los guías de río que trabajan en las empresas de rafting en Jalcomulco, Veracruz. Angélica Saldaña, en la investigación para su tesis de licenciatura en Sociología, obtuvo testimonios de guías de río en torno al juego y concluye: “el juego en el río fue de gran importancia para los guías, quienes al prolongar esta etapa a través del oficio, consolidan un nuevo sector económico” (Saldaña, 2015: 182).

Además de los testimonios obtenidos en trabajo de campo, las referencias aportadas por Åkestrom (2009) y el auge de la *gamification* aportan evidencia suficiente para destacar que el juego en las organizaciones, específicamente en las empresas privadas, es mucho más que una excepción: es un elemento estructural de las mismas.

Si recuperamos la clasificación de las actitudes básicas que controlan el juego de Caillois, es factible establecer un esquema de análisis de los juegos en las organizaciones que posibilite profundizar la reflexión y la teoría organizacional desde una perspectiva lúdica (digamos usando una metáfora del juego). A reserva de abordar el tema en otro trabajo, presentamos una primera y muy general aproximación.

Tabla 2. Clasificación del juego en las organizaciones a partir de la tipología de

Caillois

Actitud lúdica	Expresiones organizacionales
Agon (competición)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios diferenciados en función de productividad</li> <li>• Bonos</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Campañas de mercadotecnia basadas en concursos o colecciones</li> <li>• Rankings (producción, ventas, competitividad, etc.)</li> </ul>
Alea (azar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casinos</li> <li>• Loterías</li> <li>• Apuestas en deportes profesionales</li> </ul>
Mimicry (simulacro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias de negocios</li> <li>• Juegos de roles</li> <li>• Capacitación a través de juegos de guerra</li> <li>• Diseño de estrategias a partir de juegos (Legos Serious Play)</li> </ul>
Ilinx (vértigo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outdoor training</i>. Entrenamiento de ejecutivos en actividades extremas</li> </ul>

A este esquema habría que añadir otras expresiones lúdicas que quizás no alcancen el estatuto de juego pero que son claves en las actividades de las organizaciones (por ejemplo en los procesos de aprendizaje), como las bromas, el humor, el rumor, los mitos, los rituales y ceremonias. La actividad lúdica opera como una interface entre diferentes procesos y actores organizacionales, entre diferentes identidades y formaciones profesionales, entre perspectivas e intereses

disímiles, entre paradigmas gerenciales divergentes, entre trayectorias sociales, tecnológicas y económicas bifurcadas, entre otras expresiones.

Como hemos visto, la irrupción del juego en las organizaciones no es nueva, lo que sí es relativamente novedoso son los intentos de teorizar sobre el tema. Si Crozier y Friedberg (1990:57) conceptualizaron a la organización como “un conjunto de juegos articulados entre sí” y optaron por investigar sobre la racionalidad de las estrategias de los actores, ahora la atención parece puesta sobre la libertad y la irracionalidad implicadas en el conjunto de juegos articulados entre sí. Eso sí, una libertad acotada. La expresión es paradójica, sin duda, pero expresa con toda justeza el tipo de actividades lúdicas permitidas en las organizaciones. Se trata de jugar, desde luego, pero no cualquier juego sino uno que sea “serio”.

La consigna de jugar con seriedad queda de manifiesto en el nombre de una metodología para la consultoría empresarial basada en juegos: *Legó Serious Play*. La metodología, desarrollada por el profesor Davis Gauntlett, consiste en un servicio de consultoría muy particular que se relaciona con las metáforas, el empoderamiento, el trabajo en equipo y la solución de problemas. Esta metodología consiste en involucrar a los miembros de la organización a la que se presta la consultoría en un juego con los bloques y figuras de “legó” para que construyan metáforas de sí mismos en la organización, creando realidades alternas en las que pueden expresar ideas relacionadas con el trabajo o soluciones a algún problema (Gauntlett, 2006 citado en Åkerstrøm, 2009). La metodología del *Legó Serious Play* se inscribe en la lógica de la *gamification* y su



éxito quizás se deba a que los directivos no pierden del todo el control sobre el pensamiento y la psiqué de los individuos (Enriquez, 1997: 29-32), por el contrario, el juego posibilita que los sujetos trabajen en un ambiente de libertad vigilada, reglamentada.

Sin embargo, de acuerdo con Spraggon y Bodolica (2013) el *serious play* puede limitar la creatividad de los jugadores porque los directivos imprimen pre-significados a los objetos con los que se juega por lo que solo importa el carácter instrumental del juego. En este sentido afirmamos que la llamada *gamification* es una forma de regulación y control social.

En su muy interesante trabajo, Spraggon y Bodolica establecen que en un sentido diferente al *serious play* las *Social Ludic Activities* (SLA's) expresan la esencia transgresora del juego puesto que son emergentes, intuitivas, espontáneas, informales e incluso "estrategias contra el poder formal" que llevan a cabo los empleados (Spraggon y Bodolica, 2013:8). Por actividades lúdicas sociales Spraggon y Bodolica entienden lo siguiente:

SLAs are defined as a practice through which ludic players informally and spontaneously enact play as strategy in the workplace to artfully and aesthetically cope with organization-induced factors (e.g., surprises, breakdowns, interventions, or disturbances) that are perceived by practitioners as challenging instances interfering in their corporate life.

Las SLA's integran elementos de dos ámbitos: a) del juego la característica atética, es decir sin objetivos; y b) del *serious play*, las prácticas o rutinas organizacionales (Spraggon y Bodolica, 2013). De esta forma las actividades

lúdicas sociales permiten a los empleados modificar rutinas hasta generar “cambios sustanciales” en las mismas (Orlikowski, 2000 citado en Spraggon y Bodolica, 2013) como consecuencia del bricolaje y la improvisación (Weick, 1993 citado en Spraggon y Bodolica, 2013). En este sentido, las SLA’s se relaciona más con el concepto de “interfaces lúdicas” de Saldaña (2010).

En este sentido y siguiendo a Spraggon y Bodolica, para las actividades lúdicas sociales los objetos de trabajo sirven como “zonas de tráfico”, es decir, a manera de puentes que comunican el nivel material de realidad (“objeto acotado”) con el nivel de realidad simbólica (“objeto epistémico”) que es donde se generan “preguntas, ideas y metáforas” que son parte del proceso creativo que modifica las rutinas y/o los objetos de trabajo (Carlile, 2002; Bechky, 2003 citado en Spraggon y Bodolica, 2013:8). Así en las SLA’s, los objetos de trabajo operan a manera de objetos transicionales necesarios para que se juegue en un ambiente organizacional (Winnicott, 2003).

Aunque las SLA’s pueden o no generar resultados productivos, se les relaciona con el aprendizaje, la innovación y la generación del conocimiento (Spraggon y Bodolica, 2013) así como con los procesos cognitivos, el know how, el know-why, los objetos y las emociones (Schatzki, Knorr-Cetin y von Savigny, 2001 citado en Spraggon y Bodolica, 2013). Por lo cual, aún sin tener una intencionalidad explícita de contribuir a los fines organizacionales, de manera indirecta pueden hacerlo.

En este punto consideramos imprescindible construir un esquema teórico que nos permita comprender el juego en las organizaciones, tanto en su cariz instrumental (*serious play*) como en su faceta transformadora y (actividades lúdicas sociales).

Asimismo, en este esquema necesitamos dar cuenta de la especificidad del juego en tanto “tercera realidad” que no es ni subjetiva ni objetiva por completo. Finalmente, en el esquema consideramos pertinente recoger la idea central de Henriot “el juego es el imaginario en acto”.

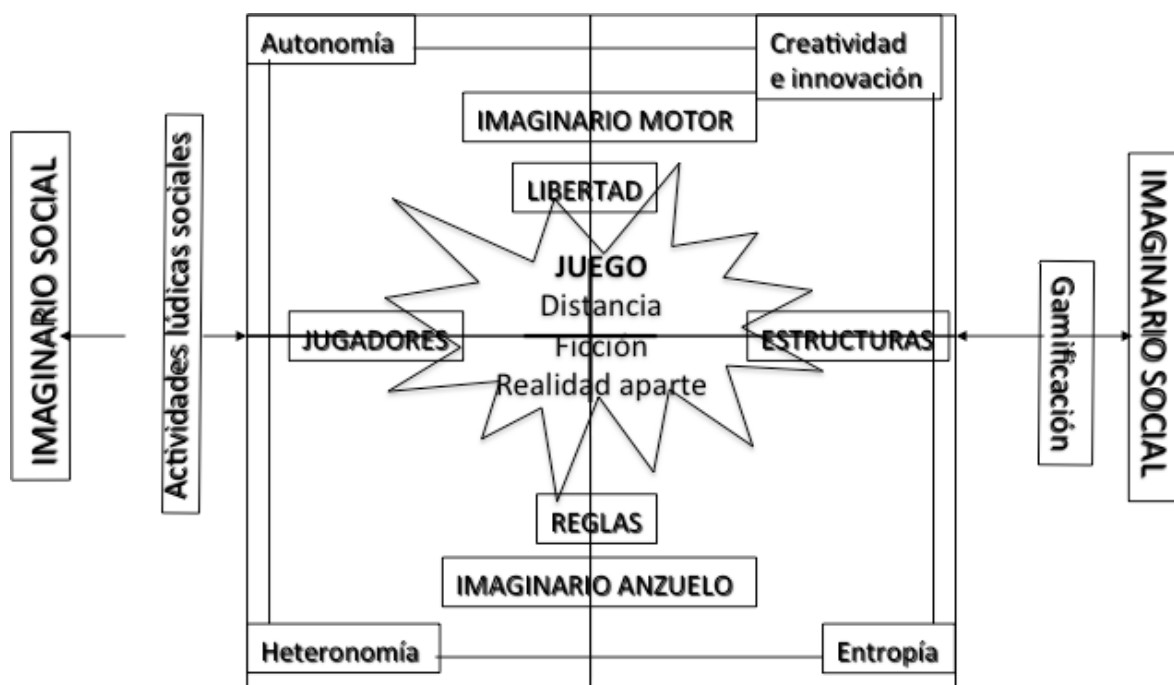
En primer lugar es importante partir de que las organizaciones y sobre todo las empresas privadas son “sistemas culturales, simbólicos e imaginarios” (Enriquez, 1992:9). En esta tesitura, en segundo lugar, son una expresión “condensada” (por así decirlo) de las actividades lúdicas sociales y por ende, espacios de y para los juegos. En tercer lugar, las organizaciones y específicamente las empresas privadas son espacios sociales profundamente contradictorios: oscilan entre la cerrazón y la apertura, entre la rutina y la innovación, entre la pulsión de muerte y la pulsión de vida, entre el mundo de objetos y procesos objetivos y el mundo de símbolos y lenguajes subjetivos. Finalmente, en cuarto lugar, la empresa “más allá de estructuras particulares, se presenta como un lugar donde el imaginario, los fantasmas, los deseos expresan su potencia” (Enriquez, 1997: 16

En primer lugar es importante partir de que las organizaciones y sobre todo las empresas privadas son “sistemas culturales, simbólicos e imaginarios” (Enriquez, 1992:9). En esta tesitura, en segundo lugar, son una expresión “condensada” (por así decirlo) de las actividades lúdicas sociales y por ende, espacios de y para los juegos. En tercer lugar, las organizaciones y específicamente las empresas privadas son espacios sociales profundamente contradictorios: oscilan entre la cerrazón y la apertura, entre la rutina y la innovación, entre la pulsión de muerte y la pulsión de vida, entre el mundo de objetos y procesos objetivos y el mundo de símbolos y

lenguajes subjetivos. Finalmente, en cuarto lugar, la empresa “más allá de estructuras particulares, se presenta como un lugar donde el imaginario, los fantasmas, los deseos expresan su potencia” (Enriquez, 1997: 16)

El esquema que presentamos recoge el modelo construido para analizar los procesos de creación artística y de gestión organizacional en *Le Cirque du Soleil*; en lo esencial es la misma lógica en ambos esquemas, si bien este lo hemos ajustado para comprender la dinámica del juego en las organizaciones. Veamos el esquema conceptual y después analicemos sus componentes y su movimiento interno.

Figura 1. Esquema conceptual del juego en las organizaciones



El esquema establece dos ejes fundamentales que construyen cuatro dimensiones. El eje horizontal identifica las dimensiones subjetiva (jugadores) y objetiva (estructuras del juego). El eje vertical identifica la dimensión de la libertad (imaginario motor) y la dimensión reglamentada (imaginario anzuelo). En medio de

las cuatro dimensiones se ubica el juego y sus rasgos (en el esquema solamente establecemos la construcción de una “realidad aparte” mediante la ficción a efecto de establecer distancia con respecto a la “vida corriente”). El juego, en tanto realidad que no es subjetiva ni objetiva sino que integra una “tercera zona” está atravesando las diferentes dimensiones. Las desiguales puntas de la figura que representa al juego simbolizan que está en continuo y caótico movimiento oscilando de los jugadores a las estructuras, de la libertad a las reglas.

De la combinación de estas dimensiones tenemos las siguientes posibilidades:

- i) Subjetivo-libertad: tendencia a la autonomía de los jugadores. La libertad posibilita al jugador a “enloquecer”, a profundizar en su psique gracias al movimiento del imaginario en tanto motor.
- ii) Subjetivo-reglamentado: tendencia a la heteronomía de los jugadores. El apego a las reglas limita la posibilidad transformadora del juego, pero puede ser estimulante para los jugadores que conocen y respetan bien las convenciones.
- iii) Objetivo-libertad: estructuras que favorecen el juego que tiende a la creatividad y la innovación en los sistemas sociales y en las organizaciones.
- iv) Objetivo-reglamentado: estructuras que favorecen el juego que tiende a la entropía, es decir, a la reducción de las tensiones en los sistemas sociales y en las organizaciones.

Por cuanto al concepto de imaginario social se refiere, es imprescindible recuperar el poderoso pensamiento de Castoriadis:

Es imposible comprender lo que fue, lo que es la historia humana, prescindiendo de la categoría de lo imaginario. Ninguna otra permite reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿qué es lo que fija la **finalidad**, sin la cual la funcionalidad de las instituciones y de los procesos sociales seguiría siendo indeterminada?, ¿qué es lo que, en la infinidad de las estructuras simbólicas posibles, especifica **un** sistema simbólico, establece las relaciones canónicas prevalentes, orienta hacia **una** de las incontables direcciones posibles todas las metáforas y las metonimias abstractamente concebibles? Castoriadis (1983:278. Negritas en el original.)

El concepto de imaginario nos permite integrar los registros de orden social e histórico con los registros de orden psíquico. El imaginario social instituyente es el nudo donde la historia y el deseo se encuentran. Señala Castoriadis (1998: 41) “la psique y lo histórico-social son irreductibles el uno al otro” puesto que “la psique está socializada (si bien nunca del todo)” (Castoriadis, 1998: 42). Es decir, psique y sociedad se implican recíprocamente lo que impide que una se reduzca y explique por la otra, habida cuenta de que responden a leyes de naturaleza diferente.

Para nuestra argumentación sobre una posible teoría del capital lúdico, el concepto de imaginario es central porque es en el juego, en tanto institución, donde se encuentran lo histórico-social (las estructuras en nuestro esquema) con la psique (los jugadores). Así también el postulado de Henriot sobre el juego como imaginario en acto adquiere absoluto sentido.

Para Enriquez las organizaciones son concebidas como un lugar para el imaginario: “las organizaciones sociales instalan a los individuos directamente al seno de la problemática de la búsqueda de identidad y de la afirmación de una unidad compacta y sin falla y en el temor a la fragmentación, es decir en el corazón mismo del imaginario” (Enriquez, 1997:86). De esta forma, el imaginario motor permite a la pulsión de vida expresarse al seno de las organizaciones (de ahí su lazo con la autonomía y la creatividad), al mismo tiempo que el imaginario anzuelo expresa la pulsión de muerte (de donde su vínculo con la heteronomía y la reducción de las tensiones a cero, es decir, la entropía).

Por último, la referencia a las actividades lúdicas sociales y a la *gamification* simplemente pretende subrayar el carácter indeterminado, liberador, subversivo de aquellas, y el rasgo utilitario, eficientista y técnico del último, sin que signifique que las SLA's y el *serious play* puedan identificarse fácilmente como instancias o procesos separados.

Así, concebimos al capital lúdico como el conjunto de relaciones organizadas intencionalmente en función del juego para crear valor social. De esta definición destacamos tres elementos: en primer lugar el carácter relacional del concepto, esto es, debe pensarse en función de otros procesos y dimensiones de la organización como la cultura, el poder y los procesos de aprendizaje, entre otros. En segundo lugar la intencionalidad implicada, toda vez que se trata de una voluntad colectiva manifiesta de organizar estructuras que posibiliten el desarrollo de actividades lúdicas; voluntad colectiva y manifiesta no significa necesariamente que sea un proceso racional, se trata simplemente de crear las condiciones

suficientemente apropiadas para que la fuerza de la energía lúdica circule en la organización. En tercer lugar destacamos que el sentido del juego es crear valor social, esto significa que no necesariamente se generan solamente utilidades para las firmas sino valor para la colectividad, por ejemplo, a través del fortalecimiento de lazos sociales, la producción de símbolos compartidos, el incremento del capital cultural, el fortalecimiento de la cohesión y la solidaridad social.

## **5. Conclusiones**

Este documento sintetiza experiencias y reflexiones de nuestros trabajos de investigación emprendidos en los últimos años. Por diversas vías y en múltiples ocasiones el juego nos ha tomado por asalto, no sólo en el aspecto intelectual sino también en nuestra vida personal y familiar. En tiempos de enorme violencia y miedo generalizado en la ciudad en la que vivimos y trabajamos, Xalapa, nos percatamos que como sociedad buscamos resistir y protegernos a través del arte, el deporte y la alegría. Mientras el país se derrumba, la actitud lúdica de millones de personas parece no sólo no menguar, sino fortalecerse.

En este trabajo se han expuesto las relaciones entre organización y juego. En un primer momento se estableció la posibilidad de utilizar la metáfora lúdica para pensar a las organizaciones y en particular a la empresa privada. Posteriormente se hizo una revisión de la pertinaz presencia del juego en las organizaciones, si bien los estudiosos quizás no han puesto la atención suficiente en sus análisis. Se destacó también el hecho de que cada vez es más frecuente que empresas y organizaciones utilicen recursos lúdicos como estrategias de gestión; así, se consignó la importancia creciente de la *gamificación* y del llamado *serious play*. En



la tercera sección de este documento se establecieron algunas pautas de análisis de la organización del juego, a partir de la reflexión sobre las ideas de clásicos en el tema como Huizinga, Caillois y Henriot. Esta somera revisión dio pie a la última parte de este texto en la que presentamos nuestra propuesta conceptual: la noción de capital lúdico.

El tema reviste la mayor importancia porque nos emplaza en la construcción de conceptos que permitan articular procesos de diferentes registros, en particular, entre la psiqué y la economía. Pensamos que una de las formas en que la energía psíquica se transforma en utilidades para las empresas es justamente el juego; también pensamos que los procesos de reproducción social y económica se convierten en elementos constitutivos de la identidad del sujeto precisamente a través de un conjunto de actividades lúdicas sociales. En otras palabras: el movimiento del imaginario ocurre en gran medida a través del juego.

La noción de capital lúdico es sin duda alguna aventurada y no exenta de polémica. Para decirlo juguetonamente, nos hemos situado entre dos fuegos: por una parte, para los economistas, contadores, administradores y apologetas del orden y la productividad, el capital lúdico es cuando mucho, una mala broma. Como nos dijo alguna vez un colega: “si no se puede medir, no es capital”. Por otra parte, para los sociólogos, antropólogos, artistas y apologetas del barullo y la creatividad, el capital lúdico es una canallada que pretende convertir el juego en utilidades para los empresarios. Ambos puntos de vista tienen razón. Y ambos puntos de vista no tienen razón. El problema quizás no estribe en tener o no

razón, sino en admitir otras posibilidades de pensamiento, de emociones, de participación, que no respondan a una ecuación si-no.

En esta dirección estamos trabajando. Juego y capital no son necesariamente excluyentes, si incluimos la posibilidad de que existan en otro plano de realidad como un concepto integrado, justamente, en el concepto de capital lúdico.

### **Referencias Bibliográficas**

Åkerstrøm, N. (2009) *Power at Play. The Relationships between Play, Work and Governance*. England: Palgrave Macmillan.

Caillois, R (1986) *Los juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*. FCE, México.

Castoriadis, Cornelius (1983) *La Institución Imaginaria de la Sociedad*. 2 t. Ed. Tusquets, Barcelona.

Castoriadis, Cornelius (1998) *Hecho y por Hacer. Pensar la Imaginación*. Editorial Eudeba, Buenos Aires.

Costea, B., Crump, N. y Holm, J. (2005) "Dionysus at Work? The Ethos of Play and the Ethos of Management", *Cultura y Organization*, (2), vol. 11, Junio: 139-151.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.

De Gaulejac V., Rodríguez S., Taracena E. (2005) *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. México, Universidad Autónoma de Querétaro. Schrange, 2000

Enriquez, E. (1997) *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. París: Desclée de Brouwer.

- Enriquez, Eugène (1992) *L'Organisation en Analyse*. Presses Universitaires de France. París.
- Fuchs, M., Fizek, S., Ruffino, P., Schrape, N (s/f) *Rethinking Gamification*. Meson Press, UK.
- Heelas, P. (2002) Work ethics soft capitalism and the 'turn to life'. En *Cultural Economy*, P. du Gay y S. Hall (eds). Londres: SAGE Publications.
- Henriot, J. (1969) *Le jeu*. Presses Universitaires de France. París.
- Huizinga, Johan (2008) *El Homo Ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kavanagh, D. (2011) "Work and play in management studies: A Kleinian analysis. *Ephemera. Theory & Politics in organization*. Número (4), Volúmen 11: 336-356.
- Lipovetsky, G. (2004) *El imperio de lo efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G. (2010) *La felicidad paradójica: ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec Presses de l'Université Laval.
- Nicolescu, B. (1996) *Manifiesto de la transdisciplinariedad*. México, D.F.: Multiversidad Mundo Real Edgar Morín.
- Saldaña Rosas, A (2009) *Momentos de gracia: organizar lo imposible*. México, D.F.: Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Saldaña, A. (2010) *Las interfaces lúdicas*. Documento presentado en el XIV Congreso Internacional de la Academia de las Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA) Monterrey Nuevo León.

- Saldaña, A. y Villanueva, H. (2014) *Elementos para una teoría del capital lúdico organizacional* documento presentado en el III Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales: La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano, Agosto 26-29, Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.
- Saldaña, Angélica (2015) *Del lancharo al guía de río: turismo de aventura en Jalcomulco Ver.* Tesis de licenciatura en Sociología. Universidad Veracruzana, Xalapa.
- Simon, L. (2002) *Le management en univers ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal* Tesis de doctorado, Universidad de Montréal.
- Spraggon, M. y Bodolica, V. (2013) "Toward an alternative form of play in organizations: a practice-based perspective on SLAs", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings: 578-583.*
- Valdes, L. (1997) *Conocimiento es Futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad.* México: CONCAMIN.
- Villanueva [e] H. (2012) Transcripción de la entrevista al Director del Festival Internacional de JazzUV, Edgar Dorantes. Centro de Estudios del Jazz, 12 de diciembre. Xalapa, Veracruz, México.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001) *Facilitar la creación del conocimiento: Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación.* México, D.F.: Oxford University Press.

Weick, K. (1976) "Educational Organizations Loosely Coupled Systems",  
*Administrative Science Quarterly*, (1), vol. 21, marzo: 1-19.

Winnicott, D. W. (2003) *Realidad y juego*. Barcelona: Editorial Gedisa.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

PODER Y CONFLICTO





## Introducción

El poder es uno de los temas centrales en el estudio de las organizaciones, y específicamente, en los Estudios Organizacionales. Ya en la Teoría de la Organización el tema del poder se manifestaba bajo un enfoque funcional en corrientes como la teoría de la burocracia –a través del constructo conceptual forma de dominación legal racional– o la escuela del comportamiento –a través de la metáfora de la organización como coalición política–. En los Estudios Organizacionales el poder viene a ser un tema emblemático, en tanto la teoría crítica y el posmodernismo se erigen como punto de apoyo y emergencia de los Estudios Organizacionales; el poder los Estudios Organizacionales tiende a ser analizado desde un punto de vista crítico.

Dentro de los temas que más se publican en las principales revistas representativas del campo de estudio de las organizacionales, a nivel internacional, está el tema del poder. En este sentido, ello contrasta con lo sucedido en México, donde la literatura del poder es escasa, si se compara con lo publicado en otras latitudes. Si el tema del poder es esencial en los Estudios Organizacionales, resulta preocupante que en este segundo Tomo del libro electrónico *El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios* solamente estén presentes dos trabajos.

Uno de ellos realiza un interesante análisis del poder en términos organizacionales ya que a partir de la propuesta de S. Lukes (quizá el mejor estudioso del poder en términos de S. Clegg) se investiga empíricamente cuál es el estado del conflicto y de la violencia en la Universidad Autónoma de las Ciudad de México.

Específicamente propone un Modelo Complejo Transdisciplinario que al considerar la complejidad del ser humano, la sociedad y las organizaciones, permite evidenciar por medio de métodos cuantitativos (un sistema estructural de ecuaciones) y cualitativos (entrevistas), los factores que explican el estado de violencia de dicha universidad, como la falta de respeto, golpes, bromas hirientes, insultos, acoso, violaciones sexuales, ley del hielo. Así, el poder expresado a través de la violencia, ofrece evidencia explícita de la dinámica organizacional de la Universidad Autónoma de las Ciudad de México.

El otro, aborda el tema de la responsabilidad social empresarial, es decir, la responsabilidad que las organizaciones deben tener respecto de las condiciones en las que empleados trabajan y respecto del deterioro ambiental causado por la actividad empresarial. Esta práctica es analizada a la luz del

Grupo México –División Minería–; específicamente, este trabajo da cuenta del desfase entre el discurso y la práctica de la responsabilidad social empresarial de dicha organización, y plantea la hipótesis de que la responsabilidad social empresarial no aplica al caso estudiado, pues en su División Minería, Grupo México se caracteriza por “la afectación al entorno” y por las “malas condiciones materiales de los trabajadores”. Aunque el trabajo no desarrolla un análisis de relaciones de poder detallado, la evidencia que ofrece a lo largo del capítulo, permite identificar el tema del poder como eje central de la dinámica organizacional, por lo que la virtud del capítulo es mostrar implícitamente como el ejercicio de poder se ejerce en la organización minera estudiada.

Como se señaló anteriormente, si el poder es uno de los temas centrales en los Estudios Organizacionales, es importante el desarrollo de investigaciones sobre, como lo señala Mintzberg, el poder en y alrededor de las organizaciones. Investigaciones que recuperen explícitamente las formas como es ejercido el poder en las organizaciones y cómo ello da cuenta de su dinámica. Asimismo, es importante que estas investigaciones hagan explícito su enfoque propiamente organizacional, de otra manera, la naturaleza del campo de estudio de las organizaciones puede tender a desdibujarse y el aporte al estudio de las organizaciones podría ser irrelevante. Esperamos que este segundo Tomo en su vertiente del poder y conflicto en las organizaciones, y los capítulos que la integran, signifiquen una abierta invitación para los interesados en el estudio del poder en las organizaciones para continuar trabajando este tema.

**Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Condiciones de Trabajo de los Mineros Mexicanos. Una Aproximación al Grupo México y la Responsabilidad Social Empresarial

---

Alejandro Espinosa Yáñez<sup>1</sup>

*...la vida es un muladar y una porquería  
porque unos cuantos así lo quisieron.  
Ésos han tenido, y tienen, sucesores*  
José Saramago

## Resumen

El discurso de la responsabilidad social empresarial (o corporativa) atraviesa la realidad contemporánea. Este discurso, que enfatiza la responsabilidad de la empresa con sus trabajadores y el entorno, coexiste en la práctica con el derroche y afectación de los recursos naturales y del trabajo humano, en síntesis, con la degradación de la naturaleza. Revisar la consistencia entre el código de ética y la misión y visión del Grupo México en su División Minería, atendiendo las condiciones materiales de trabajo en que se desenvuelve la actividad ordinaria de los mineros, destacando los efectos, sobre todo en la salud, de este proceso en el destacamento de trabajadores, es uno de los objetivos a indagar en esta presentación.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial, corporativo, condiciones materiales de trabajo, salud de los trabajadores, destrucción de la naturaleza.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.  
[aley@correo.xoc.uam.mx](mailto:aley@correo.xoc.uam.mx)

## **Abstract**

The entrepreneurial (or corporate) social responsibility speech goes through the contemporary reality. This speech, which emphasizes the responsibility of the company towards its workers and the environment, coexists in the practice with the waste and affectation of natural resources and of human work, in synthesis, with nature destruction. One of the objectives which will be researched in this document is the revision of the consistency between the ethics code and Grupo México mission and visión in its Mining Division, taking into account the material working conditions in which miners' ordinary activity is developed, highlighting the effects of this process, mainly on health, over the workers detachment.

**Keywords:** Entrepreneurial social responsibility, corporate, material working conditions, workers' health, nature destruction.



## **Introducción**

El presente trabajo no marcha por una ruta inédita. Como se apunta a lo largo de la exposición, desde diferentes ángulos y alcances se ha reflexionado sobre las condiciones de degradación en que se desenvuelve el trabajo de los mineros. Sin embargo, quizá aún no lo suficiente para la construcción de un conocimiento público amplio, al tiempo de generar condiciones de regulación que atemperen el malestar obrero. Por ello es que insistimos en el objetivo de re-explorar la relación entre la actividad minera y la afectación de los trabajadores, por las condiciones precarias en que se realiza su actividad, así como documentar la no correspondencia del Código de Ética y la Misión y Visión del Grupo Minera México con el discurso de la Responsabilidad Social Corporativa.

Para avanzar en nuestra discusión formulamos dos preguntas de investigación y una hipótesis:

1) ¿Hay correspondencia entre la acción empresarial del Grupo Minera México – Buenavista del Cobre- con la responsabilidad social materializada en un desarrollo sustentable que satisfaga “las necesidades esenciales de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras”?; 2) ¿Las actividades de trabajo de los mineros mexicanos se desenvuelven en condiciones de protección al trabajo y de seguridad física y psíquica en la realización de las tareas ordinarias, como expresión de una cultura de la prevención frente al riesgo? Se adivinan respuestas a estos interrogantes. Nuestra tarea es, apartándonos de respuestas rápidas, contribuir en el conocimiento del problema, documentarlo más.

La hipótesis que sostenemos es que no aplica el concepto de RSE (y/o corporativa, lo que usaremos indistintamente) en la experiencia empresarial recurrente en el Grupo Minera México por la afectación en el entorno (efecto externo), y en las condiciones materiales de los trabajadores (en lo interno).

Vale señalar que lo que se expone no es producto de un estudio de caso en el que se produzca por nuestra indagación evidencia empírica propia; asimismo no es el resultado de la revisión de contratos colectivos de trabajo (y otros documentos asociados –reglamento interior de trabajo, estatutos sindicales, bitácoras de las comisiones mixtas, entre otros), que nos permitan comprender más cabalmente el problema que nos hemos planteado. Hasta el momento estamos orientando nuestro campo de investigación, con base en las siguientes tareas, algunas realizadas y otras a continuar, en el entendido de que se trata de una investigación en proceso:

- Revisión de la literatura actual
- Documentos Históricos
- Información periodística (testimonios)
- Archivos públicos, documentos oficiales
- Datos Estadísticos
- Archivos privados
- Análisis del discurso del Código de Ética y la Misión y Visión de la empresa

### **Punto de partida**

El comportamiento empresarial, imbuido en la lógica de la RSE, tendería a equilibrar la ganancia con la corresponsabilidad social, es decir, la armonización

de las “dimensiones económico-social y ambiental”, por ejemplo –citando a Leyva- que en “el Libro Verde que emitió la Comisión de las Comunidades Europeas en 2001, y desde una posición ética [...] entiende a la responsabilidad social empresarial en los siguientes términos: ‘Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo ‘más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores’ lo que contribuye al incremento de la competitividad de las empresas” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) (cf. Leyva, 2011: 20).

Con antelación a la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas, Coleman, bajo el enfoque teórico de la “elección racional”, señalaba: “A grandes rasgos, por supuesto, puede definirse la conducta responsable como aquella que tiene en cuenta los intereses y derechos de los demás. Algunas acciones que un actor espera que vayan a beneficiar ligeramente sus propios intereses, pueden acarrear considerable daños a otros” (Coleman, 2011: 683). El propio Coleman apuntaba los múltiples sentidos y determinaciones que destacan en la acción empresarial, es decir, la responsabilidad corporativa, como acción social, exige revisar el cuadro general de afectaciones e impactos que tiene: “la cuestión de la responsabilidad corporativa se refiere a cómo cambiar esta mezcla –por lo general realizando cambios que huyen de satisfacer los propios intereses de la corporación, y buscan en cambio satisfacer uno o más de los otros cuatro conjunto de intereses, los de los empleados, clientes, inversores o vecinos-. Pero la multiplicidad y diversidad de los intereses, tanto en un mismo conjunto como entre

varios de ellos, nos indica que el problema no es nada simple, incluso conceptualmente: no existe un único grupo hacia el que la corporación vaya a ejercer responsabilidad social al tiempo que satisfaga simultáneamente los intereses de todos los que resultan afectados por sus acciones” (Coleman, 2011: 689).

Estas limitaciones y sentidos a que se refiere el teórico de la “elección racional”, que como planteo teórico se operacionalizan y confrontan claramente en la realidad mexicana, dejan ver el papel de un Estado “mínimo” e intencionalmente débil, por lo que podemos suponer que la RSE es una de las manifestaciones de la hegemonía del capital, por un lado porque es obstáculo legal y legítimo frente a prácticas regulatorias, por otro lado, por la entrada de los empresarios en la conducción directa del quehacer estatal<sup>2</sup> –que en la experiencia mexicana significó los cambios en las reglas del sistema político mexicano-, así como por la imposición unilateral de prácticas de flexibilización y la seductora práctica laboral<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Francisco López Bárcenas ejemplifica con la propuesta de Gerardo Gutiérrez Candiani, presidente del Consejo Coordinador Empresarial en ese momento, formulada en el contexto de una reunión de la Unión Social de Empresarios Mexicanos, de que “las consultas a los pueblos indígenas, reguladas en la Constitución federal y el derecho internacional no sean de cumplimiento obligatorio”. Más allá de la fortuna que tuviera la propuesta, que López Bárcenas señala como débil en un contexto internacional más atento y con más recursos jurídicos para la resistencia, sin embargo la pretensión de anulación de una franja de la sociedad es lo que resalta (“Los empresarios y el derecho a la consulta”, *La Jornada*, 22 de abril de 2015, p.19).

<sup>3</sup> La globalización en general, y el Estado neoliberal en particular, se han materializado en la conformación de un nuevo marco de relaciones laborales e inéditos procesos organizacionales. En el escenario internacional, se concreta en la supresión de empleos tradicionales a la par de la creación de nuevos empleos, el relieve de los flujos financieros en todo el planeta, la construcción de “un espacio capitalista universal” (Borón, 2002: 17); en la experiencia mexicana, entre otras, con una legislación estandarizada en la que disminuye la capacidad de regulación estatal, como es en el caso de las reformas a la Ley Federal del

(con pretensiones de rebasar los muros de los centros de trabajo) de la autovigilancia –asociada a ésta, el incremento de la responsabilidad, de la reestructuración de las jerarquías, así como de la posibilidad de disminuir los cuadros administrativos, entre otras-, haciendo más ilegible la dominación del capital, como plantea Sennett<sup>4</sup>. No se aparta de esto lo señalado por Saxe-Fernández, en una discusión sobre el peso del capital en la definición de la agenda ambiental: “Por afirmar que la COP21 fue un fraude, Hansen fue amonestado por Kerry, secretario de Estado de Estados Unidos que debería saber, como aclaró Galileo hace 382 años, que las leyes de la física no son negociables ni están a merced de las veleidades de oligarquías corruptas y glotonas. Antes de maquillar la faz del colapso climático antropogénico (CCA) y dado lo que está en juego, es más ético decir al público, con dato duro y palabra clara, la realidad de las COP y la magnitud del riesgo. Para los inquisidores pesan más los negocios del uno por ciento de Estados Unidos que según Anderson lanza a la atmósfera ¡2 mil quinientas veces! más CO2 que el uno por ciento a nivel global, que frenar el CCA, gran amenaza a la vida planetaria y a la civilización”<sup>5</sup>.

Con este último ejemplo hacemos referencia a una reflexión que nos lleva a escenarios de discusión complejos, por ejemplo “para estar en condiciones de

Trabajo y de la educación, que se expresan concretamente en el incremento de la subordinación laboral, la vulnerabilidad, contratos cortos, salarios de subsistencia y tercerización.

<sup>4</sup> Como señala Sennett, “más que abolir las reglas del pasado, el nuevo orden implanta nuevos controles, pero estos tampoco son fáciles de comprender. El nuevo capitalismo es, con frecuencia, un régimen de poder ilegible” (2009: 10).

<sup>5</sup> COP21 o XXI Conferencia Internacional sobre Cambio Climático. Cf. John Saxe-Fernández, “París: secuestro corporativo”, *La Jornada*, 24 de diciembre de 2015, p.21.

comprender e interpretar correctamente los complejos problemas de la humanidad actual” (Antón Lolo, 2008), desde la bioética profunda. En un plano más simple, atender contra la mayoría de la población trabajadora es violentar a la naturaleza y la sostenibilidad, se puede argumentar, extendiendo los argumentos de Antón Lolo. En este nivel de discusión, desde lo prescrito, Morales plantea sobre la empresa social y ambientalmente responsable, que es “la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección adecuado, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias” (Morales, 2009: 58). Como apuntamos, está en la dimensión de lo prescrito, del deber ser. No obstante –en el plano de lo real-, coincidimos con Cardozo: “Los campos cubiertos por el concepto de RSE aluden poco a las condiciones internas de trabajo en la empresa y a los asuntos ambientales, menos aún a la calidad de vida de las familias de los trabajadores y la comunidad en general, y nunca a su principal determinante: un nivel de salarios dignos” (Cardozo, 2010: 52). Como ironía, vale señalar que en otra argumentación se plantea que “Los empresarios en México aún no destacan las ventajas que les pueda representar la Responsabilidad Social incluso en el aspecto económico” (Morales, 2009: 69),

Lo citábamos líneas atrás, entendiendo al desarrollo sostenible como el que “satisface las necesidades esenciales de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras”, y en su desembocadura apunta hacia la responsabilidad social

corporativa”, para lo que partimos de la premisa de la importancia de baja intensidad en el plano social, es decir, de la disociación del daño a un destacamento particular de los trabajadores mexicanos y de la conciencia pública del problema. Introduciendo otro filón de la discusión, a partir del planteamiento de Coleman, “...conforme se desarrollan las corporaciones y se divorcian tanto de sus fundadores como de las comunidades locales, en el futuro habrá una disponibilidad cada vez menor de estos mecanismos como medios de generar responsabilidad corporativa”, es decir, los “mecanismos posibles por los que las corporaciones pueden actuar de manera más o menos responsable hacia una comunidad o grupo en particular” (Coleman, 2011: 688) –la revolución de los managers acentuaría en esta lógica el problema-. El discurso hegemónico desde el capital, certificado por mecanismos evaluadores producidos por las propias instancias que son evaluadas<sup>6</sup>, es la manifestación de un sistema de relación y de los actores que participan en él (empresas certificadoras, empresas y corporaciones, trabajadores, instancias de gobierno, como sistemas autopoiéticos), en el sentido que planteaba Luhmann, y que busca poner de relieve que la responsabilidad social empresarial (y/o corporativa) enfatiza la responsabilidad de la empresa con sus trabajadores y el entorno.

### **El punto de origen en la empresa; la diseminación del daño**

<sup>6</sup> Se trata de una tendencia internacional: “La tendencia principal en el control social de las corporaciones ha sido el aumento de las normativas externas, como indica el aumento exponencial de agencias normativas en los años sesenta y setenta en los Estados Unidos. Pero resulta razonable preguntarse si existen cambios internos alternativos en la corporación que pudieran llevar a que actuara de forma más responsable” (Coleman, 2011: 707).

Traigamos a nuestro escenario de discusión lo publicado en la página oficial del Grupo México: “Nuestro compromiso y enfoque de negocio es el Desarrollo con Sentido que promueve el mejoramiento del entorno en general, el bienestar y la seguridad de nuestros colaboradores, sus familias, el fortalecimiento de las comunidades que nos acogen y la protección del medio ambiente que nos rodea [...] **Nuestro Enfoque Sustentable DESARROLLO CON SENTIDO...**En congruencia con nuestros objetivos de promover el desarrollo y crecimiento de las comunidades en las que tenemos presencia, desplegamos sólidos programas de vinculación social. Nuestros resultados de bienestar, están enlazados en una relación de corresponsabilidad, respeto y diálogo con visión humana”.

Otro planteo a destacar: “Cuando las empresas y las comunidades comparten la voluntad de empoderar a la colectividad, se genera una corresponsabilidad frente a sus actividades. Si se trabaja así, el resultado es la existencia de programas sustentables y sostenibles en el tiempo”, se señala en la página del Grupo México, División Minera, concluyendo que con una metodología de escuchar a la comunidad y generar compromisos, se plantea en información oficial: “Actualmente se cuenta con 16 Casas Grandes en la República Mexicana. La primera que fue construida se ubica en Cananea, Sonora, donde se encuentra la mina Buenavista del Cobre. De ahí que la aplicación del modelo Casa Grande haya nacido como consecuencia de las actividades de la División Minera... Con acciones sustentables como las que se realizan en Casa Grande Cananea, la empresa se convierte en un ciudadano más. Un sujeto activo en la comunidad que



aprovecha sus actividades para generar vínculos con sus vecinos y mejorar, junto con éstos, la calidad de vida de la colectividad y de las comunidades”.

Frente a estas ideas, que forman parte de lo prescrito, ahora atendamos el otro lado de la luna, acercándonos a un hecho de factura reciente. Se señala en información publicada por el semanario *Proceso*: “un tanque de almacenamiento de residuos químicos de la Mina Buenavista del Cobre, propiedad de Grupo México, en Cananea, Sonora, derramó parte de su contenido y escurrió en aguas del río Bacanuchi y el río Sonora. Aproximadamente 40 mil metros cúbicos de solución de ácido sulfúrico fueron derramados desde la mina. Debido al derrame, el río Sonora adquirió un color anaranjado sorprendiendo a los pobladores de Banámichi, donde se cortó el suministro de agua ante el peligro de contaminación por tóxicos que ya afectó a productores locales de leche” (*Proceso*, 15 de agosto de 2015).

Una semana después del hecho –que en el desplazamiento del agua en un río significa cientos de kilómetros-, la empresa aceptó su responsabilidad, en tanto el curso de los ríos diseminó el daño, lo amplificó, retomando el argumento de Guerrero “Los ríos se alimentan de la lluvia, los escurrimientos superficiales, las fuentes subterráneas y de la fusión de las nieves de las montañas. Todas las aguas que concurren a alimentar a un río forman lo que se conoce como su cuenca, es decir, el área drenada por él...Al correr hacia el mar, arrastran sólidos y nutrientes que benefician a la vida acuática, pero también elementos indeseables cuando se descargan sobre ellos productos contaminantes de la actividad industrial” (Guerrero, 2012: 68), como es el caso que estamos atendiendo.

En esta diseminación del daño, recordemos su letalidad, al tratarse de un derrame en el que se mezclan sulfato de cobre con ácido sulfúrico, a la par de una elevada concentración de metales pesados, en su ensamble, lesivos para las personas y el ambiente en general (la documentación científica en este sentido es elocuente).

-Argumento de la empresa: el derrame lo causó la lluvia (sic).

-Hecho: se notificó 25 horas después del accidente –una semana después llegaría el reconocimiento.

-Vale recordar que “(El agua no es un producto comercial como cualquier otro sino, más bien, una herencia que debe ser protegida, defendida y tratada como tal). Directiva 2000/EC del Parlamento Europeo y del Consejo para establecer un marco común de acción para la Comunidad sobre el tema de política del agua, Bruselas, 30 de junio 2000 (Cf. Guerrero, 2012: 127).

Mirando el problema desde otros ángulos, referido al maltrato a los trabajadores y la comunidad en el entorno inmediato, se señala: “Una prueba de la ineficacia de la (IT) Inspección del Trabajo es el accidente en la Mina Pasta de Conchos, donde fallecieron 65 mineros en febrero de 2006. Ello fue consecuencia de la falta de atención a las deficiencias en la seguridad de la mina documentadas en diferentes actas de inspección emitidas durante los dos años precedentes, incluyendo la Norma Oficial Mexicana de Seguridad e Higiene, sin que se llegara a imponer a la empresa sanción alguna, lo que resultaba coherente con la estrategia de cumplimiento voluntario promovido por la STPS (Bensusán, 2009: 1030). Frente al hecho, desde la STPS se planteaba, en palabras de Manuel Rocha Díaz, en ese momento Delegado en Coahuila de la STPS: “...Un 40 por ciento de los centros de

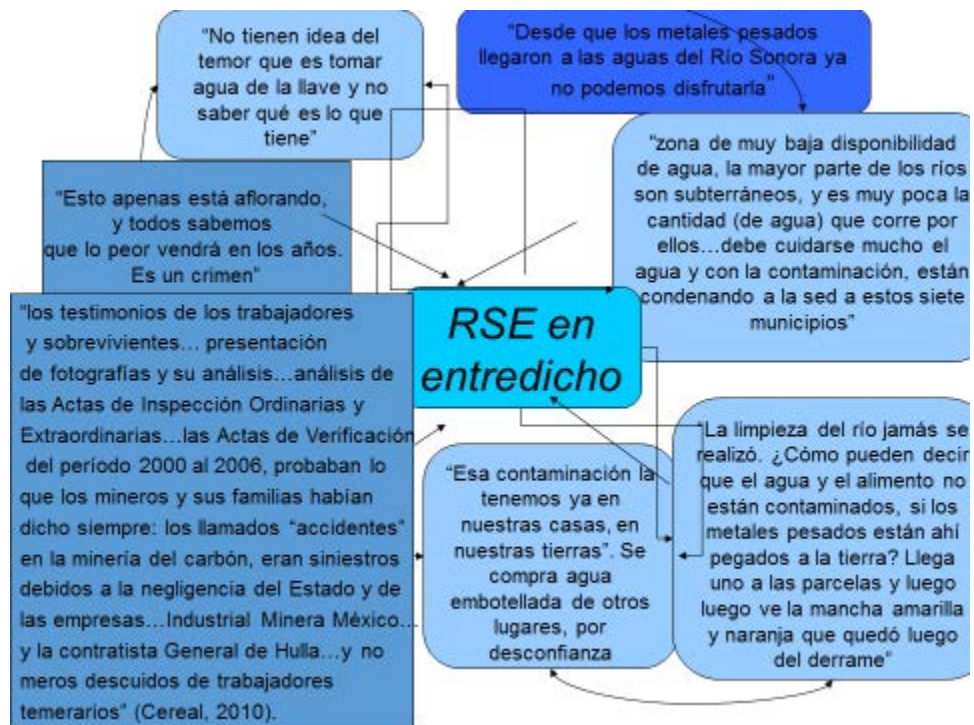
trabajo han sido visitados con el fin de que cumplan con las disposiciones legales, que van encaminadas a evitar tragedias como las que ya han causado luto en la región. ...Era común que las inspecciones se realizaban casi siempre a las mismas minas, ya que sólo se tomaba en cuenta a las registradas ante la Secretaria del Trabajo, excluyendo aquellas pequeñas que trabajaban por su cuenta, siendo éstas las más propicias para derrumbes y pérdida de vidas” (Vanguardia, 9 de enero de 2010, cf. Cereal, 2010: 46) -recordemos que la muerte hormiga está presente de manera recurrentemente significativa en estas unidades económicas, en las que se ha modificado la legislación, dejando sin efectos cualquier práctica de supervisión y/o regulatoria-.

No puede soslayarse, como se plantea por Alfie, que “Desde hace cinco años hubo advertencias de la falta de mantenimiento en una de las máquinas de la mina. La válvula se colocó posterior al desastre y el Grupo México dio aviso a las autoridades 48 horas después de haber detectado el problema. De la misma manera, la empresa oficializa el “incidente” de 2014 seis días después de ocurrido el desastre [...] el actor clave, que es la empresa, ha logrado evadir su responsabilidad socio-ambiental durante años. Este desastre no es un ‘accidente’, es la acción permanente de un consorcio donde el descuido de condiciones laborales, la falta de mantenimiento a sus instalaciones y la carencia de prevención se abandonan frente a la ganancia inmediata” (Alfie, 2015: 105 y 106). Interviniendo en la discusión, el Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal), en su alegato dirigido a la Comisión Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): en el caso de la Mina 8, Unidad Pasta de Conchos, señala que no

se realizaron inspecciones durante un período de 19 meses después de la inspección ordinaria del 12 de julio de 2004, mediante la cual se constataron 48 deficiencias en materia de seguridad e higiene (Cereal, 2010: 20-21). El gobierno no refuta la información. Por otra parte, el incremento en la plantilla de inspección es una forma de reconocer el déficit existente en esta materia en el momento del accidente. Bajo estas consideraciones, reconociendo que la actividad minera es de alto riesgo, resalta la ausencia de dispositivos, reglamentos y procedimientos que atiendan el riesgo. Como señalan Walter y Pucci, el riesgo es un “evento potencial, susceptible de causar algún daño a los individuos. Esta definición amplia nos permite pensar en los **riesgos ecológicos** como aquellos eventos que pueden dañar el medio ambiente y en los **riesgos laborales** como aquellos que pueden ocasionar daños la salud de los trabajadores” (Walter y Pucci, 2007: 12). Así, destaca la irresponsabilidad social corporativa de la minera al no existir “mecanismos de prevención que permitan anticipar las probabilidades de ocurrencia de accidentes, ni reglas de funcionamiento establecidas para minimizar los riesgos, ni equipamientos tecnológicos adecuados al contexto en el cual se desarrolla la actividad” (Walter y Pucci, 2007: 16). Para completar el mapa del problema, aludamos a la IT disminuida: reducido número de inspectores; se quitó de la legislación las sanciones a empresas con menos de 10 trabajadores; desconfianza en las autoridades laborales; subregistro y subdeclaración de trabajadores y salarios y prestaciones; no se pueden hacer denuncias anónimas; para la inspección se tiene que notificar a la empresa (cf. Bensusán, 2009). Es

decir, un Estado sin capacidad de regulación, sin compromiso social, y una responsabilidad social corporativa de papel.

Frente a una de las situaciones descritas, y encarando el discurso edulcorado del corporativo, en la siguiente figura se destacan algunas voces críticas – recuperadas de distintas fuentes hemerográficas- de una organización (Cereal) y ciudadanos afectados.



A partir de distinguir las diferencias entre los actores, de apreciar las diferencias en los intereses, en las "elecciones racionales" en un enfoque teórico, así como en la distinción entre clases sociales, en otro corpus, podemos comprender la autonomía relativa del corporativo frente a la comunidad, incluyendo los destacamentos de trabajadores que la componen: "Cuando las personas son agentes de actores corporativos o de principales anónimos de tales actores, dejan de ser actores personales y se constituyen únicamente en agentes. Así, pues, se

ven liberados en gran medida de la responsabilidad por las acciones que emprenden. Estas acciones dan como resultado cualquiera de entre muchas externalidades negativas posibles. La contaminación ambiental como la que causó Hooker Chemical en Love Canal es una de ellas; la pornografía es otra; la violencia en la televisión es otra; la destrucción de las normas o códigos de conducta es otra” (Coleman, 2011: 699).

Parece drástico hacer referencia a la experiencia tóxica de Hooker Chemical, así como extrema la alusión a la pornografía. Sin embargo, se trata de negocios en donde los valores, en el sentido convencional, no ocupan lugar. Los trabajos en minería cambiaron la geografía física en San Luis Potosí; se dice fácil, pero es la expresión de un hecho brutal. La movilización social que se produjo, en exigencia de respeto al entorno, no fue suficiente frente al interés del capital y sus socios (la vida como muladar y porquería, devenir de socios y sucesores, parafraseando a Saramago), sin dejar de lado que “para extraer una tonelada de cobre se necesitan 80 mil litros de agua, o mil litros por segundo para obtener un gramo de oro [...] producir una onza de oro (31 gramos) genera un promedio de 79 toneladas de desechos tóxicos”<sup>7</sup>

*Un atisbo a la historia*

*Mi padre murió en la mina sin doctor ni confesión  
¡Color de sangre minera tiene el oro del patrón!  
...que naide escupa sangre pa' que otros vivan mejor  
Atahualpa Yupanki*

<sup>7</sup> Carlos Fernández-Vega, “México, S.A.”, *La Jornada*, 7 de octubre 2013, p. 30.

Antes de acercarnos al problema de salud que implica el trabajo en las minas, en una breve mirada desde lo histórico, nos parece pertinente hacer algunas anotaciones sobre el proceso de trabajo y el proceso de valorización, es decir, la edificación de una relación social que produce explotación y dominación al mismo tiempo, de la que deviene el plusvalor. Nos apoyamos en la elaboración de Marx, en la que se destaca que es en el proceso de trabajo donde el capitalista consume la fuerza de trabajo, lo que trasluce el control del capital sobre el trabajador, para que se realice la tarea de acuerdo a fines asignados (la saga del esfuerzo posterior de Taylor-Fayol-Mayo, entre otros, corresponde a esta tarea histórica)<sup>8</sup>. No basta con el control temporal ni espacial del trabajador, (el cronómetro y el taller de Coriat), sino el propio control de la actividad, lo que es antecedido por el control del hombre, como fuerza de trabajo, en sus usos –el uso capitalista de la maquinaria, en Panzieri, el uso capitalista de la fuerza de trabajo, en Marx-, en la incorporación de la actividad laboral misma, lo que significa que el proceso de trabajo y el proceso de valorización se dan al mismo tiempo, como expresión del proceso de producción capitalista.

<sup>8</sup> Parte de esta discusión se aprecia en la reflexión de Foucault: “Una ‘anatomía política’, que es igualmente una ‘mecánica del poder’, está naciendo; define como se puede hacer presa en el cuerpo de los demás, no simplemente para que ellos hagan lo que se desea, sino para que operen como se quiere, con las técnicas, según la rapidez y la eficacia que se determina. La disciplina fabrica así cuerpos sometidos y ejercitados, cuerpos dóciles” (Foucault, 1980: 141-142). El sujeto es “sujetado”, pues la disciplina constituye una relación de sujeción estricta, al mismo tiempo que es una “anatomía política del detalle” (Foucault, 1980: 143). “Hasta el más mínimo detalle del trabajo del hombre fue especificado”, señala D. Bell refiriéndose a Taylor sobre Schmidt (en Braverman, 1987: 131). Por ello, atinadamente Braverman señala: “La transformación de la humanidad trabajadora en ‘fuerza de trabajo’, en un ‘factor de producción’, en un instrumento del capital, es un proceso incesante y sin fin” (Braverman, 1987: 168).

Lo anterior, para señalar que el trabajo minero, en lo histórico, forma parte de lo infrahumano (la ultratumba), siguiendo a Ramazzini, y que esta historia continúa bajo la égida del capital, en el presente. Reconociendo que las condiciones de trabajo de los mineros son deficientes, por posturas incómodas, confinamiento extenso<sup>9</sup>, herramientas inadecuadas, déficit en el equipo de seguridad y manejo de sustancias peligrosas, no pensamos en los cuadros de enfermedad o al accidente como hechos azarosos, por ejemplo al accidente como ese hecho “que se presenta –sin desearlo, sin pensarlo- y que tiene como consecuencia un daño” (Flores, 1990: 5), o como la acción insegura de un trabajador, sino sobre todo como un hecho socialmente construido.

Ramazzini comienza su trabajo clásico (fines del siglo XV) aludiendo al trabajo de los mineros -“los condenados a las minas” (Ramazzini, 2008: 63)-, como habitantes de ultratumba. Pero la afectación del proceso de trabajo, si bien incide directamente en los trabajadores, también tiene efectos externos, colaterales, por ejemplo los que “viven alrededor de las minas sufren los efectos de los vapores metálicos que trastornan a los espíritus vitales y animales y alteran las funciones del organismo (Ramazzini, 2008: 71). Las diversas y graves enfermedades de estos trabajadores son dos: una veta, referida a las sustancias usadas; la segunda veta, los movimientos y posturas. Ramazzini elaboraba estas ideas en el siglo XV. Desde esos años, hasta el presente, podemos coincidir con el sentido de que al

<sup>9</sup> “Claro, le pagan a destajo, y es deplorable el entorno físico en que labora (los túneles no tienen más de metro y medio de altura, trabajan agachados en jornadas que oscilan entre las 10 y 12 horas)”, (Méndez y Berrueta, 2011: 73)



hablar de los mineros se trata de “los condenados a las minas...habitantes de ultratumba”.



Hagamos un breve apunte histórico, ubicándonos en la Europa del siglo XIX: “1860. En aquel entonces, las minas de carbón eran explotadas aún, en gran medida, por particulares y solían ser de pequeño tamaño, aunque la magnitud de los grandes desastres mineros fortuitos da alguna idea de la escala a la que operaban: 145 muertos en Risca, en 1860; 178, en Ferndale (también en el sur de Gales), en 1875; 140, en Swaithe (Yorkshire), y 110, en Mons (Bélgica), en 1875, y 200, en High Blantyre (Escocia), en 1877” (Hobsbawm, 1998: 222).

Desplacémonos al norte de México, principios del siglo XX, a la región carbonífera del norte de Coahuila. “En el tiro número 6, ocurre una violenta explosión. Fallecen los 125 mineros del segundo turno. Toda la población intentó con sus propias manos, el rescate de sobrevivientes. Sólo encontró cadáveres deshechos por la explosión y los derrumbes...La ventilación era insuficiente en las minas abiertas para la explotación en 1887...La mina número 6, no tenía suficientes abanicos para la inyección necesaria de aire, permitiendo la acumulación del grisú, el gas que es un detonante letal cuando se acumula en el interior. Así, la seguridad de

las minas era más que precaria” (Relato de la explosión en la Mina El Hondo, 7 de enero de 1902; cf. Cereal, 2010: 45).

Siguiendo algunos ejemplos de México, vayamos a los años 20 del siglo XX: “...las condiciones de trabajo industriales y mineras eran generalmente malas...un recuento, en los que toca a las minas”, en los años 20s:

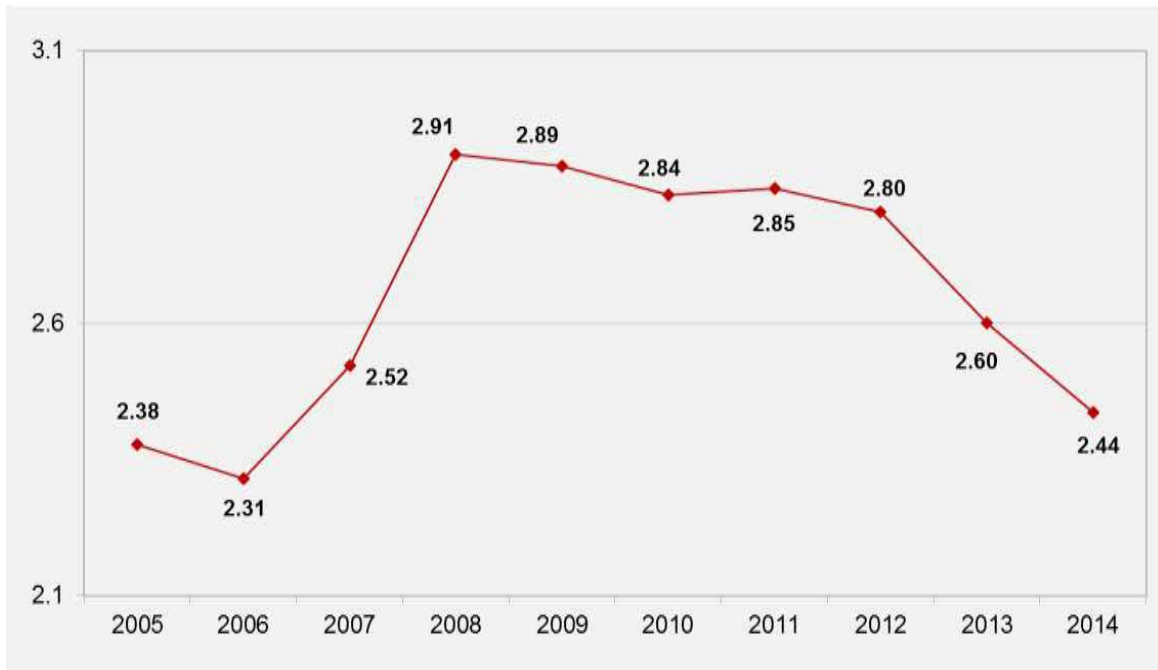
“a) La ventilación no era adecuada, y no se daba a los trabajadores mascarillas para evitar la inhalación de polvos tóxicos. En algunos casos ese equipo se les rentaba...b) El agua potable para uso de los operarios en el interior, era insuficiente, o no existía...c) Los excusados se improvisaban en cajas de madera, o de plano se destinaba una parte del interior de la mina a ese efecto...d) No se daba a los trabajadores equipo de seguridad adecuado (botas, ropa, anteojos, etcétera)...e) Los caminos interiores o medios de transporte (jaulas), eran inseguros y el material de trabajo deficiente (barrenas mal templadas, etcétera)...f) No había botiquines internos...g) Había mucha humedad en los túneles, y filtraciones de lluvia (Cárdenas, 1990: 40-41).

Correlato: “En la Compañía Real del Monte y Pachuca, sólo en el año de 1925, hubo 2 264 lesionados o heridos (más de 6 diarios) y 56 muertos. La Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo reportó oficialmente 27 557 accidentes en la industria minero-metalúrgica en 1926, de los cuales resultaron 269 muertos. De hecho, la mayor parte de los accidentes ocurridos en el país entre 1924 y 1928, ocurrieron en las compañías mineras, petroleras y ferrocarrileras. En el caso de la minería, la mayoría de ellos se debían a las máquinas, el transporte, manejo de

objetos sin aparatos mecánicos, caídas de objetos y desplomes, uso de explosivos e incendios” (Cárdenas, 1990: 42).

En esta historia larga, y remontándonos nuevamente a Pasta de Conchos: 1. “...el accidente vino a reflejar también un tipo de relación laboral que busca flexibilizar las formas de trabajo y contratación a través de mecanismos al margen de la ley o la normatividad vigente, poniendo en riesgo la seguridad de los empleados así como el ingreso de sus familias” (Pérez y Sánchez, 2006:102). 2. En lo teórico, “el AT es un acontecimiento de compleja causalidad. Desde el punto de vista epidemiológico, el accidente laboral no puede ser considerado como un hecho repentino, inesperado o fortuito y azaroso, requiere más bien ser entendido como un hecho cuyas causas son identificables y previsibles y que surgen del conjunto de condiciones del proceso laboral, que no dependen exclusivamente de las condiciones de seguridad del centro de trabajo” (Tamez, Molina y Castillo, 1996: 61). 3. Es importante mencionar que la poca o nula funcionalidad del equipo de protección repercute de manera importante en la salud del obrero propiciando accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, los mismos que en lugar de disminuir, han ido en aumento, según consta en el "Anuario Estadístico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)" (1994) (Loera et al, 2006: 52).

Tasa de Incidencia de Accidentes y Enfermedades de trabajo por cada 100 trabajadores, 2005-2014. Nacional



Fuente: Memorias estadísticas IMSS, 2005 – 2014

Los accidentes y las enfermedades no son producto de la generación espontánea, no emergen sino se construyen. Por ejemplo, en un trabajo de campo en minas, se encontró lo siguiente: “En la evidencia empírica, algunos hallazgos: al hablar del uso del equipo de protección y de su obligatoriedad, lo cierto es que usan el mínimo o no lo usan, lo que no les acarrea llamada de atención alguna...se encontró con que los obreros utilizaban entre otras cosas; cubrebocas de los utilizados por médicos y enfermeras, a manera de "mascarillas" contra todo tipo de polvos y solventes (Vásquez Paredes, 2002: 53). Otro argumento sobre el daño a la salud en los mineros (y otras ocupaciones) es descrito por Loera González et al: “...los trabajadores que registraron mayor frecuencia de casos de hipoacusia por

trauma acústico crónico fueron mineros, canteros, pegadores y labrantes de piedra, mecánicos, ajustadores de máquinas, peones de transporte, moldeadores, soldadores, chapistas, calderos y operadores de máquinas para trabajar productos textiles. En estas ocupaciones, los trabajadores se encuentran expuestos a ruido en niveles por encima de los máximos permisibles (90 dB), por ejemplo: un operador de martillo neumático se expone a 95 dB de nivel sonoro durante ocho horas diarias” (Loera et al, 2006: 503).

Una experiencia por fuera de las fronteras de México, pero que sin duda nos ilustra de una afectación al ambiente como las que ocurren dentro de las fronteras mexicanas: “Como consecuencia de las operaciones mineras de Yanacocha, las comunidades aledañas se encuentran expuestas, tanto de día como de noche, a niveles de ruido muy cercanos al estándar residencial, lo cual aumenta el nivel de ansiedad y agresividad de sus pobladores” (“niveles de ruido superiores a los 50 dB(A) hasta una distancia de 10 km alrededor de las operaciones mineras” (Plasencia y Cabrera, 2009: 147 y 146). Esto en el Perú. Si esto pasa con los pobladores de las comunidades, qué no pasará con los trabajadores como parte de sus condiciones materiales de trabajo. Aproximémonos.

*La salud de los trabajadores*

*¿Oro? ¿Oro precioso, rojo, fascinante?  
Con él se torna blanco el negro, y el feo hermoso;  
Virtuoso el malvado; el anciano, mancebo,  
Valeroso el cobarde y noble el ruin...  
El oro...desplaza al sacerdote del altar  
... ¡Oh, maldito metal,  
Vil ramera de los hombres  
Shakespeare en Timón de Atenas*

En el siguiente cuadro se ilustra sobre la hipoacusia en dos momentos, que dejan ver el estado del problema en los mineros, canteros, pegadores y labrantes de tierra.

Casos de HTAC según ocupación, IMSS, México, 1992 y 2002				
Ocupación	1992		2002	
	Casos	%	Casos	%
Mineros, canteros, pegadores y labrantes de piedra	105	14.5	285	15.2
<b>Total</b>	721	100	1867	100

*HTAC = hipoacusia por trauma acústico crónico*  
*Fuente: Coordinación de Salud en el Trabajo. SUI-55/ST-5*  
 (cf. Loera, 2006: 502).

Como parte de una tarea que nos propusimos, continuamos la labor de documentar las enfermedades principales de los mineros. En esta búsqueda encontramos lo siguiente, en la estadística oficial mexicana, en un recorrido que va del 2006 al 2014.

Enfermedades de Trabajo, según naturaleza de la lesión, 2006-2014					
	Total	Hipoacusias	%	Neumoconiosis	%
2006	4715	973	20.6	514	10.9
2007	2691	1 051	39.1	551	20.5
2008	3681	1 268	34.4	501	13.6
2009	4101	1 338	32.6	648	15.8
2010	3466	1 286	37.1	641	18.5
2011	4105	1 341	32.7	792	19.3
2012	4853	1 333	27.5	768	15.8
2013	6364	1 489	23.4	914	14.4
2014	8301	1 636	19.7	859	10.3

Fuente: IMSS, Capítulo VI. Salud en el Trabajo, DPM/ División de Información en Salud y Coordinación de Salud en el Trabajo (CST), Base de Riesgos de Trabajo, años varios. Elaboración propia.

Si bien se aprecia una ligera tendencia a la disminución tanto de las hipoacusias como de la neumoconiosis, su presencia aún sistemática denota una desatención en la salud de los trabajadores, asunto que compete al conjunto de corporativos y empresas ligados a la actividad minera, como a las organizaciones sindicales y a las autoridades del trabajo. Está presente el daño a los mineros de manera clara, lo cual se puede visibilizar más fehacientemente a partir de la siguiente información.

Enfermedades de Trabajo, según ocupación y naturaleza de la lesión, 2011-2014							
Años	Total Nacional	Mineros y canteros	%	Hipoacusias		Neumoconiosis	
					%		%
2011	4 105	480	12	241	17	234	30
2012	4 853	421	9	194	14	219	29
2013	6364	344	5	196	13	137	15
2014	8301	459	6	243	15	197	23

2014	Hipoacusias	Neumoconiosis
Nacional	1636	859
Coahuila	636	447
Porcentaje	38.9	52.0

Fuente: IMSS, Capítulo VI. Salud en el Trabajo, DPM/ División de Información en Salud y Coordinación de Salud en el Trabajo (CST), Base de Riesgos de Trabajo, años varios. Elaboración propia.

En la primera parte del cuadro se ve el peso de las enfermedades del trabajo en el destacamento de los mineros y canteros. La enfermedad de los mineros más tradicional, la neumoconiosis, por ejemplo para el año 2011, de cada 100 trabajadores, 30 de ellos pertenecen a los gremios de mineros y canteros, es decir, alcanza a un 30% del conjunto de los trabajadores que padecen esta enfermedad. La hipoacusia, enfermedad que también aqueja a estos gremios, aunque tiene una aparición más reciente producto de los cambios en los procesos de trabajo y en la relación hombre-medios/objetos del trabajo, afectó de cada 100 trabajadores a 12 mineros y canteros. De acuerdo al cuadro, se nota una



disminución. Sin embargo, solamente atendiendo información del año 2014, confrontando la situación nacional frente a la experiencia en Coahuila, entidad en la que se concentra de manera muy importante la actividad minera, de cada 100 trabajadores con hipoacusia a nivel nacional, 39 trabajadores se encontraron en Coahuila, en tanto los que padecían neumoconiosis, de cada 100 trabajadores a nivel nacional 52 trabajadores presentaron esta enfermedad en Coahuila, lo que significa que la mitad de los enfermos de neumoconiosis se concentraban en la entidad nortehña. Esto debe desembocar en una reflexión desde la economía política de la salud.

Los trabajadores que tienen los padecimientos citados, una parte considerable de ellos, están sindicalizados. Sus salarios no son los más bajos del conjunto de los trabajadores, ni de los que forman parte del mismo gremio, pero se encuentran afiliados a otras organizaciones sindicales, si se consideran los aumentos salariales en los años que van del 2006 al 2014:

	Mineros	Otros sindicatos y STPS
2006	12.0%	4%
2007	12.5%	3.90%
2008	13.0%	4%
2009	12.0%	4.60%
2010	12.0%	4.80%
2011	12.0%	4.10%
2012	12.5%	4.20%
2013	12.0%	3.90%
2014	12.5%	3.90%

Graficando el cuadro se aprecia con claridad que en un destacamento sindicalizado están presentes mejores condiciones salariales que en sus pares. Sin embargo, recordando a Ferrarotti, la historia no ha cambiado mucho de

acuerdo a lo que este autor planteaba: los sindicatos han perdido el rumbo, lo que expresa en las negociaciones contractuales donde se minimizan cuestiones relacionadas con la salud y la higiene y se pone el énfasis en cuestiones salariales -incluso un tema sirve para negociar el otro-, como un síntoma del gremialismo y falta de visión en las dirigencias sindicales (cf. Ferrarotti, 1993).



Fuente: Estadística de los incrementos salariales y contractuales, que ha logrado el SNTMMSSRM, en comparación con los incrementos salariales autorizados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) y los logros obtenidos Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) y los logros obtenidos por otros sindicatos, periodo 2006 - 2014.

### **Un problema de clase mundial, y de clases sociales**

Fox y Calderón dieron a las mineras casi 10 millones de hectáreas. En Ensenada los permisos equivalen a 50% del territorio (*La Jornada*, 20 de septiembre 2015). Este proceso es producto del despojo, de la acumulación por desposesión (Harvey, 2003).

Beneficios al gran capital, en un negocio en expansión: En el [...] lapso (1970-1984) el valor de la producción pasó de 716 millones de pesos a 52,201 millones, que calculado a precios constantes representa un incremento de 537 por ciento (Contreras, 1987). Diez años después: “Los ingresos de los empresarios mineros han reposicionado a los hombres con mayor capital en México, ubicándolos entre los primeros diez multimillonarios de la nación. De acuerdo con la lista ([www.economía.com.mx](http://www.economía.com.mx)), el director y propietario del Grupo México, uno de los principales grupos mineros del país, es el segundo millonario, después de Carlos Slim, con más recursos en el país (16 mil millones de dólares, cifra que lo coloca como el número 39 del mundo). Por su parte, el dueño de la Industria Peñoles, otra de las principales empresas mineras en México, es el tercero en la lista (11.9 mil millones de dólares). Como dato importante, que ha contribuido a que México sea un país atractivo para la inversión minera (en 2001 la inversión fue de 402 millones de dólares y en 2011 fue de 4731 millones de dólares –SE, 2012–, cifras que representan un incremento de más de 1000%)” Núñez, Couturier y Concheiro, 2013: 54).

No es posible apartar de esta coyuntura la emblemática entrega de la Medalla Belisario Domínguez al empresario Bailleres, que es un signo inequívoco de las alianzas. La conveniencia de los actores es elocuente en las palabras de Bailleres, al recibir la medalla: “Recientemente, esta administración, en concierto con los partidos políticos, convino medidas trascendentes para cimentar el futuro de México. Los ciudadanos fuimos gratamente sorprendidos por una clase política que mostró que, cuando hay visión compartida, diálogo, voluntad y amor a México,

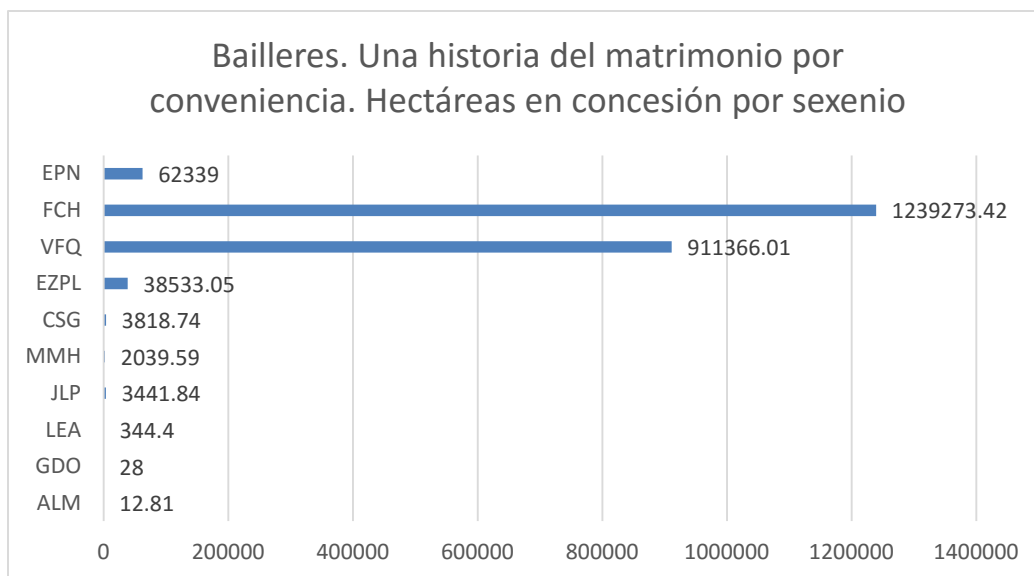
es posible lograr los cambios estructurales que hasta hace poco eran inimaginables”. La Belisario Domínguez hoy es el resumen del nexo entre Élités políticas-Gran Capital. Relacionemos esta entrega emblemática con información de la la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU): “La tierra que en México pertenece a las familias rurales de ejidos y comunidades es equivalente a todo el territorio de Venezuela, a 1.3 veces el de Chile, a 1.5 veces el de Francia, a dos veces el de España, a 10 veces el de Corea del Sur y a 47 veces el de El Salvador” (SEDATU, Boletín No.053, 22 de abril 2012). Falta agregar a esta información que Bailleres (el Grupo Peñoles) tiene 2 millones 261,196.86 hectáreas en concesión, es decir, en una escala más aprehensible, por cada 100 metros de territorio nacional, cerca de un metro está concesionado a Peñoles (cf. *La Jornada*, 6 de noviembre 2015)<sup>10</sup>, considerando que el territorio

<sup>10</sup> Coleman hace un apunte muy sugerente, que queda como traje a la medida a la experiencia reciente con el poderoso magnate Bailleres: “Este resultado es consecuencia directa de la teoría de la elección racional si la proporción de ingresos que gasta un actor en intereses filantrópicos aumenta con sus ingresos. Una concentración mayor de riqueza o una mayor desigualdad en los ingresos traerán consigo mayores niveles de donaciones filantrópicas” (Coleman, 2011: 694). Recordemos el argumento publicitado en los medios, de la alocución de Bailleres: “admito que el único mérito para recibirla es mi gran amor por México, que es lo que me mueve y me ha movido siempre”. Continúa su alocución: ...en los últimos 20 años [...]. Por ejemplo, en el ámbito económico, se asombraría (BD) al saber que, en este corto periodo, el ingreso anual por persona se ha incrementado en casi una tercera parte (Coneval apunta lo contrario, la caída salarial en términos reales encuentra en los últimos veinte años su verdugo Nota del Autor). En materia social, le alegraría observar que la pobreza absoluta reportada por el Banco Mundial se ha reducido a una tercera parte. Como médico, seguramente celebraría que la tasa de mortalidad infantil ha disminuido en dos terceras partes y que la esperanza de vida se incrementó en casi 5 años. En términos de educación, comprobaría que el acceso a la educación secundaria ha pasado de 57% a 88% y que la educación terciaria se ha duplicado para alcanzar el 30% de la población en sólo 20 años ¡Y que todo ello ha sido posible incluso con 31 millones más de mexicanos!.El gran amor por México, concediendo, está articulado a la concentración asimétrica de su riqueza personal. No se trata, como

mexicano “tiene una superficie de 196 millones de hectáreas”<sup>11</sup>. La entrega sistemática del territorio nacional al Grupo Peñoles se ilustra en la siguiente gráfica, de acuerdo a los períodos presidenciales.

se señaló, de un asunto solamente ligado al planteo teórico de la elección racional, sino de la asimetría entre clases sociales, es decir que solamente puede ser explicado a partir de introducir el problemas de las clases sociales y la confrontación ente éstas, pues como apunta Szclechter, “Los datos proporcionados por Betancourt (2003), si bien ya tienen algunos años, dan cuenta de la impronta que pueden dejar las empresas transnacionales en los procesos que acontecen dentro del mundo del trabajo: "En 1970 había 7.000 transnacionales; actualmente hay aproximadamente 44.000 con 280.000 filiales alrededor del orbe. Ellas controlan cerca del setenta por ciento del comercio mundial. Cuando se cruzan los datos de países y corporaciones con base en el producto bruto de desarrollo de los países y las ventas de las empresas, se tiene que de las cien entidades más ricas del mundo, cincuenta y una son corporaciones y cuarenta y nueve países y el porcentaje de crecimiento de las doscientas corporaciones más grandes del mundo dejó atrás el de la economía mundial global" (Szclechter, 2015: 32). Considerando información más actualizada, de acuerdo a OXFAM desde 2010, el 1% de los individuos más ricos del mundo ha incrementado su participación en el conjunto de la riqueza a nivel mundial [...] En 2014, el 1% más rico poseía el 48% de la riqueza mundial, mientras que el 99% restante debía repartirse el 52%. Prácticamente la totalidad de ese 52% está en manos del 20% más rico de la población mundial, de modo que el 80% restante sólo posee un 5,5% de la riqueza mundial. Si se mantiene esta tendencia de incremento de la participación de las personas más ricas en la riqueza mundial, en sólo dos años el 1% más rico de la población acaparará más riqueza que el 99% restante (OXFAM, 2015: 2).

<sup>11</sup> Boletín No.053 de la SEDATU, Abril 22, 2012.



### **Consideraciones finales**

En la actividad minera destaca la irresponsabilidad social corporativa; no se puede calificar de otra forma la historia de muerte y enfermedad que acompaña al trabajo obrero de los mineros. Los directivos de las empresas piensan en sus intereses por encima de las comunidades, de la naturaleza y de los trabajadores. Una válvula descompuesta, pero la desventura se achaca a que llovió mucho. Después se acepta, pero una semana más tarde, que no fue la venganza de la naturaleza sino una válvula desatendida en las labores de prevención ordinaria. Esta síntesis simple relata los hechos de los ríos Sonora y Bacanuchi, de miles de litros de ácido sulfúrico sin control (el efecto naranja recorriendo el valle), sin los mecanismos de previsión que deben acompañar procesos de trabajo en los que el riesgo es una constante. No fue un accidente. Tampoco lo fue la muerte de los 65 mineros. Desde las convenciones dominantes, entiéndase al discurso del corporativo y al bajo relieve de la acción estatal, se machaca de que se trató de un accidente, empero, se dejan de lado las voces que alertaron el peligro bastante

antes de que sucediera la tragedia. Pero, desde la visión de los que tienen el poder económico y parte del control poblacional, eran voces de obreros, poco calificadas para entender lo que es el mundo industrial, o voces de agitadores adscritos a organizaciones sociales. Accidente no, si repensamos que se pone de relieve la irresponsabilidad social corporativa de la minera cuando están ausentes “mecanismos de prevención que permitan anticipar las probabilidades de ocurrencia de accidentes, ni reglas de funcionamiento establecidas para minimizar los riesgos, ni equipamientos tecnológicos adecuados al contexto en el cual se desarrolla la actividad” (Walter y Pucci, 2007: 16). Accidente no, en todo caso se trató de la crónica de una muerte colectiva anunciada.

Por ello, por la frecuencia de los accidentes y la prevalencia de enfermedades típicas del trabajo de los mineros, se ratifica la tesis de Ricchi (1981): trabajar enferma, sobre todo en las condiciones en que se desenvuelve el trabajo de los mineros mexicanos. En esto se acercan los empresarios de los corporativos mineros a los sindicatos, de diferente corte, que representan legalmente a los trabajadores de las minas. Los sindicatos, por su lado, poco han avanzado en la constitución de la salud como una parte sustantiva de su materia de trabajo. Trabajadores sordos y con los pulmones deshechos, confinados, en un encierro que les debilita por el nulo contacto con la luz solar, siguen siendo “los condenados a las minas...habitantes de ultratumba”, sin que la negociación colectiva se vuelque de manera decisiva hacia este aspecto. Las comunidades afectadas, por daños ambientales o porque en ellas se recluta al trabajo minero, tienen bronca por los daños que han sufrido pero, al mismo tiempo, una parte de

ellas, por la centralidad del trabajo y en particular de las minas en la dimensión local –del trabajo de las minas devino la concentración urbana, en muchas de las experiencias en México-, no se imaginan su vida si las minas cierran, si dejan de ser proveedoras del empleo, lo que genera fricciones al interior de las comunidades, de los que están a favor o en contra de la actividad en las minas.

A partir de lo expuesto, concluimos que no hay correspondencia entre la acción empresarial del Grupo Minera México –Buenavista del Cobre- con la responsabilidad social corporativa, así como afirmamos que las actividades de trabajo de los mineros mexicanos no se desenvuelven bajo las condiciones suficientes de protección al trabajo y de seguridad física y psíquica para la realización de las tareas ordinarias. Tampoco hay correspondencia entre los beneficios económicos del corporativo y los gastos en un blindaje para el riesgo propio de la actividad minera y sus efectos ambientales. En su reflexión de las aerolíneas mexicanas, pero se ajusta a las prácticas empresariales en minería, coincidimos con Leyva: “Las nuevas prácticas empresariales orientadas a la maximización de la ganancia, con colaboración y complicidad estatal, están causando serias afectaciones en el tejido social y en la naturaleza, hasta tal grado de hablar de un mundo desbocado. En este contexto, adquiere sentido el reclamo de la ética que deben tener los empresarios, si su responsabilidad debe quedar limitada a la empresa, o se retoma la consideración de ser concebido como un sujeto constructor de la sociedad y, por tanto, con responsabilidad social”(Leyva, 2011: 20).



Otro aspecto que intentamos subrayar es la insuficiencia en el trabajo de la Inspección del Trabajo, lo que desnuda la negligencia estatal y la ausencia de regulación. En este caldo de cultivo, en el que se ha avanzado de manera decisiva en los últimos 20 años -para Bailleres, período de aplauso-, la RSE se presenta como iniciativa del capital en la que los límites son marcados bajo la lógica del capital de manera autónoma, al definir lo que se debe evaluar, los mecanismos de evaluación y a los evaluadores. Un sistema que se reproduce a sí mismo.

No podemos concluir sin hacer una nueva referencia a la distancia entre las fortunas de los millonarios de México ligados a la actividad minera frente a los ingresos de los trabajadores mineros. Una situación polar que exige la incorporación –para entender lo que está pasando- de las clases sociales, la disputa entre éstas, la explotación, la dirección de la acción estatal y el peso de las organizaciones sindicales como mecanismos de control de los trabajadores, más allá de los matices que pueden estar presentes entre las diferentes organizaciones sindicales –unas francamente volcadas como sindicatos de empresa, otros con una tibia distancia frente a la dirección corporativa-. El gran capital como actor activo en el proceso de despojo. No se aparta de esto la alocución de Gerardo Gutiérrez Candiani (en ese momento presidente del Consejo Coordinador Empresarial, nada menos que el órgano cupular del sector privado), de vetar la obligatoriedad en la consulta a los pueblos indígenas, principales sujetos de la rapacidad empresarial, lloviendo sobre mojado en las venas abiertas de América Latina. Vale señalar que la postura de Gutiérrez Candiani es la postura del capital, apoyada por el bloque de la clase política, en general, del movimiento obrero

oficial –estatalizado y sin proyecto propio-, y una franja de ciudadanos que han incorporado en su visión del mundo el argumento de la inefable modernización, todo esto en su conjunto ensamblando las piezas de la dominación, no importando si esto implica el exterminio de grupos originarios o de los inconformes de siempre, de los que se oponen al progreso. Parafraseando a Montgomery, debajo de muchas de las gorras, los sombreros, los cortes de pelo –el tupé general-, está presente el discurso del capital.

Así, hablar de debilitamiento del Estado y flexibilidad, de dirigencias sindicales cooptadas, de enriquecimiento desmedido explicable de acuerdo a la muerte obrera, la sordera y los pulmones enfermos, y el consenso cómplice de la clase política, en fin como cadena de hierro de la precariedad, nos remonta a la sabiduría fuera de tiempo de Shakespeare, de que el oro “torna blanco el negro, y el feo hermoso; Virtuoso el malvado; el anciano, mancebo, Valeroso el cobarde y noble el ruin”. ¡Qué historia!

### **Referencias Bibliográficas**

Alfie Cohen, Miriam (2015) “Conflictos socio-ambientales: la minería en Wirikuta y Cananea”, *El Cotidiano*, 191, mayo-junio.

Anguiano, Arturo (1976) *El Estado y la política obrera del cardenismo*, Era, México.

Antón Lolo, Manuel (2008) “El desarrollo sostenible y el nuevo pensamiento de la complejidad: un nuevo modo de pensar la sostenibilidad”, *Revista Futuros* No. 20, vol. VI.

- Bensusán, Graciela (2009) “La Inspección del Trabajo en América Latina: teorías, contextos y evidencias”, *Estudios Sociológicos*, vol. XXVII, núm. 81, septiembre-diciembre
- Borón, Atilio (2002) “‘Pensamiento único’ y resignación política: los límites de una falsa coartada”, en Atilio Borón et al, *Mundo global ¿Guerra global? Los dilemas de la globalización*, Ediciones Continente, Argentina.
- Braverman, Harry (1987) *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México.
- Cárdenas García, Nicolás (1990) “Proceso de trabajo y resistencia obrera. Los mineros mexicanos en los años veinte”, *Argumentos 10/11*, UAM Xochimilco, Diciembre.
- Cardozo, Myriam (2010) “Responsabilidad social empresarial en América Latina: Problemas, actitudes y actores relevantes”, *Administración y Organizaciones*, UAM-X, 24, junio.
- Cereal (2010) IV Informe de Pasta de Conchos: “Por una cuerda de vida para los mineros del carbón y sus familias’: otros casos, otras minas, la misma muerte”, México
- Coleman, James. S. (2011) “La relación de la sociología con la acción social en la nueva estructura social”, en *Fundamentos de teoría social*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Contreras, Oscar F. (1987) “Modernización Minera: El Caso de Sonora”, *El Cotidiano*, 16, UAM-A, México, marzo-abril.

- Correa López, María Isabel (2011) "Educación para la sustentabilidad: La Licenciatura en Administración de la UAM", *Administración y Organizaciones*, UAM-X, 27, diciembre.
- Espinosa Yáñez, Alejandro (2013) "El capitalismo que cambia. Sus efectos diversos en el tiempo y el espacio laboral mexicano", *Análisis Organizacional* 5.
- Ferrarotti, Franco (1993) "Polycentric Society and the Fate of Unionism", *International Social Science Journal* 137, 8, The University of California.
- Flores Cervantes, Cutberto (1990), *Los accidentes de tránsito*, Porrúa, México.
- Foucault, Michel (1980) *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*, Siglo Veintiuno Editores, colección Nueva criminología y Derecho, México.
- Guerrero, Manuel (2012) *El agua*, FCE-SEP, La ciencia para todos 102, México.
- Harvey, David (2003) *The New Imperialism*, Oxford University Press, Oxford.
- Hobsbawm, Eric (1998) *La era del capital, 1848-1875*, Grijalbo Mondadori, Barcelona.
- Laurell, A. C. (1987) "Reestructuración productiva y salud obrera", *El Cotidiano*, UAM-A, 20, noviembre-diciembre.
- Leyva Piña, Marco Antonio (2011) "La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación", *El Cotidiano*, 166, UAM-A, marzo-abril.
- Lezama, José Luis (2004) *La construcción social y política del medio ambiente*, El Colegio de México, México.
- Loera González, María de los Ángeles, Santiago Salinas Tovar, Guadalupe Aguilar Madrid y Víctor Hugo Borja Aburto (2006) "Hipoacusia por trauma acústico

- crónico en trabajadores afiliados al IMSS, 1992-2002”, *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, medigraphic.com
- Luhmann, Niklas (2006), *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana, México.
- Marx, Karl (1976) “Proceso de trabajo y proceso de valorización” y “La llamada acumulación originaria del capital”, *El capital. Crítica de la economía política*, Tomo I, FCE, México.
- Méndez y Berrueta, Luis Humberto (2011) “El trabajo minero: accidente, enfermedad y muerte”, *El Cotidiano*, 169, UAM-A, septiembre-octubre.
- Morales Espinosa, Elda Aurora (2009) La legislación ambiental para la responsabilidad social corporativa, Administración y Organizaciones, UAM-X, 23, diciembre.
- Núñez, Violeta, Patricia Couturier y Luciano Concheiro (2013), “Las mineras en México: ¿desarrollo para quién?”, en Novelo, Federico (coord.), *El retorno del desarrollo*, UAM, México.
- OXFAM (2015) Informe temático *Riqueza: tenerlo todo y querer más*, México.
- Pérez Ruiz, Abel y Sergio Sánchez Díaz (2006) “De Pasta de Conchos al 1 de mayo. La coyuntura de una movilización obrera”, *El Cotidiano* 138, julio-agosto.
- Plasencia Sánchez, Edson, Carlos Cabrera Carranza (2009) “El ruido en las operaciones mineras, El caso de Yanacocha Oeste”, *Revista del Instituto de Investigaciones FIGMMG* Vol. 12, N° 24, 141-147 (2009) UNMSM, Perú.

- Ramazzini, Bernardini (2008) *Las enfermedades de los trabajadores. De morbis artificum diatriba*, Porrúa-UAM.
- Ricchi, Renzo (1981) *La muerte obrera. Investigación sobre los homicidios blancos y los accidentes de trabajo*, Editorial Nueva Imagen, México.
- Sennett, Richard (2009) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Szclechter, Diego (2015) *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*, Ediciones UNGS, Argentina.
- Tamez, Silvia, Nancy Molina y Lilia Castillo (1996) “¿Es el accidente de trabajo un reflejo de la flexibilidad de la industria textil?”, *Salud Problema, Nueva época, Año 1 núm. 1 /junio*.
- Vásquez Paredes, Guillermo (2002) “Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Una aproximación metodológica desde la ergonomía”, *Salud Problema, Nueva época, Año 7 núm. 12-13, junio-diciembre*.
- Walter, Jorge y Francisco Pucci (2007) *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*, Editorial El Ateneo-Universidad San Andrés, Argentina.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**





# Modelación de la Complejidad de la Violencia en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México

---

Irene Sánchez Guevara<sup>1</sup>  
Graciela Sánchez Guevara<sup>2</sup>

## Resumen

Para la modelación de la violencia en la UACM se hicieron análisis con las metodologías cualitativa y cuantitativa. La primera, mediante grupos de discusión. La cuantitativa, con base en el diseño de un cuestionario que fue aplicado a 300 estudiantes de los tres planteles a fin de obtener datos sobre el ejercicio de violencia simbólica intrauniversitaria. Se consideró el andamiaje teórico-metodológico con que se articulan orgánicamente los estudios de la violencia y los del discurso. Se concluyó que a pesar de que la universidad se identifica como una institución incluyente en todos los aspectos y ámbitos, la violencia entre la comunidad existe en mayor o menor grado, en razón de que la misma institución incurre en violencia al no respetar sus estatutos. Por último, el modelo estructural para explicar algunos factores de violencia, arrojó una ruta para sugerir la disminución de la violencia intrauniversitaria.

**Palabras clave:** Violencia intrauniversitaria, violencia simbólica, recursividad. comunidad académico-estudiantil.

<sup>1</sup> UAM-Unidad Xochimilco. [isabiro@yahoo.com.mx](mailto:isabiro@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> UACM-Plantel Cuauhtepac. [graciela\\_sg@yahoo.com](mailto:graciela_sg@yahoo.com)

## **1. Introducción**

El conflicto generado en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México en 2013, mostró la total pérdida de autoridad por parte su Rectora Dra. Esther Orozco Orozco, derivado de este conflicto se generó un ambiente de violencia que ha marcado la vida de los docentes y alumnado al vivir éste periodo con malestar, incertidumbre y relaciones hostiles entre los diversos grupos que conforman la comunidad universitaria. Por ello en este trabajo nos hemos propuesto investigar el proceso de violencia que se vivió y el ambiente de violencia que se vive en esta universidad.

En el primer apartado se describe la situación sociopolítica e histórica y normativa de la arena donde se desarrolló el conflicto.

En el segundo apartado se presenta una breve discusión del poder con base en Lukes Steven y la violencia a partir de Galtung, J., quien nos lleva a la visión de la complejidad de un sistema de violencia.

Finalmente en el última parte del trabajo se presenta los resultados de la modelación de ecuaciones estructurales para determinarlas rutas que conducen a la violencia así como la variable que puede aminorarla. Para llevar a cabo esta modelación se aplicó un cuestionario que recoge la propuesta teórica de la recursividad de proceso de la violencia, vista en el párrafo anterior.

## **2. Condiciones sociales de formación de la UACM**

La Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM) se funda por decreto del entonces Jefe de Gobierno, Andrés Manuel López Obrador, el 26 de abril de 2001 la Universidad de la Ciudad de México (UCM). El 5 de enero de 2005 obtiene

su Autonomía, cambiando su nombre por el de Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM)<sup>3</sup>. Su lema inicial: “Nada humano me es ajeno”<sup>4</sup>.

La universidad impartirá educación superior haciendo accesible a los habitantes del Distrito Federal en la forma y modalidades que establezcan sus órganos académicos y de acuerdo a los recursos que le sean asignados.

Además señala que:

La educación que imparta la universidad será democrática en los términos del Artículo 3º de la Constitución Federal, promoverá el libre examen y discusión de las ideas, procurará una formación crítica, científica y humanística; y estará orientada a satisfacer las necesidades de la población del Distrito Federal.

Del artículo 3º del decreto, cabe destacar la fracción II que dice: “Impartir educación superior a través de las modalidades escolar y extraescolar *buscando que preferentemente se atienda a los sectores más desfavorecidos de la sociedad del Distrito Federal*”. La filosofía esencial de la institución es, entonces, dirigir la

<sup>3</sup>La UACM ha tenido hasta el momento cuatro rectores: Del 1 de abril de 2001 al 21 de abril de 2010, el Ing. Manuel Pérez Rocha; del 21 de abril de 2010 al 20 de febrero de 2013, la Dra. Esther Orozco Orozco, quien fue revocada de su encargo a causa de una serie de conflictos que llevó a la institución a un paro de 101 días. El 7 de marzo de 2013, el Dr. Enrique Dussel asumió la rectoría interina de la institución. El 9 de mayo de 2014, el Dr. Hugo Aboites es elegido rector para el periodo 2104-2018.

<sup>4</sup> Tomado de la frase de Publio Terencio Africano: Hombre soy, nada humano me es ajeno. .

educación a los desfavorecidos<sup>5</sup>; los cuatro aspectos fundamentales de la UACM son: i) los estudiantes, ii) planta académica, iii) infraestructura y iv) oferta académica.

En cuanto a los estudiantes, el artículo 77 del Estatuto General Orgánico de la UACM (EGO) señala que: “**No se discriminará** a ningún aspirante y estudiante por su **aparición física**; por sus **creencias religiosas, ideológicas y partidarias**; por su **situación económica**; por sus **orientaciones sexuales, etnia y edad**” Y en cuanto a la planta académica, “Deberá poseer al menos el grado de maestría, experiencia docente e investigativa demostrable con publicaciones. Todos los profesores recibirán el mismo salario”, sin distinción de grados académicos. Esta institución se crea con el propósito de dar un lugar a aquellos jóvenes que no ingresaron a la UNAM, la UAM o al IPN.

Después del conflicto de 2010, la comunidad universitaria quedó polarizada en “paristas” y “orozquistas”, con lo cual se recrudece la violencia interpersonal entre la comunidad universitaria: estudiantes, profesores y administrativos.

Antes del conflicto que llevara a la UACM a un paro de 101 días, se identifica un ejercicio de violencia tanto simbólica discursiva como física (Bourdieu [1985] (2001)), Foucault, 1969) fuera y dentro de la universidad: i) fuera de la universidad “agentes/sujetos” de otras instituciones estatales atacaron con discursos verbales violentos la creación y desarrollo, se la estigmatiza como “la peje<sup>6</sup> universidad”; la

<sup>5</sup> El lema de la candidatura de López Obrador fue “Primero los pobres” y “La ciudad de la esperanza”. La creación de la universidad resulta congruente con el pensamiento del jefe de Gobierno.

<sup>6</sup> A López Obrador se le dice metafóricamente en sentido positivo el “peje”, porque él es originario del estado de Tabasco. Peyorativamente se le dice “el peje”

institución era identificada por el imaginario social como una universidad en donde supuestamente el “alumnado no asiste a clases” y “los profesores no dan clases”, algunos de ellos son “aviadores”<sup>7</sup> y todos los profesores ganan “mucho dinero” , ii) dentro de la institución hay conflicto de intereses entre los “agentes/sujetos” universitarios por procurar formar parte de los cuadros académicos y sobre todo por poseer el poder a través de puestos académicos clave; iii) durante las gestiones de los agentes/sujetos directivos siempre ha habido violencia tanto simbólica discursiva como física (Bourdieu, Foucault, *ídem*).

En este contexto socio-histórico-cultural, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, es una institución de educación pensada y creada por el aparato ideológico de Estado. De acuerdo con Althusser (1970) los Aparatos Ideológicos del Estado (AIE) o instituciones (Bourdieu, 2007) son las encargadas de perpetuar y asegurar los capitales: cultural, social, simbólico y económico mediante sus “agentes/sujetos” con cuyos esquemas de apreciación y valoración construyen una institución educativa, donde se produce y reproduce violencia de todo tipo. En consecuencia, el aparato de Estado: el Jefe de Gobierno, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) y la Suprema Corte de Justicia del Distrito Federal (SCJDF) representan el *pater familias*, con poder social, jurídico, económico y ejecutivo, para ordenar la creación de la UACM, con la filosofía que emana de estos tres poderes y se hereda a las personas “más desfavorecidas” de la Ciudad

porque, también metafóricamente, implica que el personaje político es un dinosaurio del viejo PRI, (Recuperado el 7 de marzo de 2014 de <http://www.jornada.unam.mx/2006/04/27/index.php?section=gastronomia&article=a08n1gas>)

<sup>7</sup> “Aviador” es un término peyorativo para designar a los trabajadores, profesores que solo cobran y no laboran.

de México, en este caso los/las estudiantes y el cuerpo docente. Se trata de un *paterfamilias*, *excluido* por la clase política, que piensa en “los pobres”, “los más desfavorecidos”, que son los periféricos (Lotman, 1996:28), los excluidos, los inferiorizados (Grosfoguel, 2013), los subalternos (Spivak, 1998). Entre ellos se establecen las relaciones binarias caracterizadas como lo **Uno** y lo **Otro** (Burin, M. y Meler, I., 2009), donde **Uno** es quien está en posición de sujeto-Varón o Mujer que funciona como posición dominante, hegemónica, quien exhibe el ejercicio del poder, quien piensa y actúa, quien se percibe como dueño/a de ese micro mundo que no es solo la UACM, sino la Ciudad de México. Esta posición se ubica frente a quien ocupa la posición del /la **Otro/a**, está ubicado como el objeto de quienes tienen el poder de enunciar los discursos, o sea, el hombre o la mujer invisibilizada/o, excluida/o, subalternizada/o, inferiorizada/o, desvalorizada/o. La comunidad universitaria de la UACM, específicamente la población estudiantil, no solo es excluida de otras instituciones académicas, sino también de la sociedad y del ámbito laboral. La mayoría de los/las estudiantes vive en zonas periféricas y se dedica al comercio informal.

A pesar de que en los documentos de la UACM: el decreto de creación y el Estatuto General Orgánico (EGO) y los reglamentos, se insiste en que debe evitarse la discriminación entre los universitarios, ésta predomina no solo por las condiciones económicas, físicas, sexuales, etc., sino también por disenter y pensar de manera diferente. Las autoridades han promovido campañas para evitar tanto la discriminación como la violencia entre los universitarios.

### 3. Del poder a la violencia universitaria

Lukes Steven introduce el conflicto de intereses en el análisis de las relaciones de poder en forma dialéctica, de acuerdo con Bachrach y Baratz, establece que el poder está centralizado, a través de las siguientes hipótesis: a) que en toda institución humana hay un sistema ordenado del poder, “una estructura de poder” b) que la estructura de poder tiende a ser estable en el tiempo y c) compara la reputación con el verdadero poder (Bachrach y Baratz, 1962: 947)

En el clásico artículo “Two Faces of Power”, de Bachrach y Baratz definen una cara del poder como:

“el poder se ejerce cuando A participa en las decisiones que afectan a B. Pero el poder también es ejercido cuando **A** enfoca sus energías a crear o reforzar prácticas institucionales, valores sociales y políticos que limitan el proceso político a la consideración pública sólo aquellos asuntos que son comparativamente inocuos para **A**. Hasta cierto punto, el éxito de A, en cualquier propósito práctico, es impedir que B ponga cualquier asunto que pueda afectar seriamente el conjunto de preferencias de A” (1962: 948).

Dado un conflicto de intereses observable, las formas de ejercer el poder son la coerción, la influencia, la autoridad, la fuerza y la manipulación. Pero para Lukes, no todas estas formas detentan el poder real. Así, la *coerción* implica que A no tenga suficiente poder para que B le obedezca, a menos que A amenace a B. Si es necesaria la fuerza para que B obedezca a A, entonces A no tiene poder sobre

B y esto provocará la **violencia**. Esto fue lo que ocurrió en el conflicto de la UACM, la Rectora dejó de detentar poder real.

La *manipulación* implica también falta de poder y de acuerdo con Crozier, ésta es el corolario de la fuerza.

La *influencia* implica que A sin recurrir a ningún tipo de amenazas hace que B le obedezca;

La *autoridad* por otro lado implica que B obedece a A porque reconoce que la orden de A es razonable en términos de sus propios valores.

El conflicto de la UACM se observa la clara pérdida de poder por parte de las autoridades, que no obstante su autoridad legitimada, recurren a ejercer su poder coercitivamente ya sea por la manipulación o por la fuerza, porque las estructuras de poder no son estables, ni quienes lo detentan y cuando la rectora empieza a perder autoridad, se convierte en autoritaria y se produce la violencia.

Los estudios de la violencia (Galtung, 1989; Arendt, 2005; Jiménez, 2012, Bourdieu, 1998) se caracterizan por ser transdisciplinarios en virtud de que hay una "interdependencia de los subcampos entre los que se analiza la violencia. Para Galtung el núcleo del conflicto está siempre en una contradicción, son objetivos incompatibles. Si se acepta que en la organización pueden coexistir contradicciones, es posible que se resuelva el conflicto. Pero esto es una manera de pensar compleja y los seres humanos, en general, no conciben las contradicciones, además por la herencia del pensamiento positivista binario. El conflicto, dice el autor, suele tener también componentes de actitud y comportamiento. Esas actitudes están generalmente condicionadas por el



subconsciente colectivo, la cultura profunda, la cosmología de esa nación, género, clase, etc. y el comportamiento está condicionado por pautas adquiridas en situaciones de conflicto. (Galtung, 1989: 4).

Galtung divide la realidad en pequeñas proporciones frente al Holístico, que enfoca la totalidad; el deductivo frente al dialéctico, libre de contradicciones o no. La realidad es holística y contradictoria, antagónica. El autor, propone dos mundos occidentales, uno duro y uno blando.

El occidente duro se caracteriza por un mundo dividido maquiavélicamente, o es bueno o es malo. El occidente duro establece que es uno u otro, pero no pueden coexistir. En este mundo binario es donde se produce la violencia interpersonal, “piensas como yo o eres mi enemigo” “el que no esté de acuerdo conmigo está contra mí”, como en el caso de la UACM, durante el conflicto del que hemos hablado antes, quien no compartiera las ideas de uno de los dos grupos antagónicos, era su enemigo y por lo tanto se le calificaba peyorativamente de “orozquista” o de “parista”.

Al finalizar el paro, las clases se “normalizan”, sin embargo la violencia ideológica, simbólica y directa permea en todos los espacios universitarios. Un ejemplo de ello es:

En los salones se dividían en paristas y no paristas. Un día una chica entró en el salón de clases, ahí todos son paristas, ella no era parista y sintió la presión por las miradas, los murmullos.No volvió a clase. (Estudiante Femenina-3).

Otro caso, es el de una profesora “parista” que le dijo a una alumna “tú no apoyaste el paro, tú y yo vamos a tener problemas” (Estudiante Femenina-3).

En este sentido, el pensamiento occidental duro es: “o piensas como yo, o eres mi enemigo”. El pensamiento del occidente blando por ejemplo diría: “respeto tu posición ideológica que es opuesta a la mía, lo que nos une es nuestra universidad, vamos a fortalecerla” o “quizá en las posturas ideológicas opuestas haya un punto de encuentro, busquémoslo”.

Desde la visión del ejercicio del poder, se asume que la profesora debiera detentar el poder a través de su autoridad, sin embargo, actúa coercitivamente generando violencia, simplemente porque perdió su autoridad.

Características del mundo occidental duro Galtung (2003): i) Visión de las contradicciones como absolutas: este objetivo o aquel otro, como el caso de las y los alumnos que no estuvieron de acuerdo con el paro o huelga. ii) Centrarse en pocos actores y objetivos, y un enfoque deductivo. iii) Proyectar el Yo sobre Dios y el Otro sobre Satanás con fuertes gradientes. iv) Percibir al Otro como el mal, bárbaro, periférico; es decir deshumanizado, así como los “paristas” que miraron a quienes ni siquiera estuvieron de acuerdo con la ex rectora, y viceversa, la ex rectora miraba de igual manera a los paristas. v) Percibir el espacio del mundo de forma dual, como Yo contra Otro(s), (todo (s) y, vi) Percibir que el tiempo se mueve hacia una crisis = catarsis o al Apocalipsis.

El mundo occidental blando es mucho más complejo, mira al mundo en su totalidad sin distinguos de uno u otros. Para construir un mundo occidental blando, Galtung propone lo siguiente: i) Una percepción de las contradicciones normales y mutables, como el yin y el yang. ii) Una visión holística y dialéctica, inclusiva, de la formación de los conflictos. iii) Una civilización sin Satanás, sin Principio del Mal.

iv) Una civilización con historias de transformación de conflictos por la gente. v) Una civilización que perciba a todos los seres humanos, a la vida misma, como parte unos de otros. vi) Una civilización sin el dualismo del Yo/Otro. vii) Una civilización con una cosmología del tiempo oscilante, relajado. Un ejemplo de pensamiento blando es el testimonio de una profesora que se expresó de la huelga, así:

No estoy de acuerdo con el paro, porque es muy fácil instalarlo, pero la pregunta es ¿cómo lo van a levantar?, ese es el meollo del asunto, pero tampoco estoy de acuerdo con una rectora que no ha sido acertada en sus dichos, ella escupió para arriba al criticar a profesores y alumnos y a la misma universidad diciendo que la universidad es un fraude. Es cierto que hay muchos problemas en la universidad, pero no era esa la manera en como ella se dirigió a su propia institución. (Profesora)

Johan Galtung, ofrece tres tipos de violencia: a) **violencia directa**, b) **violencia estructural** y c) **violencia cultural**.

**La violencia directa** es la más observable, consciente y empírica. Se trata de la violencia física, psicológica y sexual. En el caso de la violencia que se ha vivido en la UACM, se puede manifestar en diferentes formas como las agresiones físicas, la violencia psicológica, violencia y acoso sexual por parte de estudiantes o de profesores, Por ejemplo:

Yo pienso que los de ingeniería es gente que se cree superior por su físico, no por su intelecto. Porque Yo estudie una ingeniería y ahí usted

nunca va a ver violencia psicológica, toda es física (Estudiante Femenina-3).

Existe la violencia como para pertenecer a un grupo. Nos dejamos hasta cierto punto violentar en cuestión verbal, aunque pareciera que esto ya lo tenemos interiorizado. Es como decir –‘es que me hablan así porque somos amigos’- y ya cuando entran en confianza, porque ya somos muy buenos amigos, comienza la violencia física. Entonces yo he visto que la violencia que comienza aquí es para pertenecer a un grupo. (Estudiante Masculino-2).

En los ejemplos anteriores observamos la violencia que se produce y reproduce entre los estudiantes y de profesor a estudiantes. Impera la violencia verbal sobre todo, el insulto, y la descalificación es constante.

**La violencia estructural** se refiere al proceso histórico. Es muy profunda y los sujetos no se percatan de ella. Es la base para que existan las otras dos: la directa y la cultural. Galtung dice que:

Una estructura violenta no sólo deja huellas en el cuerpo humano, sino también en la mente y el espíritu. Funciona impidiendo la formación y movilización conscientes, dos condiciones necesarias para la lucha eficaz contra la explotación. (1989: 11).

Así, la violencia estructural coincide en la malnutrición y, la marginación y fragmentación. Para comprender los procesos de violencia que se viven en la UACM, en primer lugar se considera el tipo de población que conforma la comunidad universitaria. En este sentido Galtung, visualiza dos tipos de sujetos:

los elegidos y los no elegidos. En el mundo “occidental duro” que se vive de manera dicotómica, se encuentra el Yo frente al Otro, el Yo es el elegido por Dios y el Otro es el que pertenece a Satanás.

El “centro” como categoría sociológica, discursiva, semiótica y poscolonialista, significa el orden, lo superior, el conocimiento, el Yo; mientras que lo periférico, es la barbarie, el caos, el Otro/la Otra. En el nivel Macro, los países del centro sólo son cinco: Alemania, Estados Unidos, Francia, Inglaterra e Italia. Estos países son el **YO**, el que dicta el conocimiento en todos los ámbitos. Los países periféricos son el resto del mundo, el **Otro**.

México es un país periférico por su economía y nivel académico frente a los países desarrollados, se reproduce el nivel macro y micro, esto es; dentro del país hay instituciones de educación superior pública y privadas, unas con mayor prestigio que funcionarían como instituciones “centro”, mientras que otras de menor prestigio o sin él, son periféricas. La UNAM es la universidad pública con mayor prestigio en toda América Latina, por tanto funge como una institución “centro”, le sigue el Instituto Politécnico Nacional, y la Universidad Autónoma Metropolitana. La UACM es la institución pública, desde la óptica de la violencia estructural, la más inferiorizada (Grosfoguel, 2013), la más periférica<sup>8</sup> (Lotman, 2000) la más

<sup>8</sup>En este sentido, el espacio semiótico se caracteriza por la presencia de estructuras nucleares con una organización manifiesta y de un mundo más amorfo, que tiende hacia la periferia. En el ‘centro’ del sistema de la cultura, están el lenguaje o lenguajes que, dentro del dominio cerrado, funcionan como fuente poderosa de estructuralidad. En el sistema de oposiciones, ‘centro’ implica ‘periferia’, siendo ésta última un mundo amorfo, donde se sitúan formaciones cuya estructuralidad no es evidente o no está demostrada, pero que al ser incluidas en situaciones sígnico-comunicativas generales, funcionan como estructuras. Lotman, 2000: 31)

subalterna (Spivak, 2003), la más excluida, en virtud de que ahí se aceptan a todos los que fueron excluidos de las otras instituciones. La institución se construye con varios estigmas: a) que es creada por el líder del partido estigmatizado por los otros dos partidos políticos de derecha y de centro derecha; b) la universidad acepta a toda aquella persona que tenga un certificado de bachillerato y una identificación oficial, por sorteo y no por examen de admisión; c) la universidad acepta a toda aquella persona que desee continuar con sus estudios independientemente de su edad, género, orientación sexual, ideología, religión, condición económica, condición física, étnica etc.; d) los planteles están ubicados en la periferia, cerca de los reclusorios. Estas características hacen de la universidad una institución peculiar y diferente de las demás, por el tipo de estudiantes que ingresan a la universidad y la forma de ingreso.

La violencia estructural como proceso, alimenta de manera subrepticia a los sujetos/agentes quienes la legitimarán mediante actos voluntarios conscientes para asegurarle su permanencia mediante la violencia cultural. Por su parte, para fortalecer la idea de Galtung y Bourdieu, Hannah Arendt: (2005) sostiene que “la violencia es la expresión más contundente del poder y que surge de la tradición judeo-cristiana y de su imperativo concepto de ley. La violencia se enraíza en lo más profundo y original de nuestra sociedad occidental, esto es en los principios más antiguos que fundaron nuestro pensamiento”.

Por ejemplo el dicho: “La letra con sangre entra” refleja la violencia estructural de la sociedad educativa, por lo tanto es una violencia cultural y directa, pero se considera como algo normal y natural, porque así es como se aprende La

violencia estructural-procesual, la más profunda, tiene una estrecha relación con lo que dice Lotman (2000) en relación con la memoria de la cultura, de tal forma que el proceso se va construyendo a lo largo del tiempo.

**La violencia cultural** o simbólica es aquella que es permanente y de larga duración, es la que legitima la violencia estructural y directa. Esta se legitima y materializa mediante las instituciones: Estado, Iglesia, familia, escuela, medios masivos de comunicación.

La cultura sermonea, enseña, amonesta, incita y nos embota para que aceptemos la explotación y/o la represión como algo normal y natural, o para que no las veamos en absoluto (en especial la explotación). Entonces llegan las erupciones, los esfuerzos de utilización de la violencia directa para salir de la jaula de hierro estructural (Weber, 1971) y la contraviolencia para mantener la jaula intacta. (Galtung: 1989: 13)

Ejemplo de estos tres tipos de violencia son los siguientes testimonios de los estudiantes del grupo de discusión, uno de los alumnos se percató de que la violencia está tan interiorizada que parece normal, en su dicho demuestra el reconocimiento con gran avance. Por otro lado, la violencia cultural ejercida en el conocimiento; en las carreras de ingeniería donde se trabaja mucho con las matemáticas, los estudiantes de esa carrera se sienten superiores a los que estudian CSH, porque piensan que esas carreras son ligeras y por tanto para niñas. Se observa la reproducción de roles para las mujeres en una sociedad binaria, sin darse cuenta inferiorizan aún más a la Otra, a la mujer que solo puede estudiar una licenciatura y no una ingeniería.

La violencia está tan interiorizada que ya no la vemos ni nos damos cuenta. (Estudiante Masculino-3)

Es que los de ingeniería tienen la idea de que una ingeniería es superior a una licenciatura. (Estudiante Masculino-2) (Violencia por conocimiento entre varones)

A mí me decían: -para que te cambiaste a una escuela rosa,- ¿cómo que a una escuela rosa?- le dije, -pues sí, donde estudian puras carreras para niñas. -Una licenciatura es una carrera para niñas, qué no pudiste con una ingeniería, no que te creías muy buena-. (Estudiante Femenina-2) (Violencia por conocimiento)

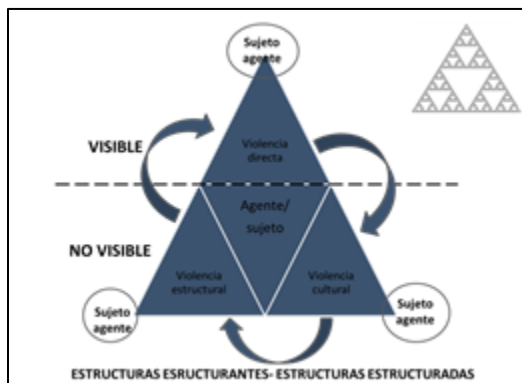
En relación con el estudio de los procesos de violencia de la universidad, como se ha mencionado arriba, la creación y fundación de la institución queda estigmatizada y estereotipada, otro acto violento (sufrimiento). Al interior de la institución se congregan varios tipos de sujetos: que se denominarán, para efectos de análisis así: sujeto colectivo A-estudiantes; sujeto colectivo B-profesores.

Continuando con Galtung, los tres tipos de violencia: directa, estructural y cultural constituyen un triángulo vicioso, en cualquiera de sus ángulos puede dispararse la violencia, puesto que los sujetos/agentes pueden estar ubicados en cualquiera de los tres ángulos. La violencia directa, es la visible, la empírica, observable y comprobable. Las otras dos son invisibles y agazapan subrepticamente al sujeto/agente sin que éste se percate. Los sujetos/agentes A y B son producto de las instituciones, culturalmente están formados y pueden producir y reproducir cualquier tipo de violencia. Como se puede observar en la siguiente figura 1,



donde las flechas curvas hacen la metáfora de la recursividad. Tres principios fundamentales del pensamiento complejo son el bucle recursivo, el hologramático y el dialógico, que en términos de violencia de género se explican a continuación. El 'bucle recursivo' "(...) es un proceso en el que los efectos o productos al mismo tiempo son causantes y productores del proceso mismo, y en el que los estados finales son necesarios para la generación de los estados iniciales...el proceso recursivo es un proceso que se produce y reproduce así mismo..." (Morin, 1988: 11-112). De esta forma, se explica el bucle recursivo en términos de los Estudios de la violencia.

Figura 1. Triángulo vicioso de Galtung<sup>9</sup>



Fuente: Elaboración propia con datos de Galtung

Si el bucle recursivo se produce y reproduce así mismo, los sujetos/agentes son al mismo tiempo los causantes y productores del mismo proceso, son los productores y reproductores de la violencia emanada de la estructura y legitimada en la cultura, y manifiesta en la violencia directa.

<sup>9</sup> Triángulo de Sierpinski. El matemático polaco Waclaw Sierpinski introdujo este fractal en 1919.

Así las instituciones, son las estructuras estructurantes y estructuradas en las cuales se inserta la ley impuesta por la ideología judeo-cristiana, que asegura la violencia estructurada. De esta forma los “sujetos/agentes” inmersos en dichas instituciones son productores y reproductores del mismo proceso. En ese proceso recursivo, la violencia en sus tres tipos está constantemente reproduciéndose y actualizándose.

El *holos* (el todo) está constituido por las instituciones constituidas desde el pensamiento judeo-cristiano en la cultura occidental, de ahí se derivan los demás Aparatos Ideológicos del Estado (Althusser, 1970). El engrama son los sujetos/agentes en los cuales está la inscripción de los tres tipos de violencia, de ahí que de esta investigación surja la categoría de sujeto/agente hologramático, recursivo y fractal. En otras palabras, el sujeto/agente es la parte constituyente de un todo cultural que emana del pensamiento religioso y del Estado, por lo tanto en su parte está contenido el todo, además de formar parte de ese proceso impuesto que se produce y reproduce así mismo en la violencia estructural-procesual, directa y cultural.

El principio dialógico es otro constituyente del pensamiento complejo. Este principio comporta la doble inscripción del todo en las partes y de las partes en el todo, el principio hologramático comporta al mismo tiempo la idea de una dialógica recursiva en sus partes  $\supset$  todo<sup>10</sup>, con esto se forma el todo a partir de las interacciones entre las partes y retroactuando sobre las partes para gobernar sus interacciones. (Morin, 1988: 115).

<sup>10</sup> Se utiliza este signo  $\supset$  para metafóricamente dibujar la recursividad.

En síntesis, el sujeto/agente hombre, mujer o de otra identidad sexual, es hologramático-recursivo-dialógico-fractal, en virtud de que éste/ésta como partes interaccionan con el todo y viceversa. De lo anterior, los estudiantes dejan testimonios de producción y reproducción de violencia en cualquiera de sus formas, así produciéndose y reproduciéndose dialógica, recursiva, hologramática y fractalmente.

La violencia entre las instituciones siempre ha existido, la traemos desde afuera y aquí la reproducimos. Aquí en la universidad la violencia se da por niveles, cuando entramos en los primeros semestres, vemos que los profesores son los que saben más y a veces imponen sus cosas, o hay profesores que se enojan si tú no sabes o no entendiste. (Estudiante Masculino-2)

En este testimonio se observa cómo la violencia se reproduce en cualquier ámbito entre los sujetos/agentes, de la casa a la universidad al espacio social, etc.

El proceso de violencia producida y reproducida por el mismo sujeto/agente en su interacción inconsciente como el todo —las instituciones—, además de constituirse de manera hologramática también se identifica fractalmente.

#### **4. Modelación de la violencia intra-universitaria en la UACM**

De acuerdo con la recursividad de la violencia, en el sentido que se produce y se reproduce a sí misma en un espacio institucional, podemos plantearnos que un ambiente violento en una institución es generado y reproducido porque los agentes se consideran víctimas, se aceptan o son violentos, y además se identifica a los actores que ejercen violencia. Pero si la institución tiene actitudes de respeto, es posible aminorar el grado de violencia. Es decir si los que toman

decisiones en las organizaciones, a través del respeto y el cumplimiento de sus dichos logran detentar y conservar el poder con la autoridad, la violencias se puede atenuar.

Este planteamiento nos conduce a realizar una modelación con ecuaciones estructurales SEM (*Structural Equations Modeling*), pues la técnica apropiada para examinar una serie de relaciones de dependencia simultáneamente. Esto es particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en independiente en las relaciones subsecuentes de dependencia.

Las características distintivas de la técnica de la modelación de ecuaciones estructurales son:

1. Estimación de relaciones múltiples y de dependencia interrelacionada.
2. La capacidad para representar conceptos no observados en estas relaciones y la medida de error en el proceso de estimación.

Para proponer un modelo de ecuaciones estructurales se propusieron las **variables Latentes o constructo**: 1) Víctima de violencia, 2) Actores que me agreden, 3) Ambiente violento, 4) Me percibo o soy violento y 5) Respeto. Y las siguientes relaciones entre las variables constructo:

Cuadro 1

Variable dependiente	Variables independientes
Ambiente violento	= Víctima +Agresores +Soy violento-Respeto
Víctima	= Agresores + Soy violento
Agresores	= Soy violento

En términos de ecuaciones:

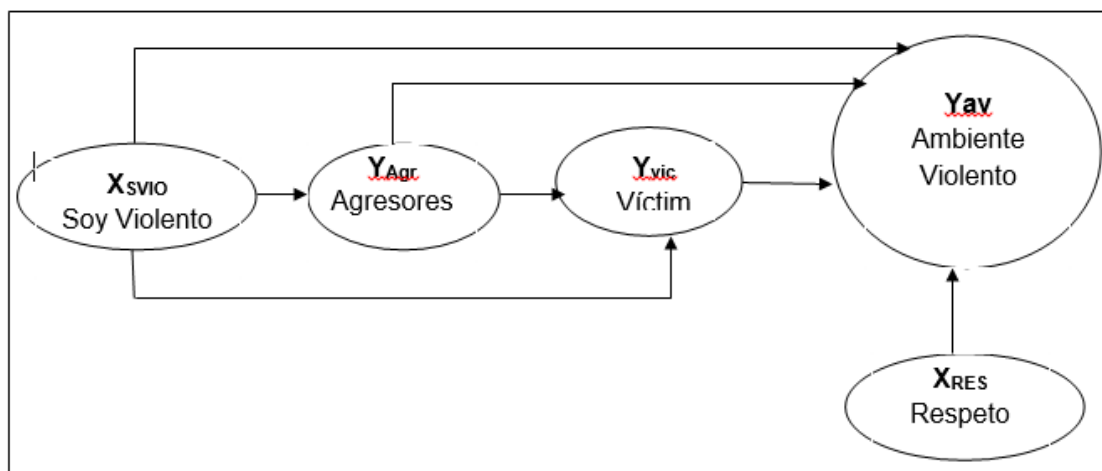
$$Y_{AV} = b_1 Y_{Vic} + b_2 Y_{Agr} + b_3 X_{Svio} + b_4 X_{Res}$$

$$Y_{Vic} = b_5 Y_{Agr} + b_6 X_{Svio}$$

$$Y_{Agr} = b_7 X_{Svio}$$

El diagrama de la ruta para llegar al ambiente violento se muestra la figura 3

Figura 3. Diagrama de la ruta para un ambiente violento



Fuente: Elaboración propia

Para probar este modelo, se diseñó un cuestionario para construir cada una de las cinco variables del modelo ver cuadro:

Cuadro 2

Variable constructo	Variabes manifiesta
Víctima	1) Bullying, 2) Bromas hirientes, 3) La ley del hielo, 4) Insultos, 5) Acoso sexual, 6) Golpes, 7) Relación sexual forzosa, 8) Ataques por mi sexualidad y 9) Desprecio por nivel económico.

Actores que me agreden,	1) Varones,2) Mujeres, 3) Estudiantes, 5) Docentes y 6) Administrativos.
Me percibo violento o soy violento	1) Hago bromas hirientes, 2) Aplico ley del hielo, 3) Insulto, 4) Práctico el acoso sexual, 5) Golpeo, 6) Amenazo con armas y 7) Agredo a profesores.
Ambiente violento	1) Bromas hirientes, 2) Ley de hielo,3) Insultos, 4) Acoso Sexual, 5) Golpes y 6) Violaciones sexuales.
Respeto	1) Higiene del plantel, 2) Seguridad del plantel, 3) La opinión de estudiantes se toma en cuenta en la toma de decisiones, 4) Atención a los conflictos entre estudiantes, 5) La institución respeta derechos humanos, 6) Se promueve el aprendizaje y creatividad, 7) Profesor calificado, 8) Atención personalizada al alumno y 9) Trato respetuoso al estudiante por parte de profesores y directivos.

Fuente: Elaboración propia

Las variables manifiestas se midieron con la escala de *Likert*, con cinco opciones: Nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre.

Una vez diseñado el cuestionario, se determinó una muestra estratificada por plantel, con un error de 6%, una confianza del 95% y tomando en cuenta que el 52% de la población es mujer, se tomó la probabilidad  $p=0.52$  y que la población

es de 9956 alumnos, se aplicó la expresión:  $n = \left[ \frac{z^2 \bar{p}(1-\bar{p})N}{z^2 \bar{p}(1-\bar{p}) + e^2(N-1)} \right]$  para el tamaño

de muestra, el cual quedó estratificado como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3

Plantel	Alumnos
San Lorenzo Tezonco	210
Gustavo A. Madero	60
Centro Histórico	30
Total	300

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la aplicación del cuestionario en los planteles, se construyó la base de datos con el paquete SPSS y se estimaron los coeficientes del modelo de ecuaciones estructural con el paquete AMOS con el método de Máxima verosimilitud.

## Resultados

El modelo estructural que se obtuvo fue:

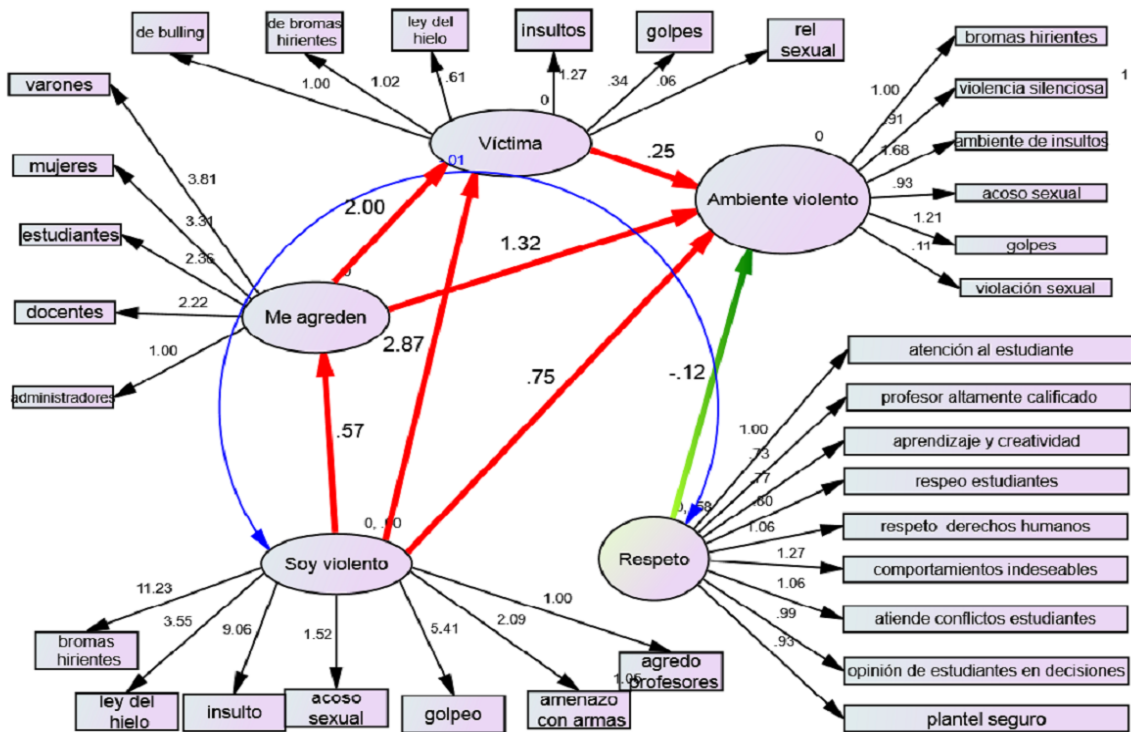
$$Y_{AV} = 0.252 Y_{Vic} + 1.319Y_{Agr} + 0.75X_{Svio} - 0.123 X_{Res}$$

$$Y_{Vic} = 2Y_{Agr} + 2.87X_{Svio}$$

$$Y_{Agr} = .57 X_{Svio}$$

Cada una de estas ecuaciones representa una ruta al ambiente violento. El diagrama de estas rutas se muestra en la figura 4.

Figura 4. Diagrama de las rutas para un ambiente violento.



Fuente: elaboración propia en el paquete Amos.

El diagrama muestra las estimaciones de los coeficientes de regresión lineal, para cada una de las variables constructo endógenas, que se especifican en el cuadro 4.

Cuadro4

Estimaciones de coeficientes de las ecuaciones de regresión lineal del modelo.

Indicador exógeno	Constructo exógeno	
	Soy violento	Respeto
Bromas hirientes	<b>11.235</b>	
Ley del hielo	3.55	
Insulto	<b>9.062</b>	
Acoso sexual	1.52	
Golpeo	<b>5.409</b>	
Amenazo con armas	2.08	



Atención al estudiante	1
Profesor altamente calificado	.725
Aprendizaje y creatividad	.769
Respeto a estudiantes	.799
Respeto derechos humanos	1.057
Comportamientos indeseables	1.067
Atención a conflictos estudiantiles	<b>1.267</b>
Opinión de estudiantes en decisiones universitarias	.988
Plantel seguro, limpio	.933

---

Fuente: Elaboración propia con los resultados de Amos

#### Cuadro 5

Estimaciones de coeficientes de las ecuaciones de regresión lineal del modelo.

Indicador endógeno	Constructo endógeno		
	Ambiente violento	Víctima	Me agreden
Bromas hirientes	1		
Violencia silenciosa	.905		
Ambiente de insultos	<b>1.67</b>		
Acoso sexual	.933		
Golpes	1.21		
Violación sexual	.108		
Bulling		1	
Bromas hirientes		1.02	
Ley del hielo		<b>1.27</b>	
Insultos		.343	
Golpes		.608	
Relación sexual		.062	
Varones			<b>3.812</b>

Mujeres	3.313
Estudiantes	2.359
Docentes	2.22
Administrativos	1

Fuente: Elaboración propia con los resultados de Amos

### Medidas de bondad de ajuste

1. Valor mínimo de discrepancia: CMIN Si un valor mínimo de discrepancia entre los grados de libertad es menor que 5, de acuerdo con Wheaton et al. (1977) que sugieren una relación de aproximadamente cinco o menos como principio para ser un ajuste razonable. En nuestro modelo, Amos arroja un valor de 2.604 (Ver cuadro 6).

Cuadro 6

Modelo	Parámetros estimados	CMIN	Grados de libertad	P value	CMIN/DF
Default model	107	1268.357	487	.000	2.604

Fuente: Elaboración propia con base en AMOS

2. El error cuadrático medio de aproximación, llamado RMSEA por Browne y Cudeck(1993). Mide la bondad de ajuste.

Si RMSEA =0 implica un ajuste perfecto.

Browne y Cudeck, (1993) afirman que “La experiencia práctica nos ha hecho sentir que un valor de IRMSEA de alrededor de 0,05 o menos indicaría una juste estrecho del modelo en relación con los grados de libertad. Esta cifra se basa en un juicio subjetivo. No puede considerarse como infalible o correcta, pero es más

razonable que el requisito de la forma exacta con el RMSEA= 0.0. Nosotros también somos de la opinión de que un valor de aproximadamente 0,08 o menos para el RMSEA indicaría un error razonable de aproximación". Para nuestro modelo el RMSEA= 0.073, por lo tanto se considera un ajuste razonable, ver cuadro 7.

Cuadro 7

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.073	.068	.078	.000

Fuente: Elaboración propia con base en AMOS

En conclusión, como  $CMIN/DF = 2.6$   $YRMSEA = 0.073$  se puede decir que los datos se ajustaron de manera razonable al modelo propuesto, esto significa que todos los coeficientes o pesos estimados fueron significativamente diferente de cero.

Entonces podemos afirmar que

- 1) La ***ruta de la violencia*** la explica con mayor peso por ***los grupos que agreden***, mientras que la variable ***Respeto***, con un coeficiente negativo, implica que a mayor respeto el ambiente violento disminuye.
- 2) Las variables con mayor peso para la construcción del ***ser violento*** fueron: ***bromas hirientes, insultos y golpeo***
- 3) La variable más relevante en el constructo ***Respeto*** fue ***atención a conflictos estudiantiles***.

- 4) De los constructos endógenos: ***Ambiente violento, Víctima y grupos que agreden***, los indicadores con mayor peso resultaron: ***ambiente de insultos, aplicar la ley del hielo y el grupo de varones respectivamente***.

El hecho de que las variables independientes se vuelven dependientes y viceversa, puede producir recursividad, pues “en el modelo de relaciones estructurales contiene los efectos y relaciones entre las variables latentes, es parecido a un modelo de regresión pero puede contener efectos concatenados y bucles entre variables” Antonio Lara Hormigo (2014).

## **Conclusiones**

Una vez finalizado el análisis cualitativo y cuantitativo hemos concluido que la Universidad Autónoma de la Ciudad de México es una alternativa educacional que podría disminuir la violencia, con la condición de que los directivos respeten la normatividad, así como la atención a los alumnos y la resolución de conflictos estudiantiles. Apoyado en el análisis cuantitativo, un hallazgo importante fue la aceptación por parte de los alumnos de ser altamente violentos en cuanto a insultos, aportar armas y golpear, pero también que les importa mucho que se les tome en cuenta que se les atiendan y se les escuchen.

Dada la condición de recursividad entre soy violento y soy víctima y los grupos violentos, que caracteriza a los sistemas complejos, nos indica que en cualquier momento, no se sabe cuándo, pero puede emerger el conflicto y generar más violencia, si no se refuerza la variable Respeto o lo que es lo mismo, no se ejerce el poder a través de la autoridad.

## Referencias Bibliograficas

- Althusser L. (1970) *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*. México. Quinto sol.
- Arbuckle, J. L. & W. Wothke (1999). *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Arendt, H. (2005). *Sobre la violencia*. Madrid, Alianza Editorial, Ciencia política.
- Bourdieu, Pierre, ([1998] 2007), *La dominación Masculina*, Barcelona: Anagrama.
- Burin, Mabel y Meler, Irene, (2012) *Varones. Género y subjetividad masculina*, Buenos Aires, Librería de Mujeres Editoras.
- Brown, M. W & Cudek (1993) *Alternatie ways of assessing model fit*. In Bollen, K, A & Long J.S. (eds) *Testing structural equations models*. Nerbury Park C.A, Sage 136-162.
- Burin, Mabel et al. (2012). *La crisis del patriarcado*, Buenos Aires, Topía editorial.
- Foucault, Michel 1980 (1969), *El orden del discurso*, Barcelona, Tusquets Editores.
- , (1988), "El sujeto y el poder", en: Dreyfus y Rabinow, Michel
- , ([1969], 1992); *Microfísica del poder*, Madrid, Las ediciones de la Piqueta.
- Foucault, Michelet al, ([1981] 1991), *Espacios de poder*, Madrid, Las ediciones de la Piqueta.
- Galtung, J. (1989). *Violencia Cultural*. Gernika-Gogoratz, Documento 14. .
- (Recuperado el 16 de mayo de 2014
- de: <http://www.gernikagogoratz.org/web/uploads/documentos/202892edd66aafe5c03dacf1298fd7f8938fae76.pdf> )
- \_\_\_\_\_, (2014). "La geopolítica de la Educación para la paz. Aprender a odiar la

guerra, amar la paz y a hacer algo al respecto". Revista de Paz y Conflictos. Nº 7. (Recuperado el 16 de mayo de 2014 de: <http://revistaseug.ugr.es/index.php/revpaz/article/view/1565/2336>

\_\_\_\_\_, (1981) "Contribución específica de la irenología al estudio de la violencia: tipologías" en *La Violencia y sus causas*. La Editorial de la Unesco. (Recuperado el 16 de mayo de 2014 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000430/043086so.pdf> )

Gómez Moragas, Cristina, (2013). "Violencia simbólica e interculturalidad" en *Comunicación, cultura y violencia*. Coord. Marta Rizo García. Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.

Grosfoguel, R. (2013). "Pensamiento crítico de los colonizados en toda su complejidad" en *Metapolítica*, Año 17, núm. 83, octubre - diciembre de 2013. (Recuperado el 13 de octubre de 2013 de <http://metapolitica.blogspot.mx/2013/09/metapolitica-ano-17-num-83-octubre.html>)

Jiménez-Bautista, F. "Conocer para comprender la violencia: origen, causas y realidad" (Recuperado el 4 de mayo de 2014 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v19n58/v19n58a1.pdf> ).

Jiménez Guzmán, L. (2003) Dando voz a los varones. Sexualidad, reproducción y paternidad de algunos mexicanos. CRIM UNAM México

Lara Hormigo Antonio. (2014), Introducción a las Ecuaciones Estructurales en AMOSy R (Recuperado el 26 de octubre de 2014 de <http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfmseptiembre13>

14/memoriamastrantonio\_lara\_hormigo/!

Lotman, I. (2000). *La semiosfera III*. (Edición de Desiderio Navarro), Madrid, Editorial Cátedra/ Frónesis.

Lukes Steven, (1985). *El Poder Un Enfoque Radical*, Siglo XXI de España editores. S.A., España.

Mandelbrot, B. (1988). *Los objetos fractales: forma, azar y dimensión*, 2. a edición, Tusquets.

Morin. E. (1988). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Cátedra.

Robin, Regine, (1976), "Discours Politique et Conjoncture" en *L'analyse de discours*, discourse analysis, Centre

Spivak, G. (2003) "¿Puede hablar el subalterno?" en *Revista Colombiana de Antropología*, vol. 39, enero-diciembre 2003, pp.297-364. (Recuperado el 22 de enero de 2007 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105018181010>)

Steiger, J.H. & Lind, J.C. (1980, May 30, 1980). Statistically-based tests for the number of common factors. Paper presented at the Annual Spring Meeting of the Psychometric Society, Iowa City.

Wheatonetal. (1977) Assessing reliability and stability in panel models. In Heise, D. R.[Ed] *Sociological Methodology* San Francisco : Jossey – Bass, 84-136.

Documentos oficiales de la Universidad Autónoma de la ciudad de México

Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México del 12 de febrero de 2010 (Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.uacm.edu.mx/uacm/Portals/0/Estructura/Informatica/ESTAT>

UTO%20GENERAL%20ORGANICO%20DE%20LA%20%20UACM.pdf).



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**SUSTENTABILIDAD  
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**



## Introducción

La presente introducción corresponde a la segunda parte de los trabajos presentados en la mesa Sustentabilidad y Responsabilidad Social. Se trata de nueve interesantes trabajos que dan cuenta del avance que se tiene en los estudios organizacionales sobre las acciones que se realizan; intereses que se confrontan y retos que se enfrentan en el mundo organizacional cuando se integra una visión de sustentabilidad y de responsabilidad social.

Los trabajos están clasificados en las siguientes modalidades: protocolo de investigación, investigación en proceso, investigación concluida y desarrollo temático y que a continuación se exponen.

### Protocolo de Investigación

- La Actividad Turística con una Visión Sustentable: El Caso de una Empresa Sonorense de Hospedaje.
- La Responsabilidad Social Universitaria para el Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

### Investigación en Proceso

- Os Discursos da Presidente Dilma sobre o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec): Uma Análise Bakhtiniana.
- Identidad Colectiva y su Relación en el Manejo de los Recursos Naturales, en las Organizaciones del Sector Primario de la Ribera del Río Hondo, Quintana Roo, México.

- Discusión de la Responsabilidad Social: Directivos Versus Consumidores.  
Estudio de Caso Hospital General Manzanillo.

#### Investigación Concluida

- La Responsabilidad Social Empresarial y su Incidencia como Factor de Competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., México.
- La Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Turística en Mazatlán, Sinaloa, México.

#### Temática

- La Responsabilidad Social como Factor de Competitividad en las Pymes.
- Organizaciones Solidarias y Responsabilidad Social.

Nos invitan a reflexionar sobre la esencia de la función de las organizaciones en un mundo marcado por las múltiples crisis de distinta naturaleza. Las dimensiones ambiental, social, económica y política forman parte de la complejidad actual. Por ello, pensar, analizar y estudiar a las organizaciones teniendo como eje la perspectiva axiológica que impone los estudios sobre sustentabilidad y responsabilidad social son un reto.

La sustentabilidad, concepto tan amorfo impone a los investigadores a realizar un análisis profundo sobre su naturaleza y esencia para construir una metodología pertinente en la integración de la investigación cuya objeto principal de estudio son las organizaciones.

Análisis sobre el discurso resaltan como elementos de investigación cualitativa. El aspecto pragmático no está ausente, se integran discusiones sobre la incorporación de la sustentabilidad y de las prácticas de responsabilidad social como ejes que definen la acción estratégica de las organizaciones.

Otro aspecto relevante resulta de los trabajos que nos invitan a profundizar sobre la construcción social de la vida organizacional. La cultura, la identidad y el sentido de las acciones resultan relevantes cuando a partir de discursos y prácticas que tienen como eje la sustentabilidad y la responsabilidad social las personas logran sinergias no sólo funcionales o pragmáticas, sino de significación en un mundo donde la acción de las organizaciones es sumamente cuestionada.

Les invitamos a leer y compartir los trabajos presentados en esta sección.

***Dra. Esther Morales Franco***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***





# La Actividad Turística con una Visión Sustentable: El Caso de una Empresa Sonorense de Hospedaje

---

Alma Rocío García García<sup>1</sup>  
Mario Alberto Balderas Macías<sup>2</sup>  
Beatriz Alicia Leyva Osuna<sup>3</sup>

## Resumen

En las empresas dedicadas al turismo se obtienen beneficios gracias a las tendencias que van surgiendo y con ellos, surge la conceptualización de sustentabilidad. Es por ello que se realiza la presente investigación, para conocer cómo se da la sustentabilidad que las empresas utilizan en los establecimientos de hospedaje en Ciudad Obregón, Sonora. Para esto se ha planteado aplicar un instrumento de investigación que arroje la información necesaria para comprobar o no si las empresas turísticas de hospedaje realmente aplican la sustentabilidad, tomando como muestra los hoteles de una avenida principal, ubicada en la entrada norte de la ciudad del norte de México.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, hospedaje, turismo.

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [alma.garcia@itson.edu.mx](mailto:alma.garcia@itson.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [mbm-03@hotmail.com](mailto:mbm-03@hotmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Sonora. [beatriz.leyva@itson.edu.mx](mailto:beatriz.leyva@itson.edu.mx)

## 1. Introducción

La sustentabilidad es un concepto que ha sido recientemente utilizado por las empresas del sector turismo en México, según Aguayo (2007), se asocia al principio de aprovechamiento a las propiedades del capital natural sin sobrepasar la capacidad del sistema para balancearse y asegurar la reproducción de los bienes naturales en siguientes periodos. Según Daly (1973) las condiciones de sustentabilidad son aquellas que aseguran la existencia de la raza humana por un periodo lo más prolongado posible, que pueden alcanzarse mediante un crecimiento poblacional cero y un estado fijo de la economía o crecimiento económico cero.

En ecología, según Goodland (1997) sostenibilidad describe cómo los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación del mismo.

Por lo tanto, sustentabilidad es satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades con los mismos recursos. Es así como el cuidado de estos recursos es prioridad para las empresas dedicadas a brindar productos y servicios, que comúnmente se les conoce como empresas sustentables.

La empresa sustentable es aquella que cuida el medio ambiente o que minimiza los efectos que provoca o puede provocar, resultantes de brindar sus servicios y/o productos; las empresas turísticas no son excepción. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), (2009) *“las directrices para el desarrollo sostenible del*

*turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos*". Esto quiere decir que los recursos turísticos utilizados por estas empresas sean aprovechados de tal manera que las generaciones futuras también puedan disfrutar de estas.

La organización antes mencionada, describe al turismo sustentable como aquel que *"satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro"* es por ende que la buena aplicación de procesos sustentables sean clave y prioridad de las empresas turísticas. Pero planificar el desarrollo sustentable de un destino, preservar sus recursos, establecer su capacidad de carga y generar conciencia de la importancia de controlar el crecimiento del mismo, habla de la intención de continuar con esta actividad por mucho tiempo.

La permanencia y la duración de la actividad turística en México está garantizada, esto según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013) que mostraron información confiable a cerca del comportamiento y participación del turismo en México, con datos sobre el producto interno bruto (PIB). El consumo turístico por formas de turismo que se registraron durante el año 2013 es del 83.6 por ciento de turismo interno o nacional, el 9.5 por ciento de turismo receptivo; esto es la recepción de turistas en un destino donde se brindan servicios o existen atractivos turísticos. El 6.9 por ciento de turismo emisor; esto es la canalización de turistas de su origen a un destino donde se brinden servicios o existan atractivos turísticos.

Las empresas que trabajan sobre plataformas de sustentabilidad en México han aumentado su número de algunos años a la fecha, según la OMT (2014), esto es “debido al interés por el crecimiento económico que este trae. Por lo tanto se ha considerado tomar más en cuenta este punto, aprovechar de manera que duren y perduren los destinos y servicios turísticos en este país”. Junto con los beneficios del turismo, también surge deterioro causado por los impactos del turismo. Ayuso (2003), comenta que “esto debido a la compleja estructura y su relación con otras actividades como el comercio, transporte, hospedaje, etc. Estos provocan impactos sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad”.

En años recientes emergió notablemente el concepto de sustentabilidad. En México, puede ejemplificarse el uso del término sustentable en planes y programas gubernamentales alrededor de los años 90, Secretaría de Turismo (2010), antes de ser definido en la Ley Federal de Turismo en el año 2004 cuando la Cámara de Senadores emitió el proyecto final de decreto de reforma a la ley en este aspecto.

En una investigación realizada por Bartaburu y otros (2009) en las empresas del sector productivo se habla de la sustentabilidad como plataforma de trabajo de las empresas agropecuarias para combatir las sequías. Según el autor, las sequías y los precios de los productos son los factores que más inciden en esta área.

La actividad turística, tal como la experimentamos en la actualidad, es fruto de un proceso de cambios y reestructuración, consecuencia de la saturación de la demanda y de desarrollo característicos de los años 50 y 60. Poco a poco fue quedando atrás la práctica del turismo en masas, la oferta homogénea y

estandarizada, el desarrollo espontáneo de centros turísticos y la necesidad por concentrar gran cantidad de gente en pequeños espacios físicos. Según Vera(1997), “Estas prácticas poco responsables ocasionaron la saturación de centros receptivos y se han detectado desequilibrios sectoriales, tecnológicos, ambientales, espaciales y socioculturales”.

A partir de los años 70, se observa una marcada tendencia hacia formas productivas más flexibles y sustentables, con mayor capacidad de adaptación por parte de la oferta productiva a la diferenciación y la fragmentación de la demanda; un mayor compromiso respecto a la calidad de los productos y ecología; y una organización técnica de gestión de las empresas más eficientes, al poder vincular informativamente todas las fases del proceso económico en una misma unidad de tiempo real. Por otro lado, a partir de los 80, nos encontramos con un fuerte cambio. Un proceso llamado por muchos autores “fenómeno”: La *globalización*. Este “*fenómeno*” afectó tanto al sector público, privado, como así también, a los distintos sectores de la economía mundial. Según Dabat y Rivera(2000) esta transformación tuvo dos dimensiones diferentes: una cuantitativa, en cuanto a la extensión mundial del capitalismo, la extensión de redes de comunicación, etc. y otra cualitativa, relacionada con la revolución informática y de las comunicaciones, la unificación del mercado mundial, etc.

Según Leff (2005) el planeta que habitamos siempre ha sido global: un globo terráqueo. La Tierra se desprendió de su planicie e inició el vuelo de su globalización en el siglo XVI, una vez que el mundo fue circunnavegado y que los intercambios comerciales fueron interconectando a las diferentes civilizaciones y

culturas. Más adelante, la generalización de los intercambios comerciales se convirtió en ley, y ésta se fue universalizando, invadiendo todos los dominios del ser y los mundos de vida de las gentes. “Con la invención de la ciencia económica y la institucionalización de la economía como reglas de convivencia universales, dio inicio un proceso de 5 siglos de economizar del mundo”, Leff (2005)

### **1.1. Planteamiento del problema**

Con base a lo anterior, se considera la necesidad de adaptación de las empresas turísticas al crecimiento de la demanda en los servicios. Asimismo, la sustentabilidad tiene que ser prioridad para dichas empresas por los diversos impactos que se tienen (Ayuso, 2003).

En República Dominicana, menciona Villareal (2008) que han obtenido ventaja competitiva sustentable cerrando la brecha de la competitividad con respecto al liderazgo en la carrera y ampliándola con respecto a la competencia que tiene detrás.

A su vez Contreras (2002) en una aplicación de un proyecto de conservación, en virtud de la competencia sectorial y de la legislación ambiental vigente en Chile, se establecieron una serie de instancias de cooperación, específicamente entre el sector minero e instituciones públicas, para la conservación de ecosistemas prioritarios para el Estado.

Del anterior y diversos otros casos, el continente americano registro el mayor ingreso de turistas internacionales en el mundo con un aumento de 9%, del cual México destaca con liderazgo del 19% en el incremento de sus visitantes. Con

esto los ingresos al país aumentaron un 18% según la OMT de las Naciones Unidas.

El crecimiento de la demanda turística en México es cada vez mayor, es por esto que las empresas deben adaptarse a lo que su mercado les exige pero considerando, por supuesto, el rendimiento de recursos y aprovechamiento sustentable que deben realizar de dichos recursos. Esto para que generaciones futuras puedan aprovechar de los mismos atractivos naturales, históricos, etc.

Masera (2000) realizó una investigación que se enfoca en la elaboración de una estrategia de desarrollo sustentable destacando los principios de una base productiva diversificada, el uso creativo de los recursos disponibles y la participación de la comunidad en la planeación y la implementación. En esta, muestra oportunidades para reflexionar sobre la importancia de sustentabilidad y las posibilidades de implementar enfoques para mover a la sociedad en una nueva dirección para su desarrollo y crecimiento.

No solo la sociedad requiere de un nuevo camino en proceso, también el sector turístico debido a la necesidad de las empresas por la sustentabilidad en sus operaciones y aplicación en sus servicios. Se considera la sustentabilidad como lo más viable para evitar el deterioro continuo de los recursos que se utilizan. De acuerdo con Scarascia (1996), para enfrentar la problemática del deterioro ambiental, hay que normar las actividades del hombre según los lineamientos del desarrollo sustentable, instrumento conceptual definido como "el desarrollo en el cual se satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las

futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Nuestro Futuro Común; citado por De Graaff, 1993).

Dada la problemática de las empresas en el sector turismo, se concluye que es necesario considerar la vía del desarrollo sustentable para las futuras operación y actividades. Según Dourojeanni (1993), el desarrollo sustentable implica crecimiento económico para satisfacer las necesidades de la población pero, a la vez, un acceso igualitario a los recursos naturales, y para sostener ambas dimensiones se requiere mantener la calidad productiva de dichos recursos. Por tanto, el desarrollo sustentable es una función de crecimiento económico, equidad y sustentabilidad ambiental.

En un estudio realizado en Ciudad Obregón, Sonora; por Noriega (2011) con la finalidad de recaudar información de los principios de sustentabilidad aplicados a los establecimientos de hospedaje. Se tomó como sujeto de estudio a los establecimientos de hospedaje de la zona centro de la ciudad, con una muestra de dieciséis establecimientos. Este instrumento arrojó información que para el autor del trabajo significó que los establecimientos no realizan prácticas de sustentabilidad en sus operaciones. Lo anterior, lleva a realizar el siguiente **cuestionamiento ¿Cuáles son las causas por las que no se realizan prácticas sustentables en las empresas de hospedaje de Ciudad Obregón, Sonora?**

## **1.2. Objetivo**

Realizar un estudio multicaso en empresas de hospedaje de Ciudad Obregón, Sonora para determinar las causas por las que no realizan prácticas sustentables dichas organizaciones.



## **2. Referentes Teóricos**

### **2.1. La Sustentabilidad desde el aspecto general hasta sus dimensiones**

La sustentabilidad surge por la globalización, marcando un límite y reorientación del proceso de civilización del humano. Una crisis ambiental se hace evidente a partir de los años sesenta, que se refleja en la ecología de consumo y producción. (Leff, 2002).

#### **2.1.1. Generalidades**

La gestión del medio ambiente es una dimensión cada vez más determinante de la calidad y competitividad de los destinos turísticos (Porter y Van der Linde, 1995a; Jaffe, Peterson, Portney y Stavins, 1995). El entorno desempeña un doble papel en el turismo. De una parte, contiene atributos tales como playas, paisajes o aguas, que son esenciales en la definición y atractivo del producto.

De otra parte, es receptor de múltiples impactos negativos derivados de la producción de infraestructuras y servicios turísticos, tales como la degradación de hábitats naturales, con la consiguiente pérdida de biodiversidad, y las emisiones de residuos sólidos, líquidos y gaseosos (Coccosis y Parpairis, 1992).

La conservación de los atributos ambientales del producto turístico depende por una parte del impacto en el medio ambiente, generado por la producción y el consumo de bienes y servicios turísticos y de otros sectores; por otra, de las políticas de preservación y mejora de los bienes ambientales públicos (Green y Hunter, 1993).

La adopción de innovaciones ambientales conduce a la reducción de los impactos ecológicos locales y globales derivados de la producción de servicios turísticos, mejorando el perfil ambiental del producto característico del destino.

La investigación sobre innovaciones ambientales ha prestado escasa atención a la industria turística, en general, y a la hotelería, en particular. La mayoría de los estudios referidos a otras industrias se ha ocupado fundamentalmente de identificar los factores que determinan su adopción. En unos casos se refieren a las características del mercado, de las empresas y de sus directivos, los tipos de propiedad, las condiciones de financiación, y las presiones externas a la empresa; en otros, a las características intrínsecas de la innovación en términos de inversión relativa, beneficio esperado, complejidad relativa, etcétera (Feathersone y Goodwin, 1993; Hettige, Pargal, y Wheeler, 1996).

### **2.1.2. Dimensiones de la Sustentabilidad**

Con el tiempo, el concepto dominante del desarrollo sustentable ha ido evolucionando más allá de la difusión del capital natural y considerado otros aspectos del desarrollo humano. Es así que *“el concepto ha incorporado el enfoque de los aspectos económicos, sociales y ambientales de la sostenibilidad, la idea de la participación de todos los sectores de la sociedad en la toma de decisiones y la diferenciación de responsabilidades de los países de distintos poderes adquisitivos”* (Meadowcroft, 2000).

Según Ayuso y otros (2005) se suelen distinguir tres dimensiones del desarrollo sostenible, Sustentabilidad ambiental, la cual debe de garantizar el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos necesarios, de la

biodiversidad biológica y los recursos naturales. Sustentabilidad social y cultural, que garantiza que el desarrollo sostenible incremente el control de los individuos sobre sus vidas y que sea compatible con la cultura y valores de las personas y al mismo tiempo, mantenga y refuerce la identidad de las comunidades. Sustentabilidad económica, que es la cual debe garantizar el desarrollo económico sea eficiente y beneficie a todos los agentes de la región afectada y los recursos se utilicen de manera que no afecte a las generaciones futuras.

Basado en lo anterior, se concluye que las dimensiones de las sustentabilidad se miden y determinan por el medio ambiente que envuelve un entorno, la compatibilidad que este tenga con la cultura, flora y fauna y sobre todo las identidades comunitarias.

## **2.2. Sustentabilidad en diversos sectores productivos**

En Santiago de Chile Sabatini y Arenas (2000) realizaron una investigación sobre la situación socio económico sustentable con un enfoque sobre los impactos territoriales de la reestructuración y la globalización. En este artículo se discutieron algunas resonancias geográficas que estuvieron asociadas a cambios que afectaron algunas políticas urbanas importantes en Santiago de Chile, especialmente en materia de sustentabilidad social y para la calidad de vida urbana en general.

De la Universidad Autónoma de Barcelona, Martínez (2004) publicó en una revista iberoamericana un trabajo de investigación acerca de los conflictos distributivos y los indicadores de sustentabilidad, esta investigación presenta una tipología de

conflictos con el uso de los recursos naturales y la contaminación. El autor clasifica los conflictos económicos y los impactos que estos pueden ocasionar, conflictos por extracción de materiales y energía, por residuos y contaminación, sobre transporte, entre otros. Dentro de la investigación también sustenta con bases teóricas sus indicadores de sustentabilidad.

Barton (2006) realiza una investigación denominada “sustentabilidad urbana como planeación estratégica”, realizada en Santiago de Chile, habla acerca de la utilización del programa local 21 como iniciativa para la sustentabilidad en áreas metropolitanas que operan sin un marco orientado al consumo responsable. Esto con la finalidad de desarrollar estrategias pero sin afectar o disminuir las iniciativas locales. Este artículo enfatiza esto y las potencialidades para entender la sustentabilidad urbana como una plataforma para la planificación urbana estratégica. Varias experiencias de planificación estratégica metropolitana fueron consideradas por los autores, en particular el caso de Santiago de Chile.

Por otra parte Toledo (2002) en Brasil, realiza una investigación en el sector agrario llamada “agroecología, sustentabilidad y reforma agraria: prosperidad de la pequeña producción familiar”, que habla de la producción familiar, las explotaciones agrícolas y pecuarias medianas y grandes. Con base en una revisión detallada de literatura, en el artículo el autor muestra las ventajas de la pequeña producción familiar y plantea su importancia para la reconversión agroecológica. Este termina resaltando la necesidad de hacer efectiva la reforma agraria en Brasil, como condición importante para el adecuado manejo de los recursos naturales y llegar a ser una sociedad sustentable.

En Buenos Aires, Ordoqui (2007) realiza una investigación sobre el alcantarillado y agua potable denominada “factores determinantes de la sustentabilidad y desempeño” donde se exponen experimentos, censos y medidas presentadas gráficamente para realizar la determinación del papel que toman estos factores para el desarrollo de la comunidad. En el trabajo el autor presenta elementos económicos-financieros, la cobertura que le da el gobierno a estos servicios, entre otros, para posteriormente realizar sus conclusiones en la investigación.

En otro caso, Foladori (2000) publica un artículo de investigación donde describe las principales posiciones que los diferentes autores tienen sobre el concepto de desarrollo sustentable, denominado “el enfoque técnico y el enfoque social de la sustentabilidad”. El autor esclarece el desarrollo sustentable y la diferencia entre sustentabilidad ecológica y sustentabilidad social, que es aquí donde muchos autores no coinciden y están en desacuerdo.

En una investigación de la sustentabilidad en empresas industriales por Zhang (2011) de la universidad de Boston, habla acerca de la importancia del uso de procesos sustentables en las operaciones industriales y de cómo hoy en día la sustentabilidad no solo es una forma agradable con el ambiente de hacer las cosas, sino también, se convierte en una necesidad forzada por el daño ocasionado por estas industrias que cada vez son más grandes.

Aun así “las decisiones a inversión e incentivo que rodean la sostenibilidad ambiental y el impacto funcional de la sostenibilidad ambiental en los servicios, no han sido formalizados, ni estudiados empíricamente.” (Zhang, 2011) es por eso que el autor contribuye al conocimiento con su investigación al respecto.

También existen investigaciones de sustentabilidad en las finanzas, como por ejemplo, el trabajo de Alzboun (2015) denominado “Evaluación de las prácticas de sustentabilidad financiera: hotelería”, que resulta concentrarse en esta actividad debido a que es la industria con mayor contribución al PIB mundial y sobre todo a la generación de empleo. Además de que muchos países en vías de desarrollo contemplan al turismo; hotelería, como una potencia y factible para alcanzar el crecimiento económico. Es de estos factores de donde el autor considera realizar esta investigación.

### **2.3. Estudios empíricos de Sustentabilidad en empresas de hospedaje**

En la Universidad de Sonora, México. Velázquez, Sánchez y otros (2013) en su trabajo basado en la Cuarta reunión “International Workshop Advances In Cleaner Production” en San Paulo, Brasil. Publicaron un artículo de nombre “Sustentabilidad en el sector Hotelero, Uso eficiente de los recursos agua y energía eléctrica”, en dicho artículo se gestionó la problemática ambiental y como ha sido un tema en crecimiento conforme pasa el tiempo y al mismo tiempo, de la mano, trae nuevas alternativas para la disminución del problema. Para las autores el desarrollo sustentable abarca tres dimensiones, social, económica y ambiental. En la investigación resulta que las empresas del sector hotelero se encuentran más interesadas en implementar acciones que permitan reducir los impactos negativos al medio ambiente y también reducir costos asociados al consumo de recursos y/o generación de residuos.

Gonzales y Palafox (2007) en el artículo titulado Hoteles todo incluido en Cozumel realizaron un estudio de los hoteles todo incluido de la isla Cozumel, con la

finalidad de alcanzar una explicación holística del modelo turístico conformado y buscaron proponer directrices para el avance hacia la sustentabilidad. Esto se fundamentó en el análisis de la gestión integrada de los destinos que operan bajo esta modalidad, como es el caso de Cozumel, además la formulación de estrategias que den lugar a la sustentabilidad del turismo como elemento competitivo en el caribe. Consecutivamente a lo anterior se realizó un diagnóstico en los hoteles todo incluido dando como resultado una formulación estratégica.

En otro caso en Argentina, Silva y Lunkes (2012) en su investigación indica que el sector hotelero es una actividad fundamental para el turismo mundial, aunque el desarrollo de sus actividades genera impactos ambientales. Para esto la gestión de la información ambiental como una actividad que demanda evaluar el desempeño, con el objetivo de conseguir un modelo de evaluación y modos de planificación y control del desarrollo ambiental.

En otra investigación de sustentabilidad e innovación, realizada por González y Hernández (2002) en Gran Canaria, se analizaron las innovaciones ambientales más frecuentes en establecimientos de servicios turísticos y sus determinantes. Esta fue en la rama hotelera, porque se realizó una encuesta a estos establecimientos en específico para la obtención de resultados que ayudaran a crear niveles de gestión medioambientales, en base a los métodos de aplicación de la innovación diversos ámbitos. Para esta investigación los resultados arrojados por la herramienta utilizada por los autores, concluyeron que las empresas del sector hotelero se inclinan por utilizar métodos innovadores de baja inversión e implementación simple y también que reducen sus costos operativos. También los

autores concluyen con que el riesgo a la inversión en este punto, es muy elevado, que explican que esto lo determina el tamaño, categoría y la operación de los establecimientos.

En la innovación sostenible en el sector hotelero Gogus (2013) realiza una investigación acerca de los principales problemas que las empresas enfrentan por su crecimiento financiero, de que se derivan estos y la aplicación de la innovación para prevenirlos. El autor explica el significado de sustentabilidad, para acercar más al punto de investigación y no generar controversia en su finalidad. Clarifica sus principales puntos a desarrollar, responsabilidad ambiental, económica y su implementación en la hotelería. No presenta una hipótesis y utiliza un método cuantitativo para su estudio y presenta su conclusión de manera clara y concisa.

### **3. Método**

En el capítulo a continuación, se define la tipología de investigación, materiales y procedimientos a utilizar en el presente proyecto, en dicho proyecto se reunirá información necesaria sobre como se da sustentabilidad en las empresas turísticas del sector hotelero en Ciudad Obregón.

Esta investigación es de tipo cualitativa, debido a que busca describir las características de cada hotel y como es que se da la sustentabilidad en cada uno de ellos, además esta investigación será de alcance explicativo.

#### **3.1. Estudio de caso**

El presente trabajo será realizado en estudios de casos, considerando a varias de las empresas turísticas del sector hotelero de Ciudad Obregón, para conocer a profundidad las causas por las cuales no se realizan prácticas sustentables. Es así



como Yin (1994) citado por Arzaluz (2005) habla de los estudios de casos como una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones y específicas para la recolección de datos y el análisis de ellos.

### **3.2. Procedimiento**

Para la recolección de información, es necesario diseñar el instrumento según la técnica de investigación que se pretende utilizar, en este caso una entrevista; Kerlinger (1985) la describe como una confrontación interpersonal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación, en ese sentido, se enfocará a los elementos relacionados con los procedimientos o métodos sustentables que sean utilizados o no dentro del establecimiento, sobre todo a las causas por las que ellas no se realizan en su totalidad.

Se realizarán las entrevistas a quienes ocupan puestos directivos de las empresas, así como a por lo menos una persona de cada área representativa de la organización. Se transcribirán las entrevistas y se analizarán las respuestas y se categorizarán de acuerdo a las causas de mayor recurrencia, para presentar los resultados en relación a la pregunta de investigación.

### **4. Resultados esperados**

Hoy en día la sustentabilidad se ha convertido en parte esencial de los negocios exitosos por lo que no se puede evitar el hecho de adoptar buenas prácticas; el ser responsable con el medio ambiente y la sociedad brinda múltiples beneficios, y

lo más importante es que brinda una ventaja competitiva que se revertirá en más ahorros y ganancias para quien opere bajo estos principios.

Basado en lo anterior se puede percibir que en la actualidad las empresas modernas están operando bajo reglamentos ambientales y de cierta manera obligados a contribuir con la responsabilidad social. Así mismo es importante tomar en cuenta que el turismo sustentable debe contribuir al aseguramiento de que las actividades económicas sean viables a largo plazo. Éstas deben reportar beneficios socioeconómicos bien distribuidos para todos los involucrados.

Por lo tanto, al realizar la presente investigación se pretende determinar las causas principales de por qué no se realizan prácticas de sustentabilidad en los establecimientos de hospedaje de Cd. Obregón, así mismo, se podrá detectar si las razones principales se basan en una justificación centrada en los factores económicos, sociales y ambientales; de esta misma manera concientizar a los empresarios que la competencia es cada vez más compleja, hoy los consumidores tienen mucho más para elegir y mayor acceso a la información y la tecnología que les permite elegir e influir sobre sus decisiones, por lo que los clientes son conscientes del impacto global del turismo y los viajes, y es difícil para un hotel ingresar al proceso sustentable adecuándose a las nuevas tendencias, pero sobre todo a los requerimientos de la sociedad y medio ambiente que les permita la estabilidad económica.

Así pues de esta manera dar paso a un siguiente trabajo de investigación basada en la realización de nuevas propuestas para la aplicación de medidas

sustentables que sean aceptadas por los actores mencionados y que les permita operar con este tipo de prácticas.

### **Referencias Bibliográficas**

Aguayo, F. (2007). *Sustentabilidad y desarrollo ambiental* (Vol. 14). J. L. Calva(Ed.). Unam.

Alzboun, N. (2015). Assessment of the effect of sustainability practices on financial leakage in the hotel industry in Jordan.

Arzaluz, L. S (2005) "La utilización del Estudio de Caso en el Análisis Local". *Región y sociedad del colegio de Sonora*. Vol. XVII No. 32. México.

Ayuso Siart, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*.

Ayuso Siart, S., Subirats, J., & Fullana i Palmer, P. (2005). *Gestión sostenible en la industria turística*.

Bartaburu, D., Duarte, E., Montes, E., Morales Grosskopf, H., & Pereira, M. (2009). *Las sequías: un evento que afecta la trayectoria de las empresas y su gente. Familias y campo: Rescatando estrategias de adaptación. Montevideo: Instituto Plan Agropecuario, 155-168.*

Barton, Jonathan (2006), "Sustentabilidad urbana como planeación estratégica", *Revista EURE*, XXXII (96), Santiago de Chile, pp. 27–45

Coccosis, H. Y Parpairis, A. (1992): «Tourism and the Environment: Some Observations on the Concept of Carrying Capacity », en Briassoulis, H. Y Van Der Straaten, J., *Tourism and Environment*, Kluwer, Dordrecht.

- Contreras, J. P. (2002). Norte de Chile: conservación de humedales altoandinos para un desarrollo productivo sustentable. *Revista Ambiente y Desarrollo*
- Dabat, Alejandro (2000) "Globalización: Capitalismo Informático-Global y Nueva Configuración del Mundo" (CRIM-UNAM) México.43 pp.
- Daly, H. E. (1973). *Toward a steady-state economy*.
- De Graaff, J. 1993. *Soil conservation and sustainable land use. An economic approach*. Royal Tropical Institute. Amsterdam. The Netherlands.
- Dourojeanni. 1993. *Procedimientos de gestión para un desarrollo sustentable*. ONU/CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Feadhersone y Goodwin (1993): «Factors Influencing a Farmer's Decision to Invest in Long-term Conservation Improvements»
- Foladori, G., & Tommasino, H. (2000). El enfoque técnico y el enfoque social de la sustentabilidad. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, (98), 67-75.
- Göğüş, G., Karakadılar, İ. S., & Apak, S. (2013). Innovation and Sustainable Growth Measurement in Hotel Industry: A Hierarchical Decision Making Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 752-761.
- González, C. J. L., & Hernández, M. M. G. (2002). Determinantes de la innovación ambiental en hotelería. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (798), 175-190.
- González H.M. y Palafox M.A. (2007). Hoteles todo incluido en Cozumel. Turismo En Análise. V18, No. 2. Brasil. 220-245
- Goodland, R. (1997). *Medio ambiente y desarrollo sostenible: más allá del Informe Brundtland*. Trotta.

- Green, H. y Hunter, C. (1993): «The Environmental Impact Assessment of Tourism Development», en JOHNSON, P. y THOMAS, B. (ed.): Perspectives on Tourism Policy, Mansell, Londres, páginas 29-47.
- Hettige, H.; Pargal, S. y Wheeler, D. (1996): «Determinants of Pollution Abatement in Developing Countries: Evidence from South and Southeast Asia»
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013). Turismo; producto interno bruto turístico, fecha de consulta; 03 de Junio del 2015: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/>
- Jaffe, A.; Peterson, S.; Portney, P. Y Stavins, R. (1995): «Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us», Journal of Economic Literature, volumen 33
- Kerlinger (1985). Investigación del comportamiento. Interamericana, México. 525 p.
- Leff, E. (2002). *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Siglo xxi.
- Leff, E. (2005). La geopolítica de la biodiversidad y el desarrollo sustentable. *Revista del Observatorio Social de América Latina*, 17.
- Marcote, P. V., & Suárez, P. A. (2005). Planteamiento de un marco teórico de la Educación Ambiental para un desarrollo sostenible. *REEC: Revista electrónica de enseñanza de las ciencias*, 4(1), 4.
- Martínez-Alier, J. (2004). Los conflictos ecológico-distributivos y los indicadores de sustentabilidad. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica* Vol. 1: 21-30.

- Masera, O., & Ridaura, S. L. (2000). *SUSTENTABILIDAD Y SISTEMAS CAMPESINOS. CINCO EXPER: cinco experiencias de evaluación en el México rural* (Vol. 2). Ediciones Paraninfo, SA.
- Meadowcroft, J. (2000). Sustainable development: a new (ish) idea for a new century?. *Political Studies*, 48(2), 370-387.
- Noriega, P. A. R. (2011). *SUSTENTABILIDAD HOTELERA EN CD. OBREGÓN, SONORA*.
- O.M.T. UNWTO (2014). *Turism Highlights Edition 2014*.
- O. M. T. (2009). *Barómetro OMT del Turismo mundial*.
- Ordoqui Urcelay, M. B. (2007). *Servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina: factores determinantes de la sustentabilidad y el desempeño*. CEPAL.
- Porter, M. Y Van Der Linde, C. (1995): «Towards a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship», *Journal of Economic Perspectives*.
- Sabatini, F., & Arenas, F. (2000). Entre el Estado y el mercado: resonancias geográficas y sustentabilidad social en Santiago de Chile. *EURE (Santiago)*, 26(79), 95-113.
- Scarascia M., G.T. 1996. Ethics of biodiversity conservation. pp. 622-629. *In: Biodiversity, science and development*. CAB•International, Cambridge, UK.
- Secretaría de Turismo (2010), *Secretaría de turismo, sustentabilidad y sus aplicaciones*.

- Silva da Rosa, F., & Lunkes, R. J. (2012). Environmental Disclosure Evaluation Hotels (EDEH): Una propuesta de indicadores y un informe de sustentabilidad basada en el Global Reporting Initiative para empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(1), 68-87.
- Toledo, V. M. (2002). Agroecología, sustentabilidad y reforma agraria: la superioridad de la pequeña producción familiar. *Agroecología e Desenvolvimento Rural Sustentável*
- Velázquez, L., Sánchez, N., Munguía, N., & Zavala, A. (2013). Sustentabilidad en el Sector Hotelero, Uso Eficiente de los Recursos Agua y Energía Eléctrica. Caso: Hotel San Ángel.
- Vera, Fernando (coordinador), López Palomeque, F, Marchena, Manuel, Antón, Salvador (1997) "La Dimensión Territorial y Ambiental del Turismo" en Análisis Territorial del Turismo- Una nueva geografía del Turismo.. Ariel Geografía. Editorial Ariel. Barcelona. España. 51-70;180-193 pp
- Villareal, R., & Van Der Horst, A. (2008). Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana. *Journal of Tourism Research/Revista de Investigación en Turismo*
- Zhang, J. (2011). *Environmental sustainability of service supply chains: Contract design and evidence on operating performance in the US hospitality industry*. Boston University.





# La Responsabilidad Social Universitaria para el Fortalecimiento de la Gestión Estratégica de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango

---

María Leticia Moreno Elizalde<sup>1</sup>  
Ernesto Jeovani Figueroa González<sup>2</sup>  
Delia Arrieta Díaz<sup>3</sup>

## Resumen

La responsabilidad social es un área todavía en construcción, pero ya figura notablemente entre organizaciones y empresas. Poco a poco esta tendencia ha llegado a las universidades, que empiezan a rendir cuentas de los impactos de su misión de formación, investigación y participación en la sociedad.

El crecimiento, los avances en la oferta y en la demanda de las instituciones de educación superior durante las últimas décadas han generado consecuencias de incertidumbre, pues las universidades experimentan dificultades para cumplir adecuadamente con sus funciones estratégicas y para actuar como motores del desarrollo científico, tecnológico, económico, político, ético y cultural.

Por lo que este estudio quiere contribuir a la tarea de pensar la universidad desde el planteamiento de su responsabilidad social. Se presenta la literatura, metodología y tipo de investigación con el objetivo de medir y diagnosticar la manera como los actores internos de la institución responden a la sociedad mediante el desarrollo de su misión, y cómo posteriormente, se podrán incorporar medidas que permitan mejorar y hacer significativa su contribución para una sociedad más justa y sostenible.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, instituciones de educación superior, funciones estratégicas.

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. [letymoreno\\_e@msn.com](mailto:letymoreno_e@msn.com)

<sup>2</sup> Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. [geovanifigueroa@yahoo.es](mailto:geovanifigueroa@yahoo.es)

<sup>3</sup> Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. [darrietad@hotmail.com](mailto:darrietad@hotmail.com)

## **Antecedentes**

### **Función social de la universidad en la modernidad**

La UNESCO (1998), en su Declaración Mundial sobre la Educación Superior, define entre sus funciones y misión, en el artículo 6, la orientación a largo plazo fundada en la pertinencia, cuyas formulaciones principales serían esencialmente las siguientes:

- La pertinencia debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen. Esto implica normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y una mejor articulación con los problemas de la sociedad y el mundo del trabajo, con base en las necesidades sociales, comprendiendo el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente. Para esto se sugiere la facilitación a una educación general amplia y a la vez especializada para determinadas carreras, centrada en las competencias y aptitudes que preparan a los individuos para vivir situaciones y contextos diversos y poder cambiar de actividad.
- El servicio a la sociedad, encaminado a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades. Todo esto desde un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario de acercamiento a la problemática social.
- El desarrollo y mejora del sistema educativo a nivel superior, mediante la atención al desarrollo docente y la elaboración de planes de estudio e investigación sobre la educación.

- El aporte de la educación superior a la construcción de una sociedad no violenta, en donde no cabe la explotación y forma personas cultas, motivadas e integradas, movidas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría.

En el ámbito nacional hay que tener presente que la ANUIES y el Ejecutivo Federal son las dos instancias oficiales más importantes del país en la determinación del rumbo a seguir por las IES. En este sentido, los documentos que marcan dicha orientación son “La educación superior hacia el siglo XXI-Líneas estratégicas del desarrollo de la ANUIES” y el “Programa Sectorial de Educación 2007-2012 de la SEP”.

Con referencia al primer documento, Villaseñor (2003) afirma que su contenido fue elaborado de acuerdo con los lineamientos marcados por la Conferencia Mundial de la Educación Superior; pero, señala que otra de las fuentes que seguramente guiaron los planteamientos de la ANUIES son los dictados por la OCDE, en particular las recomendaciones realizadas acerca de la educación por este organismo económico al gobierno de México en 1997 y las sugerencias que se formularon también en 1999 (La Educación Superior en el Siglo XXI-Líneas estratégicas de desarrollo. Pp. 137-151).

A partir de 1998, la ANUIES formuló su visión prospectiva con un horizonte temporal de 2020. La primera parte del documento es analítica y se enfoca a hacer un diagnóstico de la situación actual del contexto internacional y nacional de la educación superior (ES); mientras que la segunda es claramente propositiva, destinada a enfatizar los elementos orientadores de su propuesta ANUIES (1999).

En su visión de la ES en el 2020, la ANUIES formula una serie de postulados axiomáticos con referencia a la *función social*, donde se observan cuáles son los elementos de los que se puede desprender la función social, que se espera del sistema de ES y que se expresan a continuación, de acuerdo con la sistematización elaborada por Villaseñor (2003).

- La ES estará organizada e integrada en sistemas abiertos y en interacción con los entornos sociales, regionales, nacionales e internacionales.
- Existirá una diversificación académica e institucional, de acuerdo con las necesidades de la demanda.
- Las IES alcanzarán estándares internacionales de calidad, de pertinencia social e innovación. Las instituciones habrán centrado su atención en los estudiantes, en el aprendizaje y en los mecanismos necesarios para su puesta en práctica.
- Se contará con los mecanismos suficientes para evaluar, acreditar y asegurar la calidad.
- En su función de investigación se habrá logrado enfatizar su carácter aplicativo.
- Se habrá logrado la suficiencia de recursos económicos, el incremento de financiamientos extraordinarios por concurso, el incremento de recursos alternos de carácter privado y el establecimiento de sistemas de crédito.
- Las instituciones formarán a los profesionales requeridos para lograr el “desarrollo” del país, visto desde el modelo social aceptado por la ANUIES.

- La ES se impartirá a lo largo de la vida de sus demandantes y existirá un acceso intermitente a la misma.
- Se tendrá una igualdad de acceso para todos los estudiantes que aspiren a cursar estudios superiores, y se ampliará significativamente la cobertura.
- Los cuerpos académicos cumplirán con los estándares internacionales y realizarán sus actividades académicas de acuerdo con el tipo de institución y disciplina a la que pertenezcan.
- Las instituciones contarán con programas de estímulos basados en el desempeño extraordinario de calidad en el cumplimiento de sus funciones académicas.
- Las instituciones se vincularán con sectores externos, especialmente con el mundo de trabajo, mediante la participación de sus miembros en la conducción, evaluación, determinación de contenidos académicos, financiamiento, y otros.

Por otra parte, entre las principales líneas estratégicas del Plan Sectorial de Educación 2007-2012, que de alguna manera se asocian con la función social, podría destacarse que la pertinencia está compuesta en términos de cobertura y atención diversificada a la oferta educativa; el fortalecimiento de la vinculación con el entorno; promoción de capacidades y competencias para el desempeño de los estudiantes en diferentes ámbitos de su vida y la adecuación de los programas de educación superior a las necesidades de la sociedad y el entorno.

Aunque los límites del presente documento no permiten ahondar en el desglose de las líneas estratégicas del Plan Sectorial que apuntan más hacia el desarrollo de la

función social, conviene enfatizar que si bien hay intentos por concebir la misión de la ES en términos de integralidad, existe en el Plan una tendencia marcada de carácter utilitario, subordinado al imperativo de orientar las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión, fundamentalmente al desarrollo de competencias en los universitarios, para alcanzar la competitividad desde la lógica del mercado.

El presente estudio tiene como objetivo avanzar en la construcción de la responsabilidad social universitaria (RSU) como campo de estudio, al formular un acercamiento a sus principales elementos desde una perspectiva teórica. Asimismo se busca ampliar el marco contextual donde se inscribe la RSU, partiendo de formulaciones afines, con el propósito de contribuir a la comprensión de la misma al tiempo que se identifican los elementos que le dan una identidad propia, distinguiéndola de otras propuestas.

Por esto, en el desarrollo de este trabajo se sostiene que la responsabilidad social le exige a la universidad, más que a cualquier otro tipo de empresa, asumir consciente y eficazmente la responsabilidad social que le compete, de manera especial por ser el tipo de institución que es. Por ello, se pregunta: ¿cuál es el tipo de responsabilidad social que deben asumir las instituciones de educación superior?

### **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

En las últimas décadas ha tomado cada vez mayor relevancia en las organizaciones el término de responsabilidad social como una dimensión ética que toda organización o institución debería promover en su actividad diaria. Las

instituciones públicas, el mundo de los negocios y organizaciones de la sociedad civil coinciden en afirmar que la responsabilidad social es un elemento esencial de las políticas sociales presentes y futuras, en todos los continentes y sectores.

Ahora bien, en los inicios del siglo XXI, la responsabilidad social empresarial parece ser un proceso irreversible. Así lo demuestran hechos como: el lanzamiento del Global Compact o Pacto Mundial en 2001, la publicación del Libro Verde de la Comunidad Económica Europea en 2002, los Reportes de sostenibilidad con carácter obligatorio en Francia en 2004, y la norma ISO 26000 sobre responsabilidad social empresarial, entre otros.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha emitido las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, elaboradas en 1976, revisadas en 2000 y actualizadas en 2008, que contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y ambientales aprobadas por los países miembros y algunos asociados. En dichas directrices se establece que las empresas deben contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.

Además, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2007), presenta que la RSE es un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Por otra parte, y como podemos observar en el “II Diálogo Global sobre Responsabilidad Social Universitaria” (BID, 2005), la finalidad principal de la responsabilidad universitaria es buscar construir a la universidad latinoamericana

del siglo XXI para hacer frente a las nuevas realidades y amenazas de la región. De esta afirmación se desprende que la responsabilidad social universitaria debe ser contextual y concreta; es decir, debe responder a las realidades propias de la nación, la región y la localidad en la que se halla inserta la universidad.

Por su parte, el grupo “Proyecto Universidad Construye País” (2004) de Chile, al definir la responsabilidad social universitaria, afirma que la responsabilidad social universitaria se entiende como la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos clave: gestión, docencia, investigación y extensión. Así asume su responsabilidad social ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta (Jiménez de la Jara, 2006, p. 8).

Vallaey (2007), subraya que las universidades no pueden quedarse alejadas de la reflexión sobre responsabilidad social, no sólo porque ellas también son organizaciones, sino, porque, además, les toca formar a los futuros profesionales que laborarán en las empresas, a los futuros ciudadanos que tendrán que promover democráticamente los derechos humanos, y a los futuros funcionarios que tendrán a su cargo el bien común en nuestro mundo globalizado.

De igual forma, de acuerdo con Vallaey et al. (2009), la RSU se define en función de los impactos generados en virtud del quehacer universitario, identificando cuatro posibles tipos de impactos universitarios:

- Impactos organizacionales: en el ámbito interno respecto de su personal y los estudiantes, y en el ámbito externo relativo al tema de la contaminación ambiental.



- Impactos educativos: relativo a los cuestionamientos por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma la universidad.
- Impactos cognitivos: la universidad se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, su pertinencia social y por sus destinatarios.
- Impactos sociales: promoción del desarrollo de la sociedad mediante la colaboración para resolver sus problemáticas fundamentales, creando capital social o haciendo accesible el conocimiento para todos.

Ahora bien, en concordancia con la Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI, aprobada en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada por UNESCO (1998), una universidad socialmente responsable deberá contribuir a la construcción del capital social del saber y del pensamiento mediante la reflexión y la investigación interdisciplinaria, convirtiéndola en una comunidad real de aprendizaje y transmisión de conocimientos; creando vínculos entre académicos, estudiantes y funcionarios y formando mujeres y hombres altamente calificados, íntegros e integrales, comprometidos con valores que defiendan y difundan activamente; que vean su profesión como una posibilidad de servicio a los demás; que sean capaces de aportar como ciudadanos a la construcción de la sociedad y de responder creativamente a los desafíos de su entorno.

### **Planteamiento del Problema**

Vega (2012) señala que el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) busca comprometer a la institución con su entorno a través de lo que ella produce. Por su parte Vallaey et al. (2009) la describe como el interés de

responder de modo ético e inteligente por los impactos que genera la universidad sobre las personas y el entorno social.

Entendemos que asumir su compromiso y responsabilidad social es, para una universidad, un proceso permanente de mejora continua; el camino hacia un horizonte que nunca se puede alcanzar en su totalidad. Ninguna universidad puede autoproclamarse socialmente responsable, pero todas pueden responsabilizarse por sus vínculos e impactos sociales.

Así, frente a una sociedad tan compleja como la de hoy, en la que abundan los problemas vinculados con las carencias económicas, éticas y culturales, es importante motivar a la universidad en la responsabilidad por la problemática social, tanto a los directivos, personal docente y administrativos como en los estudiantes.

Se entiende entonces que resulta prioritario ¿Cómo comprender la responsabilidad social universitaria (RSU)? Y ¿Qué hacer para responsabilizar a una universidad?

### **Preguntas de Investigación**

¿Cómo estamos ahora en cuanto a nuestra responsabilidad social?

¿Qué tenemos que hacer para mejorar nuestra responsabilidad social?

### **Objetivos**

- Realizar un diagnóstico participativo para la evaluación de la institución en el ámbito de la gestión de la organización, ámbito de la formación educativa, ámbito del conocimiento y la investigación, y ámbito de la participación social.

- Diseñar el itinerario de los principales pasos a seguir para implementar una dinámica de responsabilidad social.

### **Justificación**

Una universidad es una organización en la que muchas personas piensan, investigan y aprenden, pero no necesariamente lo hacen en forma articulada y dirigida hacia un mismo propósito institucional. La responsabilidad social le exige a la universidad ser una organización que se piensa, se investiga y aprende de sí misma para el bien de la sociedad.

Este trabajo quiere contribuir a la tarea de pensar la universidad desde la clave de su responsabilidad social, así como ofrecer una oportunidad para iniciar un ciclo de mejora continua. Para eso es preciso estar atentos a los procesos institucionales que permiten crear dinámicas de cambio sustancial hacia una mejor responsabilidad social del conjunto de la universidad, cambios en los comportamientos de las personas, lo que valoran, hacen y comunican; en la información institucional que se recopila y en cómo se la utiliza para progresar; y en las metas y estrategias de largo plazo y en qué forma se organiza la institución para realizarlas.

Iniciar un proceso de responsabilidad social implica necesariamente realizar un diagnóstico que le permita a la institución conocer cuál es su situación de partida, cuáles sus fortalezas y cuáles las áreas en las que debe mejorar. No puede haber un proceso de mejora continua, sino desde una reflexión institucional basada en datos concretos que contrasten con la misión y visión universitarias.

## **Marco Teórico**

Vallaey et al. (2009) asumen que es difícil definir la responsabilidad social de manera sustantiva y definitiva, tal es el movimiento que se ha generado en torno a ella y tantas y tan diversas sus iniciativas y aproximaciones. Sin embargo, un concepto que subyace a cualquier definición es el de desarrollo sostenible. Es decir: la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones. La exigencia ética de sostenibilidad invita a redefinir los modelos de gestión de las organizaciones y los territorios locales, nacionales y regionales.

La exigencia de sostenibilidad ha conducido a los diversos movimientos de responsabilidad social a través del mundo a asumir poco a poco cuatro principios que definen el concepto por la negativa:

- La responsabilidad social no es acción social filantrópica al margen de la actividad principal de la organización, sino un nuevo sistema de gestión de la organización.
- La responsabilidad social no es una moda pasajera, sino una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestro modo de producción y consumo en un planeta frágil en el cual todos tenemos iguales derechos a una vida digna.
- La responsabilidad social no es una función más de la organización, sino un modo permanente de operar todas sus funciones basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos.

- La responsabilidad social no es sólo para las empresas, sino que concierne a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales e internacionales.

Pero existen también atributos que definen la responsabilidad social por la positiva:

**La buena gobernabilidad.** Es decir, que la organización defina su misión y se atenga a ella, implemente un código de ética y un comité autónomo encargado de promoverlo, garantice el cumplimiento de las leyes y los más exigentes estándares internacionales (laborales, sociales, ambientales), asegure un buen clima laboral, luche contra la discriminación y la desigualdad, proteja los derechos fundamentales de las personas y se comprometa a rendir cuentas. El objetivo de estas prácticas de buena gobernabilidad es evitar el riesgo de corrupción de la organización.

**La gestión de los impactos medioambientales y sociales.** La organización debe ser consciente de las consecuencias y efectos que sus procesos y actuaciones provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales. Debe proveer que el funcionamiento normal de la organización no genere impactos negativos, y si lo hace, debe garantizar que puedan mitigarse para llevarlos a niveles legal y socialmente aceptables. La responsabilidad social es una política de gestión que obliga a la organización a internalizar sus externalidades. Trata de esta manera de evitar el riesgo de autismo de la organización.

**El diálogo con y la rendición de cuentas a las partes interesadas.** En una organización se entrecruzan los intereses de muchos actores vinculados directa o

indirectamente con ella, actores que se ven afectados por su desempeño y que tienen a su vez la capacidad de afectarla. La organización debe responder a los stakeholders (grupos de interés, tal como traduciremos el concepto) y entablar con ellos una relación transparente y democrática. Este proceso de regulación socialmente responsable trata de evitar el riesgo de egocentrismo de la organización.

**Las alianzas para participar en el desarrollo sostenible.** La organización debe entenderse como parte de un entramado social amplio y complejo, en el cual puede cumplir una tarea destacada de intermediación para acercar intereses complementarios. Trascender la mirada de la propia institución para forjar alianzas incrementa el capital social del entorno y le permite avanzar desde una lógica reactiva (de adaptación) hacia una lógica proactiva (de innovación), creando nuevas solidaridades para la solución de problemas sociales y ambientales. Así se evita el riesgo de egoísmo de la organización (Vallaey et al. 2009).

Esta aproximación al concepto de responsabilidad social tiene varias ventajas:

- Es aplicable a cualquier tipo de organización sin presumir de antemano en qué aspectos concretos se tiene que expresar su responsabilidad social (algo que dependerá de los impactos específicos).
- Es operativa, puesto que nos indica por dónde debe avanzar cada organización: se deben diagnosticar y administrar bien los impactos mediante el diálogo con los grupos de interés afectados, cuidando la coherencia y transparencia del gobierno de la organización y creando

alianzas para la solución de los problemas sociales y ambientales que se presentan.

Asimismo los autores, relacionan estrechamente la responsabilidad social con las nociones de autorreflexión, autoaprendizaje y mejora continua, puesto que la organización socialmente responsable debe diagnosticar permanentemente sus impactos directos e indirectos; debe aprender a cambiar sus rutinas organizacionales al ritmo de los problemas diagnosticados, del diálogo con las partes interesadas y de las alianzas tejidas en el entorno; y debe cambiar continuamente puesto que nunca puede pretender dar una respuesta definitiva a todos sus impactos y a todas sus partes interesadas.

¿Qué es la responsabilidad social universitaria?

Vallaey et al. (2009) sostienen que la responsabilidad social universitaria debe considerar los impactos que la institución genera en su entorno. Estos impactos pueden ser agrupados en cuatro ámbitos: organizacional, educativa, cognitiva y social.

#### *Impactos organizacionales*

La universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte, etc.).

#### *Impactos educativos*

La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. La universidad

responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma.

### *Impactos cognitivos*

La universidad orienta la producción del conocimiento, la universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.

### *Impactos sociales*

La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

Los tipos de impactos identificados sirven para definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad.

1. Campus responsable: implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas.
2. Formación profesional y ciudadana: es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la



sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas.

3. Gestión social del conocimiento: es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público.

4. Participación social: es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social.

## **Metodología**

### **Instrumentos**

Vallaey et al. (2009) ofrece un conjunto de instrumentos para acompañar a las universidades y otras entidades de educación superior en el diagnóstico de la efectividad de su relación con la sociedad para identificar áreas de intervención y medidas para mejorar sus actividades diarias de gestión, docencia, investigación y extensión.

Los instrumentos del diagnóstico reúnen las percepciones de los actores internos (estudiantes, docentes, docentes investigadores, administrativos, personal de extensión). (Ver anexo 1).

## Las percepciones de los actores internos

De acuerdo con Vallaey et al. (2009) los ámbitos para el diagnóstico se refieren a los cuatro ejes de responsabilidad que corresponden a las cuatro áreas de impacto:

**Campus responsable:** ¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?

**Formación profesional y ciudadana:** ¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

**Gestión social del conocimiento:** ¿qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

**Participación social:** ¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

Los instrumentos son encuestas de percepción, y un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones:

- 1: totalmente en desacuerdo
- 2: en desacuerdo
- 3: parcialmente en desacuerdo
- 4: parcialmente de acuerdo
- 5: de acuerdo
- 6: totalmente de acuerdo

## Muestra

Seleccionar una población estadísticamente representativa de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) en relación con el eje de responsabilidad social estudiado.

## Muestra

Se ha fijado el error de estimación en 0.05 puntos, con un nivel de confianza de 95%. A continuación se muestra la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, conociendo el tamaño de la población (Galindo, 2010):

$$n = \frac{Npq}{\left[\frac{ME^2}{NC^2}(N - 1)\right] + PQ}$$

Dónde:

n=Tamaño de la muestra.

N=Tamaño del universo.

p=Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno)

q=Probabilidad de no ocurrencia (1-p).

ME=Margen de error. Expresado como probabilidad.

NC=Nivel de confianza. Expresado como valor z que determina el área de probabilidad buscada.

Sustituyendo los siguientes valores:

N = 1678

p = 0.5

q = 0.5

ME = 0.05

NC = 1.96 tomado del valor de z con un nivel de confianza de 95%

Tenemos n = 313 seleccionaron con el muestreo aleatorio simple estratificado, en la siguiente tabla se muestran los estratos.

Tabla 2. Composición de la muestra distribuida por estrato carrera.

<b>Estatus</b>	<b>Númer o</b>
Alumnos	285
Maestros	28
Administrativos	16
<b>Total</b>	<b>329</b>

Fuente. Elaboración propia.

### **Tipo de investigación**

El diseño de esta investigación es cuantitativa, no experimental, en el cuál no se manipula la variable independiente (Arnau 1998, Hernández, Fernández y Baptista 2003 y Kerlinger 1990).

El estudio es de diseño transversal porque las variables que se estudian se miden en un solo punto en el tiempo (Landeró et al, 2012).

Además, es un estudio de tipo descriptivo y correlacional.

## **Confiabilidad**

- Prueba piloto (Los encuestados entiendan los instrumentos)
- Coeficiente de Alfa Cronbach

## **Conclusiones**

La heterogeneidad y multiplicidad de concepciones de la RSU hacen imprescindible la emergencia de planteamientos teóricos que faciliten una mejor comprensión y aplicación de este concepto a la gestión universitaria, convirtiéndose en una tarea fundamental e ineludible para los investigadores de esta temática.

Asimismo, la identificación de diferentes perspectivas de la RSU permite a las universidades diseñar adecuadamente las políticas y estrategias relacionadas con esta materia, que en el caso específico de las IES en México puede transformarse en un apoyo importante para responder correctamente a los desafíos y exigencias en su comportamiento socialmente responsable como eje o lineamiento estratégico.

¿Cómo se puede fortalecer la responsabilidad social universitaria en las instituciones?

Algunos aspectos capitales que las instituciones universitarias deben abordar frente a la responsabilidad social que le compete son los siguientes:

- 1) Entender que la responsabilidad social universitaria responde a un nuevo pensamiento de organización. Por ello, es preciso cambiar ciertos esquemas mentales, abrirse a nuevas realidades, capacitar a docentes y directivos con el

propósito de crear una cultura universitaria, fortalecer y apoyar el desarrollo investigativo y también estimular el desarrollo de herramientas pedagógicas y virtuales.

2) Tomar conciencia de que el fortalecimiento de la responsabilidad social generará un impacto positivo en la sociedad y el país, que le permitirá posicionarse muy bien en su contexto; es decir, comprender que la responsabilidad social, además de ser valiosa en sí misma, trae una ventaja competitiva desde el punto de vista de la gestión universitaria.

3) Asumir que la proyección social que se desarrolla (que por demás es función sustantiva de toda universidad), forma parte de la responsabilidad social universitaria, pero no la agota. Esto es, la responsabilidad social universitaria desborda la proyección social. En tal sentido, se debe diferenciar muy claramente las dos, a fin de complementarlas y lograr el impacto social que pretenden.

4) Es necesario comprometerse con una proyección social, entendida como desarrollo humano sustentable y no sólo como desarrollo económico, profesional o material. Es decir, una responsabilidad social en la que la preocupación fundamental se centre en las personas (directivos, funcionarios, empleados y estudiantes), tanto en su desarrollo intelectual como en la generación para ellos de una vida digna.

5) Entender que la responsabilidad social universitaria es un proceso y, en cuanto tal, un camino lento y gradual que no puede ser recorrido de la noche a la mañana. Es decir, se debe empezar por tomar conciencia de lo que significa la

responsabilidad social universitaria, además de los beneficios que ella pueda traer tanto a la sociedad en general como a la misma institución universitaria.

## Anexo 1

Campus responsable Encuesta para estudiantes						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la universidad las relaciones interpersonales son en general de respeto y cordialidad.	1	2	3	4	5	6
2. Percibo que hay un buen clima laboral entre los trabajadores de la universidad.	1	2	3	4	5	6
3. Entre profesores y estudiantes hay un trato de respeto y colaboración.	1	2	3	4	5	6
4. No percibo discriminación por género, raza, nivel socioeconómico u orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6
5. Hay equidad de género en el acceso a los puestos directivos.	1	2	3	4	5	6
6. Me siento escuchado como ciudadano, puedo participar en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6
7. La universidad está organizada para recibir a estudiantes con necesidades especiales.	1	2	3	4	5	6
8. La universidad toma medidas para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
9. He adquirido hábitos ecológicos desde que estoy en la universidad.	1	2	3	4	5	6
10. Percibo que el personal de la universidad recibe una capacitación y directivas para el cuidado del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6
11. Los procesos para elegir a las autoridades son transparentes y democráticos.	1	2	3	4	5	6
12. Las autoridades toman las grandes decisiones en forma democrática y consensuada.	1	2	3	4	5	6
13. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6
14. Los estudiantes se preocupan y participan activamente en la vida universitaria.	1	2	3	4	5	6
15. Los estudiantes tienen una participación adecuada en las instancias de gobierno.	1	2	3	4	5	6
16. En la universidad reina la libertad de expresión y participación para todo el personal docente, no docente y estudiantes.	1	2	3	4	5	6
17. Se me informa de modo transparente acerca de todo lo que me concierne y afecta en la universidad.	1	2	3	4	5	6
18. Los mensajes publicitarios que difunde la universidad son elaborados con criterios éticos y de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6
19. La universidad nos invita a mantener buenas relaciones con las demás universidades con las cuales compite.	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6

Campus responsable Encuesta para docentes	Totalmente en desacuerdo					En desacuerdo					Parcialmente en desacuerdo					Parcialmente de acuerdo					De acuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de los profesores.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. No existe discriminación en el acceso a la docencia, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8. La universidad es socialmente responsable con su personal docente y no docente.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11. El personal docente y no docente recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Continúa

Campus responsable Encuesta para docentes  (Continuación)	Totalmente en desacuerdo					En desacuerdo					Parcialmente en desacuerdo					Parcialmente de acuerdo					De acuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19. La universidad promueve relaciones de cooperación con otras universidades del medio.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6



Campus responsable Encuesta para personal no docente	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho con el nivel de remuneración que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6				
2. Estoy satisfecho con los beneficios sociales y profesionales que brinda la universidad.	1	2	3	4	5	6				
3. Dentro de la universidad se promueve el trabajo en equipo y la solidaridad.	1	2	3	4	5	6				
4. Existe un buen clima laboral entre el personal.	1	2	3	4	5	6				
5. La universidad brinda facilidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6				
6. Hay equidad de género en las instancias de gobierno de la universidad.	1	2	3	4	5	6				
7. No existe discriminación en el acceso al empleo, ni por género, religión, raza, orientación política o sexual.	1	2	3	4	5	6				
8. La universidad es socialmente responsable con su personal no docente.	1	2	3	4	5	6				
9. La universidad es ambientalmente responsable.	1	2	3	4	5	6				
10. Existe una política institucional para la protección del medio ambiente en el campus.	1	2	3	4	5	6				
11. El personal recibe una capacitación en temas ambientales por parte de la universidad.	1	2	3	4	5	6				
12. La organización de la vida en el campus permite a las personas adquirir hábitos ecológicos adecuados.	1	2	3	4	5	6				

Continúa

Campus responsable Encuesta para personal no docente  (Continuación)	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Las autoridades de la universidad han sido elegidas en forma democrática y transparente.	1	2	3	4	5	6				
14. Me siento escuchado como ciudadano y puedo participar activamente en la vida institucional.	1	2	3	4	5	6				
15. En la universidad hay libertad sindical.	1	2	3	4	5	6				
16. La universidad me informa adecuadamente acerca de todas las decisiones institucionales que me conciernen y afectan.	1	2	3	4	5	6				
17. Se brinda periódicamente información económico-financiera al personal de la universidad.	1	2	3	4	5	6				
18. Percibo coherencia entre los principios que declara la universidad y lo que se practica en el campus.	1	2	3	4	5	6				
19. La comunicación y el marketing de la universidad se llevan a cabo en forma socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6				
20. La universidad busca utilizar sus campañas de marketing para promover valores y temas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6				

## Formación profesional y ciudadana

Formación profesional y ciudadana Encuesta para estudiantes	Totalmente en desacuerdo					
	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1. La universidad me brinda una formación ética y ciudadana que me ayuda a ser una persona socialmente responsable.	1	2	3	4	5	6
2. Mi formación es realmente integral, humana y profesional, y no sólo especializada.	1	2	3	4	5	6
3. La universidad me motiva para ponerme en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en mi contexto social.	1	2	3	4	5	6
4. Mi formación me permite ser un ciudadano activo en defensa del medio ambiente e informado acerca de los riesgos y alternativas ecológicas al desarrollo actual.	1	2	3	4	5	6
5. Los diversos cursos que llevo en mi formación están actualizados y responden a necesidades sociales de mi entorno.	1	2	3	4	5	6
6. Dentro de mi formación he tenido la oportunidad de relacionarme cara a cara con la pobreza.	1	2	3	4	5	6
7. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de participar en proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. Mis profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
9. Dentro de mi formación tengo la posibilidad de conocer a especialistas en temas de desarrollo social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
10. Dentro de mis cursos he tenido la oportunidad de hacer investigación aplicada a la solución de problemas sociales y/o ambientales.	1	2	3	4	5	6

Formación profesional y ciudadana Encuesta para docentes	Totalmente en desacuerdo					
	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1. La universidad brinda a los estudiantes una formación ética y ciudadana que los ayuda a ser personas socialmente responsables.	1	2	3	4	5	6
2. He tenido reuniones con colegas para examinar los aspectos de responsabilidad social ligados a la carrera que enseño.	1	2	3	4	5	6
3. Percibo que los estudiantes están bien informados acerca de las injusticias sociales y los riesgos ecológicos del mundo actual.	1	2	3	4	5	6
4. Los diversos cursos que dicto están actualizados y responden a necesidades sociales del entorno.	1	2	3	4	5	6
5. En los cursos a mi cargo los estudiantes tienen que hacer actividades que impactan positivamente en el entorno social.	1	2	3	4	5	6
6. Vínculo a menudo los contenidos temáticos enseñados con los problemas sociales y ambientales de la actualidad.	1	2	3	4	5	6
7. He tenido la oportunidad de vincular cursos a mi cargo con proyectos sociales fuera de la universidad.	1	2	3	4	5	6
8. He participado en actividades de voluntariado solidario con colegas y alumnos.	1	2	3	4	5	6
9. En mi especialidad hemos tenido reuniones con actores sociales externos para discutir la pertinencia social del currículo.	1	2	3	4	5	6
10. Hemos tenido reuniones con egresados de la especialidad para discutir la adecuación del currículo a las demandas sociales actuales.	1	2	3	4	5	6

## Gestión social del conocimiento

Gestión social del conocimiento Encuesta para docentes investigadores	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. La universidad cuenta con líneas de investigación orientadas al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. Los temas de investigación son definidos en consulta con los intereses de los grupos externos involucrados.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. Durante la investigación existen procesos de consulta con los usuarios de los resultados a través de entrevistas, reuniones comunitarias u otros dispositivos.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. Los grupos externos involucrados en la investigación participan de su evaluación final, cuyos resultados se integran al documento.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. Los problemas multidimensionales son investigados de manera interdisciplinaria.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. Los equipos interdisciplinarios de investigación incorporan en su proceso a actores no universitarios.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. En la universidad existen dispositivos de capacitación transdisciplinaria para docentes e investigadores.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8. La universidad establece alianzas y sinergias con otros actores (gobierno, empresas, u ONG) para elaborar políticas de conocimiento, líneas de investigación o campos de formación adecuados a los requerimientos sociales.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9. La universidad cuenta con sistemas de promoción de investigaciones socialmente útiles.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10. La universidad cuenta con dispositivos regulares para el seguimiento de las políticas públicas, así como la identificación y análisis de los grandes temas de la sociedad.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11. En la universidad se promueve y estimula el diálogo entre investigadores y decisores políticos.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12. La universidad cuenta con medios específicos de difusión y transferencia de conocimientos a la ciudadanía.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13. La universidad promueve la divulgación científica y la difusión del saber a públicos marginados de la academia.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14. La universidad investiga las necesidades de conocimiento pertinente de los grupos sociales más excluidos y trata de satisfacerlas.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15. La universidad promueve la capacitación de diversos grupos sociales para la investigación y producción de conocimientos propios.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16. La universidad promueve la incorporación permanente de resultados de investigación, estudios de caso y metodologías en los currículos.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17. Los estudiantes de pregrado deben obligatoriamente practicar la investigación en varios cursos de su formación.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Gestión social del conocimiento Encuesta para docentes investigadores  (Continuación)	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Parcialmente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18. Los proyectos y programas de investigación incorporan sistemáticamente a los alumnos.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19. Los investigadores de la universidad disponen de tiempo y recursos para atender a los alumnos que lo desean.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
20. La universidad promueve un código de ética de la ciencia y de los científicos, así como la vigilancia ciudadana de la actividad científica.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

## Participación social

Participación social Encuesta para estudiantes	Totalmente en desacuerdo					
	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1. Percibo que mi universidad se preocupa por los problemas sociales y quiere que los estudiantes seamos agentes de desarrollo.	1	2	3	4	5	6
2. Percibo que mi universidad mantiene contacto estrecho con actores clave del desarrollo social (Estado, ONG, organismos internacionales, empresas).	1	2	3	4	5	6
3. La universidad brinda a sus estudiantes y docentes oportunidades de interacción con diversos sectores sociales.	1	2	3	4	5	6
4. En mi universidad se organizan muchos foros y actividades en relación con el desarrollo, los problemas sociales y ambientales.	1	2	3	4	5	6
5. Existe en la universidad una política explícita para no segregar el acceso a la formación académica a grupos marginados (población indígena, minoría racial, estudiantes de escasos recursos, etc.) a través de becas de estudios u otros medios.	1	2	3	4	5	6
6. En mi universidad existen iniciativas de voluntariado y la universidad nos motiva a participar de ellos.	1	2	3	4	5	6
7. En el transcurso de mis estudios he podido ver que asistencialismo y desarrollo están poco relacionados.	1	2	3	4	5	6
8. Desde que estoy en la universidad he podido formar parte de grupos y/o redes con fines sociales o ambientales organizados o promovidos por mi universidad.	1	2	3	4	5	6
9. Los estudiantes que egresan de mi universidad han recibido una formación que promueve su sensibilidad social y ambiental.	1	2	3	4	5	6
10. En el transcurso de mi vida estudiantil he podido aprender mucho sobre la realidad nacional y los problemas sociales de mi país.	1	2	3	4	5	6

Participación social Encuesta para evaluar proyectos emprendidos en comunidad Docentes de extensión	Totalmente en desacuerdo					
	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>El proyecto...</b>						
1. ... nace de un convenio explícito firmado por ambas partes (la universidad y la comunidad beneficiaria),	1	2	3	4	5	6
2. ... es diseñado de común acuerdo entre la universidad y la comunidad en la que se llevará a cabo,	1	2	3	4	5	6
3. ... es ejecutado y evaluado de modo participativo y equitativo por ambas partes,	1	2	3	4	5	6
4. ... genera nuevas redes, asociaciones y capital social,	1	2	3	4	5	6
5. ... hace intervenir diferentes actores de diversas especialidades y con diversas habilidades que reflexionan y trabajan juntos,	1	2	3	4	5	6
6. ... da lugar a problemas que interesan varias ramas del saber,	1	2	3	4	5	6
7. ... integra componentes técnicos, científicos y humanísticos,	1	2	3	4	5	6

Continúa

Participación social Encuesta para evaluar proyectos emprendidos en comunidad Docentes de extensión  (Continuación)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6
<b>El proyecto...</b>						
8. ... necesita de la aplicación de conocimientos especializados para llevarse a cabo,	1	2	3	4	5	6
9. ... es fuente de nuevos conocimientos no producidos anteriormente,	1	2	3	4	5	6
10. ... da lugar a publicaciones (especializadas y/o de divulgación),	1	2	3	4	5	6
11. ... da lugar a capacitaciones específicas para beneficio de sus actores universitarios y no universitarios,	1	2	3	4	5	6
12. ... permite articular saberes tradicionales y no académicos con saberes especializados,	1	2	3	4	5	6
13. ... permite que sus actores no académicos integren conocimientos especializados a su vida cotidiana,	1	2	3	4	5	6
14. ... es fuente de nuevas actividades académicas y aprendizaje significativo para asignaturas de diversas carreras,	1	2	3	4	5	6
15. ... permite a docentes practicar el aprendizaje basado en proyectos en sus cátedras,	1	2	3	4	5	6
16. ... permite crear nuevas asignaturas en la malla curricular,	1	2	3	4	5	6
17. ... involucra a actores externos en la evaluación de los estudiantes,	1	2	3	4	5	6
18. ... permite mejorar la vida cotidiana de sus actores y/o desarrollar sus capacidades,	1	2	3	4	5	6
19. ... sigue reglas éticas explícitamente formuladas y vigiladas por sus actores (código de ética, comité de ética, reportes financieros transparentes),	1	2	3	4	5	6
20. ... se somete a la vigilancia y evaluación de especialistas externos,	1	2	3	4	5	6
21. ... se cuida a sí mismo de no caer en el asistencialismo, paternalismo o de no crear feudos,	1	2	3	4	5	6
22. ... difunde periódicamente sus alcances y resultados a la comunidad universitaria y los socios externos en forma efectiva,	1	2	3	4	5	6
23. ... es fuente de inspiración para otros actores e instituciones,	1	2	3	4	5	6
24. ... da lugar a nuevos aprendizajes y proyectos a través de la comunicación de sus buenas prácticas y errores,	1	2	3	4	5	6
25. ... es reconocido por la universidad y otras instituciones.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Tomado de Vallaeys et al. (2009)

## Referencias Bibliográficas

Albach, Ph. (2008). *Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización. La educación superior en el mundo. Educación superior: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social.* Global University Network for Innovation. Madrid: Mundi-Prensa.

Ángeles, O. (1992). Consideraciones en torno al concepto de extensión de la cultura y de los servicios. *Revista de la Educación Superior. ANUIES*, vol. XX (1), núm. 18, julio, 2015. ([http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res081/txt3.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res081/txt3.htm)).

ANUIES (1998). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo.* México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

ANUIES (1999). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo.* ([http://www.anuies.mx/servicios/d\\_estrategicos/documentos\\_estratgicos/21/sXXI.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estratgicos/21/sXXI.pdf)), 28 de diciembre de 2008.

Arnau G., J. (1980), *Psicología experimental. Un enfoque metodológico*, México, Trillas.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2005). "El Diálogo Global sobre Responsabilidad Social Universitaria". Disponible en: <http://www.iadb.org/publications/index.cfm?lang=es>, recuperado el 12 de julio de 2015.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2007). Estrategias para la responsabilidad social empresarial. Bogotá, Colombia: Uniminuto.

Fonteneau, G. (2003). Responsabilidad Social Corporativa. Alianza Global Jus Semper. Ensayo Temático (<http://www.jussemper.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>), 6 de agosto de 2015.

Fresán, M. (2004). La extensión universitaria y la universidad pública. Reencuentro, abril, número 039. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México, (<http://www.uv.mx/departamentalizacion/lecturas/funciones/funciones/Lectura%204.%20La%20extension%20universitaria%20y%20la%20Universidad%20Publica.pdf>), 15 de julio de 2015.

Gaete Quezada, R. (2011). The university social responsibility as a challenge to the strategic management of Higher Education. *Revista de Educación*, 355.

Galindo, L. (2010). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.

Global Compact (2007). Principios para una educación responsable en gestión. Naciones Unidas. Recuperado el 21 julio 2015, de: <http://www.unprme.org/resourcedocs/EDUCACIONRESPONSABLEPRMEencastellano.pdf>

González, G. y González M. (2003). Extensión universitaria: principales tendencias en su evaluación y desarrollo. *Revista de Educación Superior*, vol. 23,

([http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/012003/Art%20020103.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/012003/Art%20020103.pdf)), 15 de julio de 2015.

Hamburger, Á. (2008). Ética y responsabilidad social de las empresas. En: *Revista de la Universidad de La Salle*, 45, pp. 47-55. Bogotá: Universidad de La Salle.

Hernández, R., C. Fernández y L. Baptista (1998), *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill.

Jiménez de la Jara, M. (2006). “Universidad Construye País” Estrategia para la expansión de la responsabilidad social universitaria en Chile. Santiago de Chile.

Kerlinger, F. (1990), *Investigación del comportamiento*, México, Mc Graw Hill.

Landero, R., y González, M. (2012). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México. Editorial Trillas.

OECD (2008). *GuidelinesforMultinationalEnterprises*. París: OCDE ([http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html)), 8 de agosto de 2015.

Proyecto Universidad Construye País (2004). “Observando la responsabilidad social universitaria”. Disponible en: [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl), recuperado el 15 de julio de 2015.

Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. 22 Ed. Madrid: Real Academia Española.



- Reichert, S. y Tauch, C. (2003). Progreso hacia el EEES. Cuatro años después de Bolonia: Pasos hacia una reforma sostenible de la Educación Superior en Europa. Informe de la Asociación Europea de Universidades. Recuperado el 29 de julio 2015, de: [http://www.eees.es/pdf/TrendsIII\\_ES.pdf](http://www.eees.es/pdf/TrendsIII_ES.pdf)
- Rodríguez, J.M. (2010). Responsabilidad social universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. En M. de la Cuesta, C. de la Cruz y J. M. Rodríguez (Coord.), Responsabilidad Social Universitaria (pp. 3-24). La Coruña: Netbiblo.
- Ruiz, L. (2008). Conferencia Introductoria. Reunión Nacional de Extensión de los Servicios, Vinculación y Difusión de la cultura. 22 de julio 2015. Universidad Autónoma de Zacatecas-ANUIES ([http://www.anui.es.mx/f\\_extension/html/eventos/zaca\\_ponencia.htm](http://www.anui.es.mx/f_extension/html/eventos/zaca_ponencia.htm)) 15 de enero de 2009.
- Secretaría de Educación Pública (2007). Programa Sectorial de Educación 2007-2012. México: SEP.
- Tünnermann, C. (2002). La educación superior y desafíos del tercer milenio. Instituto Latinoamericano de Educación para el Desarrollo (<http://www.ilaedes.org/documentos/articulos/Educacionydesafios.pdf>), 15 de julio de 2009.
- UNESCO (1998). Autonomía, responsabilidad social y libertad académica, VII Conferencia Mundial de Educación. Recuperado el 25 de julio 2015, de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001135/113549so.pdf>

— (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009: La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, Comunicado de Prensa. Recuperado el 27 de julio de 2015, de:

[http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción ([http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)), 20 de julio de 2015.

Valleys, F. (2005). “¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?” PALESTRA. Portal de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (<http://www.palestra.pucp.edu.pe/portal/pdf/111.pdf>) 20 de julio de 2015.

Vallaey, F. y Carrizo, L. (2006). Responsabilidad Social Universitaria-Marco conceptual, antecedentes y herramientas. Red Ética y Desarrollo BID. CD interactivo.

Vallaey, F. (2007). “Marco teórico de responsabilidad social universitaria”. Disponible en: <http://www.iadb.org/etica>, recuperado el 11 de julio de 2015.

Vallaey, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. *Conferencia presentada en el Taller de Responsabilidad Social Universitaria para el área de Formación Social.*

ITESEM([http://www.itesm.mx/va/FEV/dic07/directores\\_carrera/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](http://www.itesm.mx/va/FEV/dic07/directores_carrera/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf)), recuperado el 20 de julio de 2015.

- Vallaes, F., de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual primeros pasos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Vega, L. (2012). ¿Qué se entiende por responsabilidad social universitaria? Entrevista, p.1 Recuperado el 27 de agosto de 2015 desde <http://blog.pucp.edu.pe/item/445/entrevista-a-pablo-vega-centeno-sara-lafosse>.
- Villar, J. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades*. Universidad Católica de Temuco, Chile.
- Villaseñor, G. (2003). *La función social de la educación superior en México. Lo que es y lo que queremos que sea*. UAM-Xochimilco. CESU. UNAM. Universidad Veracruzana(<http://dcsh.xoc.uam.mx/produccioneditorial/libreriavirtual/Lafuncion/Villasenor.pdf>), 15 de julio de 2015.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Os Discursos da Presidente Dilma sobre o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec): Uma Análise Bakhtiniana

---

Guilherme Dornelas Camara<sup>1</sup>

## Resumo

O artigo analisa discursos da Presidente Dilma Rousseff sobre o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e a Emprego (Pronatec) no período 2011-2014. Considerado um dos principais programas sociais de combate à pobreza no Brasil, o Pronatec foi desenhado para alcançar cerca de 10% da população, associando as ideias de agilidade econômica e riqueza individual com empregabilidade e a possibilidade de realização de oportunidades no mercado. No referencial teórico, a noção de responsabilidade de Bajtin orienta a oposição entre elementos da abordagem das capacidades, informadores do Programa, e de autores críticos da educação enquanto mecanismo de reprodução do capital. Os discursos selecionados evidenciam que subjaz ao Programa uma visão estreita de educação, geradora da consciência semi-intransitiva. Dentre os resultados, destaca-se que o Pronatec contribui para a expansão do acesso à educação. No entanto isso acontece em um reforço do mercado educacional, garantido pelo financiamento público do ensino privado.

**Palavras chave:** Pronatec; ensino técnico; conscientização; gênero discursivo; responsabilidade social.

<sup>1</sup> Escuela de Administración/Universidad Federal de Río Grande do Sul.  
[guilherme.dornelas@ufrgs.br](mailto:guilherme.dornelas@ufrgs.br)

## **Introdução**

Afirma-se, geralmente, que quanto mais os anos de educação formal, melhor é a qualidade de vida alcançada. Essa fórmula parece ser tomada pelo Governo brasileiro com a criação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foi instituído na Lei n.º 12.513 de 26 de outubro de 2011 para consolidar o eixo de Inclusão Produtiva do Plano Brasil Sem Miséria (Brasil, 2011a). Esse Plano articula Garantia de Renda, oferecida por meio do programa de transferência condicionada de renda Bolsa Família; Inclusão Produtiva, através dos cursos Pronatec; Acesso a Serviços, por meio do cumprimento de condicionalidades; e Busca Ativa, que oferece acesso à população que vive fora de qualquer rede de proteção social (Brasil, 2014). Inicialmente, era intenção do governo que o Pronatec oferecesse uma porta de saída do Programa Bolsa Família por meio da oferta de cursos que possibilitassem a qualificação profissional e a inclusão das famílias beneficiárias no mercado de trabalho.

Cabe destacar que, inicialmente, o Pronatec foi criado para ser uma “porta de saída” para os beneficiários do Bolsa Família. O governo defendia que o Programa operaria a inclusão produtiva complementar à transferência condicionada de renda oferecida pelo PBF e ofereceria qualificação profissional e acesso ao emprego. Assim, o Pronatec possibilitaria que os beneficiários superassem a faixa de renda



limite do PBF<sup>2</sup>, eliminando a dependência dos valores transferida pelo Governo Federal pela obtenção de emprego formal (Rousseff, 2013a). A passagem a seguir, de um discurso da Presidente da República, é esclarecedora da vinculação que o governo estipulou entre o Bolsa Família e o Pronatec:

Eu queria dizer também que o nosso país muda, que quando ele muda, nós mudamos com ele. Logo no início, a mãe que recebia o Bolsa Família, ela recebia o Bolsa Família e, a partir daí, ela começava a querer mais, ela começava a querer que seu filho fosse para uma escola melhor. Agora, ela que recebe o Bolsa Família e quer estudar. Dentro da família dela, ela vê uma mãe, ou um pai, ou um irmão que também quer estudar.

Em nosso país quanto mais nós avançarmos na trajetória de virarmos um país de classe média, diminuindo as desigualdades sociais, mais novos anseios, novos desejos, novas aspirações vão aparecer para as pessoas. E é isso que faz, faz a diferença, e faz o mundo ser melhor e a sociedade ser mais aberta (Rousseff, 2013a, *online*).

Verifica-se, nesse trecho de discurso, que a Presidenta Dilma atrela as mudanças sociais a uma noção de responsabilidade social do governo para a superação da pobreza. Se, antes, as famílias pobres tinham acesso a um programa de transferência de renda condicionada, agora é necessário oferecer algo mais, a educação como meio inconteste para a superação da pobreza. Tomo, nesse texto, a responsabilidade desde o conceito do *postupok*, proposto por Mijail Bajtin<sup>3</sup>, isto

<sup>2</sup> Para poder receber os benefícios do Programa Bolsa Família, as famílias devem ter renda *per capita* mensal de até R\$140,00, equivalente a US\$35.00 (BRASIL, 2011c).

<sup>3</sup> Nesse texto, faço as referências ao autor Михайл Бахтін em concordância com a grafia de seu nome na tradução do russo adotada. Nas citações da obra publicada em português, grafo Mikhail Bakhtin; nas citações da obra editada em

é, o ato responsável e singular de um 'eu' que é marcado pela própria unicidade de “um ato baseado no reconhecimento da singularidade do nosso dever ser” (Bajtin, 1997:49).

Desde a perspectiva do *postupok* bakhtiniano, a oferta de uma educação possibilitadora de emprego pode ser compreendida, em um primeiro olhar, como um ato de responsabilidade do governo para com os seres historicamente reais e singulares que vivem nessa condição. Para Bajtín (1997:48), esse ser existe no mundo da vida, que circunscreve o teórico e o estético aos seus imperativos. Nesse sentido, “não existe um 'dever ser' científico, estético, etc., como tampouco existe um dever ser especificamente ético, no sentido de conjunto de determinadas normas de conteúdo [...]. O dever ser é uma categoria peculiar do proceder enquanto ato responsável, é uma orientação da consciência”.

Uma hipótese a ser levantada, então, é que a oferta do Pronatec como uma determinação de responsabilidade social do governo favoreça a ampliação da consciência dos beneficiários.

No entanto, apesar da vinculação com o Bolsa Família no início da implementação do Pronatec, o Programa foi sendo desconectado dessa intenção inicial, ganhou metas e métricas próprias e, atualmente, a inclusão no Programa pode ser pleiteada independentemente do solicitante ser ou não beneficiário do PBF, bastando, para isso, o preenchimento da ficha de matrícula na página eletrônica do Programa.

espanhol, grafo Mijail Bajtin. Ambas encontram-se na lista de referências apresentada ao final do texto.

Os cursos técnicos e de formação continuada oferecidos no âmbito do Pronatec são pactuados entre Governo Federal, estados e municípios e as instituições fornecedoras dos cursos, geralmente, institutos federais de ensino tecnológico, entidades do Sistema S<sup>4</sup>, ou ainda, instituições privadas. Os cursos oferecidos são de duas naturezas distintas: cursos de educação profissional técnica e cursos de formação inicial e continuada (FIC). *Grosso modo*, os cursos de educação profissional técnica são oferecidos pelos institutos federais e ocorrem concomitante ou posteriormente ao Ensino Médio. Os cursos FIC, em geral, são oferecidos pelos entes federados do Sistema S ou instituições privadas em parceria com os estados e municípios. Estes possuem carga horária de, pelo menos, 160 horas e não estão vinculados ao Ensino Fundamental ou Médio. Com a associação com essas entidades, o Governo Federal pretende “ampliar as oportunidades educacionais dos trabalhadores, por meio do incremento da formação e qualificação profissional” (Brasil, 2011b, *online*).

<sup>4</sup> O Sistema S é formado por organizações criadas pelo empresariado com o objetivo de oferecer cursos de qualificação profissional e prestar serviços de saúde, lazer e educacionais aos trabalhadores. Essas organizações são o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes (SENAT), o Serviço Social de Transportes (SEST), o Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), subordinados à Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

O caráter estratégico do Pronatec aparece no Plano Plurianual do Governo Federal 2012-2015, que estabelece que o Programa apresenta um desafio relativo à expansão da educação profissional, “expressos na meta de alcançar 8 milhões de matrículas no Pronatec, contribuindo para a formação de mão de obra, o que será decisivo no cenário de *crescimento econômico sustentável* dos próximos anos” (Brasil, 2011b:29, grifos nossos).

No entanto, no início de 2015, quando escrevemos esse texto, os cortes orçamentários do Governo Federal afetaram a oferta de novos cursos Pronatec. A previsão é que a situação comece a se regularizar em julho deste ano. Até então, nenhuma nova vaga em curso Pronatec será ofertada. Tampouco há discurso presidencial sobre o tema no ano 2015.

Nesse contexto, consideramos importante compreender quais atribuições vêm sendo designadas ao Programa pelo Governo Federal. Para tanto, o objetivo deste artigo é analisar os discursos presidenciais acerca do Pronatec durante os anos 2011-2014.

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa foram os seguintes: lidos todos os discursos proferidos pela Presidente Dilma Rousseff em que constasse o termo Pronatec, foram selecionados os discursos mais ilustrativos das posições oficiais do governo e descartados os que se sobrepunham. Especificamente, foram considerados aqueles que expusessem a ideia geral do Programa e trouxessem dados pontuais ou relacionassem-no a outros programas ou estratégias federais. Também foram pesquisadas notícias na Sala de Imprensa da

Presidência da República. Ao final, tivemos 13 discursos e 4 notícias da Sala de Imprensa (item 3).

Juntos, esses textos constituíram o *corpus* a ser analisado. Eles configuram o que Bajtin (2012:245) chama de gênero discursivo, isso é, “enunciados que refletem as condições específicas e o objeto de cada uma das diversas esferas da atividade humana não só por seu conteúdo (temático) e por seu estilo verbal, ou seja, pela seleção dos recursos léxicos, fraseológicos e gramaticais da língua”, mas, sublinha o autor, “por sua composição ou estruturação”. Ele explica que os gêneros discursivos estruturam a realidade, em que “a intenção discursiva do falante, com sua individualidade e subjetividade, se aplica e se adapta ao gênero escolhido, se forma e se desenvolve dentro de uma forma genérica determinada” (Bajtin, 2012:264). O gênero discursivo confere expressividade ao falante, por isso, tomamos os discursos oficiais como aquele gênero discursivo de onde são retirados os enunciados analisados. Destes, selecionamos os trechos mais ilustrativos, em função da limitação de tamanho do trabalho (item 3), especialmente aqueles que possuíam interdiscursividade, isto é, que constituíam no seu *interplay* um discurso coeso (Bakhtin, 1984).

No próximo item (1) apresentamos o referencial teórico liberal que orienta a formulação do Pronatec e que se coloca em evidência nos discursos presidenciais. No item seguinte (2), partindo da limitação desses referentes para explicar como os programas repercutem para os seus beneficiários, apresentamos o marco que orientou a análise dos discursos, fundado na pedagogia do oprimido (Freire, 1980) e na educação para além do capital (Mészáros, 2005). Esse marco

teórico permite superar uma posição de mera descrição do Programa e situá-lo frente a uma perspectiva epistemológica que aponta a limitação de sua formulação e alcance. Em seguida, são apresentados os enunciados selecionados e sua análise (item 3). Por fim, são tecidas algumas considerações finais, seguidas das notas de texto e das referências.

### **1 O Referencial Liberal que Informa o Pronatec**

O governo federal concebe o Programa em dois prismas intimamente relacionados: de um lado, o Plano Plurianual 2012-2015 estabelece o Pronatec como medida de desenvolvimento, capaz de contribuir para a melhoria da competitividade do capital nacional Brasileiro no comércio exterior; de outro, o Programa é apontado como meio que possibilita a inserção da população no mercado de trabalho formal devido à ampliação da formação dos trabalhadores, e garante o “aprofundamento da redução de desigualdades sociais e regionais no Brasil, sendo fator de promoção da inclusão numa sociedade que valoriza crescentemente o conhecimento como dimensão da cidadania, da igualdade social e do desenvolvimento econômico sustentável” (Brasil, 2011b:84).

Nessas asserções, estão presentes termos que fazem parte do repertório conceitual de autores e instituições de orientação liberal, que entendem que os problemas sociais são, na verdade problemas individuais para os quais oferecem respostas em preleções moralizantes que responsabilizam os pobres por sua pobreza. Nessa abordagem, a superação da pobreza está na ampliação dos mercados - lócus onde os indivíduos realizam as suas necessidades por meio de

ações em que se associam ao governo, a empresas, ONGs e organismos internacionais (PNUD, 1990; Sen, 2000; World Bank, 2001; Rawls, 2008). Subjaz às formulações desses autores e instituições a ideia do desenvolvimento entendido como crescimento econômico em um contexto de maximização das oportunidades individuais nos mecanismos de mercado.

O conceito de oportunidade é central nas formulações de autores e instituições vinculados a uma matriz de pensamento liberal, com destaque especial para a teoria da justiça como equidade, de John Rawls; o tema do desenvolvimento mundial, como tratado pelo Banco Mundial; a Abordagem das Capacidades, de Amartya Sen; e o desenvolvimento humano, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Nesse contexto epistêmico, as oportunidades possibilitam realizar a justiça social em uma situação de desigualdades econômicas e sociais, pois mesmo os menos favorecidos “usufruem em comum com os outros cidadãos das liberdades básicas iguais e oportunidades equitativas, mas têm a pior renda e riqueza” (Rawls, 2003:92).

É importante destacar que para os autores ligados à matriz de pensamento liberal, o locus de realização das oportunidades é o mercado, o qual Rawls (2008) aponta como uma das instituições primárias para a distribuição de bens e oportunidades. O Banco Mundial (2001:61) também situa no mercado a realização das oportunidades ao afirmar que “mercados em bom funcionamento são importantes para gerar crescimento e expandir oportunidades para os pobres. É por isto que doadores internacionais e governos de países em desenvolvimento, em especial os democraticamente eleitos, têm promovido reformas que favorecem o mercado”.

Por isso, esses autores e instituições defendem que os mercados devem ser mais facilitados para os pobres, pois é na ampliação dos mecanismos de mercado que eles “ têm a oportunidade de oferecerem o seu trabalho e os seus produtos” (World Bank, 2001:61) através de alianças com empresas, Estados, ONGs. A ampliação dos mercados como estratégia para a oferta de oportunidades faz parte, também, da agenda programática do desenvolvimento humano, como proposta pelo PNUD: “Para a maioria dos países em desenvolvimento, o desenvolvimento humano coloca um desafio triplo. Eles têm que *expandir as oportunidades de desenvolvimento para um número crescente de pessoas*. Eles têm que melhorar os padrões de vida. E eles têm que conseguir *fazer mais com menos*” (PNUD, 1990:25, grifos meus).

Os desafios propostos pelo PNUD parecem ter sido assumidos também pelo governo brasileiro em seus discursos e documentos sobre o Pronatec, de modo que o crescimento do número de matriculados no Programa, em tese, ampliaria o número de pessoas com capacidades de encontrarem oportunidades nos mecanismos de mercado. As propostas governistas denotam, ainda, que há uma ideia de aumento da equidade na competitividade dos trabalhadores. É importante lembrar que a ideia da equidade como igualdade equitativa de oportunidades é base das propostas de John Rawls para sua teoria da justiça. Rawls (2008:65) defende que “apesar de a distribuição de riqueza e renda não precisar ser igual, ela deve ser vantajosa para todos e, ao mesmo tempo, as posições de autoridade e responsabilidade devem ser acessíveis a todos”. Com isso, o autor acredita que



o sistema está “[...] organizando as desigualdades econômicas e sociais de modo que todos se beneficiem”.

O tema da equidade também é caro ao Banco Mundial (2006:4) que estabelece que “por equidade entendemos que os indivíduos deveriam ter oportunidades iguais de buscar uma vida de acordo com a sua própria escolha e serem poupados da privação extrema. A principal mensagem [do Relatório] é que a equidade é complementar, em alguns aspectos fundamentais, à obtenção de uma prosperidade de longa duração”. As asserções do governo acerca da participação dos trabalhadores qualificados pelo Pronatec no mercado apontam, também, para a criação de oportunidades para que os indivíduos realizem as suas capacidades por meio de funcionamentos por eles valorizados, como proposto por Sen (1997; 2000) para a expansão das liberdades, fato que compõe o desenvolvimento: “o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam”. Para o autor, a abordagem das liberdades pode ser contrastada com visões mais restritas do desenvolvimento, como a que o identifica com o crescimento do PIB, a que iguala o desenvolvimento ao aumento das rendas pessoais, ou ainda à industrialização, ao avanço tecnológico ou à modernização. Para ele, “ver o desenvolvimento como a expansão das liberdades substantivas dirige a atenção para os fins e os meios que o tornam importante, em vez de restringi-la a alguns dos meios que, *inter alia*, desempenham um papel relevante no processo” (Sen, 2000:18).

Cabe destacar que, na Abordagem das Capacidades, a expansão de liberdades se associam às oportunidades sociais no mercado: Para Sen (2000: 26),

“oportunidades sociais (na forma de serviços de educação e saúde) facilitam a participação econômica. Facilidades econômicas (na forma de oportunidades de participação no comércio e na produção) podem ajudar a gerar a abundância individual, além de recursos públicos para os serviços sociais”. Aqui, o autor coloca em evidência que o aumento da renda individual está relacionado com o aumento da riqueza social, de modo que “com oportunidades sociais adequadas, os indivíduos podem efetivamente moldar seu próprio destino e ajudar uns aos outros. Não precisam ser vistos sobretudo como beneficiários passivos de engenhosos programas de desenvolvimento”, complementa o autor.

Para moldar seus próprios destinos no contexto da expansão as liberdades que o suposto desenvolvimento acarretaria, os indivíduos necessitam aumentar o seu capital humano, pois, como estabelece o PNUD “um investimento considerável no capital humano aumenta a produtividade das pessoas e elevar as chances delas se empregarem” (PNUD, 1990:28).

A teoria do capital humano assume que além dos ativos que produzem rendimentos, como máquinas e equipamentos, ações e imóveis, existem bens intangíveis cuja posse também gera divisas, principalmente a educação e a saúde. “Esses ativos são chamados de capital humano porque as pessoas não podem ser separadas de seus conhecimentos, habilidades, saúde e valores do mesmo modo como podem ser separadas de seus ativos financeiros e físicos” (Becker, 2008). Assim, o capital humano refere-se à educação formal, a um curso de informática, a gastos com cuidados médicos, palestras sobre as virtudes da

pontualidade e da honestidade, pois eles melhoram a saúde e aumentam os ganhos dos indivíduos.

Mesmo atingindo um grande contingente da população, as premissas subjacentes ao Pronatec desligam-nos do atributo da universalidade e, reforçam sua lógica compensatória e de condicionalidade. Um dos aspectos que indica isso é a sua transformação em condicionalidade do recebimento de parcelas do Seguro-Desemprego por trabalhadores desempregados. Outro aspecto é que os jovens, estimulados à conclusão de cursos, recebem um benefício mensal que demonstra as dificuldades do governo oferecer uma 'porta de saída' aos beneficiários dos programas de transferência condicionada de renda.

Ademais, ao evocar os benefícios do capital humano e relacionar o treinamento dos trabalhadores nos cursos de inserção profissional com o desenvolvimento nacional, o governo está adotando ações moralizantes de caráter normalizador que visam aumentar a inserção da população nos mecanismos de mercado, graças a um suposto empoderamento monetário e ao aumento da sua empregabilidade decorrente do incremento do capital humano.

Esses, dentre outros motivos, levam que haja forte oposição ao Programa por profissionais da área da Educação, de modo que nas duas últimas reuniões da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) foram elaboradas duas moções sobre o Pronatec. A primeira, endereçada ao Senado e à Casa Civil da Presidência da República, à época em que estava em votação o projeto de Lei do Pronatec, acusava o Programa de favorecer o financiamento público da oferta privada de educação profissional, através a transferência de

recursos federais para o Sistema S e entidades privadas ao mesmo tempo em que intensificava a precarização do trabalho dos professores de escolas públicas com a concessão de bolsas de remuneração adicional para o trabalho nas atividades do Pronatec. Além disso, subordinava políticas relevantes, como a expansão dos institutos tecnológicos federais e a educação de jovens e adultos à lógica privatista do Programa (ANPED, 2011). A segunda, endereçada ao Ministério da Educação e à Casa Civil da Presidência da República, reforçava os aspectos já mencionados da anterior e referia à oferta de cursos de formação inicial e continuada (FIC) com baixa carga horária e desvinculados da elevação da escolaridade dos seus sujeitos em um país que cerca de 80 milhões de pessoas entre 18 e 59 anos não concluíram a educação básica (ANPED, 2012).

Em vista disso, cabe relacionar os discursos sobre o Programa a um referencial que dê conta dessas limitações, o que fazemos na próxima seção.

## **2 Horizonte da Crítica à Abordagem Liberal que Informa o Pronatec: educação para além do capital e conscientização**

Para Mészáros (2005:35), a educação institucionalizada aporta uma contribuição fundamental ao sistema do capital. Não se trata, ao contrário do que prega a teoria do capital humano, de fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à máquina produtiva em expansão. Mas, também, “gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa à gestão da sociedade, seja na forma “internalizada” (isto é, pelos indivíduos devidamente “educados” e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente impostas”.

Essa função de dominação e subordinação que Mészáros atribui à educação institucionalizada pode ser reconhecida em alguns elementos do Pronatec. Nesse sentido, claro, a formação técnica oferecida pelos cursos do Pronatec não oferecem uma ampliação do acesso ao mercado de trabalho, que aconteceria, supostamente, de modo mais qualificado. No entanto, a qualificação oferecida apenas reproduz as regras de competição entre a mão-de-obra disponível, pois, “podem-se ajustar as formas pelas quais uma multiplicidade de interesses particulares conflitantes se deve conformar com a regra geral preestabelecida da reprodução da sociedade, mas de forma nenhuma pode-se alterar a própria regra geral (Mészáros, 2005:26).

Com isso, o autor deixa evidente que a educação institucionalizada no sistema do capital, na qual o Pronatec se insere, tem o compromisso funcional de qualificar a mão-de-obra para trabalho e, ao mesmo tempo, de ajustá-la às regras de competitividade que vigoram no mercado. Para ele, a educação pautada pelo imperativo das trocas, inclusive da venda da força-de-trabalho, limita os homens e mulheres: “[...] essas são as desvantagens de um espírito comercial. As mentes dos homens ficam limitadas, tornam-se incapazes de se elevar. A educação é desprezada, ou no mínimo negligenciada, e o espírito heroico é quase totalmente extinto”.

A educação institucionalizada, segundo Mészáros (2005) pauta-se pela racionalização dos educandos. Nesse processo, acostumam-se à lógica da divisão racional do trabalho e da especialização da tarefa, mas aprendem que a ordem social estabelecida é não apenas racional, mas uma ordem social supostamente

inalterável. Portanto, “é necessário romper com a lógica do capital se quisermos contemplar a criação de uma alternativa educacional significativamente diferente.” (Mészáros, 2005:27).

Ao ofertar o treinamento para o trabalho, os cursos do Pronatec possibilitam inserir mais mão-de-obra qualificada no mercado, acirrando a competição. Não queremos dizer, com isso, que a qualificação profissional é um problema em si. Torna-se um problema de segunda ordem quando, ao invés da qualificação gerar uma melhor remuneração, disponibiliza mais mão-de-obra qualificada a um baixo custo. A disponibilidade da mão-de-obra sobressalente, como já mostraram as leis tendenciais da economia, pressiona os salários para baixo.

Isso se insere na totalidade que é delineada por Mészáros (2005:43-4):

As determinações gerais do capital afetam profundamente cada âmbito particular com alguma influência na educação, e de forma nenhuma apenas as instituições educacionais formais. Estão estritamente e integradas na totalidade dos processos sociais. Não podem funcionar adequadamente exceto se estiverem em sintonia com as determinações educacionais gerais da sociedade como um todo. [...]

Aqui a questão crucial, sob o domínio do capital, trata-se de uma questão de ‘internalização’ pelos indivíduos [...] da legitimidade da posição que lhes foi atribuída na hierarquia social, juntamente com suas expectativas ‘adequadas’ e as formas de conduta ‘certas’.

Evidentemente, a vinculação a um curso profissionalizante, ou de formação continuada, gera as expectativas adequadas, senão da empregabilidade, as do empreendedorismo, tal como tem sido divulgado nos documentos oficiais do governo (item 3). A possibilidade de trabalho, ventilada pelo Programa, não constitui, como Mészáros mostra, uma alteração na posição social que foi

atribuída aos indivíduos. Pode, talvez, conferir uma renda maior, pontualmente. No entanto, a melhoria da remuneração não livra a massa trabalhadora de sua condição de vida no sistema de mercado.

O autor relaciona a educação institucionalizada a uma situação-limite de paralisação e alienação dos trabalhadores. Essa perspectiva se opõe à dos autores liberais, que concebem que o maior tempo de educação formal gera mais e melhores oportunidades. Ao passo que, para estes, a educação promoveria um esclarecimento e a emancipação, para Mészáros (2005:45), “apenas a *mais consciente das ações coletivas* poderá livrá-los dessa grave e paralisante situação.”

Apesar de relacionar a educação institucionalizada à paralisia dos trabalhadores, em um esquema funcional ao capitalismo, o autor concebe a possibilidade de uma educação para além do capital: “o papel da educação é soberano, tanto para a elaboração de estratégias apropriadas e adequadas para mudar as condições objetivas de reprodução, como para a *automudança consciente* dos indivíduos chamados a concretizar a criação de uma ordem social metabólica radicalmente diferente” (Mészáros, 2005:65).

A educação para além do capital se funda com a conscientização, tema que abordamos agora. Antes de adentrá-lo, é necessário retomar a reflexão de Mészáros (2005:65, grifos do autor) que não situa essa educação no devir ou na expectativa utópica de um tempo vindouro, quando todos serão libertos das determinações gerais do capitalismo:

A esse respeito, dois conceitos principais devem ser postos em primeiro plano: a *universalização da educação* e a *universalização do trabalho como atividade humana auto-realizadora*. De fato, nenhuma das duas é viável sem a outra. Tampouco é possível pensar na sua estreita inter-relação como um problema para um futuro muito distante. Ele surge 'aqui e agora', e é relevante para todos os níveis e graus de desenvolvimento socioeconômico.

A educação para além do capital só pode existir com a conscientização, não apenas do processo de educação, mas do trabalho como atividade vital humana em que o homem se realiza. Não se trata, aí, da apropriação capitalista do trabalho, mas do trabalho do homem genérico, do que Freire (1980) chama de ser-mais.

A realização do ser-mais se dá a partir do momento em que os pobres reconhecem que o seu 'não ser' é fruto da exploração que permite a 'realização do ser' capitalista. Por isso, a conscientização “implica que ultrapassemos a esfera espontânea de apreensão da realidade para chegarmos a uma esfera crítica na qual a realidade se dá como objeto cognoscível e na qual o homem assume uma posição epistemológica” (Freire, 1980:15). A consciência crítica exige a admiração da realidade para além da aproximação espontânea que os homens têm dela. A admiração, na concepção freireana, começa com um distanciamento da realidade para objetivá-la, pois a conscientização é um teste da realidade que tanto mais a desvela quanto mais penetra na sua essência fenomênica enquanto objeto.

Com a conscientização, o povo começa a assumir sua tarefa de sujeito histórico epistêmico: histórico, pois se insere criticamente na história como “fazedor e refazedor do mundo” (Freire, 1980:15); e epistêmico porque sabe que conhece



criticamente o mundo que constrói e reconstrói. São os seres humanos, enquanto sujeitos históricos epistêmicos, os agentes da práxis libertadora na unidade indissolúvel entre ação e reflexão.

A conscientização não é, portanto, um saber escolar, não é um 'colocar-se frente à realidade', mas um reconhecer-se como 'ser-no-mundo', como historicamente constituído e capaz de transformar o mundo em que vive, transformando-se com ele.

Após uma atenta leitura da obra de Paulo Freire percebe-se que sua argumentação central gira em torno da ideia de ação-reflexão. Assim, nota-se que a linha de pensamento de Freire confronta-se, de forma não proposital, com os objetivos e métodos do programa:

A conscientização não consiste em “estar frente à realidade” assumindo uma posição falsamente intelectual. A conscientização não pode existir fora da “práxis”, ou melhor, sem o ato ação-reflexão. Esta unidade dialética constitui, de maneira permanente, o modo de ser ou de transformar o mundo que caracteriza os homens (Freire, 1980:26).

Segundo Freire (1980:27), “a utopia não idealismo, é a dialetização dos atos de denunciar e anunciar, o ato de denunciar a estrutura desumanizante e de anunciar a estrutura humanizante. Por essa razão a utopia é também um compromisso histórico.”. Logo conscientização implica em uma posição utópica frente ao mundo, pois utopia é denunciar e anunciar. Dessa forma, a utopia requer conhecimento crítico, porque este é necessário para denunciar ou anunciar o conhecimento sobre a estrutura. Para Freire é necessário uma consciência historicamente condicionada pelas estruturas.

“A principal característica desta consciência – tão dependente como é a sociedade da estrutura a que se conforma – é sua “quase-aderência” à realidade objetiva ou sua “quase-imersão” na realidade. A consciência dominada não se distancia suficientemente da realidade para objetivá-la, a fim de conhecê-la de maneira crítica. A este tipo de consciência chamamos “semi-intransitiva. “A consciência semi-intransitiva é característica das estruturas fechadas” (Freire, 1980:67).

Para Freire, a passagem de um estado de consciência semi-transitivo a um estado ingênuo-transitivo é também um momento de surgir da consciência das elites, a consciência crítica. “Não há outro caminho para a humanização – a sua própria e a dos outros -, a não ser uma autêntica transformação da estrutura desumanizante”. (1980:75).

A conscientização, portanto, não se refere a uma transformação puramente cognitiva do trabalhador, mas envolve, obrigatoriamente, a ação, que o autor chama de ação cultural:

Enquanto a ação cultural para a liberdade se caracteriza pelo diálogo e seu fim principal é conscientizar as massas, a ação cultural para a dominação se opõe ao diálogo e serve para domesticá-las.”. Assim, estabeleceu-se uma relação explícita entre a ação cultural pela liberdade, na qual a conscientização é o objetivo principal, e a superação dos estados de consciência semi-transitivos e transitivos-ingênuos pela consciência crítica. Não se pode chegar à conscientização crítica apenas pelo esforço intelectual, mas também pela práxis: pela autêntica união de ação e da reflexão.

Os estados de consciência apresentados por Freire constituem verdadeiras categorias a partir das quais é possível analisar o Pronatec, tarefa a que nos dedicamos na próxima seção.

### **3 Enunciados sobre o Pronatec em discursos presidenciais**

Desde 2011, o Programa está elencado dentre as medidas adotadas pelo governo para o desenvolvimento nacional, com o propósito de elevar a competitividade da economia brasileira no mercado internacional:

O Governo já está atuando nessa direção, com destaque para as ações relativas à redução dos custos tributários – conforme agenda tributária do Governo Federal; à melhoria nas condições de infraestrutura – como o PAC; ao reforço do capital humano, com o lançamento do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) e com medidas para a expansão da qualificação profissional; além de incentivos para ampliação da inovação produtiva – conforme agenda da política industrial, dentre outras ações (Brasil, 2011b:29).

Nesse trecho do PPA 2011-2015 o Pronatec é tratado como medida de desenvolvimento, capaz de contribuir para a melhoria da competitividade do capital nacional brasileiro no comércio exterior. Particularmente, o desenvolvimento é relacionado ao tema da tecnologia, a ser ampliada com o Programa, às mulheres e ao combate à pobreza, em uma retomada do conceito multidimensional de pobreza proposto pelo PNUD (2008).

Especialmente sobre a relação entre o Pronatec e o combate à pobreza, a Presidente afirma que:

[...] Para sociedade, porque cada vez mais a educação terá um duplo papel, qual seja: o primeiro, garantir a perenidade da imensa redução da pobreza e da distribuição de renda e desconcentração da renda que nós tivemos nos últimos 11 anos. E aí é muito justo o reconhecimento à ministra Tereza Campello, porque o Pronatec Brasil Sem Miséria cumpre justamente esse papel. Não é simplesmente falar que é uma porta de entrada no mercado de trabalho, mas é saber que é uma condição para que a gente tenha esse ganho de forma permanente, o ganho da redução da desigualdade. O segundo papel é o papel relativo à entrada do Brasil na

sociedade do conhecimento. Isso no médio... no curto, no médio e no longo prazo. Agora, no curto prazo, essa entrada passa necessariamente por um aumento da produtividade da nossa economia (Rousseff, 2014b) .

A vinculação aos autores de orientação liberal, especialmente a Sen (2000) e sua abordagem das capacidades fica evidente neste trecho. Nele, o Programa é apontado como meio que possibilita a inserção da população no mercado de trabalho formal devido à ampliação da formação dos trabalhadores, e garante o “aprofundamento da redução de desigualdades sociais e regionais no Brasil, sendo fator de promoção da inclusão numa sociedade que valoriza crescentemente o conhecimento como dimensão da cidadania, da igualdade social e do desenvolvimento econômico sustentável” (Brasil, 2011b:84).

Já em um dos primeiros discursos sobre o Pronatec, em abril 2011, logo após o seu lançamento, a Presidente destaca o potencial do Programa como um fator estruturante para organizar o mercado de trabalho:

O Pronatec vai, portanto, ser um fator de organização da oferta de formação e capacitação profissional para todos os brasileiros e brasileiras. Esse programa, ele vai além da esfera do ensino médio e inclui diferentes vertentes de aprimoramento dos trabalhadores ativos e de articulação com o mercado de trabalho (Rousseff, 2011a).

Em um outro discurso do mesmo ano, a Presidente reforça que o sucesso da Educação em seu governo está na formação de trabalhadores. Para isso, é necessário ampliar a rede de institutos de formação. Como o Pronatec oferece duas modalidades de curso, divididos entre os institutos federais e as entidades do

Sistema S, a ampliação do Programa exige o aumento de ambas as redes, isto é, financiando as entidades privadas:

Se nós quisermos nos transformar em um país que agrega valor, nós temos de focar na qualidade do nosso trabalhador, seja ele trabalhador com ensino técnico regular derivado das escolas de ensino médio, seja ele um profissional capacitado nos institutos federais de educação tecnológica, seja ele fruto das universidades ou, pura e simplesmente, formado na vida diária do trabalho. Fazê-lo, se transforma no nosso desafio mais importante, quando se trata de discutir a qualidade da Educação. Por isso, nós vamos ampliar a rede de escolas técnicas do governo federal, continuar ampliando aquilo que o presidente Lula, com muito orgulho, dizia: que nós tínhamos conseguido, em oito anos, fazer mais do que ao longo de 100 anos. Nós vamos, além disso, financiar a expansão da rede dos serviços nacionais de aprendizado do Sistema “S”, integrado pelo Senai, Senac, Senap, Senar e SESCOOP (Rousseff, 2011c).

O pertencimento do Pronatec a uma estratégia de desenvolvimento que é compreendida como sinônimo de crescimento econômico fica evidente em um outro trecho d discurso mais recente, de 2014:

Então eu quero dizer para vocês isso, o Pronatec é um instrumento fundamental para que as pessoas tenham uma perspectiva cada vez melhor na vida. Essa perspectiva significa conseguir um melhor emprego, conseguir uma renda maior para si e para sua família, mas, para o Brasil significa garantir maior desenvolvimento (Rousseff, 2014a).

Enquanto o Pronatec divulga, individualmente, a promessa de maior renda, oriunda de de empregos melhores, no âmbito nacional, isso significa, de acordo com a Presidente, um maior desenvolvimento. Com isso, podemos ver a

determinação do desenvolvimento como o crescimento econômico decorrente da ampliação do mercado consumidor.

A estratégia de crescimento econômico passa, também, pelo reforço das atividades econômicas primárias, como as do setor petrolífero, com as quais alguns cursos Pronatec oferecidos em bacias petrolíferas e pólos navais se relacionam:

Nessa segunda fase do Pronatec, nós queremos melhorar os institutos federais de educação, queremos melhorar todos os nossos parceiros. Por exemplo, aqui, no estado, nós temos pelo menos um: nós temos de formar, formar trabalhadores e trabalhadoras para a indústria do petróleo, para a indústria de petróleo e gás (Rousseff, 2014b).

No entanto, a ampliação do mercado não decorre apenas da empregabilidade dos cursistas, como um trecho de outro discurso de 2014 deixa claro:

Nós asseguramos que o aluno tenha acesso, tenha acesso a todo o material pedagógico, a todo material técnico que envolve a formação, tenha acesso também a transporte e tenha acesso ao seu lanche. É, então a gratuidade tem esse papel, é um papel inclusivo também. Além dele ser inclusivo do ponto de vista social, ele é fundamental do ponto de vista econômico. Porque hoje no Brasil nós temos de nos referir, nos referenciar em todo um passado de não formação profissional e em escala suficiente para atender a demanda dos diferentes setores da economia: serviços, indústria, comércio, setor agropecuário, enfim... transportes e logística. Isso significa que é um volume de pessoas com as rendas, as mais variadas. Para que nós possamos, de fato, construir a formação profissional necessária, nós temos de garantir a gratuidade do curso. Do ponto de vista social, é inclusivo. Do ponto de vista econômico, altera as condições de produção, e, portanto, a produtividade a curto, médio e longo prazo no Brasil.

Nas reproduções dos trechos de discursos oficiais do governo, expostos acima, são colocados em evidência conceitos e formulações que permitem reconhecer que, ao contrário do que o próprio nome diz, o Pronatec não foi criado exatamente para oportunizar que trabalhadores desempregados ou subempregados tenham amplo acesso a postos melhores no mercado de trabalho, ou ainda, ser a porta de saída do Programa Bolsa Família. A dinâmica parece ser oposta: o Pronatec coloca em relação os trabalhadores e o empresariado, baseando-se na competição nos mercados como meio de obter sucesso. Assim, apoiando-se na crença corrente de que um maior tempo de estudo garante uma renda melhor, essa que é uma das principais frentes da política socioeconômica do governo federal, parece operar uma lógica que baseia-se na competitividade e na qualificação profissional para acesso aos postos de trabalho.

O que está em jogo, segundo a Presidente, é a produtividade possibilitada com o Programa. Essa produtividade se realiza na matriz produtiva agroexportadora e extrativista brasileira. Não significa, logo, uma espécie de abundância ou superação das desigualdades. Ele se instaura a partir da estrutura de classes e, como reforça a Presidente, das faixas de renda. A inclusão, então, é a inclusão nos mecanismos de mercado, ou seja, na ampliação do mercado consumidor. Nesse sentido, o Pronatec não oferece a universalização da educação, como pensada por Mészáros (2005), mas a ampliação de um nicho de mercado que estava latente.

Além desses apontamentos que fizemos, existem inúmeras críticas e questões sobre os benefícios que o Pronatec oferece para os trabalhadores inscritos. A maioria deles se relaciona com as diferenças entre a qualidade e a duração dos cursos oferecidos por instituições públicas e privadas e à sua eficiência para prover empregabilidade para os estudantes (Ribeiro, 2014). Fica em evidência nos enunciados selecionados que o Programa oferece uma forma, ou um aparelho, onde se assentam elementos ideológicos que reforçam as determinações estruturais do capital e impedem a conscientização e mesmo a passagem para o estado que Freire (1980) chama de ingênuo-transitivo, apesar do aumento do tempo da educação formal. O apelo à empregabilidade, ao consumo e à proatividade brasileira podem, ainda, ser indícios de que o trabalho é compreendido e divulgado de modo fetichizado, como algo que se encontra na prateleira do supermercado: basta fazer os cursos para conseguir trabalho. No entanto, a estrutura, formalização e condições destes postos de trabalho com os quais o Pronatec não são apresentadas.

#### **4 Considerações Finais**

Com o exposto, é possível afirmar que o Pronatec vem sendo implementado em um contexto de disputa pela sua concepção em que, de um lado, o Governo Federal situa-o como uma medida para o desenvolvimento baseada na ampliação de oportunidades e aumento da competitividade no comércio exterior e, de outro, pesquisadores e coletivos comprometidos com projetos de educação progressistas denunciam que o Programa reforça a precarização do trabalho e o compromisso do governo com os interesses do empresariado, em detrimento da



qualidade dos serviços prestados e de sua efetividade para a inclusão dos trabalhadores no mercado de trabalho.

Os enunciados selecionados permitem afirmar que o Pronatec não deve ser entendido como uma simples política de educação, mas um poderoso suporte de ideologia que aprofunda o mercado como um espaço fetichizado das relações e os trabalhadores livres como indivíduos de negociação de tal espaço. Reforça-se que não há qualquer pesquisa governamental e ou acadêmica registrada nos sítios oficiais e bases de dados sobre a relação entre a empregabilidade dos cursistas Pronatec ou a efetiva melhoria das condições de vida dos trabalhadores.

Nesse espaço, a noção de responsabilidade social do governo, remetendo ao *postupok*, bakhtiniano, perde-se. Então, é possível concluir que o gênero discursivo formado pelos enunciados oficiais acerca do Pronatec reforçam o seu caráter de funcionalidade à reprodução das determinações estruturais capitalistas. Apesar de aumentar o tempo de educação dos trabalhadores, o Programa tem seu caráter ideológico reforçado, impedindo a formação de uma consciência crítica coletiva por meio da práxis como condição essencial para a libertação. A educação aqui, circunscrita aos apelos do mercado, mantém os trabalhadores como 'não-ser': não chega a realizar a base para a existência de uma nova organização social em que não é negada a razão de existir dos trabalhadores: a busca constante do que Freire (1980) chama de ser-mais.

## Referências

- ANPED (2011). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. *Moção n.º 6*. 34ª Reunião Anual da ANPED, Natal, 2 a 5 out. 2011.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Moção n.º 10*. 35ª Reunião Anual da ANPED, Porto de Galinhas, 21 a 24 out. 2012.
- Bajtin, M (2012). M. Hacia una filosofia del acto (ético). In: BAJTIN, Mijail. M. *Hacia una filosofia del acto (ético). De los borradores. Y otros escritos*. San Juan: Universidad de Puerto Rico.
- Bakhtin, M (1984). *Problems of Dostoievsky's poetics*. Austin: Texas University Press.
- Becker, G. S. (2008). Human Capital. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Library Economics and Liberty. Indianapolis: Liberty Fund, 2008.
- Disponível em:  
<<http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>>. Acesso em: 17 abr. 2012.
- Brasil (2011a). República Federativa do Brasil. Presidência da República. Casa Civil. *Lei n.º 12.513*, de 26 de outubro de 2011, Brasília, DF, out. 2011.
- Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm)>. Acesso em 03 abr. 2014.
- \_\_\_\_\_ (2011b). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Plano Mais Brasil: mais desenvolvimento, mais igualdade, mais participação* (PPA 2012-2015). Brasília, 2011. Disponível em:

- <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mensagem\\_presidencial\\_ppa.pdf#page=111](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mensagem_presidencial_ppa.pdf#page=111)>. Acesso em 20 fev. 2014.
- Freire, P. (1980). *Conscientização: teoria e prática da libertação – uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. 3. ed. São Paulo: Moraes.
- Mészáros, I. (2005). *A educação para além do capital*. 1930; tradução de Isa Tavares – SP. Boitempo,
- PNUD (1990). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Human Development Report*, 1990. New York: Oxford University Press. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1990/chapters/>>. Acesso em 21 jun. 2011.
- Rawls, J. (2008). *Justiça como equidade: uma reformulação*. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Ribeiro, J. (2014). Pronatec diante da inclusão excludente e da privatização da formação. *Revista Textual*, mai. 2014:16-20.
- Rousseff, D. W. (2011a) *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de lançamento do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego - Palácio do Planalto*, 28 de abr. de 2011a. Disponível em:< <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-lancamento-do-programa-nacional-de-acesso-ao-ensino-tecnico-e-ao-emprego>>. Acesso em 09 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2011b). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, na 38ª Reunião Ordinária do Pleno do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES)-Palácio do Planalto*, 26 de jul. de 2011b. Disponível < <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-na-38a-reuniao-ordinaria-do-pleno-do-conselho-de-desenvolvimento-economico-e-social-cdes>>. Acesso em 09 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2013a). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de inauguração do Campus Osório e formatura do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) - Osório-RS*, Osório, 09 de ago. de 2013a. Disponível em < <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-inauguracao-do-campus>>. Acesso em 09 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2013b). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de formatura de alunos do Pronatec - Novo Hamburgo/RS*, Novo Hamburgo, 11 de outubro de 2013b. Disponível em < <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-formatura-de-alunos-do-pronatec>>. Acesso em 09 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2014a). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de formatura do Pronatec - São Gonçalo/RJ*, São Gonçalo, 15 de abril de 2014a. Disponível em <

<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-formatura-do-pronatec>>. Acesso em 08 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2014b). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de formatura do Pronatec - Florianópolis/SC*, Florianópolis, 06 de junho de 2014b. Disponível em <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-formatura-do-pronatec-florianopolis-sc>>. Acesso em 08 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2014c). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, no lançamento da segunda etapa do Pronatec e celebração dos novos campi de Institutos Federais de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia - Brasília/DF*, Brasília, 18 de junho de 2014c. Disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da-republica-dilma-rousseff-no-lancamento-da-segunda-etapa-do-pronatec-e-celebracao-dos-novos-campi-de-institutos-federais-de-educacao-profissional-ciencia-e-tecnologia-brasilia-df>>. Acesso em 07 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2014d). *Discurso da Presidenta da República, Dilma Rousseff, durante cerimônia de formatura de alunos do Pronatec - Vitória/ES*, Vitória, 02 de julho de 2014d. Disponível em <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-o-planalto/discursos/discursos-da-presidenta/discurso-da-presidenta-da>

republica-dilma-rousseff-durante-cerimonia-de-formatura-de-alunos-do-pronatec-vitoria-es>. Acesso em 07 out. 2014.

Sala de Imprensa (2014a). *Sala de Imprensa Dilma 13*. Mulheres e Jovens são beneficiados pelo Pronatec Brasil Sem Miséria. 02 out. 2014a. Disponível em: <<http://www.saladeimprensadilma.com.br/2014/10/02/mulheres-e-jovens-sao-beneficiados-pelo-pronatec-brasil-sem-miseria/>>. Acesso em 02 out. 2014.

\_\_\_\_\_ (2014b). Governo Dilma Leva mais Saúde e Educação para o Paraná. 04 out. 2014b. Disponível em: <<http://www.saladeimprensadilma.com.br/2014/10/04/governo-dilma-leva-mais-saude-e-educacao-para-o-parana/>>. Acesso em 04 out. 2014.

Saldanha, L (2012). O Pronatec e a relação Ensino Médio e Educação Profissional. In: IX ANPED SUL. *Anais do IX ANPED SUL*, Caxias do Sul, 2012:1-13. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1713/141>>. Acesso em 20 abr. 2014.

World Bank (2001). The World Bank Group. *World Development Report*. Disponível em: <[http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/09/12/000020953\\_20070912110712/Rendered/PDF/226840PORTUGUE1za20001200101PUBLIC1.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/09/12/000020953_20070912110712/Rendered/PDF/226840PORTUGUE1za20001200101PUBLIC1.pdf)>. Acesso em 19 jun. 2011.

# Identidad Colectiva y su Relación en el Manejo de los Recursos Naturales, en las Organizaciones del Sector Primario de la Ribera del Río Hondo, Quintana Roo, México

---

Pilar Barradas Miranda<sup>1</sup>

## Resumen

En este capítulo se presentan los avances de una investigación que se realiza en la zona denominada Ribera del Río Hondo en el estado de Quintana Roo, México; esta región reviste singular importancia ambiental, económica, social y política, se trata de un área orientada al cultivo de la caña de azúcar que representa la derrama económica más importante de los municipios del centro y sur de la entidad, en la cual participan más de tres mil productores y es también, frontera con Belize. El objetivo es estudiar la identidad colectiva y su relación con el manejo de los recursos naturales en las organizaciones del sector primario. Se presenta una reflexión analítica y se establece el constructo teórico, abordado desde la perspectiva de la identidad individual y colectiva y se aborda también el análisis de lo que se ambiente y recursos naturales, así como del concepto de manejo de los mismos. El planteamiento se elabora con la perspectiva de interrelación en el llamado socio-ecosistema y se apuntan algunos resultados del proceso.

**Palabras clave:** Socio ecosistema, servicios ecosistémicos, manejo ambiental.

<sup>1</sup> Universidad de Quintana Roo. [pilar01@ugroo.edu.mx](mailto:pilar01@ugroo.edu.mx)

## **Introducción**

En este capítulo se aborda el estudio de las organizaciones en su interacción con el ambiente, específicamente con el manejo de los recursos naturales. El punto de partida es investigar las organizaciones que tienen interacción directa en la franja de territorio ubicada en las márgenes del Río Hondo, en la zona sur del estado de Quintana Roo en México; esta región resulta estratégica desde la perspectiva económica y socio política, en ella se ubica la única cadena agroindustrial de la entidad: el cultivo y transformación de la caña de azúcar, que da sustento a más de tres mil familias en el área, y representa la mayor derrama económica del sur del estado; caracteriza una conjunción socio cultural ya que está conformada por habitantes que provienen de diversas partes de México, y por distintas etnias también; marca además, la frontera con el vecino país de Belize, con el cual existe una gran relación de intercambio y destacan, políticamente, dos organizaciones que aglutinan a los productores de caña de azúcar; sin embargo existen otras formas de organización en torno al uso y destino de los recursos.

La problemática que se pretende atender con este trabajo es la forma de interacción de las organizaciones en su incidencia con el medio; en particular, cómo la identidad colectiva creada en las organizaciones apunta a tipos de manejo específico de los recursos naturales y cómo estos a su vez pueden incidir en la permanencia y posible desarrollo de dichas organizaciones, esto significa un abordaje teórico desde los estudios organizacionales, la identidad, y la perspectiva de los socio ecosistemas.



El estudio apunta a la comprensión y posibles planteamientos de alternativas para la resolución de la vulnerabilidad ambiental en zonas económicamente importantes basadas en monocultivos, su impacto y relación, prácticamente de interdependencia, de estos factores con la permanencia de las organizaciones; es decir, cómo las organizaciones con base en su identidad, efectúan el manejo de los recursos naturales en una zona de importancia estratégica tanto natural como económica y política, y cómo el posible desarrollo o agotamiento de los recursos va a incidir de manera directa en la permanencia o no de las organizaciones.

Analizar este proceso y delimitar sus variables e interrelaciones puede proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones tanto a nivel de política pública como a nivel de estrategias de desarrollo local y/o comunitario.

Se inicia ubicando la región y sus particularidades naturales y socio históricas, con ello se da cuenta de la multiplicidad de actores y recursos enmarcados en la zona, después se describen los objetivos del estudio y su estrategia metodológica; luego se presenta una reflexión teórico conceptual donde se desarrollan las categorías para el análisis y después, a manera de conclusiones, se toma la interacción organización-manejo de recursos naturales y el impacto que dicha relación puede tener en la evolución de ambos actores.

Contexto de la Región Ribera del Río Hondo.

Entre las características físicas de la zona se puede mencionar que por la ubicación de la entidad en la Península de Yucatán, cuenta con un territorio caracterizado por suelos calizos; también se encuentran algunos tipos como los

Luvisoles que se caracterizan por ser profundos, de color café rojizo, acumulan arcilla en los horizontes sub-superficiales y pierden rápidamente su fertilidad; sin embargo, son aptos para las actividades agrícolas. Las características físico-ambientales de la región son específicas de ecosistemas de la selva mediana que debido a la interacción con las actividades productivas muestran ya signos de perturbación.

De acuerdo a la Comisión nacional de áreas naturales protegidas (Conanp), la mayor parte de la flora está clasificada como selva mediana subperennifolia, es decir se trata de una comunidad vegetal de 15 a 30 m de altura en donde un 25 a 50 % de las especies tiran las hojas.

El Río Hondo en Quintana Roo marca la frontera política nacional con Belize, tiene una longitud de 180 km, con profundidad y anchura promedio de 10 y 50 m.

La región ubicada en la franja mexicana a la orilla del río, se denomina Ribera del Río Hondo; se caracteriza por la existencia de zonas de vida silvestre, y la práctica de una actividad productiva preponderante de monocultivo: la plantación de caña de azúcar.

Este cultivo, como ya se dijo, resulta fundamental en el ámbito socio económico, es la única cadena agroindustrial de la entidad, representa el sustento de más de tres mil familias del agro y una derrama económica mayor a los mil quinientos millones de pesos al año, la más importante de la zona sur del estado.

Además de esta actividad, se registra el cultivo de maíz, frijol y calabaza así como distintas actividades del sector primario como la cría y engorda de ganado bovino y ovino, apicultura y pesca.

La práctica de las actividades agrícolas se hace, en general, de forma tradicional: roza-tumba-quema, uso de agroquímicos, fertilizantes y pesticidas, entre otros. La mayor parte de la superficie cultivada se cosecha de manera también tradicional mediante la quema previa para eliminar posible fauna nociva y que la caña pueda ser cosechada a mano, es decir por cuadrillas de trabajadores que para esta actividad son eventuales, usan para el corte básicamente los denominados machetes, y se auxilian de máquinas, llamadas “alzadoras”, para llenar los contenedores que transportan el producto al ingenio. En algunas zonas, es posible practicar la agricultura mecanizada y, en terrenos de mayor altitud y menos pedregosos, en ocasiones se efectúa la cosecha en verde, de manera automatizada.

Si bien, hay un conocimiento transmitido por algunas autoridades del ramo: Secretaría de agricultura, ganadería, pesca y alimentación, Comité estatal de sanidad vegetal, Secretaría estatal de desarrollo agropecuario y rural, entre otras; en la práctica no se aprecian diferencias sustanciales que permitan afirmar la existencia de una reorientación del manejo productivo tradicional con uso de agroquímicos hacia prácticas sustentables y al aprovechamiento racional de los recursos. Para combatir algunas plagas, la empresa industrial de la región, el ingenio San Rafael de Pucté ha promovido el uso de controles biológicos, no

obstante su alcance no es muy amplio ya que se usan solamente para dos entes patógenos: la mosca pinta y el gusano barrenador.

### **Dinámica demográfica**

En la vertiente demográfica es importante mencionar que esta región ha registrado una serie de cambios constantes desde el siglo XIX.

Quintana Roo se constituye como estado en 1974, actualmente se divide en 11 municipios, la región de la Ribera del Río Hondo se ubica en el municipio denominado Othón P. Blanco que limita con los distritos de Corozal y Orange Walk de Belize; fue en 1920 cuando se estableció el primer control fronterizo (César:1993).

La explotación de las maderas preciosas y el chicle en la zona centro y sur del estado propiciaron un flujo continuo de trabajadores y productos por esta región, ahí confluyeron ingleses, mayas, yucatecos y veracruzanos en principio. En la década de los 30's comenzó el reparto agrario en el territorio nacional. En el entonces Territorio de Quintana Roo, se registra el inicio del movimiento cooperativista en 1936 y esto se convierte en el eje del penúltimo repoblamiento de la ribera mexicana del río Hondo que constantemente había sido despoblada a causa de los conflictos ocasionados por la llamada Guerra de Castasen el territorio de la península yucateca (César, 1993; Villalobos, 2004).

Durante el mandato del presidente Cárdenas (1934 – 1940), se institucionaliza la repartición de tierras en el Territorio. Las peticiones de ejido se enfocaron

principalmente en el uso de la tierra para los cultivos de subsistencia de los campesinos y la explotación de las maderas preciosas y el chicle.

Hasta la primera mitad del siglo XX, sigue el proceso de poblamiento; en los años 50, con la reducción del mercado chiclero, se registran otros cambios en esta región fronteriza. Se tienen una serie de transformaciones en las actividades económicas: la introducción de la agricultura moderna con el cultivo de caña de azúcar y un movimiento de colonización, con esto se registra un incremento en los flujos migratorios. (César 1993; Mendoza 2009). Se instrumenta así, un programa de colonización dirigida, en torno a una agroindustria: el Ingenio azucarero ubicado en el poblado Javier Rojo Gómez.

De esta forma, la región transita de una dinámica extractiva de maderas preciosas, chicle y palo de tinte, desde el siglo XVIII, con intercambios entre mayas e ingleses, a una agricultura prácticamente de monocultivo en donde participan productores provenientes de distintos estados de México, atraídos por la promesa del reparto agrario.

En 1961 llegaron inmigrantes de Puebla y Morelos, luego de Michoacán y Guanajuato. Otro grupo importante de colonizadores llegaron de la Comarca Lagunera en 1973, se trató de un grupo especial porque se reubicaron para solucionar conflictos agrarios existentes en Coahuila y Durango(Mendoza 2009:135). En este proceso arriban también personas de diferentes etnias, que se suman a los beneficiados por el reparto de tierras y se van a dedicar al cultivo de la caña de azúcar.

Como puede apreciarse la composición cultural con la cual se conforma la región es muy variada y eso incide en las tradiciones, costumbres y perspectivas que pueden presentarse en las distintas organizaciones de la zona.

### **Contexto y vinculación**

La denominada zona cañera abarca en la ribera del río Hondo los ejidos: Juan Sarabia, Sacxan, Sergio Butrón Casas, Palmar, Ramonal, Allende, Sabidos, Álvaro Obregón, Pucté, Cacao, Cocoyol, Botes, Calderón y La Unión que es también el centro de población más alejado y colinda con Blue Creek, Belize.

La mayor extensión del cultivo de caña se localiza en los ejidos de Álvaro Obregón y Pucté. En la región el 92% del cultivo es bajo condiciones de temporal y el restante 8% es de riego. (Laguna 2009: 130).

La totalidad de la caña de azúcar es comercializada con el Ingenio San Rafael de Pucté, del grupo Beta San Miguel; este ingenio, al igual que muchos en el país, trabaja a partir del principio de agricultura bajo contrato y es quien dota a los productores, a través de esquemas crediticios, de fertilizantes y agroquímicos.

Como se mencionó antes, en la región se registran algunos cultivos además de la caña de azúcar, tales como limón, maíz, frijolyplátano; asimismo, hay ganadería bovina y ovina y, también se practica en menor medida, la apicultura.

Si bien, en la actualidad se registran políticas públicas orientadas a la región para concretar acciones específicas en lo que se denomina manejo sustentable de los recursos naturales y mantener la biodiversidad de la zona; en una primera

aproximación, en la práctica, no se aprecian diferencias sustanciales que permitan afirmar la existencia de una reorientación del manejo productivo que se ha dado de manera tradicional, con el uso de productos industrializados, hacia prácticas sustentables y al aprovechamiento racional de los recursos.

Solamente, en algunos casos las organizaciones ejidales han iniciado un manejo específico a través de esquemas de subsidios de la Comisión Nacional Forestal (Conafor) en los cuales a partir de la elaboración de un Ordenamiento territorial Comunitario se logra el pago de servicios ambientales para algunas áreas de conservación. En otros casos, al contar con extensas áreas forestales los Ejidos participan en el esquema de extracción-reforestación sancionado también por la Conafor, en el cual se obtiene el permiso de extracción maderera, basado en un estudio técnico específico, con la condición de que el área explotada se reforeste nuevamente; aquí se debe mencionar que la reforestación se hace con una sola especie y no con la variedad que constaba en la forma anterior, lo cual a largo plazo va a limitar el mantenimiento del ecosistema y quizá se pierdan algunas especies de fauna al no encontrar alimento suficiente.

Debido a que los cambios en la forma de realizar las actividades productivas responden en gran medida a perspectivas, decisiones y prácticas colectivas, resulta pertinente estudiar, en la vertiente de la identidad, las características que presentan las organizaciones productivas y conocer su incidencia en el manejo de los recursos naturales.

Con este contexto y dada la importancia de la zona se planteó como objetivo general: estudiar la identidad colectiva de las organizaciones y su relación con el manejo de los recursos naturales en las organizaciones del sector primario de la ribera del Río Hondo, Quintana Roo, México.

Así también, como objetivos específicos se tiene: analizar los conceptos y enfoques teóricos de la identidad y su construcción, así como los del ambiente y manejo de recursos naturales, para identificar y analizar la identidad de las organizaciones del sector primario de la región y cómo incide en el manejo que dichas organizaciones realizan de los recursos naturales

El desarrollo de la metodología apunta hacia tres pasos específicos: en la primera parte realizar el análisis teórico de la construcción de identidad; la identidad en las organizaciones y su influencia en el manejo de los recursos naturales y las relaciones del socio ecosistema.

El siguiente paso será efectuar una exploración fundamentada de la identidad en las organizaciones, en el manejo de los recursos naturales. Esto puede denominarse análisis de la identidad en organizaciones del sector primario y su manejo de los recursos naturales. Para concluir con el tercer paso, se llevaría a la práctica dicha construcción teórica; es decir, se estudiarán las organizaciones del sector primario de la ribera del Río Hondo a través del uso del constructo teórico mencionado, usando para ello encuestas para identificación, levantamiento del censo y entrevistas semi estructuradas.



Es importante mencionar que por tratarse de una investigación en curso, aquí solamente se presenta: el primer análisis teórico y un acercamiento a la realidad de la región determinado a la luz de estos análisis, y los resultados esperados como las posibles conclusiones.

### **Identidad e Identidad Colectiva**

A continuación se aborda la reflexión sobre identidad e identidad colectiva que posibilita el análisis de esta variable en las organizaciones de la región.

La identidad es un concepto abordado por distintas disciplinas desde la psicología y el psicoanálisis hasta la antropología y la sociología; resulta una especie de concepto de convergencia para el análisis de distintas variables. Su estudio ha tenido una larga evolución, a continuación se retoman algunas aportaciones de diferentes autores para lograr definirla y definir sus características.

El término identidad es multívoco, Villoro (1994), su significado varía según la clase de objetos a los que se aplica. Los sentidos más generales de “identidad” cuando se refieren a cualquier objeto se enfocan a mencionar que identificar puede significar dos cosas: primero señalar las notas que lo distinguen de todos los demás objetos; segundo, determinar las notas que permiten aseverar que es el mismo objeto en distintos momentos del tiempo. Estos dos significados están ligados, pues sólo se puede distinguir un objeto de los demás si dura en el tiempo, y sólo tiene sentido decir que un objeto permanece si se puede singularizar frente a los demás. Así, afirma este autor que, en un primer nivel de significado, “identificar” quiere decir “singularizar”, es decir, distinguir algo como una unidad singular en el tiempo y en el espacio, discernible de las demás. La

“identidad” de un objeto está constituida por las notas que lo singularizan frente a los demás y permanecen en él mientras sea el mismo objeto.

Agrega que el individuo tiene, a lo largo de su vida, muchas representaciones de sí, según las circunstancias cambiantes y los roles variados que se le adjudican. Se enfrenta, de hecho, a una disgregación de imágenes sobre sí mismo; un factor importante de esa disgregación son sus relaciones con los otros. En la comunicación con los demás, éstos le atribuyen ciertos roles sociales y lo revisten de cualidades y defectos. La mirada ajena les determina, les otorga una personalidad y les envía una imagen de sí mismos. El individuo se ve entonces a sí mismo como los otros lo miran. Además, el yo forja un ideal, se ve como quisiera ser. Ante esta dispersión de imágenes el yo requiere establecer su unidad, integrarlas en una representación coherente.

Entonces, puede entenderse por “identidad” esa representación unitaria de sí mismo. La búsqueda de la propia identidad se conoce así, como la construcción de una representación de sí mismo que establezca coherencia y armonía entre sus distintas imágenes. Esa representación trata de integrar el ideal del yo, con el que desearía poder identificarse el sujeto, y sus pulsiones y deseos reales. En la afirmación de una unidad interior, que integre la diversidad de una persona, en la seguridad de poder oponer una mirada propia a las miradas ajenas, el sujeto descubre un valor insustituible y puede, por ende, darle un sentido único a su vida.

Es de esta forma que entiende la identidad como una construcción social, que está mediada por la percepción de la propia persona y su interacción con los demás,

con el medio que lo rodea; Melucci (2001) desarrolla la idea según la cual la autoidentificación de la persona debe ser reconocida por los demás para fundar su identidad; esto significa que para distinguirse una persona de las otras, esas otras deben reconocerla como tal; así el autoidentificarse se supedita a la pertenencia o reconocimiento de un grupo, lo cual es interactuar en un sistema de relaciones.

Por su parte, Giménez (2004), menciona al respecto: la identidad de un determinado actor, en un cierto momento, es resultado de una especie de convenio entre auto- y hetero-reconocimiento. Por lo cual se desprende que la identidad no es un atributo, una esencia o una propiedad exclusiva del sujeto, sino que posee una condición intersubjetiva y relacional. Se trata de la auto-percepción de un sujeto pero, en relación con los otros; a lo cual corresponde, el reconocimiento y la “aprobación” de esos otros sujetos.

De acuerdo a Bédard(2003) la identidad tiene como fundamento la apreciación que cada individuo presenta sobre ciertas variables: su persona, las personas quienes los rodean, su relación con el medio ambiente y su idea de lo que es trascendente; así está mediatizada por la interacción del individuo con su grupo y de éste con los demás.

Cabe destacar que segúnFrosh (1999), para desarrollar sus identidades, los individuos emplean una serie de recursos culturalmente disponibles en las construcciones sociales más cercanas, así como también en el entorno completo de la sociedad. Por consiguiente, las condiciones del contexto sociocultural van a tener un gran impacto en el proceso de construcción de la identidad.En efecto,

existe una estrecha correspondencia entre la concepción que se tenga de la cultura y la concepción de la identidad, no se concibe la segunda más que como parte de la primera.

En síntesis, la identidad tiene que ver con la idea que se tiene respecto a quién es uno y quiénes son los otros; es decir, una representación que se tiene de uno mismo en relación con los demás, así como también aquéllas percepciones de lo que representan los otros para sí mismo, el medio que le circunda y lo que resulta sagrado y trascendente en esa vida personal. Esto orienta a establecer una comparación con los individuos para encontrar semejanzas y diferencias entre ellos, si se encuentran similitudes entre las personas, podría pensarse que participan de una misma identidad, distinguible de la de otras personas que no parecen similares a las primeras. Así, la identidad se construye en una relación intersubjetiva, que no está conformada solamente por rasgos de distinguibilidad personal, sino por esos rasgos en relación a otros individuos; por tanto, la construcción de esa identidad se elabora, en principio, de atributos particulares, que se construyen y re-construyen en la narrativa de sí mismo, y de nuevo se tiene como base una relación intersubjetiva.

Ahora, es importante transitar del concepto de identidad individual a la identidad colectiva para contar con elementos básicos que permitan analizar esa interacción colectividad-manejo de recursos.

En principio, para Sciolla (1983), al igual que las identidades individuales las colectivas tienen: la capacidad de distinguirse de su entorno, determinar sus

propios límites, ubicarse en el interior de un campo y además, conservar en el tiempo el sentido de esa distinción y determinación, esto es mostrar una permanencia temporal.

Las acciones colectivas suponen actores colectivos dotados de identidad, porque de lo contrario no se podría explicar cómo pueden dar sentido a su acción. Estos actores no tienen existencia por sí mismos solamente integran un resultado de procesos, a través de los cuales ellos mismos se vuelven colectivos.

De esta forma el concepto de identidad para un colectivo implica por lo menos los siguientes elementos:

- 1) la continuación de un sujeto de acción en el tiempo,
- 2) su concepción como una unidad con límites
- 3) distinguirse de todos los demás sujetos, y
- 4) contar también con el reconocimiento de estos últimos, es decir de los demás.

Todo se reduce entonces, a identificar en qué radica la unidad distintiva de esos sujetos de acción específicos que son los actores colectivos. Para ello, Melucci (2001) considera que la unidad distintiva de la identidad colectiva reside en una determinación que debe ser interactiva y compartida, es decir construida y también negociada, a través de procesos dinámicos reiterados de las relaciones, lo cual tiene como resultado que los actores se mantengan unidos.

Esta unidad distintiva se produce con la participación de un cierto número de individuos o grupos, en otro nivel; que van a implicar orientaciones de su accionar

y un campo de oportunidades delimitado en cuyo interior se efectúa la acción. Por esto, las identidades colectivas no pueden considerarse como sujetos que actúan bajo propósitos específicos unificados como en ocasiones lo intentan hacer parecer sus líderes, sino que se trata de una acción social orientada que cuenta con fines, medios y un determinado campo de acción.

Estos elementos son definidos a través de un lenguaje compartido por una parte o la totalidad de la sociedad - o también por un grupo específico -, y son incorporados a un conjunto determinado de experiencias culturales, todo lo cual permite a los sujetos involucrados asumir las orientaciones de la acción así definidas como un “valor” o un “modelo cultural” apropiado para la incorporación colectiva.

Es por ello que se produce siempre cierto grado de implicación emocional en la definición de la identidad colectiva, lo que permite a los individuos sentirse parte de una unidad común (comunidad).

En suma, la identidad colectiva va a definir una capacidad para la acción autónoma, y la distinción del actor respecto a otros, dentro de la continuidad de su identidad.

Cabe destacar que para lograr que la auto-identificación proporcione base a la identidad deberá contar con el reconocimiento social; esto es la capacidad del individuo para diferenciarse de los otros habrá que ser reconocida por ellos, por el resto. Para hablar de identidad colectiva siempre habrá que hacer referencia a su dimensión relacional.

Las características básicas que constituyen la identidad: la capacidad de distinguirse y ser distinguido de otros grupos; establecer los propios límites; generar signos y caracteres sociales específicos y distintivos; alinear y realinear el pasado para lograr una memoria colectiva compartida; y reconocer ciertos atributos como propios y característicos, se aplican tanto a un individuo como a un grupo o actor colectivo; la excepción de esto serían los rasgos psicológicos o de personalidad específicos, que solamente se observan en cada persona.

En resumen: la identidad colectiva, al ser conformada por varios individuos, comparte en forma integral la base que da ser a dichos individuos; que son, como describió antes, la concepción que cada individuo tiene de él mismo, de los otros, de lo que es el medio que le rodea y de lo que es sagrado o trascendente. En esta integración se logra también la distinguibilidad, ahora de un “nosotros”, respecto a “otros” y, de los “externos” al colectivo, hacia este mismo.

Ya que la investigación se enfoca a estudiar la interrelación entre la identidad colectiva y el manejo de recursos naturales es importante contar con un marco de análisis sobre los recursos naturales, su definición, manejo, y la interrelación entre los seres humanos y su medio, para ello se usa el enfoque denominado de socio-ecosistema.

Socio ecosistemas. Recursos Naturales y Manejo.

El estudio de la interrelación sociedad-ambiente o sociedad-naturaleza involucra un análisis bilateral de la afectación de ambos; es decir, de qué forma los ecosistemas participan en el bienestar de las personas y de qué forma éstas

inciden en el funcionamiento de dichos ecosistemas; entendiéndose tal acción recíproca de manera general; esto es, no se habla de un individuo y de un recurso, sino de los individuos (como un colectivo) y los ecosistemas. Así, se identifican los vínculos permanentes entre el bienestar de los seres humanos y este conglomerado natural; en síntesis, la relación entre ecosistemas y sistemas sociales. A través del tiempo, esta relación ha logrado una adaptación interactuante que ha dado paso a un sistema mayor, en el cual se encuentran integrados ambos (humanos y ambiente) y se denomina sistema socio ecológico o socio ecosistema (Martín, Gómez y Montes, 2009).

Los socio ecosistemas tienen cuatro características específicas: a) son sistemas complejos adaptativos; b) están jerárquicamente estructurados; c) resultan auto-organizados; y d) gozan de capacidad adaptativa.

De acuerdo a Martín, Gómez y Montes (2009), las escalas de decisión de los sistemas sociales se entrelazan con diferentes escalas de los ecosistemas. Por ejemplo, los cambios de usos del suelo están determinados por decisiones en el sistema social que afectan directamente al estado de los ecosistemas.

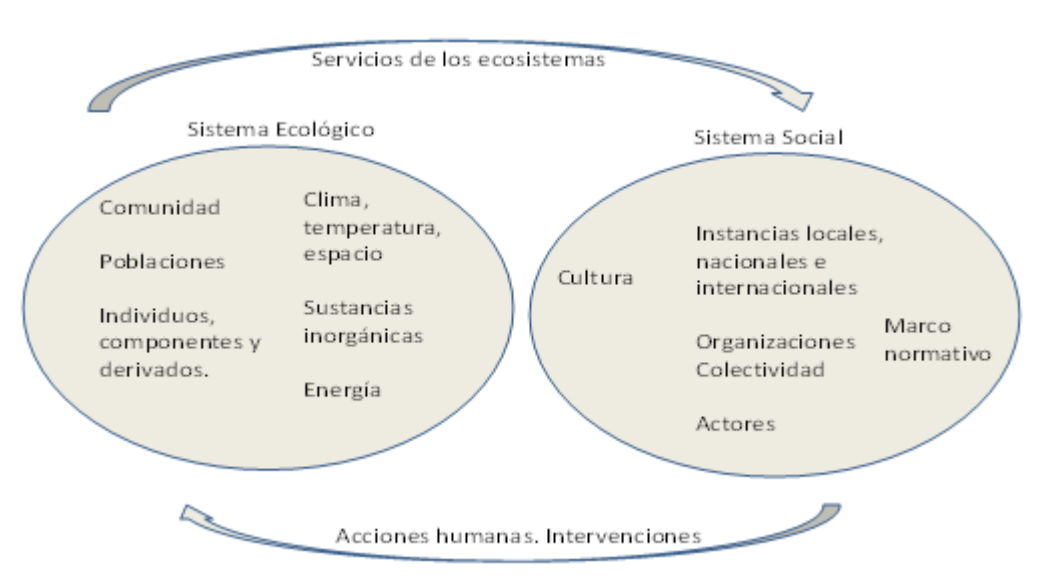
Cabe destacar que dentro de la jerarquía de los sistemas sociales, los diferentes grupos de individuos u organizaciones que lo conforman tienen distintas percepciones o visiones sobre cuál es el estado deseado del socio-ecosistema, lo cual puede generar conflictos y desigualdades sociales en el uso y gestión de servicios. De tal manera que, cualquier toma de decisiones relativa a la gestión de



los servicios de los ecosistemas, afecta a la estructura y funcionamiento, tanto de los ecosistemas como de los sistemas sociales.

De hecho, debido a la complejidad característica de estos sistemas, regularmente se registra una ausencia de información básica sobre las relaciones entre biodiversidad, servicios de los ecosistemas, sistema socio-cultural y bienestar humano; lo que resulta innegable, es esa compleja interacción entre ambos que apunta a que son mutuamente determinantes, en el siguiente esquema se aprecia esta relación.

Figura 1. Interrelación conceptual de un socio ecosistema



Fuente: Elaboración propia

En la figura se aprecian los componentes de un sistema ecológico: los llamados bióticos cuya base son los individuos (y partes de ellos) que pueden ser plantas, insectos, peces, etc. y que comprenden a los seres humanos; un grupo de

individuos de la misma especie, que conviven al mismo tiempo y en el mismo lugar, se conoce como población y, diversas poblaciones en convivencia, conforman una comunidad. También se encuentran los componentes denominados abióticos, que son todos los demás elementos que se requieren para mantener las condiciones de vida como el espacio y la luz, entre otros; la interrelación de estos factores es permanente. (Fernández y Saavedra, 2010).

Cabe mencionar que para efectos de comprensión analítica se ha esquematizado a la sociedad como “fuera” del ecosistema. Así, en el sistema social se tienen como base los actores, es decir las personas desempeñando diferentes funciones, las organizaciones y las instancias de distintos niveles, todo ello mediado por un marco cultural y normativo.

Las relaciones se identifican en las conexiones: el ecosistema otorga diversos servicios, es decir una serie de beneficios que las personas obtienen de éstos; a su vez el sistema social incide en los ecosistemas básicamente de dos maneras con las llamadas acciones humanas que se refieren a las actividades tales como la pesca, ganadería, agricultura, etc. Y las denominadas intervenciones, que son prácticas tales como la restauración o conservación de los sistemas ecológicos.

Como puede apreciarse se encuentran en constante interacción y retroalimentación, si bien en la mayoría de los casos la incidencia de los seres humanos en los ecosistemas se orienta a la obtención de satisfactores, de allí que el manejo de los recursos se convierta en una categoría de análisis en este contexto.

Se denominan recursos naturales a aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y, que son valiosos para las sociedades humanas, por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa como materias primas, minerales, alimentos; o indirecta, en forma de servicios ecológicos. Definir o tipificar como recurso a un cierto material, o a una cierta forma de energía, va a presentar variaciones respecto a la zona donde se encuentre, su disponibilidad y su utilidad en una época determinada, así como por la tecnología existente. (Fournier:2005).

Considerando lo anterior, se puede decir que un elemento natural se podrá calificar como recurso si los seres humanos pueden darles un uso, lo cual implica contar con cierto desarrollo tecnológico, que implique la posibilidad de obtenerlo y, en su caso, transformarlo para atender alguna necesidad específica de manera directa o bien que coadyuve a dicha obtención de forma indirecta.

Para llevar el manejo de recursos a la práctica resulta importante la convergencia de intereses de los diferentes sectores: público, privado y social, de los niveles de gobierno local, regional y nacional, en ocasiones habrá que considerar instancias internacionales, y de las distintas actividades económicas agricultura, pesca, silvicultura, minería, turismo; para evitar, en la medida de lo posible, una fragmentación del propio manejo. Asimismo, es importante integrar los enfoques de las diferentes disciplinas científicas, así como las escalas temporales: pasado, presente y futuro; y, espaciales: comunidad, región, país, varios países. Aún más importante, desde la perspectiva sociológica, todos los sectores, niveles y

disciplinas deben reconocer de manera explícita que el tema central del manejo integrado es la conducta humana (Kay y Adler, 1999), así como el seguimiento y consecución de sus acciones.

Cuando se habla de manejo forestal, pesquero o minero, en realidad no se trata de administrar a los árboles, los peces o los minerales, sino de acotar la conducta de los usuarios. A pesar de contar con leyes, normas, instituciones académicas y organizaciones de la administración pública en materia ambiental, se siguen utilizando recursos a altas tasas de explotación y depositando los desechos en el medio ambiente de manera indiscriminada. Y todo ello, se supone que es debido a que las personas actúan maximizando su beneficio en el corto plazo, sin preocuparse por los costos que sus acciones provocan; esto en parte debido a una mala planificación. Un aspecto en el manejo de los recursos al que se le ha prestado poca atención es entender por qué las personas toman esos cursos de acción, con qué base deciden hacerlo, qué intereses, valores y percepciones determinan sus decisiones y sus conductas.

En este orden de ideas, es conveniente mencionar que Randolph (2004: 3) define el manejo ambiental como: "...el medio de controlar o guiar las interacciones humano-ambiente para proteger y mejorar la salud y bienestar humanos y la calidad ambiental...", en esta definición se añade un juicio de valor positivo al concepto: *proteger y mejorar la salud y bienestar humanos y la calidad ambiental*. En este mismo sentido, el autor maneja que la interacción humano-ambiente se puede presentar en 4 diferentes formas:

1. Riesgo: el ambiente representa ciertos riesgos naturales a la sociedad humana.
2. Interacción: la contaminación generada por la sociedad impacta la salud humana a través del ambiente
3. Actividad que origina la sobre explotación: la sociedad explota económicamente recursos naturales importantes a tasas insostenibles; y,
4. Posible pérdida de recursos: la contaminación y uso excesivo minimizan los sistemas naturales productivos y los ecosistemas.

Como puede apreciarse, la interrelación se enriquece con los vínculos entre los sistemas y entre los componentes de los mismos. Así, el concepto de manejo ambiental y manejo de recursos naturales implica controlar las interacciones de los actores y el medio, de manera que el concepto de manejo implica una interacción de los actores y las organizaciones.

De lo anterior, concluye Randolph (2004), el manejo del ambiente y por tanto de los recursos naturales está basado en la cultura y valores de la colectividad, en su concepción más amplia se diría, de la sociedad. Cabe destacar que una sociedad compleja no tiene una lista única de valores. Diferentes colectivos y actores dentro de los sistemas sociales, tienen distintos valores e ideología que son influenciadas por sus creencias, experiencias personales, educacionales, religiosas, entre otros factores, es decir diferentes identidades y eso orienta el tipo de relación con el ambiente natural.

Con este marco teórico se enfoca el análisis de la identidad en las organizaciones del sector primario en la Ribera del Río Hondo en Quintana Roo.

En un primer acercamiento, por número de participantes, se advierte la existencia de dos colectivos que aglutinan a los productores cañeros, si bien se trata de organizaciones de sesgo político legalmente constituidas, también apuntan al manejo del recurso, porque inciden en la toma de decisiones sobre: superficie sembrada, manejo del cultivo, contratación de mano de obra, fechas probables y condiciones de cosecha.

Asimismo, se tienen lo que se puede llamar organizaciones de trabajo, es decir no cuentan con una cobertura formal, con un acta constitutiva sancionada por las autoridades, pero trabajan de manera coordinada como grupo, en algunos casos en torno a proyectos financiados por programas públicos, en otros enfocados a la producción primaria para ventas y en el otorgamiento de servicios relacionados con los recursos (turismo alternativo).

Para reconocer y analizar estos colectivos se elabora un censo por comunidad, este instrumento da cuenta de la organización y sus características, entre las que destacan: giro, modalidad, tiempo de funcionamiento, integrantes: número, sexo y edad, procedencia, tipo de acceso a la tierra.

Adicionalmente, se elabora una guía de entrevista encaminada a conocer las características identitarias de la organización considerando los elementos de percepción que se abordaron antes: del yo, de los otros, del medio y de lo trascendente.

Por último, se prepara una guía para establecer los factores y relaciones entre el medio bio-físico, socio-económico e institucional; el manejo de los recursos naturales y las variables de la organización.

Es importante asegurar una multiplicidad de fuentes de información que incorpore a las instancias gubernamentales que han financiado proyectos, a las organizaciones políticas participantes que integran a un gran número de productores; así también informantes clave como: presidentes de los comisariados ejidales, algunos actores que pertenecen a los grupos fundadores de los centros de población y forman parte de las organizaciones; mujeres con carácter de ejidatarias, entre otros.

Con la aplicación de los instrumentos mencionados y considerando el constructo teórico, los resultados que se pretenden lograr son: una base de datos de las organizaciones ligadas al sector primario, en funcionamiento en la zona; un mapeo de las relaciones entre los medios, la selección de variables críticas para determinar patrones de manejo en el recurso, en especial las variables ligadas a esquemas identitarios; la percepción desde distintos niveles regional, local, organización; el mapeo de la relación específica identidad-manejo de recursos y la posibilidad de validar la metodología propuesta y que pueda ser replicada en otras áreas.

### **A manera de Conclusiones**

Como puede apreciarse, en el avance de esta investigación se trata de abordar la relación, desde un aspecto específico de las organizaciones con el manejo de los

recursos naturales. Esta relación está presente en muchas regiones sobre todo en aquellas en las cuales la tenencia de la tierra es colectiva, como el caso del ejido u otras formas de acceso al recurso.

De acuerdo al constructo teórico uno de los componentes de la identidad se refiere a la percepción que se tiene del medio que rodea al individuo o al colectivo, de tal manera que desde la construcción de la misma, esta variable se hace presente; desde la perspectiva específica del manejo de los recursos también apuntan a la importancia que tiene la escala de valores y los juicios específicos que los individuos o los grupos tienen y que están en función de sus vivencias, experiencias y su bagaje contextual, es decir de su identidad. En tal sentido, la relación existe y se aborda en distintos ámbitos, sin embargo, resultó necesario desarrollar un marco analítico para iniciar una caracterización y avanzar en un mapeo específico de dicha relación.

Es importante agregar que como todo fenómeno en la sociedad y contexto actual, el manejo de los recursos está mediado por múltiples factores que deben considerarse. No obstante, en razón de que, en buena medida, está sujeto a las decisiones de distintos colectivos resulta importante tratar de ubicar esta relación específica.

Hasta ahora, lo que se ha encontrado apunta a la existencia de dicha relación, y aun papel muy importante en varios casos, ya que las acciones sobre el medio no están definidas solamente por la disposición de recursos monetarios o esquemas crediticios, también están presentes otro tipo de racionalidades que apuntan a la



preocupación por mantener condiciones de calidad de vida y medios productivos para las generaciones siguientes, proporcionar acceso a los recursos y a la posibilidad de reproducción de los mismos ha resultado prácticamente una constante en las organizaciones y esa idea orienta el accionar específico en las decisiones de los colectivos.

Con estos elementos es posible apuntar a la continuación del trabajo y abundar sobre algunas variables específicas para analizar su relación; es importante el desarrollo de una metodología puntual, así como mayor estudio y observación en la relación propuesta; la conclusión de la investigación deberá proporcionar un mayor conocimiento sobre la interrelación existente y habrá de orientar el establecimiento del proceso metodológico de manera tal que pueda permitir la continuación futuras investigaciones.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aguinaga J. y N. Sosa (2001) Una tierra en la que pensar: razones de la sociología y la ética sobre el medio ambiente. *Sistema*, junio de 2001, núms. 162-163, Madrid:Fund. Sistema.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas en *Ad-Minister, Revista de la Escuela de Administración*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Número 3, jun-dic.pp 68-88.

- César, A. (1993) La región fronteriza: definición y regionalización. En *Estudio Integral de la frontera México-Belice. Un análisis socioeconómico*. CIQROO, pp.17-77.
- Fernández, N. y M. Saavedra (2010) *Servicios de los ecosistemas al bienestar humano*. España: Unesco-Etxea.
- Fournier, L. (2003) *Recursos Naturales*. Costa Rica: EUNED.
- Frosh, S. (1999) *Identity*. In: A. Bullock and S. Trombley, eds. *The New Fontana Dictionary of Modern Thought*. London: Harper Collins.
- Giménez, Gilberto (2004) *Materiales para una teoría de las identidades sociales en Decadencia y auge de las identidades* de José Manuel Valenzuela Arce (coord.) Baja California Norte. Colegio de la Frontera Norte y Plaza y Valdés eds.
- Goodland, R. (1995) The concept of environmental sustainability. *Annual review of ecological systems* 26:1-24.
- Kay, R. y J. Alder. (1999). *Coastal planning and management*. Londres y New York: E& FN SPON
- Laguna, M. (2009). *Las desigualdades territoriales y el desarrollo del estado de Quintana Roo, México*. México: Plaza y Valdez/Universidad de Quintana Roo.
- Leff, E. (1998) *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. México. SigloXXI/PNUMA/UNAM.

- Mainka, S. J. McNeely y W. Jackson (2005) Dependemos de la naturaleza: servicios brindados por los ecosistemas para apoyar el sustento humano. Gland, Suiza: UICN Unión Mundial para la Naturaleza.
- Martín, B., E. Gómez y C. Montes (2009) Un marco conceptual para la gestión de las interacciones naturaleza-sociedad en un mundo cambiante. *Cuides* 3: 229-258.
- Masera, O., M. Astier y S. López-Ridaura (2000) Sustentabilidad y manejo de recursos naturales. México: MundiPrensa. GIR A.C. Instituto de Ecología UNAM.
- Melucci, A. (2001) *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendoza, M. P. (2009) Poblar es gobernar. Las políticas de organización dirigida en Quintana Roo, 1960-1980 (p. 265-282). En Macías Zapata, Gabriel Aarón coord. *El vacío imaginario: geopolítica de la ocupación territorial en el Caribe oriental mexicano*. México: CIESAS: H. Congreso del Estado de Quintana Roo, X Legislatura.
- Randolph, J. (2004) *Environmental land use planning and management*. Washington D.C: Island Press.
- Sciolla, L. (1983). *Identità*. Torino, Italia: Rosenberg&Sellier.
- Sepúlveda., S. (1998) *Manejo eficiente de los recursos naturales renovables*. San José, Costa Rica: IICA.
- Toledo, V. y M. González (2005) El metabolismo social: las relaciones entre la sociedad y la naturaleza en F. Garrido-Peña *et al* (eds) *El paradigma ecológico de las ciencias sociales*. Madrid: Trotta.

Villalobos González, M. H. (2004) Del antiguo al nuevo régimen. Bosque y territorialidad entre los mayas de Quintana Roo, 1890-1935. En G. A. Macías Zapata (Coord.), *El vacío imaginario. Geopolítica de la ocupación territorial en el Caribe oriental mexicano*. CIESAS: H. Congreso del Estado de Quintana Roo, X Legislatura: México.

Villoro L. (1994) Sobre la identidad de los pueblos, en León Olivé y Fernando Salmerón (Edit.), *La identidad personal y la colectiva*, México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Documentos electrónicos

Áreas de protección de flora y fauna en [www.conanp.gob.mx/que\\_hacemos/flora\\_fauna.php](http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/flora_fauna.php) recuperado el 6 de febrero de 2015.

Los municipios del estado de Quintana Roo en [www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM23quintanaroo/index.html](http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM23quintanaroo/index.html) recuperado el 22 de enero de 2015.

FAO. El suelo es un recurso no renovable, en <http://www.fao.org/3/a-i4373s.pdf>. Recuperado el 19 de agosto de 2015.

Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2008). *La Biodiversidad y la Agricultura: Salvaguardando la biodiversidad y asegurando alimentación para el mundo*. Montreal, 56 páginas. En [/www.cbd.int/doc/bioday/2008/ibd-2008-booklet-es.pdf](http://www.cbd.int/doc/bioday/2008/ibd-2008-booklet-es.pdf) recuperado el 28 de agosto de 2015.

# Discusión de la Responsabilidad Social: Directivos Versus Consumidores. Estudio de Caso Hospital General Manzanillo

---

Martha Beatriz Santa Ana Escobar<sup>1</sup>  
Ernesto Guillermo García Pirsch<sup>2</sup>  
Mario de Jesús Naranjo González<sup>3</sup>  
Felipe de Jesús Sandoval Araiza<sup>4</sup>  
Patricia Rivera Acosta<sup>5</sup>

## Resumen

El presente trabajo constituye el segundo producto del proyecto de investigación sobre responsabilidad social (RS) en las instituciones de salud que desarrolla el cuerpo académico UCOL 42; y se centró en el estudio de caso del Hospital General Manzanillo. El primer trabajo se enfocó en el discurso de RS por parte de los directivos del citado Hospital, donde se consideró como marco de referencia la Norma ISO 26000 para analizar las acciones socialmente responsables de acuerdo con las siete materias fundamentales que contempla dicha norma. Mientras que este trabajo es continuidad del anterior, pues se hace una comparación entre el discurso de los directivos y la percepción que tienen los usuarios acerca de la atención y servicio que reciben, para ello nos enfocamos en una de las materias fundamentales de la norma que corresponde a los “asuntos de los consumidores”, la cual incluye siete dimensiones: prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; protección de la salud y seguridad de los consumidores; consumo sostenible, servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; protección y privacidad de los datos de los consumidores; acceso a servicios esenciales; y educación y toma de conciencia. La metodología empleada fue cualitativa y cuantitativa; las técnicas empleadas fueron observación directa y encuesta. Se empleó un cuestionario con siete preguntas, las cuales se plantearon en relación con cuatro categorías identificadas, mismas que corresponden a cuatro de las dimensiones de la materia analizada. Los resultados de este trabajo evidencian que existe una congruencia entre el discurso directivo de la RS del Hospital y la percepción de los usuarios.

**Palabras clave:** Norma ISO 26000, asunto de los consumidores, discurso directivo.

<sup>1</sup>Universidad de Colima. [m\\_santaana@ucol.mx](mailto:m_santaana@ucol.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Colima. [egpirsch@ucol.mx](mailto:egpirsch@ucol.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Colima. [naranjo@ucol.mx](mailto:naranjo@ucol.mx)

<sup>4</sup>Universidad de Colima. [fejesan@msn.com](mailto:fejesan@msn.com)

<sup>5</sup>Instituto Tecnológico de San Luis Potosí. [itslp01@hotmail.com](mailto:itslp01@hotmail.com)

## **Introducción**

El Hospital General Manzanillo es una institución pública que tiene como misión otorgar servicios integrales de salud con calidad total, promoviendo la salud como un objetivo social compartido que le permita contribuir a un desarrollo humano justo e incluyente, en el marco de un uso honesto, transparente y eficiente de recursos. Así mismo dentro de su visión contempla ser un hospital consolidado y líder en la formación de los recursos humanos para la salud, la capacitación y la investigación; enfocado a la satisfacción de las expectativas de los usuarios externos e internos promoviendo su participación responsable, privilegiando los derechos humanos, incluyendo el derecho a la información (Hospital General Manzanillo, 2015).

Como se observa, el enfoque principal del Hospital es la atención y satisfacción de sus usuarios, así lo establece su misión y visión, por lo que conocer si la percepción de los usuarios es congruente con este enfoque resulta interesante, y si además se realiza una comparación de dicha percepción con el discurso directivo de responsabilidad social este trabajo adquiere gran relevancia.

Nuestro marco de referencia es la Norma ISO-26000 (cit. en Vallaleys, 2012), que señala que la RS se refiere a la responsabilidad por los impactos sociales y ambientales de las decisiones y acciones de las organizaciones, a través de una conducta transparente y ética que contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; que tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*), que cumpla con las leyes,

sea compatible con las normas internacionales de conducta; se integre a la organización en su totalidad y se ponga en práctica en todas sus relaciones.

Dicha Norma contempla siete materias fundamentales para analizar la organización, las cuales son: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad. Sin embargo nuestro enfoque se concentra en el asunto de los consumidores, lo que nos lleva a plantear las siguientes preguntas de investigación:

- ¿De qué manera el Hospital cumple con la responsabilidad social correspondiente al asunto de los consumidores?
- ¿Cuál es la percepción de los usuarios respecto a la responsabilidad social que el Hospital debe tener con ellos?
- ¿Existe congruencia entre el discurso de RS de los directivos y la atención que reciben los usuarios?

Por lo tanto nuestro objetivo es conocer si existe congruencia entre el discurso de los directivos, respecto a la responsabilidad social que mantiene con los usuarios, y la percepción de éstos respecto a la atención que reciben, de tal forma que podamos reconocer que nuestro objeto de estudio toma en consideración a los usuarios como una de las partes interesadas por los impactos de las acciones que realiza.

### **Marco teórico**

Como se señaló anteriormente, este trabajo toma como referencia la Norma ISO 26000, pero específicamente se concentra en una de las siete materias

fundamentales consideradas en dicha norma que es el asunto de los consumidores, en la cual se establece que las organizaciones tienen responsabilidades hacia sus consumidores y que éstas incluyen “proporcionar educación e información precisa utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario” (Guía de responsabilidad social, 2010, p. 7). Mientras que Argandoña e Isea (2011) mencionan que son siete los asuntos que las organizaciones deben considerar en relación con los consumidores:

1. Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; con esta información el consumidor puede decidir si el producto o servicio satisface sus necesidades.
2. Protección de la salud y seguridad de los consumidores, significa que las organizaciones deben ofrecer productos o servicios seguros y saludables.
3. Consumo sostenible, se refiere a que las organizaciones promuevan patrones de consumo congruentes con el desarrollo sostenible.
4. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; contar con mecanismos para satisfacer sus necesidades mediante garantías, soporte técnico y disposiciones relacionadas a la devolución, la reparación y el mantenimiento.
5. Protección y privacidad de los datos de los consumidores.
6. Acceso a servicios esenciales, se refiere a garantizar el acceso de los consumidores a dichos servicios.



7. Educación y toma de conciencia; se refiere a desarrollar actividades para que los consumidores conozcan sus derechos y responsabilidades y que puedan tomar decisiones con mayor libertad.

Los mismos autores señalan que los asuntos anteriores son sugeridos, pero que no necesariamente se deben desarrollar todos, sino que depende de cuales sean relevantes o prioritarios para la organización. Por lo tanto consideramos cuatro asuntos en este trabajo, los que a nuestro juicio son más relevantes en la prestación de servicios de salud: protección de la salud y seguridad de los consumidores; servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; protección y privacidad de los datos de los consumidores y acceso a servicios esenciales.

Aunque nuestro objeto de estudio no está certificado bajo algún instrumento o indicador de responsabilidad social, creemos que el ánimo que demuestran al tratar de ajustar sus acciones con las materias fundamentales de la Norma ISO 26000, así como son sus dimensiones representa un intento por demostrar su responsabilidad social; esta actitud nos lleva a pensar que es necesario que nuestro país incremente las regulaciones legales para las organizaciones, de tal forma que estén obligadas a cobijarse bajo alguna herramienta de RS que sea congruente con el giro de su empresa; es por esta última razón que elegimos las anteriores cuatro dimensiones, ya que son las que más se apegan al hospital dada su condición de ser público y de ir orientado a un segmento de población de bajos recursos; puesto que las 3 dimensiones restantes no contempladas se refieren a prácticas justas de marketing, consumo sostenible, y educación y toma de conciencia que no aplican en nuestro estudio de caso.

## **Metodología**

La metodología empleada en el presente trabajo fue documental y de campo, ya que se recopiló información en revistas e informes sobre la Norma ISO 26000, específicamente sobre la materia “asunto de los consumidores” y sus dimensiones. Además de que se analizó el discurso del directivo realizado en la primera etapa de este proyecto de investigación. Mientras que la investigación de campo se realizó en el Hospital, primeramente a través de metodología cualitativa empleando la técnica de observación directa en el área de Urgencias, con la intención de identificar situaciones y acciones que llamaran la atención en el trato entre trabajadores y usuarios; y posteriormente se utilizó metodología cuantitativa al aplicar un cuestionario a los usuarios. A continuación se detalla esta información.

### *Etapas 1.*

En esta etapa nos enfocamos en la revisión teórica de la materia del “asunto de los consumidores” establecida en la norma ISO-26000, se analizaron las dimensiones que contempla y se eligieron las cuatro que tienen mayor relevancia para el análisis de nuestro objeto de estudio, éstas son: protección de la salud y seguridad de los consumidores; servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; protección y privacidad de los datos de los consumidores y acceso a servicios esenciales. La metodología empleada fue documental.

### *Etapas 2.*

Esta etapa se dividió en dos momentos, en el primero de ellos se aplicó la metodología cualitativa a través de la observación directa, misma que se realizó

durante dos semanas en el área de Urgencias; durante la cual se observó el trato y atención que los trabajadores brindaban a los pacientes y a sus familiares. Se anotaron todas las observaciones de manera cronológica y terminado el periodo de observación se clasificó la información identificando las acciones en donde los usuarios recibían buen trato y atención, y donde sucedía lo contrario, así como la actuación de los trabajadores; dichas categorías nos ayudaron a comprender el trato y apoyo que reciben los usuarios.

En el segundo momento se empleó la metodología cuantitativa a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 190 usuarios en el área de Urgencias, mismo que se aplicó en diferentes horarios. Dicho cuestionario consta de siete preguntas que dan respuesta a las cuatro dimensiones analizadas (ver anexo 1). Para el análisis de la información se capturaron las respuestas del cuestionario en el software SPSS versión 22, y a través del programa de Excel se elaboraron las gráficas de cada pregunta, mismas que nos permitieron conocer la percepción de los usuarios sobre la atención que reciben.

### *Etapa 3.*

La última etapa consistió en la revisión del discurso directivo de responsabilidad social, el cual fue el primer producto de la investigación que se realiza en las instituciones de salud por parte del cuerpo académico UCOL-42, se analizó específicamente la materia “asunto de los consumidores”, y se comparó con los resultados obtenidos en la etapa 2; lo que nos ayudó a conocer si existe congruencia entre las acciones de RS del Hospital desde la narrativa del directivo, y la percepción del cumplimiento de las mismas identificada a través de la atención que reciben los usuarios.

Cuadro 1. Etapas de la investigación

CONCEPTOS	ETAPAS		
	Teórica	Acercamiento empírico	Prácticas discursivas
Unidades de análisis	Asunto de los consumidores	Asunto de los consumidores	Discurso directivo de RS
Sub-unidades de análisis	Dimensiones	Usuarios en el área de Urgencias	Asunto de los consumidores
Fuentes de información	Artículos y páginas web	Usuarios, familiares	Capítulo de libro
Métodos de recopilación de información	Investigación documental	Observación directa y encuesta	Investigación documental
Marco referencial	Responsabilidad social		

Fuente: Elaboración propia

Después del análisis de la información se explican los resultados considerando como categorías las cuatro dimensiones de la materia “asunto de los consumidores” establecidas en la Norma ISO 26000, mismas que se explican en la siguiente sección.

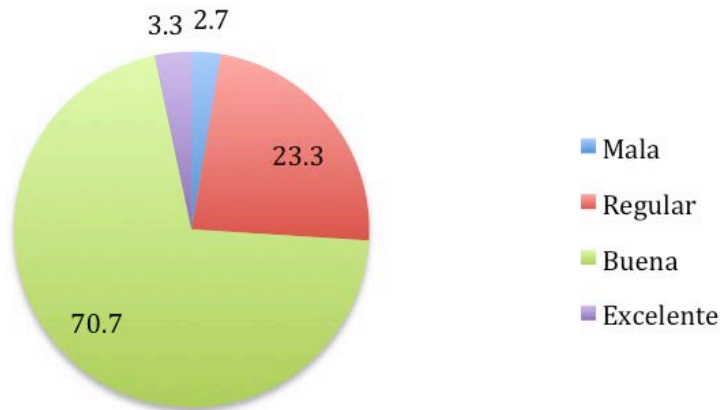
### Resultados

La *primera categoría* corresponde a la protección de la salud y seguridad de los consumidores, la cual se refiere en el caso del Hospital a ofrecer servicios seguros y saludables, y en este caso se observó que se cuenta con equipo médico en muy buenas condiciones, además de que los guardias cuidan la seguridad de los pacientes, ya que no dejan pasar personal sin preguntar a dónde se dirigen y con quien. En general se observó gran cordialidad entre los trabajadores del área: secretarías, camilleros, enfermeras y médicos, los cuales conversan amistosamente, se apoyan, se aconsejan, ríen, y de vez en cuando se les sorprenden fingiendo que trabajan cuando el Jefe de Urgencias pasa por su lado.

Generalmente al comienzo del turno todo es apoyo y colaboración entre ellos y con los pacientes, pero conforme avanza la jornada laboral se va notando cansancio e indiferencia, hubo momentos en que los pacientes tenían que esperar hasta 30 minutos a un camillero porque ningún otro personal (enfermeras o médicos) se ofrecían a ayudarlo, sin embargo también fue notorio el compromiso de otros trabajadores que se quedaban apoyando en varias actividades después de terminar su jornada de trabajo. El área de Urgencias siempre cuenta con personal para la atención de pacientes, donde se les proporciona toda la información necesaria y se resuelven sus dudas e inquietudes, se cuenta con una agenda de urgencias, en donde se dan de alta a las personas que requieren la asistencia médica, se les pide su póliza de seguro médico, y se les pregunta por los malestares que tienen; de acuerdo con esa información se clasifican para su atención. La información del paciente se va a una base de datos que los doctores ven reflejados en sus computadoras y de acuerdo con la gravedad de los pacientes se van atendiendo. Sin embargo, al acercarse el cambio de turno, la atención se vuelve lenta, incluso se observó que hubo pacientes que tuvieron que esperar toda la noche a que los atendieran. Muchos pacientes se quejan porque no se les atiende antes que a otros que llegaron después que ellos, pero se les explica que es por la gravedad del otro paciente, así mismo se les recomienda ir a su centro médico, pero se molestan y empiezan a quejarse del mismo.

Respecto a la información obtenida al aplicar el cuestionario, la pregunta que nos brinda información sobre esta categoría es la número 7, la cual se refiere a cómo consideran los usuarios la atención recibida en el Hospital, los resultados se presentan en la gráfica 1:

Gráfica 1. ¿Cómo considera la atención recibida en el Hospital?



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 1, el 70 por ciento de los usuarios considera que la atención que reciben en el Hospital es buena, mientras que sólo el 2.7 por ciento considera que la atención es mala. Relacionando la información obtenida en la observación directa y el resultado de esta pregunta podemos afirmar que los usuarios confían en que la institución les proporciona buenos servicios de salud.

Por otra parte, en lo referente al discurso del director del Hospital acerca de esta dimensión de protección a la salud y a la seguridad de los usuarios, se describe en Santa Ana, García y Naranjo (2015), que se han implementado políticas y procesos para la reducción del riesgo del paciente, tales como la procuración de que los partos sean normales, la atención del binomio madre-hijo, los procesos para la atención de urgencias, así mismo mencionan que los programas específicos para atender enfermedades como dengue o chikungunya van dirigidos a toda la población, independientemente de que sean derechohabientes o no.

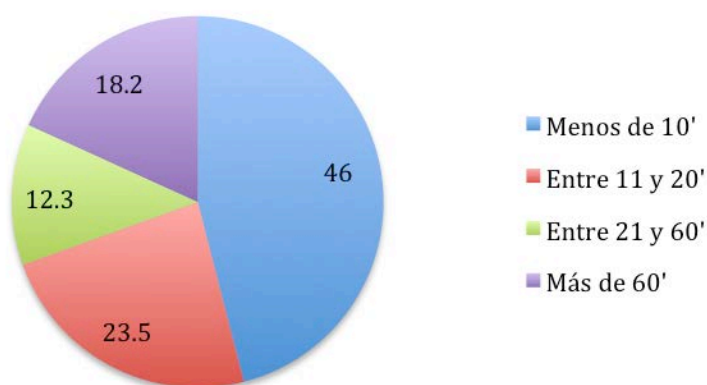
Una vez analizada la información obtenida por los usuarios y comparando con la narración del director es posible afirmar que el Hospital cumple con la dimensión de la protección de la salud y seguridad de los consumidores.

La *segunda categoría* corresponde a la dimensión de servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, misma que hace referencia a contar con mecanismos para satisfacer sus necesidades mediante garantías, soporte técnico y disposiciones relacionadas a la devolución, la reparación y el mantenimiento. En el caso de nuestro objeto de estudio es posible considerar dentro de esta categoría la atención a las quejas y resolución de problemas de los usuarios, las cuales se refieren al tiempo de espera y a la atención en la consulta.

Como resultado de la observación que se realizó en el área de Urgencias, se pudo apreciar que cuando los usuarios se quejan o molestan porque no se les atiende a tiempo, la enfermera o el médico que se encuentra prestando el servicio le explica la situación, en la mayoría de los casos es porque existen pacientes graves a los cuales se les da prioridad; otra situación para la demora es el cambio de turno del personal, ya que la entrega de los reportes y explicación sobre la situación de cada paciente llega a ser tardada.

En lo correspondiente a la información recabada con el cuestionario podemos considerar que las preguntas 2, 3 y 4 nos proporcionan los datos requeridos para conocer esta categoría. La pregunta número 2 se refiere al tiempo que tuvo que esperar el paciente para que lo atendieran, los resultados se presentan en la gráfica 2:

Gráfica 2. ¿Cuánto tiempo tardó en que lo atendieran?



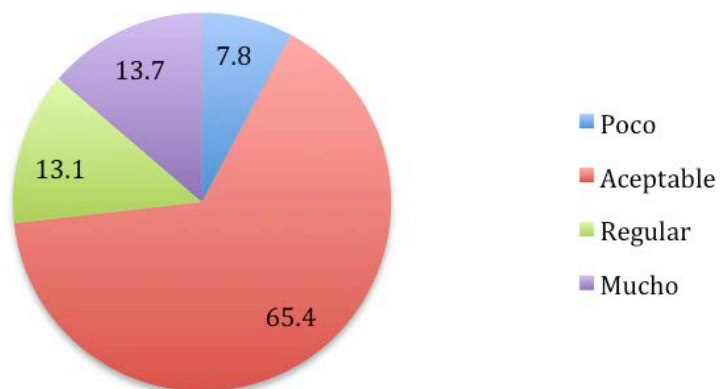
Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior permite darnos cuenta de que la mayoría de los usuarios (46%) consideran que la espera en la sala de urgencias es menor de diez minutos, pero si juntamos este dato con los que consideran que es de 11 a 20 minutos (23.55%) obtenemos un resultado de 69.5 por ciento, mismo que consideramos muy adecuado para la atención en los servicios de salud, incluso podríamos afirmar con base en nuestra experiencia, que es un promedio competitivo con los hospitales privados.

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta, la gráfica 3 nos presenta la opinión de los pacientes respecto al tiempo de espera.



Gráfica 3. ¿Cuál es su opinión respecto al tiempo de espera?

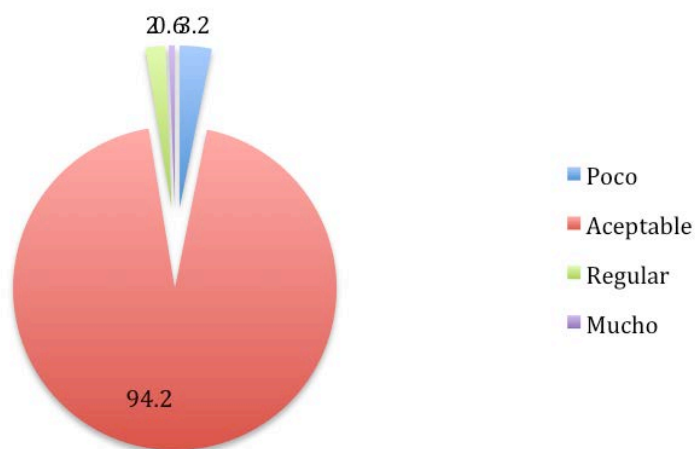


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, desde la percepción de los usuarios, el tiempo de espera para ser atendido es aceptable (65.4%), mientras que sólo el 13.7 por ciento piensa que es mucho.

Finalmente, la gráfica 4 nos presenta la opinión de los pacientes acerca del tiempo de duración de la consulta, como se muestra a continuación:

Gráfica 4. ¿Cuál es su opinión sobre la duración de la consulta?



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se aprecia que los usuarios opinan que la duración de la consulta es aceptable (94.2%).

Relacionando la información obtenida a través de la observación y del cuestionario podemos afirmar que existen muy pocas quejas sobre la atención a los usuarios y que además cuando éstas se presentan son atendidas por el personal del área.

Mientras tanto al analizar el discurso directivo sobre esta dimensión se encontró que los usuarios cuentan con la información necesaria acerca de los servicios ofrecidos por el Hospital y tienen la oportunidad de manifestar sus quejas sobre los mismos en el departamento de calidad, donde el paciente tiene acceso a una hoja que se llama formato de quejas, sugerencias y felicitaciones. Señala el director: “quiero decirte que hemos tenido al mes ochenta formatos llenos, que el hospital los abre y se envían a Colima, y nos exigen que demos una respuesta a cada formato; de ochenta documentos, quince son quejas, ocho sugerencias y el resto felicitaciones” (Santa Ana, et. al., 2015).

Por otro lado, resalta el hecho de que sólo ha habido en seis años que tiene el actual director, dos casos de denuncia en los cuales el Hospital se deslindó de toda la responsabilidad, uno fue el caso de la muerte de un paciente que no dijo que era alérgico a un medicamento, y el otro fue la muerte de una embarazada que durante todo el periodo de ingravidez no se atendió y cuando llegó al Hospital ya estaba muy mal.

Después de revisar ambas posiciones, la parte directiva y la opinión de los usuarios, podemos afirmar que el Hospital cumple con la responsabilidad social correspondiente a esta dimensión de atención a los clientes, apoyo y resolución de quejas y controversias.

La *tercer categoría* que se analizó fue la protección y privacidad de los datos de los consumidores, en el caso del Hospital se refiere a que la información de los pacientes se mantenga confidencial. En la observación que se realizó en la institución nos dimos cuenta que cuando llega un paciente al área de Urgencias se le solicita su póliza de seguro médico, así como la razón de su necesidad de atención, dicha información se registra en una computadora para su posterior revisión por parte de los médicos.

En relación al cuestionario aplicado, la pregunta 6 referente a la confidencialidad de los datos que mantiene el Hospital nos brinda información para el análisis de esta dimensión, como se observa en la gráfica 5.

Gráfica 5. ¿Considera que el Hospital mantiene sus datos en forma confidencial?



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que los usuarios confían en que su información se mantiene segura en el Hospital (96.75).

La información obtenida a partir de la observación directa en el área de Urgencias y los datos producto de la aplicación del cuestionario nos llevan a asegurar que los usuarios confían en que el Hospital protege y mantiene la privacidad de sus datos. Al analizar el discurso directivo sobre la RS del Hospital en esta dimensión se afirma que:

“Estamos obligados a no dar información de ningún paciente, más que acredite que es un familiar. Uno: la información se da dentro del hospital nunca afuera; dos: en pocos días más vamos a poner un tablerito, una pantalla, el estado en el que se encuentra cada paciente que está en urgencias y toda información médica que está electrónica se imprime y se firma, ese documento nada más lo puede ver otro médico, la dirección o el paciente si lo pide adentro del hospital” (Santa Ana, et al. 2015).

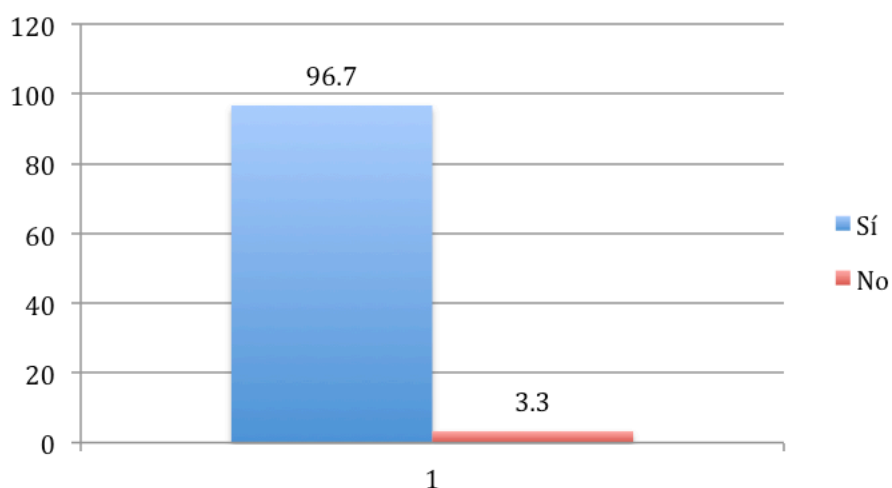
Al relacionar ambas posiciones, la parte directiva y la de los usuarios se puede concluir que existe congruencia entre el discurso directivo acerca de la protección de la información de los usuarios y la percepción que éstos tienen de la misma; por lo tanto, el Hospital cumple con la responsabilidad social inherente a esta dimensión.

Finalmente, *la cuarta y última categoría* de análisis es el acceso a servicios esenciales, la cual en relación con nuestro objeto de estudio corresponde a garantizar el acceso de los usuarios al servicio médico. A través de la observación nos dimos cuenta de que todas las personas que llegan al área de urgencias son atendidas, primeramente se les solicita su póliza de seguro médico, después se les pregunta acerca del problema de salud que traen, dichos datos se registran en

la computadora para su clasificación de acuerdo con su nivel de urgencia y posteriormente se les llama para su atención médica. En caso de que los usuarios no cuenten con póliza de seguro médico, se les manda a la caja para el pago de una consulta, se les entrega un turno y posteriormente son llamados para su revisión médica.

En el cuestionario se incluyeron dos preguntas que nos ayudaron a obtener información para el análisis de esta categoría, las cuales son la uno y la cinco. La pregunta uno se refiere a si el usuario asiste siempre al Hospital, la gráfica seis nos muestra estos resultados.

Gráfica 6. ¿Asiste siempre al Hospital General Manzanillo?

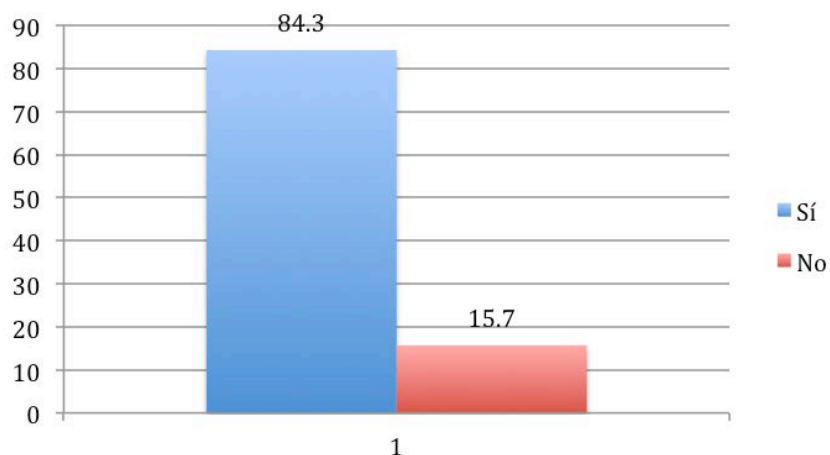


Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se observa que los usuarios siempre asisten al Hospital (96.7%), lo que significa su preferencia por el mismo.

Por otra parte, la pregunta cinco se refiere a si los usuarios recibieron recomendaciones médicas en su atención, los resultados se muestran en la gráfica 7.

Gráfica 7. ¿Recibió recomendaciones médicas?



Fuente: Elaboración propia

La gráfica demuestra que los usuarios que acuden a solicitar atención médica en el Hospital, reciben casi siempre las recomendaciones médicas esperadas (84.3%).

Relacionando los datos cualitativos y cuantitativos es posible afirmar que desde el punto de vista de los usuarios, el Hospital les proporciona acceso a los servicios médicos que requieren.

Por otra parte, el discurso de los directivos con referencia a esta dimensión afirma que es el primer hospital público en realidad, pues atiende a personas con seguro popular o sin ningún seguro también. Agregan que se atienden particularmente a todas las personas que no tienen seguro social, así como a todas aquellas gentes que trabajan por su cuenta, se puede decir soldadores, choferes, taxistas. A todas aquellas gentes que trabajan en el puerto que son como diecisiete mil personas, y que cuando se salen de trabajar los dan de baja en el IMSS, entonces se quedan sin ninguna cobertura; se atienden a los derechohabientes y no derechohabientes, está diseñado para atender casi el

cuarenta por ciento de la población, pero se atiende a todos los que llegan (Santa Ana, et al., 2015).

Por lo anterior, es posible afirmar que existe congruencia entre el discurso directivo, en cuanto a la RS que brinda el Hospital en la dimensión del acceso a los servicios esenciales, y la percepción acerca del cumplimiento de la misma por parte de los usuarios.

## **Conclusiones**

El presente trabajo constituye un acercamiento a la responsabilidad social de las instituciones de salud, en este estudio de caso se analiza la RS del Hospital General de Manzanillo, para lo cual nos enfocamos específicamente en los usuarios considerando el “asunto de los consumidores” establecido como una de las materias fundamentales de la Norma ISO 26000, misma que constituye el marco de referencia de esta investigación.

Esta investigación dio respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un principio describiendo las acciones que se realizan dentro del Hospital para cumplir con la RS que tiene hacia los consumidores, así como la percepción que éstos tienen sobre la misma. De igual forma se conoció la congruencia que existe entre el discurso de los directivos acerca de las acciones que mantienen con los usuarios y la opinión de éstos. Dichas respuestas nos ayudaron al logro del objetivo y a afirmar que el Hospital toma en consideración a los usuarios pues éstos constituyen una de las partes interesadas en el impacto que sus acciones pueden tener.

Se considera que el empleo de la Norma ISO 26000 como marco referencial para el análisis de los consumidores fue muy adecuado, ya que las dimensiones que contempla son claras y fáciles de identificar en el análisis organizacional de RS; sin embargo por las características propias de la institución sólo fue posible realizar el análisis de cuatro de ellas: protección de la salud y seguridad de los consumidores; servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; protección y privacidad de los datos de los consumidores y acceso a servicios esenciales.

La metodología empleada nos permitió tener un acercamiento a la vida organizacional y poder comprender las acciones e interacciones que se realizan al interior de la institución, tanto entre colaboradores como usuarios y personal externo. La principal problemática con la que nos enfrentamos en el momento de la observación fue que después de una semana se corrió el rumor de que los trabajadores del área de Urgencias estaban siendo vigilados y nos percatamos que poco a poco fueron modificando su actitud.

Las acciones realizadas por el Hospital para brindar atención y servicios de calidad a los usuarios son realizadas con responsabilidad social, son bien aceptadas por los pacientes y confían su salud a esa institución. Dichas acciones no se limitan a un discurso directivo, sino que efectivamente los usuarios perciben que son tomados en cuenta.

El Hospital General Manzanillo cuenta con prestigio y competitividad dentro de su zona de influencia, pues se observa que los usuarios son fieles a sus servicios y se niegan a acudir a otros centros de salud. Además, de acuerdo con los usuarios los tiempos de espera para su atención son breves y aceptables.



La mayoría del personal con que cuenta es comprometido y ofrecen servicios más allá de su jornada laboral, lo que se observa en la gran cantidad de felicitaciones que reciben mes a mes, en contraposición con las quejas y reclamaciones recibidas.

Por lo anterior podemos afirmar que el Hospital cumple a cabalidad con su misión y visión, mismas que ha logrado transmitir a la mayoría de su personal, dado los buenos resultados que presenta en la comunidad.

Finalmente es importante comentar que aunque este trabajo está terminado, la investigación sigue en proceso, ya que se analizarán cada una de las materias fundamentales consideradas en la Norma ISO 26000.

## **Anexos**

### Anexo 1. CUESTIONARIO

#### **Percepción de los usuarios sobre la atención recibida en el Hospital General**

##### **Manzanillo**

*Instrucciones:* Marque con una X su respuesta:

1.- ¿Asiste siempre al Hospital General Manzanillo?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuánto tiempo tardó en que lo atendieran?

Menos de 10 minutos \_\_\_\_\_

Entre 11 y 20 minutos \_\_\_\_\_

Entre 21 y 60 minutos \_\_\_\_\_

Más de 60 minutos \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es su opinión respecto al tiempo de espera?

Poco \_\_\_\_\_

Aceptable \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Muchísimo \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál es su opinión sobre la duración de la consulta?

Poco \_\_\_\_\_

Aceptable \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Muchísimo \_\_\_\_\_

5.- ¿Recibió recomendaciones médicas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6.- ¿Considera que el Hospital mantiene sus datos en forma confidencial?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo considera la atención recibida en el Hospital?

Mala \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Excelente \_\_\_\_\_

-----Gracias por su tiempo-----

## Referencias Bibliográficas

Argandoña, A. y Isea, R. (2011). ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. En Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de responsabilidad social de empresa y gobierno corporativo. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa\\_vol11\\_final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf)

Guía de Responsabilidad Social (2010). En Norma Internacional ISO 26000:2010.

Hospital General Manzanillo (2015). Recuperado de: [http://www.saludcolima.gob.mx/hospital\\_mzo.php#go\\_7](http://www.saludcolima.gob.mx/hospital_mzo.php#go_7)

Santa Ana, M., García, E., y Naranjo, M. (2015). El discurso de la responsabilidad social en las instituciones de salud. Estudio de caso Hospital General de Manzanillo. En Organizaciones y responsabilidad social. Narrativa y Crítica. México:Hess.

Vallaleys, F. (2012). Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica.

Reuperado de:

[http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=1&limitstart=&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=1&limitstart=&lang=es)



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# La Responsabilidad Social Empresarial y su Incidencia como Factor de Competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., México

---

María Virginia Flores Ortiz<sup>1</sup>  
Alfonso Vega López<sup>2</sup>  
Edgar Armando Chávez Moreno<sup>3</sup>  
Daniel Águila Meza<sup>4</sup>

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., en la actualidad la responsabilidad social empresarial representa un factor de competitividad para las empresas una vez que estas logran identificarlos. El resumen ejecutivo de la industria electrónica en México de la Secretaría de Economía (2012), menciona que nivel mundial, se transformó en un sector altamente globalizado y su constante y rápida evolución genera externalidades positivas que permiten impulsar continuamente la productividad de las empresas. Por ello, los retos de la industria electrónica mexicana se encuentran en mantener condiciones generales de competitividad en el país y en reforzar los determinantes de competitividad específicos de esta industria, que incluyen: economías de escala, recursos humanos calificados, eficiencia productiva, costos de factores, capacidad de respuesta rápida, inversión en investigación y desarrollo y acceso a fuentes de tecnología externa. Por lo tanto la industria electrónica opera en un mercado altamente globalizado y cada vez más especializado; por tanto, las empresas deben competir fuertemente a fin de encontrar los medios que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes quienes cada vez son más exigentes (DGTP, 2013).

**Palabras clave:** Sector electrónico, responsabilidad social, factores de competitividad.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [vicky.floresortiz@gmail.com](mailto:vicky.floresortiz@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [avega@uabc.edu.mx](mailto:avega@uabc.edu.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [gared74mx@uabc.edu.mx](mailto:gared74mx@uabc.edu.mx)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [aguila\\_md@yahoo.com.mx](mailto:aguila_md@yahoo.com.mx)

## **Introducción**

La industria electrónica opera en un mercado altamente globalizado y cada vez más especializado; por tanto, las empresas deben competir fuertemente a fin de encontrar los medios que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes quienes -de más está decir- cada vez son más exigentes; en consecuencia, los países sedes de las grandes inversiones son aquellos capaces de ofrecer las condiciones que las empresas requieren a través –por mencionar- de la promoción de políticas agresivas. (DGIPAT, 2013).

Silva (2014), menciona que entre 2000 y 2012, la inversión extranjera directa (IED) acumulada en este sector sumó 11,205 millones de dólares. Los países que más han invertido en México son Estados Unidos y Países Bajos. La inversión extranjera directa acumulada para la industria electrónica se incrementa año tras año. En la pasada administración (2007-2012) ingresaron 5,493 millones de dólares. La inversión captada en 2012 fue de 720 millones de dólares, monto 14.3% superior al registrado en 2011. En el período 2007-2012 los estados más beneficiados fueron Jalisco con 19.8%, Estado de México con 17.7%, Chihuahua que captó el 17.3%, Baja California con 13.4% y Tamaulipas con 10.6% de participación en el total. Estos 5 estados captaron el 77.2% de la IED en el sector en dicho período. (INEGI, 2013)

En tanto que Silva (2014), hace señala que la industria electrónica captó 5,493 millones de dólares por Inversión Extranjera Directa (IED) del 2007 al 2012, de los cuales, 78.8% se canalizó en cinco estados, de acuerdo con datos de la de la Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología de la Secretaría de



Economía. Se trata de Jalisco, el cual concentró 19.8%; Estado de México, con 17.7%; Chihuahua, con 17.3%; Baja California, con 13.4%, y Tamaulipas, con 10.6 por ciento. (DGIPAT, 2013).

De acuerdo con Silva (2014), los estados que participan en esta industria se han especializado en algún subsector: Jalisco lo ha hecho en equipos de cómputo; Chihuahua, en equipo de video y telecomunicaciones; Baja California, en circuitos, inductores, conectores, tableros electrónicos, televisores y celulares; el Estado de México, en telecomunicaciones, y Tamaulipas produce también televisores, equipo de cómputo y teléfonos celulares. (Ramírez, 2013).

Asimismo Silva (2014) en su investigación hace mención que a partir del 2010, la industria electrónica en Baja California tuvo un repunte y se estabilizó hasta hoy en día, contando con 175 plantas que dan empleo a 80,647 personas; 111 de estas empresas se ubican en Tijuana, 35 en Mexicali, 19 en Tecate, 9 en Ensenada y 1 en Rosarito. (Ramírez, 2013).

De aquí la importancia de que la industria electrónica tome en cuenta la responsabilidad social empresarial como el inicio de la competitividad, pues permite a las compañías identificar las oportunidades y riesgos del entorno en el cual se desenvuelven en la actualidad para que le permitan utilizar sus potencialidades y enfrentar sus limitaciones, por lo tanto la integración de la responsabilidad social empresarial le permite a una empresa instaurar una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental.

La responsabilidad social empresarial por lo tanto está relacionada a otros términos como la competitividad, imagen de la marca, el rendimiento, las normas y

regulaciones así como la gestión ambiental, que a su vez hacen incrementar la competitividad de las empresas.

La investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan conceptos de responsabilidad social empresarial de diversos autores, asimismo se trata el tema de responsabilidad social como factor de competitividad, abordando su concepto de distintos autores, también se definen los factores de competitividad que influyen en la responsabilidad social tales como: imagen de la marca, rendimiento, normas y regulaciones, por último gestión ambiental. Asimismo, en el apartado de metodología se presentan los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, operacionalización de las variables, así como, el esquema general para llevar a cabo la investigación, en la sección de resultados se muestran los principales resultados y hallazgos de la información recabada por la encuesta. Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones

## **Revisión Literaria**

### **La Responsabilidad social empresarial como factor de competitividad**

El Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (2013), señala que la necesidad de hacer compatible el desarrollo económico con el desarrollo social y ambiental se hace cada vez más patente, no sólo para las administraciones públicas y la sociedad civil, sino también para las empresas. Asimismo, cada vez parece más clara la relación entre una gestión empresarial sostenible desde el triple punto de vista económico, social y ambiental y la creación de valor a largo plazo. (Porter, 2011)

En lo referente a la responsabilidad social empresarial en un estudio realizado por Ramos (2010), menciona que la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), define la responsabilidad social empresarial como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. También la definen como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. En el 2011, la Comisión de las Comunidades Europeas la redefine como la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad.

Asimismo el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (2013), menciona que la industria electrónica es uno de los sectores considerados críticos para la respuesta a determinados desafíos globales, como son el cambio climático, el agotamiento de combustibles fósiles, o el acceso a fuentes modernas de energía por parte de los más de 1400 millones de personas que todavía carecen de éste.

De acuerdo con el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles (2013), hace referencia que en este sentido, iniciativas e informes de diversos organismos (ONU, 2013; WBCSD, 2012) señalan el rol que pueden jugar las empresas eléctricas en aspectos como la mejora de la eficiencia energética, la transición hacia fuentes de energía renovables o las tecnologías e infraestructuras necesarias para garantizar el acceso universal a la electricidad.

La responsabilidad social empresarial o está ligada a otros términos como innovación, reputación o productividad: valores que, a su vez, hacen incrementar

la competitividad de las empresas que los aplican. Se manifiestan en forma de reducción de costes por el aumento de la eficiencia, de nuevas vías de negocio con productos y servicios sociales y sostenibles, anticipando riesgos o incrementando la confiabilidad vía. (Gálvez, 2013)

En un estudio realizado por Gallardo (2013), se refieren a que el éxito competitivo ha sido señalado como un logro clave tras la realización de acciones de responsabilidad social empresarial, entendiendo por éxito la obtención de unos resultados positivos para la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y que van más allá del ámbito financiero (Fernández-Kranz y Santaló, 2010). Es decir a la mejora de la relación con los consumidores, la mayor facilidad para conseguir financiación, la atracción de talento o la protección de la reputación corporativa.

Fontrodona profesor ordinario y director del Departamento de Ética empresarial en entrevista realizada por Gálvez (2013), hace mención que una empresa socialmente responsable, en la actualidad debe poner especial énfasis en sus empleados. Debe ser siempre así, pero especialmente ahora, cuando la creación o el mantenimiento del empleo es el problema más importante al que se enfrenta nuestra sociedad. Por ello, una empresa que se preocupe por sus empleados conseguirá una mayor implicación y compromiso de su gente, y eso la hará más competitiva, también hace mención en cuanto a que la legitimidad que las empresas obtienen a través de sus acciones socialmente responsables, les lleva a ser mejor aceptadas por los diferentes agentes sociales, y eso incide también positivamente en su competitividad. Y, por último, porque la responsabilidad social

empresarial es un motor de innovación. La inclusión de aspectos sociales, medioambientales y éticos lleva a las empresas a ingeniárselas para innovar en productos o en procesos. Y esa innovación redundará en un factor de diferenciación que las hace ser también más competitivas. Lleva a mejorar procesos de fabricación, a lanzar nuevos productos, a abrir nuevos mercados, y eso tiene un impacto positivo en la competitividad de las empresas.

En tanto que Ballester directora de comunicación corporativa de *Henkel* en la entrevista realizada por Gálvez (2013), por su parte, menciona que la responsabilidad social empresarial es clave para aumentar la competitividad de las compañías y para ello tienen que integrarla en su modelo de negocio. Cuanto antes se haga, mejor y así se garantizará no sólo su competitividad sino la viabilidad futura de la empresa.

Asimismo en la entrevista realizada por Gálvez (2013), a Valladolid Gerente de Responsabilidad Social Corporativa de *Orange* menciona que sólo las empresas socialmente responsables podrán ser competitivas en estos tiempos si abordan la necesidad de la responsabilidad social desde una perspectiva más amplia a las nuevas expectativas y exigencias sociales y medioambientales de nuestro entorno que ha hecho de la responsabilidad social empresarial un catalizador y dinamizador de la innovación y el emprendimiento interno, elementos clave para la competitividad de las empresas. Ante una situación como la que estamos viviendo, sólo aquellas organizaciones que sepan integrar adecuadamente la responsabilidad social empresarial dentro de su estrategia y operaciones, con todo lo que ello conlleva, el fomento del talento, innovación y preocupación por el día a

día de sus clientes, pondrán conseguir ser competitivas. Y esto, lógicamente se traducirá en un mejor desempeño empresarial, crecimiento, inversión y, en consecuencia, creación de empleo.

En cuanto Móner director de CECU, en entrevista realizada por Gálvez (2013), se debe realizar la introducción de criterios de responsabilidad social empresarial en la gestión empresarial, la cual favorecerá la competitividad de las empresas, siempre y cuando los criterios se cumplan de forma adecuada, se comuniquen y sean transparentes, la no existencia de una identificación por parte de las empresas dificulta enormemente que los consumidores puedan influenciar comportamientos de las mismas en el mercado. Una vez que exista un logo que identifique a las empresas socialmente responsables (para lo cual tiene que existir un consenso en cuanto a los indicadores básicos sobre los que las empresas tienen que reportar, para que sean homogéneos) la competitividad está garantizada, mientras tanto la asimetría que se produce en la información, perjudica a los consumidores e indirectamente a las empresas que progresan adecuadamente interiorizando en su gestión, comportamientos de la responsabilidad social empresarial.

Para Guardia Presidente de Valores y Marketing en la entrevista realizada por Gálvez (2013), hace referencia a que los empleados son el principal *stakeholder*, por lo que, para aumentar la competitividad, se hace imprescindible un diálogo transparente y permanente entre la dirección y empleados para encontrar soluciones compartidas para mejorarla. Sin este diálogo, en cada empresa, se hará muy difícil introducir los cambios estructurales necesarios para mejorar la competitividad.

En tanto que Guerrero Director del Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas de la Comisión Ejecutiva Confederal de UGT en entrevista realizada por Gálvez (2013), menciona que para facilitar la competitividad, las empresas necesitan desarrollar su actividad dentro de un marco regulatorio que contribuya a reducir los costos de producción y elevar su productividad. Y ese espacio regulatorio depende, en gran medida de los gobiernos, que con las distintas leyes e instrucciones favorecen o prohíben que las empresas inviertan, contraten con otras empresas o personas, y determina la disponibilidad de infraestructura para el desarrollo empresarial. Pero es necesario también el concurso de los más directamente implicados, que son los propios trabajadores de las empresas.

La propia amplitud del concepto evidencia, que no existe un único modelo de responsabilidad social empresarial ni unas acciones específicas en las que deba ineludiblemente concretarse, pues cada empresa, puede elegir rutas diferentes de participación social y de contribución al bien común (Jáuregui, 2011). Por lo tanto la presente investigación se realizó bajo esa premisa, estableciéndose las variables para determinar los factores que inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica en Tijuana, B.C., México.

Para efectos de esta investigación las variables independientes son: la imagen de la marca, el rendimiento, las normas y regulaciones así como la gestión ambiental.

Las cuales a continuación se definen:

Competitividad. De acuerdo con el Instituto Mexicano de la Competitividad (2011), esta una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una

carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

Imagen de la marca. Este concepto está relacionado con el conjunto de actividades que desarrollan las empresas en su comunicación y en la relación con sus clientes y asocian a esta a una serie de valores o de percepciones, asimismo es un método efectivo del marketing, ya que permite con un simple vistazo al logo despertar una serie de sentimientos en los clientes potenciales que luego se pueden desarrollar con una buena campaña de publicidad. (Ginés, 2013) La imagen será el pilar sobre el que se soporta la imagen general que tienen los públicos sobre la empresa. Esta concepción es compartida por los investigadores actuales de la marca; así, la imagen de marca se convierte en una red de memoria asociativa basada en las percepciones de los comunicadores (Keller, 2008)

Rendimiento. Está centrado en el cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos. Así, se dice de una persona que demuestra un alto rendimiento cuando alcanza o excede sus objetivos, lo hace con gran calidad en la forma de conseguirlos y también con una forma determinada de utilizar los recursos, evaluar situaciones, generar soluciones o tomar decisiones. (Valda, 2013)

Normas y regulaciones. Norma. En el marco del SEIA, (2014), el concepto de normatividad de carácter ambiental, o normativa ambiental aplicable, comprende aquellas normas cuyo objetivo es asegurar la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, e imponen una obligación o exigencia cuyo cumplimiento debe ser acreditado por el



titular del proyecto o actividad durante el proceso de evaluación. Regulación. El Estado emite reglas que norman las actividades económicas y sociales de los particulares. Mediante estas reglas se pretende garantizar el funcionamiento eficiente de los mercados, generar certeza jurídica, garantizar derechos de propiedad, evitar daños inminentes o bien atenuar o eliminar daños existentes a la salud o bienestar de la población, a la salud animal y vegetal, al medio ambiente, a los recursos naturales o a la economía. Por ello, las regulaciones son las reglas o normas emitidas por el gobierno para garantizar beneficios sociales. Por lo tanto la regulación social son las disposiciones que buscan proteger el medio ambiente y la salud humana, animal y vegetal, así como establecer condiciones para el ejercicio de profesiones y para las relaciones laborales. (COFEMER, 2009)

Gestión ambiental. De acuerdo con la Consultora de Gestión de Recursos Naturales (2015). Se puede definir gestión ambiental como la administración y manejo de todas las actividades humanas que influyen sobre el medio ambiente, mediante un conjunto de pautas, técnicas y mecanismos que aseguren la puesta en práctica de una política ambiental racional y sostenida.

### **Metodología**

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de la población total de la Industria Maquiladora. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Para el análisis inferencial se utilizó la Matriz de *Pearson*, ya que es una prueba

estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalo de razón, también se utiliza el modelo de regresión lineal en donde  $Y$  es un valor de la variable dependiente que se desea predecir,  $a$  es la ordenada en el origen y  $b$  la pendiente o inclinación, para realizar el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales. Por lo tanto el método utilizado para medir la RSE es a través de la Matriz de Correlación de *Pearson*, ya que mide el grado de dependencia de una variable respecto a otra y el modelo de regresión lineal para conocer la relación funcional entre dos variables. Para ambos se tomaron las variables independientes como factores de competitividad los siguientes: imagen de la marca, rendimiento, normas y regulaciones, por último gestión ambiental y como variable dependiente la responsabilidad social empresarial.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables Independientes a Nivel Conceptual

Variable Dependiente	Variables Independientes
<p>En lo referente a la responsabilidad social empresarial en un estudio realizado por Ramos (2010), menciona que la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), define la responsabilidad social empresarial como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. También la definen como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. En el 2011, la Comisión de las Comunidades Europeas la redefine como la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad.</p>	<p>Competitividad. De acuerdo con el Instituto Mexicano de la Competitividad (2011), esta una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.</p>
	<p>Este concepto está relacionado con el conjunto de actividades que desarrollan las empresas en su comunicación y en la relación con sus clientes y asocian a esta a una serie de valores o de percepciones, asimismo es un método efectivo del marketing, ya que permite con un simple vistazo al logo despertar una serie de sentimientos en los clientes potenciales que luego se pueden desarrollar con una buena campaña de publicidad. (Ginés, 2013) La imagen será el pilar sobre el que se soporta la imagen general que tienen los públicos sobre la empresa. Esta concepción es compartida por los investigadores actuales de la marca; así, la imagen de marca se convierte en una red de memoria asociativa basada en las percepciones de los comunicadores (Keller, 2008)</p> <p>Rendimiento. Está centrado en el cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos. Así, se dice de una persona que demuestra un alto rendimiento cuando alcanza o excede sus objetivos, lo hace con gran calidad en la forma de conseguirlos y también con una forma determinada de utilizar los recursos, evaluar situaciones, generar soluciones o tomar decisiones. (Valda, 2013)</p> <p>Normas y regulaciones. Norma. En el marco del SEIA, (2014), el concepto de normativa de carácter ambiental, o normativa ambiental aplicable, comprende aquellas normas cuyo objetivo es asegurar la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, e imponen una obligación o exigencia cuyo cumplimiento debe ser acreditado por el titular del proyecto o actividad durante el proceso de evaluación. Regulación. El Estado emite reglas que norman las actividades económicas y sociales de los particulares. Mediante estas reglas se pretende garantizar el funcionamiento eficiente de los mercados, generar certeza jurídica, garantizar derechos de propiedad, evitar daños inminentes o bien atenuar o eliminar daños existentes a la salud o bienestar de la población, a la salud animal y vegetal, al medio ambiente, a los recursos naturales o a la economía. Por ello, las regulaciones son las reglas o normas emitidas por el gobierno para garantizar beneficios sociales. Por lo tanto la regulación social son las disposiciones que buscan proteger el medio ambiente y la salud humana, animal y vegetal, así como establecer condiciones para el ejercicio de profesiones y para las relaciones laborales. (COFEMER, 2009)</p> <p>Gestión ambiental. De acuerdo con la Consultora de Gestión de Recursos Naturales (2015). Se puede definir gestión ambiental como la administración y manejo de todas las actividades humanas que influyen sobre el medio ambiente, mediante un conjunto de pautas, técnicas y mecanismos que aseguren la puesta en práctica de una política ambiental racional y sostenida.</p>

*En la tabla 1, se muestra la operacionalización de las variables independientes que se tomaron en cuenta siendo las siguientes: imagen de la marca, rendimiento, normas y regulaciones y gestión ambiental, mostrándose su operacionalización. Fuente: elaboración propia, (2015)*

## Planteamiento del problema

La responsabilidad social empresarial no es una moda, es algo serio que las empresas deben tomarlo como una inversión que les generara un valor agregado, es decir, una ventaja competitiva sobre sus competidores para hacerle frente a los

mercados globales siendo competitivas; así como para mejorar la imagen de la marca, el rendimiento, las normas y regulaciones y la gestión ambiental. Esta debe llevarse a cabo por las empresas de manera voluntaria para identificar cuáles son los factores que inciden en su competitividad, para mejorar el modelo de negocios y productivo.

### **Justificación de la investigación**

En la actualidad las organizaciones aún no entienden por completo la necesidad de implementar la responsabilidad social empresarial como un factor de competitividad que marche a la par con la estrategia general de la organización, el modelo de negocios y producción ya que se está convirtiendo en una variable competitiva de reconocimiento global. Por lo tanto cuando una empresa lleva a cabo la responsabilidad social empresarial como tal, crea lazos de fidelidad, dignifica la imagen de la marca y favorece al rendimiento de la organización. De tal manera que cuando las empresas comprenden y reconocen las normas y regulaciones, la gestión ambiental, el rendimiento y la imagen de la marca que implica la responsabilidad social empresarial, es el momento en que son socialmente responsables, convirtiendo todos estos elementos en factores de competitividad.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar los factores que inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica en Tijuana, B.C., México.

## Objetivo específico

Determinar si la competitividad, imagen de la marca, el rendimiento, las normas y regulaciones así como la gestión ambiental inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factores de competitividad en la Industria Electrónica en Tijuana, B.C., México.

## Muestra

El muestreo es representativo de un total de 78 empresas afiliadas en el Directorio de la Industria Maquiladora de Baja California de Tijuana del 2014, de las cuales 130 se dedican al ensamble de componentes electrónicos. Se aplica un instrumento de medición-cuestionario a una muestra de 68 empresas en Tijuana, Baja California. La investigación se llevó en el último cuatrimestre del 2013 y todo el año 2014. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas maquiladoras es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ . La muestra para la población finita de empresas del ramo automotriz como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Total de Empresas de Acuerdo al Directorio de la Industria Maquiladora de Baja California No. 13 del 2014

<i>Total de Empresas de la Industria Maquiladora</i>	<i>Muestra</i>
<i>130</i>	<i>78</i>

*La tabla muestra que el total de empresas registradas en el Directorio de la industria maquiladora que integran una población de 130 maquiladoras, la población se considera con características homogéneas y se contó con una población finita, porque se conoce el número, dando como resultado que la muestra esperada es de 78 empresas estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información. Fuente elaboración propia, (2015)*

## Validación del Instrumento

A los empleados de las gerentes de la industria electrónica se les aplicó un cuestionario conformado de 82 preguntas, el cual fue validado en relación al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *likert*. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica en Tijuana, B.C., México. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de 0.895, un grado de confiabilidad aceptable (ya que está por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable). A continuación se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.895	82

*En la tabla se muestra la validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de 0.895, un grado de confiabilidad aceptable (ya que está por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propia (2015)*

## Resultados

### Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes

Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que las cuatro variables independientes están relacionadas la variable dependiente: se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Como se muestra en la Tabla 4, resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad.

Tabla 4: Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables  
Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables

Imagen de la Marca	.736**			
Rendimiento		.742**		
Normas y regulaciones			.709**	
Gestión ambiental				.758**

*En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado la imagen de la marca con 0.736, el rendimiento incide en un 0.742, las normas y regulaciones en 0.709 y por último la gestión ambiental en un 0.758 inciden de manera directa en la RSE como factor de competitividad en la Industria Maquiladora, presentando correlaciones significativas en el nivel de 0.01. Fuente: elaboración propia (2015)*

*\*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01*

*\*La correlación es significativa en el nivel 0.05*

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que las variables la imagen de la marca con 0.736 el rendimiento con un 0.742, las normas y regulaciones en 0.709 y por último la gestión ambiental en un 0.758 inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., México, siendo la de mayor incidencia la gestión ambiental.

En lo referente a la imagen de la marca el resultado de la correlación es de 0.736, dado que la industria electronica si el líder en su sector, son dinamicas, eficientes, innovadoras, progresistas, estan consideradas empresas seguras, reconocidas, admiradas. respetadas y con prestigio.

El rendimiento dio como resultado una correlacion de 0.742, debido a que las empresas cuentan con una mision definida y por escrito, consideran la incidencia ambiental en su misión, establece objetivos de mejora ambienta, cuenta con un departamento y el personal correspondiente para atender todo lo relacionado con asuntos ambientales, cuentan con programas ambientales de contingencia y riesgos ambientales con los recursos asignados para llevarlos acabos; por lo que se ha reflejado en la calidad del producto o servicio, en la eficiencia de los procesos operativos internos, la organización de las tareas del personal, satisfacción de los clientes, rapidez en la adaptación de acuerdo a las necesidades de los mercados, incremento en la rentabilidad y productividad, motivación y satisfacción de los empleados reduciendose la rotación y el ausentismo del personal.



Asimismo en cuanto al resultado de las normas y regulaciones el resultado de correlación es de 0.709 ya que la industria electrónica está comprometida en cumplir con las leyes y regulaciones ambientales, asimismo han tomado medidas para mejorar su desempeño ambiental debido a las regulaciones ambientales con que cuenta las empresas, han cambiado su consumo de agua, combustibles, consumo de energía eléctrica a partir del cumplimiento de las normas ambientales, además de que conocen el monto de las multas por no cumplir las normas ambientales en su ramo y reciben visitas periódicas de tipo ambiental.

Por último el resultado obtenido de la gestión ambiental es de 0.758, las empresas de la industria electrónica patrocinan continuamente actividades a favor del medio ambiente, publican informes medioambientales una vez al año, realizan continuamente actividades para reducir la contaminación, protegen el medio ambiente, se aseguran de reciclar continuamente y de manera adecuada sus residuos, hacen uso racional de los recursos naturales e implementan un proceso ecológico en todas sus actividades. Asimismo cuentan con una persona que está a cargo de los asuntos ambientales, cuentan con un comité de ambiente, seguridad e higiene, asimismo con un sistema formal de gestión ambiental, manuales de gestión ambiental, manejan indicadores de desempeño ambiental, cuentan con instalaciones, equipos y sistemas anticontaminantes o de tratamiento pro ambiental, han realizado cambios en el equipo para mejorar la ecología, han realizado cambios por razones ambientales en los insumos y productos, tomaron medidas para mejorar su desempeño ambiental debido a los requerimientos de los proveedores de insumos y a las presiones de la comunidad local, todo esto con la

finalidad de mejorar su imagen pública. Cuentan con un inventario de fuentes potenciales de contaminación, un sistema reciclamiento, recirculación y tratamiento de agua y tienen proyectos de investigación y desarrollo o de ingeniería con fines ambientales y han contratado alguna empresa de consultoría ecológica.

## **Conclusiones**

En la actualidad la responsabilidad social empresarial es una parte medular para las empresas de la industria electrónica y el éxito de sus negocios a largo plazo; asimismo se ha convertido en una herramienta reconocida por las organizaciones, es decir, es considerada por los gerentes de las organizaciones como la evolución de la ética empresarial debido a que comprende aspectos sociales de todas las partes involucradas tales como lo son la sociedad, propietarios, gerentes, proveedores y clientes que se comprometen a mejorar sus negocios a través de la responsabilidad social empresarial, así a cumplir sus normas y regulaciones.

Como menciona Gallardo (2013), el éxito competitivo ha sido señalado como un logro clave tras la realización de acciones de la responsabilidad social empresarial, entendiendo por éxito la obtención de unos resultados positivos para la empresa en términos de posicionamiento en el mercado y que van más allá del ámbito financiero (Fernández-Kranz y Santaló, 2010). Es decir a la mejora de la relación con los consumidores, la mayor facilidad para conseguir financiación, la atracción de talento o la protección de la reputación corporativa.

En lo referente a la imagen de la marca la industria electrónica si el líder en su sector, son dinámicas, eficientes, innovadoras, progresistas, están consideradas empresas seguras, reconocidas, admiradas, respetadas y con prestigio ante la sociedad y el mercado nacional en internacional.

En cuanto al rendimiento la industria electrónica debido cuenta con una misión definida dentro de su estructura organizacional y por escrito, consideran la incidencia ambiental en su misión, establecen objetivos de mejora ambiental, cuenta con un departamento y el personal correspondiente para atender todo lo relacionado con asuntos ambientales, tienen programas ambientales de contingencia y riesgos ambientales con los recursos asignados para llevarlos a cabo; por lo que se ha reflejado en la calidad del producto o servicio, en la eficiencia de los procesos operativos internos, la organización de las tareas del personal, satisfacción de los clientes, rapidez en la adaptación de acuerdo a las necesidades de los mercados tanto nacionales como internacionales, cuentan con un incremento en la rentabilidad y productividad, motivación y satisfacción de los empleados reduciéndose la rotación y el ausentismo del personal.

Asimismo en cuanto al resultado de las normas y regulaciones que la industria electrónica está comprometida en cumplir con las leyes y regulaciones ambientales, asimismo han tomado medidas para mejorar su desempeño ambiental debido a las regulaciones ambientales con que cuenta las empresas, resaltando que han cambiado su consumo de agua, combustibles, consumo de energía eléctrica a partir del cumplimiento de las normas ambientales, además de

que conocen el monto de las multas por no cumplir las normas ambientales en su ramo y reciben visitas periódicas de tipo ambiental de las instancias correspondientes.

Por último el resultado obtenido de la gestión ambiental en de la industria electrónica se caracteriza por patrocinar continuamente actividades a favor del medio ambiente, publicar informes medioambientales una vez al año y darlos a conocer, realizar continuamente actividades para reducir la contaminación, proteger el medio ambiente; se aseguran de reciclar continuamente y de manera adecuada sus residuos de acuerdo a las normas y regulaciones establecidas, hacen uso racional de los recursos naturales e implementan un proceso ecológico en todas sus actividades.

Asimismo cuentan con una persona que está a cargo de los programas ambientales, además de tener un comité de ambiente, seguridad e higiene, por lo tanto cuentan con un sistema formal de gestión ambiental, manuales de gestión ambiental, manejo de indicadores de desempeño ambiental, las empresas cuentan con instalaciones, equipos y sistemas anticontaminantes o de tratamiento pro ambiental, han realizado de manera continua cambios en el equipo para mejorar la ecología y no dañar el medio ambiente, de igual manera han realizado cambios por razones ambientales en los insumos y productos, tomaron medidas para mejorar su desempeño ambiental debido a los requerimientos de los proveedores de insumos y a las presiones de la comunidad local, todo esto con la finalidad de mejorar su imagen pública. Cuentan con un inventario de fuentes

potenciales de contaminación, un sistema reciclamiento, recirculación y tratamiento de agua y tienen proyectos de investigación y desarrollo o de ingeniería con fines ambientales con la finalidad de innovar y desarrollar tecnología y tienen contratada a alguna empresa de consultoría ecológica.

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que las variables la imagen de la marca con 0.736 el rendimiento con un 0.742, las normas y regulaciones en 0.709 y por último la gestión ambiental en un 0.758 inciden de manera directa en la responsabilidad social empresarial como factor de competitividad en la Industria Electrónica de Tijuana, B.C., México, siendo la de mayor incidencia la gestión ambiental.

## Referencias Bibliográficas

- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) “Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”. Bruselas, COM. 2001.
- Gallardo, D., Sánchez, M.I. (2013) “Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación.” *Universis Business*. Segundo trimestre 2013. ISSN: 1698-5117 pp.14-31
- Fernández-Kranz, D. y Santaló, J. (2010), “When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility”, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.19, núm.2, p.453-487.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista M.P. (2010) “Metodología de la Investigación.” Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. p. 305
- Jauregui, R., Martínez Pujalte, V., & Torne, A. (2011) “Responsabilidad Social Empresarial, Ideas y Reflexiones.” Madrid: ceim.
- Keller, K. (2008) “Administración estratégica de marca branding.” México. Editorial Pearson. p. 32
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011) “The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth.” *Harvard Business Review*, 89 (1-2)
- Ramos M., D Armas M. (2010) “Modelo de responsabilidad social empresarial para las grandes empresas de Ciudad Guayana. Universidad, Ciencia y

Tecnología versión impresa ISSN 1316-4821, uct [online] Vol.14, n.56, pp. 205-213. ISSN 1316-4821.

Silva, A., Flores, M.A. (2015) “La motivación y su relación con la productividad laboral del personal administrativo de la empresa Electric, S.A. de C.V. en Tijuana, Baja California.” Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Baja California. pp. 1-127

### **Recursos Digitales**

Ballester, Frontodona, Guardia, Guerrero, Monér y Valladolid (2013). *La RSE como factor clave para aumentar la competitividad*. Extraído el día 08 de Junio 2015 del sitio web: <http://www.compromisorse.com/reportajes/2013/01/21/la-rse-como-factor-clave-para-aumentar-la-competitividad/>

Comisión de las Comunidades Europeas (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Extraído el día 08 de Junio 2015 del sitio web: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Consultora de Gestión de Recursos Naturales (2015). *Gestión Ambiental*. Extraído 08 Agosto 2015 en el Sitio Web: <http://www.grn.cl/gestion-ambiental.html>

COFEMER (2009). *¿Qué es una regulación?*. Extraído 08 Agosto 14 en el Sitio Web: <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=89>

DGIPAT (Marzo 2013). *Industria Electrónica en México*. Extraído el 08 de Agosto de 2013 del sitio web:

[http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CEkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.economia.gob.mx%2Ffiles%2Fcomunidad\\_negocios%2Findustria\\_comercio%2Fmonografia\\_industria\\_electronica\\_marzo\\_2013.doc&ei=f-N2UpO4E-HqiQKmm4CgAg&usg=AFQjCNHMxekYSOYx\\_madvK-\\_ZQUZGzNDkw](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CEkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.economia.gob.mx%2Ffiles%2Fcomunidad_negocios%2Findustria_comercio%2Fmonografia_industria_electronica_marzo_2013.doc&ei=f-N2UpO4E-HqiQKmm4CgAg&usg=AFQjCNHMxekYSOYx_madvK-_ZQUZGzNDkw)

Gálvez, M. (2013). “*La RSE como factor clave para aumentar la competitividad*”.

Extraído el 05 de Agosto del 2015 del sitio web:  
<http://www.compromisorse.com/reportajes/2013/01/21/la-rse-como-factor-clave-para-aumentar-la-competitividad/>

Gallardo, D., Sánchez, M.I. (2013). “Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación.”

Ginés, J. (2013) ¿Qué es la imagen de marca?. Extraído 08 Agosto 2015 en el Sitio Web: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-imagen-de-marca/>

Instituto Mexicano de la Competitividad, (2011). *¿Qué es la competitividad? – IMCO*. Extraído el 04 de Junio de 2015 del sitio web: [http://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/)

INEGI. Comunicado de prensa. (2013)

Organización de las Naciones Unidas. (2013). *Sustainable Energy for all*. Extraído el 06 de Octubre de 2013 del sitio web: <http://www.sustainableenergyforall.org/>

Ramírez, E. (2013). *El Economista*. Obtenido de Cinco entidades con los circuitos electrónicos en verde: Extraído el 18 de Agosto de 2013 del sitio web:



<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/08/18/cinco-entidades-circuitos-electronicos-verde>

Secretaría de Economía (2012). Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología Monografía: Industria Electrónica en México  
[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/monografia\\_industria\\_electronica\\_Oct2012.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/monografia_industria_electronica_Oct2012.pdf)

SEIA (2014). *Normatividad ambiental aplicable*. Extraído 20 Agosto 2014 del Sitio Web: <http://www.sea.gob.cl/contenido/normativa-ambiental-aplicable>

Valda, J. (2013). *Las 10 Claves del Rendimiento en la Empresa 2.0*. Extraído 18 Agosto 2014 del Sitio Web: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/27/las-10-claves-del-rendimiento-en-la-empresa-2-0/>

World Business Council for Sustainable Development (2012). *Electric Utilities. Empowering Stakeholders*. Extraído el 06 de Octubre de 2013 del sitio web :  
<http://www.wbcd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15260&NoSearchContextKey=true>



# La Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa Turística en Mazatlán, Sinaloa, México

---

Luis David Pérez Castro<sup>1</sup>  
Elizabeth Sotelo Campos<sup>2</sup>  
Andrés Gutiérrez Márquez<sup>3</sup>  
Jeniffer Alejandra Osuna García<sup>4</sup>  
Valeria Guadalupe Ramírez Contreras<sup>5</sup>

## Resumen

La Responsabilidad Social de las Empresas es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores; entendiendo su importancia y que se reflejan en los impactos positivos que las prácticas traen consigo a las empresas en su relación con la sociedad.

En el presente trabajo de tipo cualitativo, se analizarán las prácticas actuales en la empresa turística, utilizando como técnica de trabajo el Estudio de Caso, haciendo énfasis en la entrevista cualitativa como fuente de información, reforzada con encuestas al personal operativo, al tiempo que la observación complementará los datos obtenidos en cada una de las variables, que la RSE considera: Ética, Calidad de vida en la empresa, Compromiso con la comunidad, Cuidado y preservación del medio ambiente y Marketing responsable.

En suma, como producto final se espera obtener con claridad cuáles son las prácticas actuales de RSE en la empresa turística y el impacto que en estas tienen los modelos de gestión socialmente responsable.

**Palabras clave:** RSE, Indicadores de la RSE.

<sup>1</sup> Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [luisdavid\\_2001@yahoo.com.mx](mailto:luisdavid_2001@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [soteloliz@hotmail.com](mailto:soteloliz@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [aguma@yahoo.com.mx](mailto:aguma@yahoo.com.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán, Estudiante de LAE.  
[Jenny\\_osuna@hotmail.com](mailto:Jenny_osuna@hotmail.com)

<sup>5</sup> Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán, Estudiante de LAE.  
[Valerii\\_denizee@hotmail.com](mailto:Valerii_denizee@hotmail.com)

## **Problema**

Actualmente Mazatlán, una ciudad ubicada al sur del Estado de Sinaloa, cuenta con una gran presencia de empresas Pymes, principalmente de servicio y comercio, y puede observarse que muchos de los propietarios todavía conservan su estructura y cultura del pasado y no aceptan aun que la razón de ser de una empresa ya no es sólo generar ingresos económicos, sino que la concepción del funcionamiento actual va más allá de eso, pues ahora las organizaciones deben responder por los impactos generados ante la comunidad en la que desarrollan sus actividades. Muchas organizaciones buscan responder a la demanda cada vez más creciente, de la sociedad, que exige claridad y calidad en los productos y servicios que recibe, transparencia en los procesos de producción, además, que la empresa responda ante los cambios y/o alteraciones físicas y socioeconómicas que provoca en su entorno con su actividad ante la comunidad en la que desarrollan sus actividades diarias. Ante estas presiones cada vez más crecientes de la sociedad y la imposibilidad del gobierno para atender todas estas necesidades, nace la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que abarca diferentes áreas en las que la empresa se desarrolla y se compone fundamentalmente de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, que tendrán que ser atendidas por la empresa en algunos casos de manera coercitiva a través de la norma y en otros de voluntad propia más allá de la normatividad, y que es a final de cuentas el ámbito de la RSE.

La RSE abarca los dos entornos de una empresa, el interno y externo; en el primero se enfoca en colaboradores, equipos de trabajo, asociados y accionistas.

Mientras que el segundo va dirigido a clientes, proveedores y entorno social en el que se encuentra el medio ambiente.

Por lo tanto en la presente investigación se busca profundizar en el concepto de RSE que la empresa restaurantera del sur del estado de Sinaloa tiene actualmente y cuál es su compromiso para responder ante esta demanda creciente, y el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos con los grupos de interés (Stakeholders), así mismo, el análisis de como la RSE impacta la gestión de las organizaciones en sus actividades tanto productivas como comerciales.

### **Justificación**

Históricamente el sur de Sinaloa presenta un desarrollo organizacional rezagado con respecto a otras regiones del país lo cual ha generado ambientes empresariales de mentalidades poco receptivas y estáticas. Esto ha provocado la poca respuesta a los retos derivados del crecimiento económico y de la transformación de los marcos de referencia de los consumidores al tomar decisiones.

La razón por la cual se eligió el Restaurante “La Costa Marinera”, como empresa a investigar es, porque cuenta con capital regional y se considera como uno de los restaurantes más representativos de la ciudad, ya que desde hace 26 años ha brindado un servicio de gran calidad y puesto en alto la gastronomía Sinaloense, siendo uno de los más visitados por turistas nacionales y extranjeros. Lo que por ende contribuye al desarrollo económico del sector turismo de la localidad.

Mazatlán es una ciudad que cuenta con una privilegiada ubicación geográfica, siendo el turismo una de las actividades económicas más importantes, por lo que

la presencia de empresas enfocadas a este sector juegan un papel elemental en el desarrollo económico la ciudad, es por ello que ésta investigación se inclina en empresarios de este giro.

Por otro lado, el estudio servirá como marco de referencia para establecer una línea de conocimientos que enriquezcan los programas educativos de las licenciaturas de Administración de Empresas y Administración Turística, de la Universidad de Occidente en Mazatlán, Sinaloa, en la cual los investigadores realizamos nuestra actividad de docencia e investigación, y de la misma forma, contribuyan a identificar el concepto que tienen los administradores del Restaurante “La Costa Marinera” y si desarrollan practicasque se encuentren en el ámbito de la RSE de forma casual o sin una programación, como sucede comúnmente en algunas empresas, esta investigación les aporte información para modificar o actualizar sus estrategias y prácticas de RSE, desde su Planeación, involucrando a todas las partes interesadas, y en los indicadores que contempla la RSE.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar y analizar las principales prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa “La Costa Marinera”, con la finalidad de descifrar su postura respecto a la propuesta de gestión responsable de las empresas.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los antecedentes y las perspectivas teóricas de la RSE.

2. Profundizar en los conceptos de Ética empresarial y Calidad de vida laboral, Medio ambiente, Compromiso con la comunidad y Marketing responsable, considerados como variables de la RSE.
3. Obtener mediante los instrumentos de investigación diseñados, información que nos permita conocer las practicas de RSE que realiza actualmente la empresa “La Costa Marinera”
4. Analizar la situación actual de la gestión socialmente responsable de la empresa “La Costa Marinera”, con la finalidad de detectar los nichos de oportunidad para la aplicación de la RSE.

### **Marco Teórico**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de gestión en las empresas que reconoce la interdependencia entre ella y todas las partes relacionadas con algún aspecto de su proceso de producción o de servicio. La empresa debe saber armonizar su actividad con los aspectos laborales, medioambientales, de derechos humanos y, por lógica natural, con los rendimientos esperados por sus accionistas.

La primer palabra que da sentido a la RSE es “responsabilidad”, la cual, de acuerdo con López (2009), etimológicamente procede del latín, en concreto de “responsable” que, a su vez, proviene del verbo “respondeo”, que significa “responder”; de aquí parte, entonces, que la empresa debe responder ante los impactos generados en su entorno.

Uno de los grandes problemas para unificar criterios sobre esta temática es que no haya un claro acuerdo sobre el origen de la RSE. Los teóricos consultados, mencionan diversas fuentes de origen cada uno de ellos, por lo que hay distintas visiones de esta nueva tendencia de la administración. El presente artículo,

después de una larga revisión en diversas fuentes de información (paginas web, libros de la temática, artículos de bases de datos, revisión de *journals*, tesis de maestría y doctorales, así como prensa electrónica con las alertas de Google sobre la temática, etc.), intentará concentrar esos orígenes, intentando consolidar la información sobre el origen de la RSE, entendiendo que este es multifactorial: es el resultado de la suma de muchas condiciones que fueron presentándose durante muchos años en la sociedad y que nos han llevado a lo que conocemos sobre RSE.

La empresa es una organización, cuyo objetivo es obtener una ganancia, al atender una necesidad social. Se ha encontrado un cúmulo de información que sugiere que en el antiguo Oriente ya había estructuras de empresas. El derecho romano indica que en la época de oro en Roma fue creado con la finalidad de reglamentar la práctica empresarial, de tal manera que los rasgos de la empresa se conservan.

En el siglo IV a.c., Aristóteles da a conocer su libro *Ética a Nicómaco* (Aristoteles, s.f.), en que refiere los conceptos de felicidad, ética y amistad, siendo considerado hoy como uno de los pilares sobre los que posteriormente se erigió la ética occidental, entendiendo que ésta, es a su vez, pilar de la RSE en el mundo actual.

Es a finales del siglo XVII y principios del XVIII, en las primeras etapas de la industrialización –en referencia a la participación del Estado en el mercado y en participación paralela al devenir de la empresa– que los economistas David Ricardo y Adam Smith dan elementos de sustento en sus teorías, definiendo las áreas de influencia del mismo e indicando que éste sólo debe dedicarse a



actividades jurídicas, policiales y militares, dejando toda la actividad de la economía en manos del mercado. Estas definiciones abren la puerta a la empresa para que sea la que ponga las condiciones, en función de 'la mano invisible' del mercado, de acuerdo con Smith, y que acomodaba todas las condiciones de equilibrio para que se realizara la actividad económica de un país.

Es en este entorno, con una visión totalmente de acuerdo con la época y el entorno, donde surgen las primeras empresas que dan forma al incipiente capitalismo europeo y que en esa época aplicaron un sistema de explotación brutal del trabajo, sin control de ninguna especie. Los abusos y excesos en esa época crearon las condiciones para el surgimiento de los primeros sindicatos a principios del siglo XVIII, los cuales permitirían iniciar la defensa de los derechos laborales.

De acuerdo con la fundación PROhumana, de Chile, el empresario industrial y filántropo norteamericano Andrew Carnegie introduce el concepto "filantropía" y RSE en 1889 en su libro El evangelio de la riqueza (*The gospel of wealth*); en el, se plantea el apoyo a los pobres por las personas que han tenido la oportunidad de contar con recursos económicos (Kammen, 1995, p.2). Carnegie representa el prototipo del "hombre hecho a sí mismo", ideal humano típicamente norteamericano que sólo era posible en aquel contexto histórico de mercado libre, prácticamente sin impuestos ni regulaciones.

Existe el capitalismo dondequiera que haya la satisfacción de necesidades de un grupo humano con carácter lucrativo y por medio de empresas, cualquiera que sea la necesidad de que se trate. Esto conlleva a observar que, por su importancia en

un entorno de mercado competido, uno de los principales orígenes del fundamento ético de las teorías de RSE lo podemos localizar desde las obras del sociólogo alemán Max Weber en su libro *Ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905) y que dio origen a la teoría de la ética de la responsabilidad (Weber, versión digitalizada, 2004).

La mayor parte de los escritos sobre RSE coincide en que su origen se sitúa en 1920, cuando se instaura el concepto de «filantropía empresarial». En este periodo es común que los grandes magnates se apegaran a principios de caridad y altruismo que desarrollaban con cierta frecuencia a nombre de sus compañías. Sin embargo, estas acciones fueron individuales, propias de los dueños, no de políticas estandarizadas en las empresas.

Como resultado de estas situaciones, en 1919 nace la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization), como parte del Tratado de Versalles, que terminó con la Primera Guerra Mundial y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar la paz universal y permanente. La Constitución contenía ideas experimentadas en la Asociación Internacional para la Protección Internacional de los Trabajadores, fundada en Basilea en 1901. Las acciones a favor de una organización internacional que enfrentara temas laborales iniciaron en el siglo XIX y fueron lideradas por dos empresarios: Robert Owen (1771-1853), de Gales, y Daniel Legrand (1783-1859), de Francia.

En esta época de crecimiento industrial y por la incapacidad de los Estados para cubrir las demandas de una sociedad que tiene exigencias cada vez más complicadas, se llega a una crisis de responsabilidad del Estado y se generan

grandes problemas de legitimidad de la empresa por las grandes injusticias que generó la industrialización. De acuerdo con (Morales Loo, 2006, p.22), llega un momento que esta situación da pauta para que inicie el reclamo de que el estado retome su papel en asuntos públicos de la salud, vivienda, seguridad pública y educación. El cuestionamiento de la legitimidad del Estado empezó a tomar forma a partir de los grandes problemas por la industrialización, con salarios miserables, pésima situación laboral y malas condiciones en que vivieron los trabajadores en aquel primer estallido urbano.

Se entiende que la RSE se inscribe dentro de un conjunto de respuestas que desde el ámbito de la sociedad civil se plantean frente al modelo económico neoliberal en el contexto de la globalización (y de la pérdida de poder de los Estados y de la fragilidad de la sociedad civil), cuya tendencia ha resultado ser la concentración del poder y de la riqueza por las grandes empresas. Junto con el aumento de los desequilibrios entre los países ricos y pobres, lo que ha dado por consecuencia que el modelo económico y la globalización, en vez de uniformizar los patrones de producción y consumo, ha generado aún más problemas ambientales, de pobreza e injusticia social, globalizando nuevas pautas de exclusión.

Se acepta de entrada que en este contexto, el papel de la empresa es central, la dinámica de la economía global descansa en la participación de las empresas como generadoras y distribuidoras de riqueza, mediante la mejora de la productividad, logrando una mayor efectividad de sus operaciones.

La presencia del Estado como eje regulador de la vida social y económica ha ido adquiriendo nuevos límites, dejando en manos de la sociedad civil y sus organizaciones sociales y privadas un número cada vez mayor de responsabilidades, con lo que se hace necesario que se exploren nuevas formas de ejercicio de la responsabilidad que se tiene para con la sociedad en su conjunto, y en particular con aquellos implicados en los procesos que conforman el objeto de las organizaciones.

Dentro de este contexto se hace cada vez más disfuncional la existencia de las empresas tradicionales, caracterizadas por la centralidad de lo económico y por su visión patrimonialista que les impide visualizar los ámbitos de responsabilidad que implica el jugar un papel central dentro del orden social.

De frente a esta realidad que plantean la globalización y la economía de mercado la empresa como institución social debe comprometerse con sostenibilidad global, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la superación de la pobreza y la profundización de la democracia por ser los aspectos centrales de la vida social actual.

En el marco de estos planteamiento cabe ahora cuestionar ¿Cómo una empresa puede integrarse a esta tendencia de la gestión organizacional socialmente responsable?

De entrada el asumir una práctica empresarial socialmente responsable implica que la empresa de inicio habrá de incorporar en su gestión, decisiones, políticas, e inversiones, así como la participación continua de los grupos de interés en función

de sus derechos y de la sostenibilidad de sus operaciones. Este diálogo y participación debe incidir realmente en las decisiones de la empresa.

### **Perspectivas Teóricas De Responsabilidad Social**

El área de la Responsabilidad Social Empresarial abarca un amplio espectro de orientaciones teóricas, así como una serie de controvertidos enfoques complejos y poco definidos; Elisabet Garriga en su obra titulada “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory” (2004) realiza una clasificación de las perspectivas a partir de las cuales, en un intento de explicación, se aborda este modelo de gestión. Como punto de referencia su clasificación contiene cuatro dimensiones relacionadas: beneficios, actuación política, demandas sociales y valores éticos; esta clasificación permite sistematizar las teorías de RSE en cuatro grupos:

1. Teorías instrumentales. Donde la empresa es vista como un instrumento para la generación de riqueza y su interacción con la sociedad como medio para lograr rendimiento económico. En este grupo de teorías se incluyen:

- La maximización del valor del accionista como criterio para evaluar las actividades empresariales.
- Las estrategias para el logro de la ventaja competitiva, en clase encontramos tres enfoques: las inversiones sociales en un contexto competitivo, la inversión en actividades filantrópicas puede ser útil para mejorar el contexto de ventaja competitiva ya que normalmente crea un valor social mayor del que puedan crear donativos individuales; una perspectiva basada en los recursos naturales, los resultados de la estrategia depende de la interacción

de los recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en la rutinas organizativa y estratégicas mediante la cual los directivos adquieren estos recursos, los modifican, integran y cambian para construir nuevas estrategias generadoras de valor; y estrategias para la base de la pirámide económica, la que ofrece una oportunidad para innovar.

- El marketing con causa, orientado al aumento de las ventas o ingresos o a la relación de los clientes creando una imagen de marca a través de la adquisición o asociación con la dimensión ética o a la responsabilidad social.

2. Teorías políticas. Hace referencia al poder de las empresas en la sociedad y a un ejercicio responsable de dicho poder en el ámbito de lo político, entre los enfoques principales se distinguen:

- El constitucionalismo corporativo, basado en la noción de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder en forma responsable.
- La teoría del contrato social integrador, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes relacionales y uno microsocioal real asumido por los integrantes de numerosas comunidades locales.
- La ciudadanía corporativa, un concepto con tres significados distintos: filantropía empresarial, una visión equivalente a la RSE y una más amplia que incluye a la ciudadanía cuando el gobierno falla, incluso en el contexto global.

3. Teorías integradoras. La empresa se concentra en la capacitación, identificación y respuesta a las demandas sociales, buscando legitimación social, mayor aceptación y prestigio social, este grupo comprende:

- La gestión de asuntos sociales, comprende los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle.
- El principio de responsabilidad pública, un comportamiento empresarial adecuado se desprende de una política pública relevante.
- Gestión de los grupos implicados, orientado hacia las personas que afectan o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas.
- La acción social empresarial, teorías que promueven la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.

4. Teorías éticas. Basadas en las responsabilidades éticas de la empresa con la sociedad, contiene principios de lo que se debe o no hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor, en este grupo encontramos:

- La teoría normativa de grupos implicados, la que contempla las obligaciones de la empresa hacia todos los grupos de interés.
- Los derechos universales, basados en los derechos y laborales y el respeto al medio ambiente.
- El desarrollo sostenible, enfocada a lograr un desarrollo humano que tenga en cuenta las generaciones presentes y futuras,

- El bien común, la empresa debe contribuir al bien común por ser parte de la sociedad.

## **Indicadores de la RSE**

### **Compromiso con la comunidad**

#### ***Involucrarse con las comunidades en las que opera***

De acuerdo con (Cajiga, 2006), director de RSE en el Centro Mexicano de la Filantropía) la Empresa percibe e instrumenta el compromiso y responsabilidad con su comunidad. La dimensión Relación con la Comunidad tiene que ver con cómo la empresa establece relaciones con los diversos públicos de interés que ella tiene; así como la relación que establece con su comunidad cercana y con la sociedad en la que está inserta. Debe identificar y monitorear las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad debe estar incluido.

#### **Ciudadanía y civismo empresarial**

Hoy en día es común escuchar que las grandes empresas implementan políticas de “buen vecino”. Esto es uno de los aspectos que incorpora esta dimensión y que tienen que ver con establecer relaciones armoniosas con el entorno en que la empresa se encuentra inserta.

#### **Programas de Voluntariado e Inversión Social**

El Voluntariado Corporativo es el conjunto de acciones voluntarias que los trabajadores de una empresa realizan para apoyar algún proyecto de inversión social. Ellas pueden ser desde juntar dinero para aportes económicos hasta



destinar tiempo de los trabajadores para actividades concretas, como construir una sede, capacitar personas o actuar como monitor recreacional en un hogar de niños.

Idealmente, el voluntariado corporativo debiera contar con dos aspectos: por un lado, la donación de la empresa de horas laborales de sus trabajadores para que puedan realizar acciones de voluntariado, y por otra, el compromiso de los trabajadores en la realización de éste.

### **Diálogos con públicos de interés o stakeholders**

Diálogos con los públicos de interés se refiere a la importancia que tiene que la empresa identifique a sus públicos de interés, sepa cuáles son los más relevantes y establezca mecanismos que le permitan mantener una comunicación fluida y permanente con ellos.

### **Ética Empresarial**

La ética empresarial es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros públicos; permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio. “Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus accionistas, grandes o pequeños, así como a los terceros interesados (grupos de interés), sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo” (Consejo Coordinador Empresarial / Secretaria de la Función Pública, 2006).

## **Código de Ética**

El código de ética es el instrumento a través del cual se plasman valores, normas, pautas o directrices, y comportamientos que la empresa debe tener cotidianamente. Hoy en día son considerados elementos fundamentales y estratégicos para su conducción.

Los códigos de ética permiten establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con sus grupos de interés, como los trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad, por mencionar algunos.

## **Valores institucionales**

La gestión ética de una empresa se construye sobre la base de sus valores. A partir de ellos se van configurando las acciones que son aceptadas y no aceptadas por la empresa.

Para cualquier empresario la mejor fórmula para fomentar los valores dentro de la cultura organizacional es predicar con el ejemplo

## **Derechos humanos**

Los derechos humanos son, de acuerdo con diversas filosofías jurídicas, aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos que incluyen a toda persona, por el mero hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna. Son independientes de factores particulares como el estatus, sexo, etnia o nacionalidad. Desde un punto de vista más relacional, los derechos humanos se han definido como las condiciones que permiten crear una relación íntegra entre la persona y la sociedad, que permita a los individuos ser personas, identificándose consigo mismos y con los otros.

### **Combate a la corrupción**

La corrupción es un acto ilegal que ocurre cuando una persona abusa de su poder para obtener algún beneficio para sí mismo, para sus familiares o amigos. Requiere de la participación de dos actores: uno que por su posición de poder pueda ofrecer algo valioso y otro que esté dispuesto a pagar en dinero o en especie para obtenerlo.

### **Calidad de Vida Laboral**

La empresa debe crear internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y/o participativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

Recibe por ello beneficios como: la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance de vida personal y laboral; el impacto positivo en la productividad, relaciones obrero-patronales y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

### **Empleabilidad**

La función primordial de un empleador es crear, mantener y ofrecer empleo. Ese empleo debe ser libre y decente, las decisiones del empleador deben obedecer a la racionalidad de sus funciones económicas y sociales.

El empleador debe respetar los derechos de los trabajadores y garantizarles el trabajo decente y condiciones de salud y seguridad en su desempeño. Los

derechos internacionales y nacionales de los trabajadores están incluidos en el Derecho Laboral.

### **Seguridad Laboral**

La seguridad de los miembros de una empresa es fundamental para su adecuado funcionamiento. Es por esta razón que la Seguridad e Higiene busca el establecimiento de prácticas tendientes a resguardar la seguridad de los trabajadores, considerando medidas preventivas, orientadas a reducir riesgos de accidentes y enfermedades laborales; y medidas paliativas, enfocadas a compensar en caso de que estos se produzcan.

### **Diversidad**

En las empresas deben prevalecer criterios objetivos en la contratación y en el trato hacia y entre los trabajadores. Por lo tanto, se debe buscar el respeto a la diversidad y la no discriminación, así como la inclusión de personas de distintas etnias, géneros, así como grupos vulnerables socialmente, un ejemplo de estos grupos son las personas discapacitadas.

### **Entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional**

La formación o capacitación de los trabajadores es una actividad que aporta a la generación de conocimientos que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores. Este tipo de prácticas aporta, además, a la satisfacción personal de los trabajadores, en tanto les brinda oportunidades de desarrollar sus potencialidades en forma profesional.

## **Remuneración e incentivos**

Una forma de completar las remuneraciones de los trabajadores, elevar su satisfacción laboral y calidad de vida, es establecer un conjunto de beneficios.

Al hablar de remuneración e incentivos se trata de ir más allá de lo que por ley corresponde al trabajador, es establecer beneficios, premios, bonificaciones, ya sea en materia o en especie para incrementar la motivación y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Todo siempre en relación de las posibilidades de cada empresa.

## **Equilibrio entre familia y trabajo**

Se refiere básicamente a las prácticas desarrolladas por la empresa, con el objetivo de permitir que los empleados puedan compatibilizar su vida familiar y laboral. Por lo general, las formas en que se materializa este objetivo se orientan hacia la adopción de medidas enfocadas a generar horarios flexibles de trabajo y actividades de integración, en las cuales trabajadores y familias puedan compartir.

Un trabajador que está estable emocionalmente, que se siente satisfecho con su trabajo y la relación de este en su vida diaria desempeñara mejor sus funciones siendo esto siempre un beneficio para la empresa.

## **Cuidado y Preservación del Medioambiente**

### ***Cuidar y preservar su entorno, los recursos y el medio ambiente.***

Durante muchos miles de años el hombre fue cazador y recolector y su impacto sobre la naturaleza fue pequeño. Con el comienzo de la agricultura comenzó la tala de bosques, multiplicándose la acción del hombre sobre el ambiente hasta

llegar a una peligrosa deforestación en la Edad Moderna, que implicó la adopción de la primera política de carácter ambiental ya en el siglo XVII.

Las acciones humanas, motivadas por la consecución de diversos fines, provocan efectos colaterales sobre el medio natural o social. En el pasado, las empresas no siempre fueron obligadas a remediar los impactos de estos recursos.

Las Empresas deben considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones y reflejar claramente el liderazgo de la empresa en alcanzar la máxima calidad en su manejo y relación con el medio ambiente.

### **Impacto Ambiental**

Se refiere principalmente a la preocupación de la empresa por el impacto ambiental que puede causar, tanto positiva como negativamente. Y en esta actitud, considerar la promoción y adopción de normas y estándares ambientales de primer nivel, que van más allá de la regulación existente.

Es fundamental que en las empresas se tome conciencia de que, cualquiera sea su rubro, ellas causan un impacto ambiental, por lo tanto, los efectos de su actuación deben ser analizados y, cuando son negativos, minimizarlos.

### **Marketing Responsable**

La visión de RSE orienta la gestión del marketing tomando en cuenta, en primer lugar, el objetivo de satisfacer necesidades de manera segura y responsable al considerar los beneficios o impactos negativos generados a su entorno (clientes internos, mercado y sociedad) (Morillo, 2008).

Considerando que las organizaciones se encuentran en ventaja en relación con lo que significa tomar la decisión más acertada, es de elevada importancia que éstas se preocupen por analizar y gestionar muy bien todos sus procesos y que, antes de pensar en el “qué vamos a hacer”, deban considerar primero el “cómo lo vamos a hacer”. Según Kotler et al. (2005), la antigua concepción del marketing ignoraba los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y las necesidades a largo plazo de toda la sociedad. Por ello, señalan que las organizaciones deben cuestionarse sobre la forma en que percibe, sirve y satisface los deseos de los individuos para asegurarse de hacerlo siempre de la mejor forma tanto para los consumidores individuales como para la sociedad a largo plazo.

### **Metodología**

La presente investigación se desarrolla en base al de estudio de casos como método de investigación (Rodríguez Gómez et al, 1999), porque permite examinar de manera detallada, comprehensiva y sistemática los diferentes aspectos relacionados con el objeto de estudio seleccionado, en nuestro caso la responsabilidad social empresarial, utilizando para ello la experiencia y grado de desarrollo alcanzado recientemente por el Restaurante “La Costa Marinera” como estudio de caso, para identificar las principales acciones, elementos y estrategias relacionadas con la implementación de una iniciativa de estas características en una empresa del ramo restaurantero en Mazatlán, Sinaloa.

Para iniciar el desarrollo del trabajo se analizará el contexto general de la empresa, en donde se revisará cuáles son los componentes de la misma, cuales

son los elementos que la componen como elementos mínimos necesarios para realizar el análisis.

La investigación tiene una dimensión cualitativa que pretende explorar el caso de la empresa turística, con el estudio de caso del Restaurant “La Costa Marinera”. La utilización de este enfoque provee de medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real, y aporta variadas opciones metodológicas sobre cómo acercarse a tal ámbito de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio.

La categoría a la que se hace referencia en este capítulo, es la Responsabilidad Social Empresarial-RSE, las formas de concebirla en el caso estudiado y los grados de avance o desarrollo que presenta la empresa. Las respuestas de las entrevistas son los resultados que se exponen aquí.

La realización de entrevistas semiestructuradas obedece a la consideración de que la realidad social no tiene un carácter objetivo, sino que es inseparable de los propios sujetos intervinientes y de sus expectativas, intenciones, sistemas de valores, etc. El estudio se centra en el restaurante “La Costa Marinera” y en como perciben la realidad y su propia acción.

Este método de investigación es de gran utilidad, pues al profundizar tanto los fenómenos permite que haya una riqueza interpretativa, esto desde luego puede lograrse por la relación entre el investigador y el investigado de un modo muy objetivo, por eso en ésta investigación dicha relación fue esencial, pues la correcta comunicación con las personas involucradas permitió que la misma se llevara a cabo sin ninguna complicación.



El diseño y definición de los instrumentos utilizados para el abordaje cuantitativo, es producto de la reflexión sobre los reactivos necesarios para obtener información que permita dar respuesta y satisfacer a las interrogantes y objetivo de investigación planteados, la extensión del instrumento considera brevedad de tiempo para su respuesta, las actitudes en relación a las preguntas, la obligatoriedad de atención a los cuestionamientos y la expectativa de compromiso consciente hacia las acciones de mejora organizativa.

Esta investigación en particular se centra en la técnica de Estudio de Caso, debido a que sus características permiten cumplir con los objetivos de la misma.

Cabe mencionar que los instrumentos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación
- Diario de campo

En primera instancia se planteó el problema y se inició con la revisión teórica sobre la RSE. Posteriormente se elaboraron algunas herramientas necesarias para recabar información. En seguida se analizaron las empresas de la región eligiendo la más apropiada según los requerimientos de la investigación, para después realizar un estudio de caso de la misma.

En el estudio de caso primeramente se aplicó el formato de encuesta diseñado y en conjunto con esto se aplicaron las entrevistas previamente elaboradas orientadas a los altos mandos, así como a los trabajadores de distintas áreas. Todo ello, con la finalidad de medir la percepción que éstos tienen sobre la RSE y las prácticas relacionadas con éste tipo de gestión que existen en la organización.

En seguida se analizaron los resultados de los mencionados instrumentos y posteriormente se revisaron minuciosamente, para contrastarlos contra los objetivos planteados. Finalmente se elaboraron las conclusiones pertinentes.

## **Identificación de la Empresa Estudio de Caso**

**Nombre de la empresa:** “La Costa Marinera”

**Razón Social:** Marisquería del Camarón S.A. de C.V.

**Ubicación:** Privada del Camarón y Privada La Florida S/N, Fraccionamiento Sábalo Country, CP. 82110, Teléfonos: 9-14-19-28 y 9-16-15-99

**Giro o actividad principal:** Restaurant – Bar (Cocina de mariscos)

**Tamaño:** Actualmente La Costa Marinera cuenta con 80 empleados, por lo que se considera una empresa pequeña.

**Logotipo:**



## **Misión**

Proporcionar lo mejor en pescados y mariscos, acompañado siempre de un excelente servicio, higiene, ambiente familiar y precios al alcance.

Teniendo como objetivo la completa satisfacción de nuestros clientes, trabajando en equipo con base en la calidad total, la innovación y la mejora continua, contribuyendo además al progreso de nuestro personal, de nuestros colaboradores y de la comunidad.

## Visión

Ser un Restaurante reconocido por satisfacer las necesidades de sus clientes locales, nacionales e internacionales, en cuanto a:

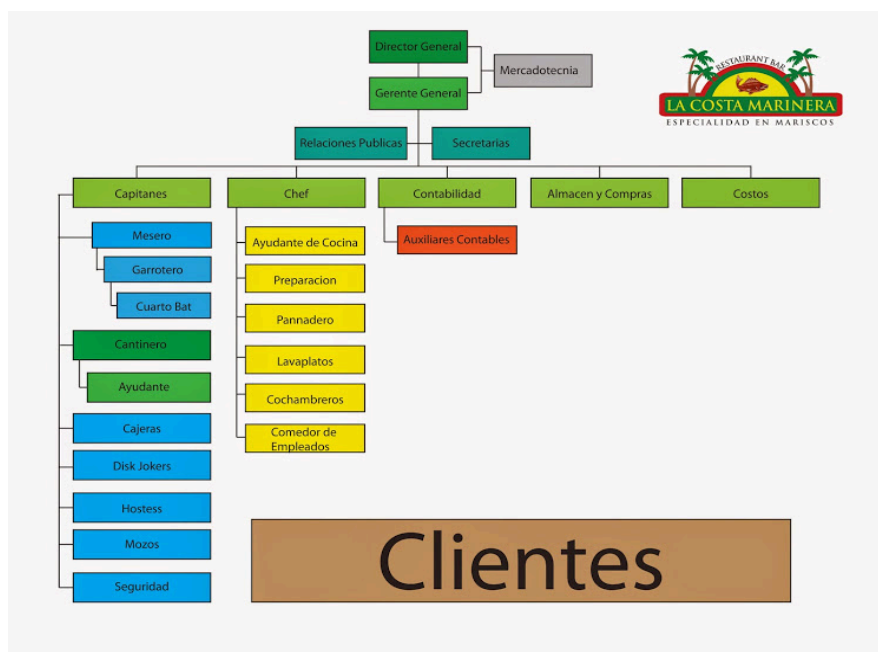
- La calidad de los alimentos y bebidas,
- Asegurarles una estancia agradable con la incomparable vista al mar,
- Y la calidez y rapidez del servicio que solo su personal puede alcanzar.

Lo anterior se logrará teniendo siempre la mejora continua en el ambiente de trabajo, capacitación, motivación y actitud abierta al cambio.

## Valores

- ✓ Servicio
- ✓ Calidad
- ✓ Trabajo
- ✓ Ética
- ✓ Confianza
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad

## Organigrama



## **Análisis de las Variables de RSE en el Restaurante “La Costa Marinera”**

### **Etica Empresarial**

#### **Desarrollo de Principios Éticos**

Según las respuestas incluidas en el instrumento utilizado, se puede entender que si se tienen principios y valores éticos presentes, los cuales orientan la relación que la empresa tiene con los distintos grupos de interés, sin embargo se da de manera informal, ya que no se encuentran de manera escrita, por lo que hace falta documentar.

#### **Difusión de los principios éticos en la empresa**

En este rubro se transmiten los principios éticos de la empresa al personal de manera recurrente, pues entienden que es muy importante orientar y educar a su personal de acuerdo a estos principios para formar una cultura fuerte, sin embargo solo se aplica esto de manera interna y no con los colaboradores externos. Algo que tampoco se hace es registrar las acciones y programas efectuados en el área responsabilidad social.

Por lo anterior, se observa que la empresa se involucra mucho en la difusión interna, pero se olvida un poco de los externos, lo cual hay que reforzar, y en cuanto al registro de acciones, es importante documentarlas.

#### **Práctica de los principios éticos con la competencia**

La Administración comentó que jamás han sido denunciados en relación a prácticas de competencia desleal. Dijo que es importante discutir la postura de la organización frente a la competencia pero con la búsqueda de un posicionamiento

leal, en su caso, este tipo de temas solo se tratan de manera interna, entre sus empleados, no lo externalizan a los proveedores o clientes.

De nuevo se observa una falta de involucramiento con agentes externos, lo cual es importante mencionar.

### **Práctica de los principios éticos con proveedores**

De acuerdo con las respuestas, la empresa es muy selectiva con sus proveedores en cuanto a calidad, precio y plazo de entrega, sin embargo no se involucran tanto con los procesos internos de los proveedores.

En el caso de algunos proveedores como Coca-cola y Cervecería del pacífico, hacen sus pedidos por teléfono directo a Monterrey, lo que permite que sus proveedores tengan más control y una mejor planeación. Por otro lado, en el caso de sus proveedores de frutas y verduras les exigen mucho, sobre todo higiene y calidad, lo que se puede catalogar como algo positivo, ya que los proveedores se vuelven más competitivos. También, entre sus proveedores incluyen a una cooperativa de pescadores locales para la compra de la langosta, igualmente es un punto positivo ya que contribuye directamente en la economía de la región.

### **Prácticas de principios éticos con personal subcontratado**

En este apartado se observó que se cumple con las obligaciones legales en relación a los trabajadores subcontratados, así como que estos tienen los mismos beneficios que los empleados de planta y se les trata de la misma forma. También se les exige a los subcontratistas que cumplan con la legislación laboral de manera interna.

## **Práctica de principios éticos con el gobierno**

Se observó que la empresa no cuenta con normas escritas ni procedimientos formales de control y auditoría de prácticas corruptas, sin embargo si las sanciona y está en contra de cualquier práctica de corrupción a funcionarios públicos, por lo que la empresa jamás se ha visto involucrada en este tipo de prácticas. Aunque no se tiene un procedimiento formal, la percepción que tiene la empresa acerca de las prácticas corruptas es muy clara.

## **Calidad de Vida Laboral**

### **Valorización y respeto de la diversidad**

No poseen normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias, pero que de manera informal si se aplica y que constantemente capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad, ya que al ser un restaurante y además orientado al sector turismo llegan muchos clientes de distintas razas, preferencia sexual, etc. Por lo que los empleados saben que deben tratarlos con respeto. También el respeto a la diversidad se da de manera interna entre los empleados.

No poseen estrategias de reclutamiento que apoyen la diversidad, programas para la contratación de personas con discapacidad, ni tampoco contratan ex presidiarios. Esto debido a que no les funciona, pues anteriormente han tenido empleados discapacitados, comentaba que si han tratado de ayudar pero que es muy difícil dar empleo a un discapacitado. También comento el caso de un ex presidiario que contrataron hace algún tiempo, el cual era muy bueno en su trabajo, no contratan ex presidiarios pero él fue una excepción, ya que se enteraron de que lo era tiempo después, pero lo dejaron por su desempeño y

porque el delito era leve. En el caso de la contratación de mayores de 45 años no tienen ningún problema, les parece que son persona responsables. En el caso de la contratación de mujeres no se discriminan, sin embargo solo son contratadas para las áreas administrativas o de cocina, pero no para comedor ya que el trabajo es muy pesado, por lo que se prefieren hombres.

En el caso de las empleadas embarazadas, y los empleados que necesiten estar al cuidado de sus hijos, así como la asignación de guarderías para el personal que lo requiera siempre se actúan conforme a la ley, mas no se dan beneficios adicionales, excepto en las jornadas de trabajo que son muy flexibles.

En cuanto a la contratación de menores, no se ha dado el caso.

Por todo lo anterior se puede decir que es que una empresa que si respeta la diversidad y que son flexibles en cuanto a las necesidades de sus empleados, no se considera que sean discriminatorios en cuanto a personas discapacitadas, ya que anteriormente se ha tratado de ayudar en ese sentido, se puede decir que en este rubro son responsables.

### **Participación de los empleados en la gestión de la empresa**

Según los resultados, no se les da tanta participación a los empleados en cuestiones financieras, ni seguimiento a los comités. En cuanto a los empleados que presentan sugerencias para mejorar los procesos internos de la empresa si se les recompensa, pero es muy raro que suceda, ya que los empleados participativos en esta área han sido muy pocos.

### **Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos**

En este apartado se puede ver claramente que no existen sindicatos, pues consideran que los sindicatos pueden representar problemas para la empresa, que incluso pueden desequilibrarla y hasta el momento indican que los trabajadores han considerado que esto no es necesario porque gozan de todas las prestaciones de ley.

### **Distribución de los beneficios de la empresa**

Se puede observar que la empresa no cuenta con programas de participación en los resultados, y/o a nivel individual o colectivo relacionados con el desempeño. Ni tampoco hay una participación de los empleados en la composición accionaria de la empresa. Lo cual desanima en cierto momento a los trabajadores, ya que los beneficios no se distribuyen equitativamente.

### **Desarrollo profesional y empleabilidad**

En este apartado se observó que si se capacita al personal para que desempeñe mejor su trabajo, un ejemplo que observamos es que algunos empleados estaban en un momento de la entrevista, en un curso sobre nuevas reformas de contabilidad electrónica. También hay la oportunidad de becas de estudio pero solo a aquellos que lo soliciten y les sirva en su trabajo, un ejemplo es el caso del chef, quien estaba tomando clases sobre decoración y nuevas tendencias, hay un cocinero y un panadero que también estaban tomando clases.

“No hay un programa formal establecido, pero si se reconoce la iniciativa propia y la preocupación de los empleados hacia la empresa”. Un ejemplo es un cocinero que propuso “la tostada ahogada” receta que tuvo buena aceptación por parte de



los clientes y se le dio un incentivo de \$1, 000.00. Por otro lado un empleado comenzó a promocionar el restaurante en redes sociales y se le dio un Ipad, así como acceso a internet para que lo pudiera seguir haciendo y otra buena aportación fue de otro empleado que remodelo el logotipo, a quien se le dio una laptop, ya que es diseñador gráfico y le va a servir para seguir creciendo.

Aquí puede observarse claramente que si se motiva a los empleados en pro de su desarrollo profesional, lo que es un gran beneficio, no solo para los empleados beneficiados, sino para la empresa misma, aspecto que La costa marinera tiene muy claro.

### **Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo**

En éste tema se puede apreciar que se cumplen con las obligaciones legales que aseguren buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, es decir lo indispensable, aunque se quisiera alcanzar modelos de excelencia en el rubro.

Se monitorea la carga de trabajo de los empleados, así como se procura su participación en la definición de metas en relación a temas sobre seguridad y condiciones de trabajo por medio de juntas generales en las que pueden externar su opinión. Sin embargo, en cuestiones de salud no se aplican actividades que prevengan y mejoren la salud del empleado y la de su familia.

### **Jubilaciones y despidos**

En cuanto a jubilación, no se tienen programas que preparen ni orienten al personal para la jubilación. Sin embargo en materia de despidos, siempre se trata de evitarlos, se habla con los empleados para que cuiden los recursos de la empresa y así disminuir costos, como en el caso de los meseros se les pide que

tengan cuidado con los platos para que no los quiebren, igualmente que los manteles limpios no se revuelvan con los sucios, etc. Algo importante que se conoció, es que no hay rotación de personal, al contrario generalmente contratan más, lo cual es un punto positivo, ya que al no haber rotación de personal, quiere decir que es una empresa estable, y que sus condiciones de trabajo son lo suficientemente buenas para que los empleados decidan laborar mucho tiempo ahí. Por otro lado, el incremento de personal también es algo bueno, pues indica que hay un crecimiento en la empresa.

## **Medio Ambiente**

### **El impacto en la comunidad**

En este rubro se pudo apreciar que se realizan acciones preventivas en los procesos que pueden causar un daño potencial a la salud y seguridad de los trabajadores, se hacen estudios de impacto ambiental según la legislación, hay un control y monitoreo del impacto ambiental de sus actividades como empresa, de cierto modo cumple integralmente con la legislación ambiental.

Regularmente ecología y salubridad hacen inspecciones de manera normal. En el caso de los empleados de mantenimiento se les orienta sobre el cuidado ambiental, por ejemplo sobre el manejo de pintura. Se menciona que si se han hecho análisis sobre el impacto de sus procesos independientemente de lo legal, pero que aún les falta mucho por hacer en este aspecto. Por otro lado, mencionó que nunca han participado en foros locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad, pero les gustaría realizarlo.

Según lo anterior, en este rubro la empresa se aplica lo necesario, aunque aún le falta un poco mayor involucramiento con la sociedad.

### **Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo**

Se observó que son cuidadosos con sus proveedores en materia del medio ambiente, por ejemplo, quien los provee de leña y carbón tiene un permiso para poder talar árboles según los lineamientos de la ley. Además tienen algunas prácticas sobre residuos; una de ellas es que hacen estudios del PH del agua, separan sólidos y líquidos; tienen trampas de grasa y hay una empresa que recoge el aceite quemado y lo reutilizan, mencionan que se juntan alrededor de 80 litros de aceite quemado cada 15 días; y en cuanto a residuos, los desperdicios de comida los dan para que los reutilicen como comida para animales.

Lo que no se aplica es dar información a los consumidores sobre los daños ambientales que ocasiona el consumo de sus productos o servicios. Tampoco se cuenta con un plan de emergencia ambiental en relación a actividades en situaciones de riesgo, ni comités responsables de la ejecución de las acciones ambientales.

A pesar de los puntos que no se cumplen, es necesario reconocer la gran aportación de la empresa al tener las mencionadas prácticas sobre residuos.

### **Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos**

Las respuestas en el instrumento y los comentarios de la entrevista, indican que la empresa busca siempre reducir el uso de recursos, como la energía, el agua, productos tóxicos y materias primas, sobre todo de aquellas que cuya extracción o elaboración cause daños ambientales. Además implementan procesos de manejo

adecuado de recursos y mide el consumo de estos, y la producción de residuos y desechos, pero no los monitorea ni audita.

### **Educación ambiental**

Se pudo apreciar que en este tema la empresa es pobre, pues solo a los empleados de mantenimiento se capacitaba sobre el cuidado ambiental, pero que no al resto del personal ni a sus familias o a la comunidad, tampoco se participa o apoya proyectos educacionales en asociaciones con organizaciones ambientales, no se ejerce liderazgo social a favor de causa ambiental, ni se publica un informe sobre sus actividades en relación con su desempeño ambiental.

### **Compromiso con la Comunidad**

#### **Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad**

De acuerdo con la información recibida y observada en la empresa, se puede notar que está muy consciente del impacto que tienen las actividades de la empresa en la comunidad, por lo que toma algunas acciones preventivas. Gracias a ello, la empresa nunca ha tenido ninguna queja o reclamo por parte de la comunidad.

#### **Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno (ongs, colegios, consultorios de salud, etc.)**

Según los resultados, la empresa si responde a pedidos de apoyo por parte de organizaciones comunitarias, pero solo en esas condiciones, ya que no se cuenta con un presupuesto suficiente que les permita hacer donaciones, apoyar o financiar proyectos comunitarios, ni tampoco desarrollar proyectos propios en beneficio de la comunidad.

### **Mecanismos de apoyo a proyectos sociales**

Como ya se mencionaba en el rubro anterior, la empresa no cuenta con un programa social estructurado, con asignación de presupuesto estable, ni tampoco ha formado ni participado en fundaciones altruistas. Anteriormente si hacían donaciones pero por falta de recursos económicos ya no se hace, en el caso de facilitar recursos no financieros necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad como espacios, por ejemplo, comentó que nunca se lo han solicitado, pero que si pasara accedería. Por lo tanto, se entiende que la falta de mecanismos de apoyo social se debe a falta de presupuesto, pero se apoya en lo que se pueda y no implique gastos para la empresa.

### **Estrategias y criterios de acción en inversiones sociales**

En este tema todas las respuestas fueron “no se aplica”, ya que al no realizar acciones de intervención social, no tienen estrategias ni criterios para la evaluación, seguimiento y mejoramiento de las mismas.

### **Apoyo al trabajo voluntario del personal**

En este apartado, se comentó, que si tienen trabajadores que pertenecen a grupos y de manera voluntaria hacen labor social y se les reconoce, pero no es por parte de la empresa, en sí la empresa no tiene mecanismos para estimular al personal a hacer donaciones.

### **Liderazgo e influencia social**

En este rubro se mencionó al igual que los dos anteriores puntos, que no patrocinan o realiza estudios relacionados con temas sociales, ni poseen una directiva que participa en la elaboración de propuestas de carácter social, pero si

han participado en algunos grupos de trabajo relacionados con temas de interés público. Por ejemplo, hace algún tiempo se participó en una mesa de trabajo en la que participaron empresarios del sector turismo en Mazatlán, propuesta por la Universidad de Occidente, en la que se abordaron temas de interés social y compartieron sus experiencias como empresarios de la región.

### **Participación en proyectos sociales del gobierno**

“Desde luego que la empresa cumple con los pagos de impuestos” se dijo en la entrevista y en el instrumento, también contribuye con el gobierno cuando se le solicita, por ejemplo brindando desayunos o comidas a grupos, así como se contribuye con la preparatoria Cbtis 51, en la formación de meseros, cursos de cocina, entre otros aspectos, con el objetivo de mejorar la enseñanza, ya que la escuela cuenta con un área de turismo.

En lo que no participa la empresa es facilitar recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos ejecutados por el gobierno, o en la elaboración de políticas gubernamentales de ayuda social, ni tampoco patrocina programas públicos o privados de becas de estudio. Esto debido a que se requiere de mayores recursos.

### **Marketing Responsable**

#### **Diagnóstico y solución de los daños potenciales de sus productos y servicios**

Según las respuestas obtenidas, si se hacen estudios e investigaciones técnicas y de acuerdo con los resultados toman algunas medidas preventivas o correctivas con agilidad. Por otro lado, la empresa siempre busca un mejoramiento continuo

tanto en sus productos y servicios, como en sus procesos, sin embargo no mantienen un programa especial de mejora, pero están en vías de hacerlo.

Al ser un restaurante, siempre están al pendiente de la satisfacción de sus clientes, por lo que se tienen sistemas de respuesta rápida a notificaciones ocurridas por insatisfacción de los mismos, y el personal está capacitado para responder con rapidez y transparencia en situaciones de crisis.

### **Políticas de marketing y comunicación**

En este rubro casi todas las respuestas fueron positivas, pues tienen claro la importancia de la competencia leal, además su publicidad trata de promover valores, sobre todo relacionados con la familia, y la comunicación que se que tiene tanto interna, como externa está alineada con los valores y principios que tienen como empresa.

### **Técnicas de venta éticas y respeto de la privacidad del consumidor**

Según se comentó, ellos siempre respetan la privacidad del consumidor, nunca ha tenido ningún reclamo por invasión a la privacidad a través de sus procesos de venta. Además sus técnicas de venta están alineadas con sus valores y desde luego queda estrictamente prohibido las prácticas de venta no éticas.

### **Excelencia en la atención al consumidor**

Siempre se está pendiente de la satisfacción del cliente, de hecho se hacen algunas encuestas sobre la calidad del servicio que ofrecen y si se identifica algún problema lo resuelven eficientemente.

También se comentó que su prioridad es el consumo seguro de sus clientes, pues el marisco es muy delicado en tiempo de calor, sobre todo con el clima de

Mazatlán, y a ellos les cuesta mucho dinero que los alimentos estén en buen estado y el cliente no se enferme, sin embargo muchos restaurantes del giro no lo hacen. Esto muestra la responsabilidad que la empresa asume en cuanto a la calidad de atención a sus clientes.

### **Conclusión general acerca de las variables de la RSE**

El analizar los antecedentes de la RSE y sus perspectivas teóricas, profundizando minuciosamente en los indicadores de la misma, nos permite una mejor visión de los resultados de los distintos rubros que contiene los instrumentos de investigación diseñados, a personal directivo y trabajadores de la empresa, quienes actualmente se hacen cargo de la administración de la empresa, se pueden analizar las principales prácticas de RSE y se puede observar claramente que esta organización es más fuerte en algunas variables de RSE que en otras, lo cual se puede corroborar con los resultados de las demás herramientas utilizadas en el estudio de caso, las cuales fueron: entrevistas a los empleados, el diario de campo, así como la observación que fue elemental.

En general podemos decir que la empresa “La Costa Marinera” si tiene cierto conocimiento acerca de la RSE, aunque aún le falta sensibilizarse un poco más sobre impacto de sus actividades como empresa en la comunidad donde opera e involucrarse más en éste aspecto, así como mejorar en otros, ya que no es socialmente responsable de manera integral, pero está en vías de serlo. La Lic. Socorro Cruz como coordinadora de los esfuerzos de la empresa, está consciente de algunas debilidades de la empresa y está abierta a la posibilidad de nuevas formas de hacer negocios, prueba de ello, es que está interesada en que “La



Costa Marinera” se convierta en una empresa socialmente responsable, atendiendo los nichos de oportunidad para la aplicación de otras prácticas de RSE, en beneficio de los trabajadores y de la empresa misma.

A continuación se muestran las prácticas de RSE identificadas en La Costa Marinera:

Variable	Prácticas realizadas
<b>Ética empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta valores y principios éticos a su personal.</li> <li>• Tiene un código de ética informal que orienta la relación de la empresa con los stakeholders.</li> <li>• Busca un posicionamiento leal a la competencia.</li> <li>• Respeta la legislación referente a precio y calidad.</li> <li>• Contribuye con la economía regional.</li> <li>• Sanciona toda clase de prácticas corruptas.</li> </ul>
<b>Calidad de vida laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacita al personal sobre el respeto de la diversidad.</li> <li>• Jornadas de trabajo flexibles para empleados que necesiten cuidar a sus hijos.</li> <li>• Capacita a los empleados profesionalmente.</li> <li>• Premia la iniciativa individual de sus empleados con incentivos económicos o en especie.</li> <li>• Se rechaza el trabajo infantil.</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una trampa de grasas, y todo el aceite quemado es recogido por otra empresa que lo reutiliza.</li> <li>• Los desperdicios de comida son dados a personas que los reutilizan para alimentar animales.</li> <li>• Los residuos sólidos y líquidos son separados.</li> <li>• Toma en cuenta criterios ambientales para la selección de proveedores.</li> <li>• Siempre se mantiene limpia la zona de playa cercana al establecimiento.</li> <li>• Los vehículos de la empresa son nuevos y se les da mantenimiento continuo para asegurarse que no contaminen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye en especie con acciones organizadas por el gobierno en beneficio de la comunidad cuando se le solicita.</li> <li>• Promoción de Mazatlán como destino turístico en otras</li> </ul>

<p><b>Compromiso con la comunidad</b></p>	<p>regiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución con la preparatoria Cbtis 51 en cursos y capacitación para estudiantes de las áreas de turismo y alimentos.</li> <li>• Las prácticas relacionadas con el medio ambiente también las considero como un compromiso con la comunidad, ya que el hecho de mantener limpia la playa, no contaminar el mar con desechos tóxicos, disminuir la contaminación del suelo y del aire, así como la reutilización de desechos en beneficio de otras personas, es algo que beneficia a toda la comunidad.</li> <li>• Cuenta con proveedores regionales, por lo que contribuye con la economía local.</li> </ul>
<p><b>Marketing responsable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene sistemas de respuesta rápida a notificaciones ocurridas por insatisfacción del cliente.</li> <li>• Su publicidad está alineada a sus valores y principios.</li> <li>• Competencia leal.</li> <li>• Consumo seguro.</li> </ul>

Podemos afirmar de la misma forma, que la empresa tiene muy claro el concepto de la RSE y el hecho de que una empresa ya no solo debe preocuparse por los ingresos generados, sin dejar esto de ser un eje fundamental de su actividad. Sin embargo son conscientes de los impactos que su actividad ocasiona en la sociedad y en primer término con sus stakeholders, cuidando todas las variables que incluye la RSE. Aun y cuando no las han desplegado a toda su capacidad, si muestran un gran avance en la aplicación de prácticas de RSE en el ámbito interno y externo. Tienen claro que sus esfuerzos contribuirán a una mejor sociedad en el municipio de Mazatlán, Sinaloa por lo que incluso en fechas próximas, buscarán alcanzar el distintivo ESR, que otorga CEMEFI.

## Referencias Bibliográficas

Aristoteles (<http://www.undernet.org/>). En (<http://www.proyectoespaco.dm.cl>)  
febrero 7 de 2010.

Cajiga, C. (2006). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*.

Recuperado de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

CEPAL. (2004) *La Responsabilidad Social Empresarial: Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno*. Recuperado de <http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/8/12168/respempresarialglobal.pdf>

Comisión de las comunidades europeas. (2001). Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de [http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro\\_verde\\_sobre\\_RSE.pdf](http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf)

Fundación ÉTNOR & CEEI Valencia. (2004). *Guía de responsabilidad social de la empresa*. Recuperado de [http://www.etnor.org/html/pdf/pub\\_guia-rse.pdf](http://www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf)

García, E. & González, O. (2006). *El Libro Blanco de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Recuperado de [ftp://ftp.eresmas.net/libro\\_blanco.pdf](ftp://ftp.eresmas.net/libro_blanco.pdf)

López, H. (2009). "Introducción a la responsabilidad civil". *Derecho*, 1-15. (s.n.)

Garriga, E. (2004). "Corporate social responsibility, mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 51-71. Vol. 53, no. 1, (p. 51-71).

Kammen, M. (1995). "The gospel of wealth". *St. Martin's Press*. New York , 45-40.

Kotler, P. Bowen, J. y Makens, J. (2005). *Marketing para hotelería y turismo*. Tercera edición. México: Prentice-Hall.

- López, H. (2009). "Introducción a la responsabilidad civil". *Derecho*, 1-15. (s.n.)
- Morales L. (2006). *¿De quien es la responsabilidad? Crisis y reconstrucción del espacio social*. México: Taurus.
- Morillo, M. (2008). Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: decisiones de compra y de comunicación.. *Economía*, XXXIII, 26 (julio-diciembre, 2008). México.
- ReynoMomborg, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como Ventaja Competitiva*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Federico Santa María).
- Recuperado de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r79731.PDF>
- Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier & García, Eduardo (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, Málaga: Aljibe.
- Rojas, A. & Oyala, J. *Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo*. Recuperado de; <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>
- Schulze, F. & Pszolla, V. (2011). Situación De La Responsabilidad Social Empresarial En Europa. *STRATEGY & MANAGEMENT BUSINESS REVIEW*, 2(2), 1-21. Recuperado de [http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy\\_manag\\_bus\\_rev/2011/Vol2/Nro2/1-SM13-11-full.pdf](http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2011/Vol2/Nro2/1-SM13-11-full.pdf)

Weber, M. (1991, traduc.). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.  
México: Premiá.

**Otras fuentes de información electrónica**

<http://www.aliarse.org.mx/>

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

<http://www.pactomundial.org.mx/home/>



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***





# La Responsabilidad Social como Factor de Competitividad en las Pymes

---

Limberth Agael Peraza Pérez<sup>1</sup>  
Perla Gabriela Baqueiro López<sup>2</sup>  
José Manuel Baqueiro López<sup>3</sup>  
Alonso Contreras Ávila<sup>4</sup>  
Tania Beatriz Casanova Santini<sup>5</sup>

## Resumen

Debido al rol tan significativo que las Pymes tienen dentro de la actividad económica de nuestro país como generadoras de empleo y considerando el impacto que causan en el medio ambiente en el cual se encuentran inmersas, los retos, oportunidades y limitaciones que les impiden lograr un mayor crecimiento en el mercado globalizado, es necesario que las Pymes busquen implementar nuevos enfoques de trabajo que les permitan competir en el entorno empresarial, generar valor en sus actividades y lograr mayor impacto social y medio ambiental favorable a sus grupos de interés; es por ello que en este trabajo se presenta la importancia de la implementación de prácticas de responsabilidad social en las Pymes en México para alcanzar mayor competitividad y con ello lograr su permanencia y crecimiento en la economía del país.

**Palabras clave:** Grupos de interés, cadena de valor, modelo de gestión.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [limberthperazaperez@gmail.com](mailto:limberthperazaperez@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [perla.baqueiro@gmail.com](mailto:perla.baqueiro@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [jmbaqueiro@gmail.com](mailto:jmbaqueiro@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [alonso.traget@gmail.com](mailto:alonso.traget@gmail.com)

<sup>5</sup> Universidad Autónoma del Carmen. [taniabcs@gmail.com](mailto:taniabcs@gmail.com)

## **Abstract**

Due to the very significant role that SMEs have in the economic activity of our country in generating employment and considering the impact they have on the environment in which they are immersed, challenges, opportunities and constraints that prevent them from achieving greater growth in the globalized market, SMEs need to implement new approaches of work that allow them to compete in the business environment, create value in their activities and achieve greater social and environmental impact to benefit their stakeholders. That's why in this paper we present the importance of implementing social responsibility practices in SMEs in Mexico to achieve greater competitiveness and to accomplish their permanence and growth in the national economy.

**Key words:** Stakeholders, value chain, management model.

## **Introducción**

En los últimos años se ha hablado por mucho del tema de responsabilidad social (RS) en las organizaciones lucrativas, instituciones académicas, gobiernos, organizaciones civiles. Debido a los impactos positivos de la implementación de acciones de responsabilidad social en las grandes corporaciones que, con el apoyo de los organismos internacionales, organizaciones civiles y entidades académicas, se ha promovido prácticas de responsabilidad social en la cadena de valor de las mismas para el logro de sus objetivos, sin embargo es importante no dejar atrás a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya que funcionan como factor importante dentro de la economía del país, siendo un medio para impulsar el desarrollo económico a través de la generación de empleos y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB); otra de las características de las Pymes es que su estructura organizacional es pequeña y el desempeño de sus actividades no están estandarizadas como las grandes corporaciones, esto permite que sean auxiliadas por las grandes empresas a realizar sus operaciones y servicios, sabiendo que por su dinamismo mantienen un soporte dentro de la estructura del sector productivo; sin embargo tienen problemas y limitaciones financieras y esto aumenta el riesgo de quiebra, por lo que es importante que tengan un crecimiento en el mercado, generen cambios en sus funciones administrativas, financieras y en los procesos de producción a la que le llamaremos cadena de valor, para generar un valor agregado y puedan ser competitivas dentro de su mercado y marcar una diferencia en el desempeño de sus actividades y lograr mayor impacto social y medioambiental a favor de sus grupos de interés.

Actualmente la sociedad civil se ha vuelto más exigente hacia las empresas en cuanto a su actuar, por ello las Pymes, para generar ventaja competitiva y su permanencia en el mercado sea a largo plazo, deben de comprender que no solo baste con atender o satisfacer las demandas o necesidades de sus clientes directos, sino que es importante colaborar directamente con todas las partes que integran e intervienen en su cadena de valor y al mismo tiempo de informa al respecto de las acciones y cambios a realizar.

En los años recientes la sociedad se mantiene más informada y de igual manera exigiendo transparencia del actuar de las Pymes con respecto al trato de los recursos humanos, el cuidado del medio ambiente, la relación con cada uno de sus proveedores, la cultura interna de la organización y la vinculación con la misma sociedad; partiendo de este lineamiento, en donde las Pymes no solo pueden estar sujetas a la rentabilidad, eficiencia, costos, que les permita su permanencia en el mercado y ser más competitivas, surge la responsabilidad social empresarial como una visión de estrategia, imagen, cultura, y un cambio voluntario para la implementación de la responsabilidad social, que coadyuve a le mejorar su esquema de trabajo y tenga beneficios en conjunto con todos sus grupos de interés.

Muchos piensan que implementar las acciones de responsabilidad social sólo es posible en las grandes organizaciones multinacionales y transnacionales, sin embargo esto es una manera errónea de pensar ya que una Pyme puede adoptar a la RSE como parte de sus gestión y no implica cambiar todas las actividades diarias de su quehacer organizacional, sino buscar reducir las que más impactos

tengan en la en sus grupos de interés. Debemos comprender y entender que el proceso de implementación de las acciones de RSE no son gratuitas, pero que desde luego las compensaciones y beneficios se verán reflejadas en el transcurso del tiempo.

Como sociedad, académicos, empresarios, si empezamos a trabajar bajo esta línea de pensamiento socialmente responsable en las pequeñas y medianas empresas lograremos una mayor participación de actividades económicas en el país, buscando la permanencia y crecimiento de éstas en la economía.

### **Metodología**

El presente artículo se desarrolla como una investigación exploratoria sobre la Responsabilidad Social como factor de la competitividad en las Pymes con el objetivo de establecer si existe relación entre la implementación de la RSE y las Pymes para hacerlas más competitivas en el mercado, considerando a la RSE como un modelos de gestión, para lo cual se llevó a cabo una revisión bibliográfica, principalmente de revistas científicas, artículos impresos, libros y guías para darle un sustento teórico a la investigación.

### **Revisión de la literatura**

La responsabilidad social empresarial (RSE) o la responsabilidad social corporativa (RSC) es un tema que ha crecido en los últimos años debido a las aportaciones y beneficios que ha generado a través del tiempo. Cada día más empresas están interesadas en implementar acciones de responsabilidad social en sus empresas debido a que se han dado cuenta, que no se trata de una respuesta táctica, si no de asumir soluciones a determinadas demandas sociales y

coadyuvar al ambiente que las rodea. Las condiciones de ser una pequeña y mediana empresa no las limita a implementar estrategias de responsabilidad social, sin embargo tienen una relación estable con el entorno local en el cual desarrollan sus actividades, en este entendimiento la responsabilidad social es un mecanismo esencial para lograr la sostenibilidad de las Pymes en nuestro país.

Para (A. Thompson, E. Gamble, A. Peteraf, & Strickland III, 2012)

La idea de que las empresas tienen la obligación de fomentar el desarrollo social, tema muy debatido en los últimos 50 años, echó raíces en el siglo XIX, cuando compañías progresistas, luego de la revolución Industrial, comenzaron a proporcionar viviendas a sus trabajadores y otras prestaciones. La noción de que los ejecutivos de las corporaciones deben equilibrar los intereses de todos los interesados (accionistas, empleados, clientes, proveedores, las comunidades donde operan y toda la sociedad) comenzó a florecer en el decenio de 1960. Unos años después, un grupo de directores ejecutivos de las 200 mayores corporaciones estadounidenses, que se llamaron la “mesa redonda de los negocios”, promovieron el concepto de responsabilidad social corporativa.

“La responsabilidad social corporativa (RSC) aplicada a las empresas atañe al deber de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, fomentar la diversidad de la fuerza laboral, proteger el ambiente y trabajar para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general”(pág. 305)

En lo que toca al tema de responsabilidad social empresarial podemos mencionar que es una idea muy amplia y que no existe una definición enmarcada y específica que nos pueda decir con exactitud el objetivo de la misma, pero sí podemos mencionar que busca un beneficio dentro de su contexto ya que ha alcanzado las dimensiones globales de ahora y posicionamiento en el entorno organizacional.

Según (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera, & García de la Torre, 2012):

El concepto de RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953, cuando en el libro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores de la sociedad (pág. 3)

“En la década de 1960, Davis propuso que la responsabilidad de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad. De tal modo, que aquellas que ejercen mayor impacto por la derrama económica y su cercanía con ciertos grupos de poder tendrán mayor responsabilidad social. En esas aproximaciones, la responsabilidad de los empresarios se aprecia como aquella labor que está en función no sólo de sus intereses, sino también de los de la sociedad en general.”

Así mismo, el libro verde de la Comisión Europea define la responsabilidad social corporativa como, “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”. (Navarro García, 2012)

Lizcano Álvarez & Nieto Martínez (2006) definen el termino como: “una obligación de origen moral, derivada de la libertad de elección, por la cual el sujeto responde por sus acciones pasadas, presentes y futuras”.

Raufflet, et. al., citados de Coparmex, de México, conciben la RSE como la capacidad de una firma para asumir ética y conscientemente el impacto que genera su desempeño económico, social, medioambiental en sus contextos internos y externos, así como en las personas, la comunidad y la naturaleza más allá de lo que señala la ley. Y además de atender las expectativas de las comunidades donde opera.

Hemos hablado e identificado definiciones de RSE y RSC en donde se infiere que este concepto es de visión amplia y de gran impacto en la cadena productiva de las empresas, por lo tanto se considera como parte fundamental de una nueva cultura de gestión empresarial entre los grupos de interés, en efecto la RSE es un marco de integración que involucra a todos los sectores: Instituciones públicas, privadas, gobierno y sociedad civil. El propósito de la RSE es implementar acciones que generen valor en su cadena productiva, procesos, recursos humanos, proveedores, clientes e imagen de la misma organización para así crear una mejor cultura organizacional. Es importante entonces reconocer las características de las pequeñas y medianas empresas, al igual que su importancia



y su forma típica de gestión y organización para determinar qué tipo de acciones de responsabilidad social pueden ser implementadas en ellas; comenzaremos entonces, por revisar algunas definiciones de Pyme y su participación en la economía.

La Comisión Europea (2006), define a la Pyme, de la siguiente manera, “es una entidad que ejerce una actividad económica, independiente de su forma jurídica”, mientras que Flores Jiménez, Hernández Ortiz & Flores Jiménez (s.f.), la definición de empresa sin importar su tamaño, ni lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”

Para Raufflet, et. al. (2012), estudiar las pequeñas y medianas empresas (Pymes), tiene una relevancia especial, ya que en los países latinoamericanos constituyen el 85% de las firmas y generan más del 50% del empleo. Esto quiere decir que estas entidades económicas representan, la mayor aportación de generación de empleos y unidades económicas activas, de ahí la importancia de fortalecer a estas Pymes y volverlas competitivas, incidiendo en sus comportamientos y que acerques del día a día.

En México las pequeñas y medianas empresas, tienen una gran notabilidad y presencia en nuestra economía, en la generación de empleos, a nivel local, regional y nacional sin tomar en cuenta las condiciones de desarrollo de los

países, así sean desarrollados, en desarrollo o industrializados. Conforme a datos del (INEGI, 2015), en México la gran mayoría de los establecimientos corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), representado el 99.81% del total de establecimientos en el país y cuenta con el 73.99% del personal ocupado, sin embargo, su aporte a la Producción Bruta Total nacional es de sólo 35.9%, además de que las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores se encuentran por debajo de la media nacional. No obstante los datos mencionados con anterioridad, se puede considerar que a pesar de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresa en nuestro país, estas no son competitivas.

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
<b>Establecimientos</b>	94.32%	4.65%	0.84%	0.19%	100%
<b>Personal ocupado</b>	38.89%	18.49%	16.61%	26.01%	100%

Tabla 1. Datos de las Pymes en México. Fuente: Elaboración propia con base en Censos económicos 2014. (INEGI, 2015)

Podemos entender que una pequeña y mediana empresa, es una unidad de negocio integrada de forma autónoma por un propietario, y que su forma de control interno se basa en las cuestiones empíricas y aprendizaje en el tiempo. De acuerdo a Anzola Rojas (2010), el comité de Desarrollo Económico (CAE por sus siglas en inglés) determina que todo negocio pequeño debe de cumplir con por lo menos dos de las siguientes características:

- La administración de la empresa es independiente; por lo común, los gerentes son los propietarios del negocio.
- El capital de las empresas generalmente es aportado por una persona o por un grupo pequeño de ellas.
- El radio de operación es local y los propietarios y empleados se ubican en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa se relaciona con la industria en la cual se desenvuelve. Es pequeña cuando se compara con unidades más grandes.

Las pequeñas y medianas empresas se concentran en la participación familiar, esto es que el núcleo familiar(entendiendo padre, madre, hijos, tíos, esposa, sobrinos, primos, entre otros), participa de manera directa en las actividades, dándole a cada uno de los participantes tareas y funciones específicas en la organización informal.

Uno de los problemas que antaña a las pequeñas y medianas empresas es el no saber deslindar responsabilidades y separar la relación familiar de lo laboral, ya que es común que generen conflictos internos por no comprender ni separar los sentimientos familiares de las actividades laborales; así mismo, Anzola Rojas (2010) considera que el tipo de administración de estas organizaciones, al estar a cargo del dueño y miembros de la familia que ocupan puestos principales sin considerar si cuentan con la capacidad y habilidad para el desempeño de dichos puestos, hace que se descuiden factores internos y externos cruciales para el éxito de la empresa, tal es el caso del manejo de operaciones que se hace de

manera empírica, sin contar, en muchas ocasiones, con conocimientos administrativos, legales, operacionales y financieros.

En este último punto, el mismo autor señala que el financiamiento de las Pymes es realizado directamente por las aportaciones de capital que hacen los dueños y algunos familiares cercanos, dado que existen limitaciones para acceder a créditos de instituciones bancarias, principalmente por las altas tasas de interés que incrementarían sus costos de financiamiento, limitando así su capacidad de adquirir o renovar maquinaria y equipo, modernizar sus instalaciones, contar con mayor capital de trabajo y en general de incrementar sus operaciones.

Lo dicho hasta aquí, son algunas de las características muy generales o básicas de una Pyme en cualquier parte del mundo, sin embargo, hay ciertos factores que inciden en el desempeño de las Pymes y que sus dueños deberían considerar; tal es el caso de factores elementales como lo son recursos económicos, recursos humanos, procesos administrativos, estructura organizacional que formarán las bases de un buen sistema de operación de la Pyme, pero lamentablemente no se consideran estos elementos que son importantes para la permanencia y el crecimiento de la pequeña organización. Algunos de los factores fundamentales que permitirán el crecimiento de la Pyme en el contexto económico en el que se encuentran operando son:

- Crecimiento de la Pyme
- Utilidades
- Apoyos financieros
- Políticas de desarrollo económico

- Políticas de desarrollo social
- Aspectos legales
- Administración de la Pyme

A manera de resumen de la caracterización general de la Pymes y su importancia en las economías, podemos mencionar que estas unidades económicas son dirigidas por núcleos familiares, que a su vez desempeñan varias funciones dentro de la organización y las vuelve vulnerables a los cambios que se presentan en la actualidad dentro del mundo globalizado, donde los dueños representan y ejecutan las actividades de manera centralizada y estas se vuelven inflexibles a los cambios, considerando que los representantes ejecutan las actividades más importantes como el control de las finanzas, la toma de las decisiones, la contabilidad informal entre otras funciones, hay que señalar, además que tienen limitaciones en sus precarios flujos de efectivo, baja intensidad del uso de capital, bajos montos o movimientos comerciales, poca fidelidad de sus clientes, escasa inversión en tecnología, incapacidad de acceder algún tipo de financiamiento comercial, y esto hacen que las Pymes tengan poca permanencia en el mercado, discurrendo otras de los problemas a los que se enfrentan y no menos importante, es la falta de mano de obra calificada, falta de liderazgo de los dueños, desconocimiento de procesos administrativos, presencia de multinacionales que les generan competencias, cambios en las políticas públicas, los cambios en los usos y costumbres de los clientes, baja capacidad de negociación con sus clientes y proveedores, al mismo tiempo que no participan en vinculación con la sociedad y mucho menos generan acciones positivas al medio ambiente.

Hasta este punto hemos hablado específicamente de las consideraciones y factores generales de una pequeña y mediana empresa que permitirán su permanencia y competitividad en el mercado en el que se encuentren operando, así como las limitantes a las que se enfrentan y por las cuales se ven en la incapacidad de generar valor y competitividad organizacional; sin embargo, es importante mencionar además, que este tipo de unidades económicas enfrentan su problemas de manera aislada y recurriendo a soluciones objetivas sin un respaldo que los guíe o asesore en cada situación presentada, es por ello que vemos la necesidad de cambiar el rumbo de las mismas.

Por otra parte creemos que existe una creciente necesidad de generar y adoptar un concepto de desarrollo equilibrado que involucre la participación activa de todos los sectores económicos, y sociales en el proceso de desarrollo y crecimiento de todas las organizaciones, por lo tanto los proyectos de este tipo que se desarrollen deben basar su necesidad en hacer más eficientes a los pequeños empresarios en el manejo de las empresas (Anzola Rojas, 2010).

Para algunos dueños o empresarios la responsabilidad social empresarial es identificada como el cumplimiento de las obligaciones legales, ambientales, tributarias, económicas y éticas, sin saber que éstas se consideran como una etapa obligatoria de las regulaciones vigentes de ley y del mercado, sabiendo que hay presiones sociales que obligan a las Pymes a anticiparse y prevenir impactos sociales. Es este un mecanismo de discusión que experimentan, especialmente, las Pymes, con ello que la aplicación de las prácticas de responsabilidad social se deja al libre voluntariado de los dueños de estas unidades económicas, con lo que

se excluye todo compromiso obligatorio. Sabiendo que también estos empresarios se resisten al cambio, ya que vienen administrando su empresas de una manera empírica y esto los sesga de una visión de transformación fundamental en su sistema administrativo, que está establecido solo en una cultura de maximización de recursos económicos, siendo estos sesgados a participar en nuevos compromisos que los lleven a un crecimiento en el mercado. Así mismo dicen, que ya existen demasiadas dificultades como para generar nuevos compromisos y obligaciones. Con lo que desconocen de los beneficios que les puede traer a cambio la implementación de la responsabilidad social que constituye una nueva forma de relacionarse entre la empresa y la sociedad.

En lo que toca a la competitividad, nos muestra como las Pymes deben de administrar los recursos, para maximizar sus utilidades, ser más productivas, mejorar sus procesos, ampliar su mercado y cumplir con las exigencias de sus clientes, de esta manera la competitividad marcará el éxito o fracaso de la organización. A su vez hablar de la competitividad implica tener la habilidad de desempeñar una tarea de manera eficiente y que ésta a su vez tenga la capacidad de generar un valor agregado en base a la identificación y evaluación de las actividades desempeñadas dentro de su cadena de valor, generando así las competencias que puedan crear en base a las habilidades centrales, para concebir nuevas estrategias y al mismo tiempo ser competente.

La esencia de implementar estrategias que generen una ventaja competitiva es involucrando al medio ambiente, la sociedad y maximizando sus utilidades económicas, que marcara una diferencia con sus competidores directos e

indirectos. Los empresarios desconocen los beneficios que pueden tener si se dirigen en este camino hacia la responsabilidad social teorizando que la innovación en la organización genere una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente creando un nuevo compromiso de contribución y asentando nuevos principios para un crecimiento económico sostenible, incluyente, solidario y cuidadoso con valores humanos y sociales. Este compromiso entre el negocio y sociedad no significa, la desnaturalización de las organizaciones con ánimo de lucro.

Obtener beneficios en el marco del respeto de las leyes es un objetivo legítimo y necesario en nuestra estructura económica, y es la primera responsabilidad de las empresas, pero en modo de que este objetivo se realice y se conjugue con otras responsabilidades de las empresas, determina el carácter distintivo de la gestión (de Castro Sanz, 2005). Actualmente, existen muchos mecanismos y marcos que proponen cómo debe actuar una empresa para hacer frente al reto de aplicar y de gestionar estrategias de RSE (Vilanova & Dinarés, 2009)

Todavía cabe señalar la importancia que tiene la cadena de valor de una empresa, como le hemos venido mencionado a lo largo de este documento, es de gran importancia identificar todos los procesos, habilidades, recursos, equipos materiales que se utilizan para la operación de la organización, que abarca desde los proveedores hasta el consumidor final para tener la capacidad de identificar las fallas en el proceso y generar una mejora continua, por eso la importancia de la implicación de la responsabilidad social que nos servirá como una herramienta de estrategia y de gestión para generar cambios positivos en la organización.



La gran mayoría de las Pymes generan de una manera empírica e inconsciente pequeñas acciones de RSE, pero no las representa como tal, sobre todo por el desconocimiento del tema en general y la desinformación que tienen. Para (Iturbide Galindo, 2013), Hay tres elementos indispensables que deben preexistir para incursionar exitosa en la RSE: una apuesta por la excelencia empresarial, estos son:

- a) El rol y los valores del empresario fundador.
- b) Las iniciativas ligadas a la realidad y giro de la empresa.
- c) EL vínculo entre RSE y resultados económicos.

En efecto, esto podría aplicar para cualquier empresa, en particular importante para los pequeños negocios. Para que la Pyme logre la implementación de las acciones de RSE, antes que nada los representantes o dueños tienen que estar conscientes de un cambio de paradigma empresarial, estar convencidos por voluntad propia de cambiar su acciones dentro de sus procesos y generar un compromiso y a la vez demostrar su capacidad de liderazgo y motivar a sus empleados a participar en este cambio a lo que deberá de comunicar y concientizar de la importancia que tiene la implementación de la responsabilidad social en sus actividades.

Considerando como primer punto la parte interna de su organización, enfocarse a los cambios de cultura, procesos, recurso humano, finanzas, códigos de ética, clima laboral, entre otros.

Algunos beneficios de la RSE, tanto internos como externos, que la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (s.f.) señala son:

**A nivel interno:**

- Mejorar la fidelidad, el compromiso y la motivación de los trabajadores/as
- Ayudar a traer y retener buenos/as profesionales
- Mejorar el clima laboral, lo que incremente la productividad y la calidad
- Permite reducir costos de operación
- Permite obtener desgravaciones fiscales
- Mejora la comunicación interna
- Fomente una cultura corporativa interna

**A nivel externo:**

- Ayuda a fidelizar los/as clientes actuales y captar nuevos clientes
- Mejora la relación con el entorno social
- Mejora la imagen y reputación de la empresa
- Contribuye a un mejor posicionamiento y diferenciación de marca
- Incrementa la notoriedad
- Mejora las relaciones con los sindicatos y la administración
- Permite el acceso a nuevos segmentos de mercados

Para obtener los beneficios mencionados con anterioridad es importante empezar a generar acciones que logren la confianza y el respeto de todos los involucrados en la Pyme, de tal manera que las operaciones de esta sean responsables, éticas, honestas, confiables y que genere un buen ambiente para trabajar y esto solo se lograra si, se implementa la responsabilidad social como parte de estrategias, considerando cambios estructurales, implementado principios éticos, apoyar a la

comunidad, emprender acciones para cuidar y proteger el medio ambiente en el que opera, buscar mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Consideremos ahora que para lograr la competitividad en la Pyme, es importante mencionar la teoría de creación de valor mezclado. Para entender un poco más de esta conceptualización de la RSE, se observa una marcada tendencia hacia la teoría de los grupos de interés y la teoría de valor mezclado. Lo anterior señala una concepción de la empresa como un agente que no sólo genera valor económico, sino también valor social y ambiental, es decir, un enfoque en la cuenta del triple de resultados, donde la maximización de las utilidades no es el objetivo predominante, sino que ocurre, al mismo nivel de importancia, con lo social y lo ambiental, como se puede apreciar en la figura 1. (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera, & García de la Torre, 2012).

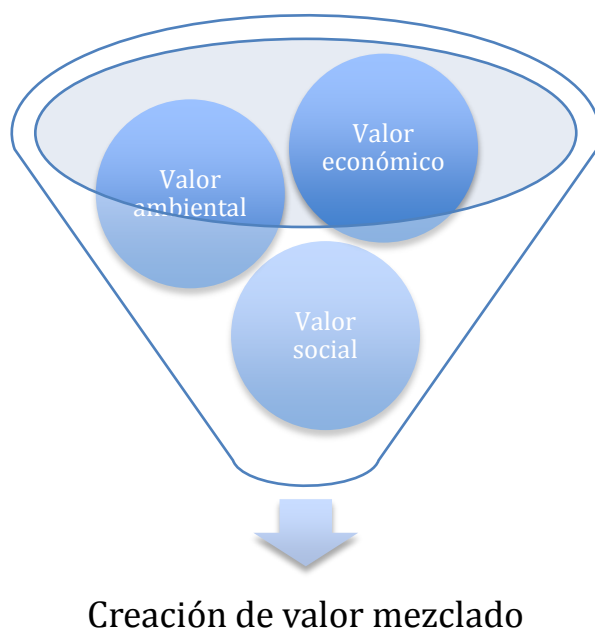


Figura 1. La cuenta triple de resultados. Fuente: Elaboración a partir de (Raufflet, Lozano Aguilar, Barrera, & García de la Torre, 2012)

Dentro del mismo apartado se menciona que el generar valor económico, no es sólo el objetivo principal de la Pyme, sino fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés, por eso uno de los caminos a seguir es la incorporación de las prácticas de responsabilidad social en las Pymes, mediante la creación del valor mezclado, que busca un equilibrio en cada una de las dimensiones antes mencionadas.

A continuación, se presentan algunas prácticas de RSE clasificadas para cada una de las dimensiones de creación de valor.

### **Dimensión económica**

- Sistemas de gestión eficientes para garantizar la rentabilidad financiera (sustentabilidad del negocio).
- Remuneración adecuada para el propietario o la familia empresarial.
- Generación de empleo.
- Productos de calidad a precios justos.
- Códigos de ética para respaldar las transacciones comerciales.

### **Dimensión social**

- Apoyo a grupos desfavorecidos o marginados.
- Apoyo a actividades educativas, así como formativas de la comunidad y los empleados.
- Patrocinio de las actividades culturales en la comunidad local.
- Apoyo a actividades ligadas a la salud y al bienestar de la comunidad.
- Patrocinio de actividades deportivas y públicas.

- Actividades de conciliación entre el trabajo y la familia.
- Igualdad de oportunidades, con discriminación positiva para grupos étnicos.

### **Dimensión ambiental**

- Desarrollo de programas para el consumo eficiente de energía y agua.
- Programas para reducción o tratamiento de residuos.
- Programas de reciclaje y aprovechamiento de subproductos o desperdicios de la producción.
- Monitoreo del impacto de la actividad económica en el medio ambiente, para buscar reducir la huella ambiental.
- Sistema de gestión ambiental y certificaciones ambientales.

Las iniciativas presentadas en el párrafo anterior buscan generar un soporte y al mismo tiempo la competitividad deseada por la empresa en sus tres dimensiones de impacto que son las personas, en ellas busca tener una mayores iniciativas y participación con la sociedad para mejorar y contribuir de manera interna y externa con todas sus partes interesadas, la siguiente dimensión que enmarca las cuestiones medioambientales, busca la reducción de impactos negativos en la ecología y mejorar las prácticas medioambientales y por último la dimensión económica que esta tiene un impacto más amplio, ya que abarca la generación de los flujos de efectivo, utilidades, costos y financiamientos.

### **Conclusión**

Para concluir se puede determinar que muchos aspectos a considerar para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, y de esta manera

desarrollar su competitividad para que tenga presencia e impactos positivos en el mercado, sabiendo que los clientes cada día que pasa de vuelven más exigentes. Se busca que para que las Pymes en nuestro país permanezcan en esta competencia integral, tendrán que desarrollar e implementar nuevas estrategias para lograr mayor participación en el mercado, buscar nuevos mercados, disminuir sus costos, mejorar sus procesos de producción, acceder a financiamientos, maximizar sus utilidades, mejorar su estructura organizacional, descentralizar las actividades y funciones, crear liderazgo, mejorar los procesos de control, desarrollar proyectos, tener participación social, aprovechar al máximo su capacidad instalada, capacitar y desarrollar al recurso humano. Todo esto para ser más competitivas y tener mejoras continuas que les permitan permanecer en el mercado.

En consecuencia las prácticas de RSE han tenido gran expansión en los medios correctos como los son: las instituciones académicas, organizaciones civiles, empresas públicas, empresas privadas y especialmente las grandes corporaciones que se han vuelto las portavoces de estas acciones a lo largo de los últimos años, habría que decir también que han generado iniciativas enmarcadas en temas generales como lo son:

- Imagen corporativa
- Cultura organizacional
- Vínculos con la sociedad
- Mejoras en el medio ambiente
- Creación de valor económico

- Iniciativas sociales
- Cambios en la estructura organizacional
- Cambios de paradigmas
- Eficiencia
- Mejoras en los procesos
- Maximización de valor
- Reducción de costos
- Mercadotecnia verde

Por mencionar algunas, que han sido relevantes para las grandes corporaciones que tienen presencia a nivel mundial, y que estas a su vez influyen en que las Pymes participen de una manera responsable. Por tanto la misión de generar competencia en la Pyme implementando practicas responsabilidad social empresarial como estrategia de largo plazo nos llevaran a la satisfacción de las necesidades de una manera responsable, no solo cumpliendo con el presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras, sin embargo en el entorno de las Pyme se busca un vía hacia la competitividad sostenible y la mejora económica habiendo que se encuentra un gran asentamiento de coexistencia de beneficios cuando sea capaz de obtener una rentabilidad sostenible a lo largo del tiempo, buscando minimizar los impactos negativos que esta pueda generar con sus acciones diarias, siempre y cuando trabaje de una manera socialmente responsable, y que garantice el desarrollo de su personal basado en el conocimiento, la innovación, favoreciendo la estabilidad laboral, igualdad de oportunidades entre sus interesados.

De donde resulta que los dueños de las Pymes se ven obligados a transmitir y comunicar a las siguientes generaciones los valores de respeto, transparencia, apego, ético y moral. Siempre buscando generar un compromiso a largo plazo en las familias empresariales. Es así que la responsabilidad social involucra los valores del empresario y que a su vez resultan importantes al momento de implementar estrategias de sostenibilidad medioambiental, social y económica que se verán reflejadas en resultados económicos.

### **Referencias Bibliográficas**

A. Thompson, A., E. Gamble, J., A. Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica* (Decimooctava ed.). México, México: McGraw-Hill.

Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas* (3ª ed.). México, México: McGrawHill.

Comisión Europea. (2006). La nueva definición de PYME.

De Castro Sanz, M. (2005). La responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.(53).

Flores Jiménez , R., Hernández Ortiz, I., & Flores Jiménez , I. (s.f.). Pequeñas y Medianas Empresas. *Caracterización General de las PYMES e Importancia de la Capacitación*.

Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra. (s.f.). *La Responsabilidad Social en las Pymes. Una nueva cultura de competitividad sostenible*.

Recuperado de <http://www.mas->



business.com/docs/La%20RSocial%20en%20pymes.pdf el 25 de septiembre de 2015.

INEGI. (Julio de 2015). *www.inegi.org.mx*. (C. e. definitivos., Productor) Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce\(ce2014/doc/presentacion/pprd\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce(ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf)

Iturbide Galindo, L. (Agosto de 2013). La RSE al alcance de las Pymes. *Ideas RSE responsabilidad social y sustentabilidad*(5), 48.

Lizcano Álvarez, J. L., & Nieto Martínez, P. (2006). *UAEM Redalyc.com*. (g. p. La responsabilidad en el capitalismo futuro. Competencia, Productor) Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de Red de Revistas Científicas de America Latina y el caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301001>

Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa* (2 ed., Vol. 2). México: Alfaomega.

Raufflet, E., Lozano Aguilar, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial* (Vol. Primera). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Vilanova, M., & Dinarés, M. (Enero de 2009). Gestión de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Pymes. *Modelos de indicadores de RSE para pymes*.



# Organizaciones Solidarias y Responsabilidad Social

---

María Teresa Montoya Flores<sup>1</sup>

## Resumen

En el presente trabajo se realizan algunas reflexiones sobre la importancia de la responsabilidad social y la ética en las organizaciones y el papel que juegan las organizaciones solidarias en la creación de capital social a través de las inter e intra relaciones organizacionales y por la práctica que se vive en ellas se adquiere un concepto claro sobre los valores éticos y la responsabilidad social.

Tradicionalmente la responsabilidad social se ha ubicado desde la empresa, principalmente desde la gran corporación. Sin embargo, las organizaciones sociales y autogestionarias juegan un papel importante sobre este tema; estas organizaciones realizan prácticas socialmente responsables que emanan de lo tradicional, lo simbólico y los valores, es decir, son organizaciones que operan con prácticas de economía solidaria y que a la vez proporcionan sustento a la legislación y las políticas públicas sobre este tipo de organizaciones de la sociedad civil. Estas organizaciones, principalmente las cooperativas, contribuyen, tanto al desarrollo económico local como social, son ejemplo de participación en actividades para el beneficio y mejoramiento de las condiciones de vida de la población en sus localidades, pues en estos momentos en que el neoliberalismo golpea fuertemente a los niveles de población de estratos sociales bajos, conocidos como marginados, proporcionan empleos dignos y democráticos.

Las cooperativas fomentan el bienestar social de su comunidad al buscar formas idóneas de satisfacer sus necesidades y procurar su desarrollo, son organizaciones que responden a su responsabilidad social y cuentan con una serie de valores comunitarios, que les permiten participar en el desarrollo local.

**Palabras clave:** Sector solidario, organización cooperativa, valores organizacionales, principios cooperativos.

<sup>1</sup> Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora Titular de tiempo completo, adscrita al Departamento de Economía, de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-Iztapalapa, pertenece Cuerpo Académico: Organización y Sociedad. [tere\\_montoya@hotmail.com](mailto:tere_montoya@hotmail.com), [mtmf@xanum.uam.mx](mailto:mtmf@xanum.uam.mx)

## Introducción

La responsabilidad social de las empresas (RSE) viene siendo objeto de una creciente atención en los últimos años. Si bien el término puede resultar novedoso, su contenido aglutina múltiples prácticas, instrumentos y/o conceptos desarrollados en torno a las nuevas formas de organización del trabajo, el desarrollo sostenible, el balance social, la ética empresarial y la inversión o el consumo socialmente responsable; aunque desde una perspectiva integradora de todos aquellos agentes que tienen algún tipo de interés y/o relación con las empresas.

La noción de responsabilidad social de la empresa<sup>2</sup>, planteando la cuestión de las relaciones entre empresa y sociedad, emerge a finales del siglo XIX bajo la forma incorrectamente definida por una mezcla de buenas intenciones por parte de hombres de negocios que produjo resultados que fueron por lo menos confusos. El debate se estructura bajo una forma más establecida a principio del siglo XX; a medida que se generaliza el modelo de la gran empresa tiene dos consecuencias, primero, disminuye el control que los accionistas ejercen sobre los dirigentes, en segundo lugar, a causa de su tamaño y de la influencia menos directa de sus propietarios, la empresa cambia de naturaleza para hacerse una institución separada. Interactúa con un conjunto de grupos interesados, incluyendo a la comunidad social en su conjunto, así como la figura del dirigente asalariado no propietario. La nueva figura del dirigente plantea la cuestión de la identidad, del papel y de la ética del gerente, que ciertos autores describen entonces como una

<sup>2</sup> Datos retomados de Acquier y Aggeri, 2008.

profesión. Así, a partir de los años 1920, varios dirigentes se expresan públicamente sobre su responsabilidad con respecto a la sociedad. Ninguna doctrina claramente formulada por la responsabilidad social había emergido a finales de la década, los discursos están muy marcados por los conceptos de “servicio público” que estipulan la idea de un contrato implícito, caracterizando la relación entre empresa y la sociedad. Estos debates son controvertidos, pero llevados por grandes dirigentes como Henry Ford o Alfred Sloan. Las nuevas prácticas de empresa se desarrollan en el curso de este periodo, siguiendo una lógica de prueba-error. Discursos y prácticas relativas a la responsabilidad social se desarrollan así de manera precoz en el medio de los negocios. (Acquier y Aggeri, 2008).

Acquier y Aggeri comentan que la obra teórica de Bowen: Responsabilidad Social del Hombre de Negocios (Bowen, 1953), registra los discursos de los dirigentes sobre la responsabilidad social, entendida como un conjunto de obligaciones con respecto a la sociedad. Así, si los dirigentes no ejecutan su poder de manera responsable, corren peligro de que, bajo la forma de nuevas regulaciones, se aumente el control social que se ejercita sobre ellos, restringiendo su libertad de acción. Un punto interesante de la aproximación de Bowen es la importancia de las consideraciones éticas como fundamento de la responsabilidad social de las empresas y este elemento fundador de la cultura americana, fundada sobre la pertenencia a una comunidad, subraya un punto puesto en evidencia también por Weber en su análisis de los orígenes del capitalismo: la dinámica empresarial no

es reducible a un cálculo económico, es mudada por fundamentos éticos. (Acquier y Aggeri, 2008).

A partir del fin de la segunda guerra mundial, el conjunto de instituciones norteamericanas había atravesado un periodo de mejoramiento continuo de su imagen, pero a mediados de los años sesenta las empresas se encuentran confrontadas, surgen nuevos movimientos contestatarios que dan lugar a una ola importante de regulaciones, aparece el Nuevo Estado Industrial de Galbraith, en 1967, también testimonia la estigmatización de un poder excesivo de la gran empresa enfrente de su entorno (medio ambiente) y de sus clientes (Galbraith, 1969). En el curso de los años 1970 es creada una agencia pública de protección de los consumidores (Consumir Product Commission). Este periodo es marcado por la emergencia de preocupaciones relativas a la igualdad de los derechos y a las discriminaciones. La respuesta de la sociedad es con la creación de organizaciones no gubernamentales, los autores comentan que la empresa se hace así, objeto de controversias violentas y el blanco de gestiones activistas, de quienes las presiones pueden resultar en nuevas reglamentaciones que encuadran la acción de las empresas. (Acquier y Aggeri, 2008).

Acquier y Aggeri comentan que frente a esta inestabilidad y complejidad del entorno, la cuestión de la RSE simplemente hace referencia a una cuestión de ética y de elección del dirigente. La gestión de las partes interesadas ocupa un sitio central en la conceptualización y la puesta en ejecución de RSE en el seno de las empresas; una teoría de la gestión que les permita a los ejecutivos formular y colocar estrategias de empresa en entornos (medio ambientes) turbulentos,

teniendo como base la eficacia. Así nace la gestión de los stakeholders<sup>3</sup>, la cual es solo un medio de preservar o devolverle márgenes de maniobra a las empresas y sus gerentes.

La responsabilidad ante todos ellos podría sintetizarse en la fórmula que presenta el Libro Verde de la Unión Europea: "Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores". (Cortina, 2006).

En la actualidad es importante una transformación de la economía, pues el mundo de la economía globalizada ha permitido que se globalicen ciertos comportamientos que más que beneficiar a las sociedades ha producido grandes sectores de marginados, sumidos en la pobreza al buscar el lucro en el corto plazo. Ante esto, las sociedades reclaman a las organizaciones un comportamiento transparente, que se comprometan con el desarrollo de su localidad, así como que actúen con honestidad y responsabilidad. Una respuesta a los efectos nocivos de la globalización pueden ser las organizaciones de la economía solidaria, pues desempeñan un papel fundamental en la creación de capital social, incrementando las relaciones de confianza entre las personas, así como la capacidad de emplear personas desfavorecidas, aumentando el bienestar social, revitalizando las economías locales y al modernización de los modelos locales de gestión.

En este trabajo se realizan una serie de reflexiones sobre la necesidad de que el sector economía actúe con responsabilidad social y el papel que desempeñan las

<sup>3</sup> Todos los afectados por la actividad de la empresa: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, contexto social, medio ambiente y Administración Pública.

organizaciones de la economía solidaria, ya que por la práctica que se vive en ellas, se adquiere un concepto claro de cómo es la democracia, cómo se ejerce, cómo se vive la responsabilidad social promoviendo la solidaridad, la igualdad y los valores que las caracterizan, resaltando la importancia de la gestión en el diseño de las estrategias con una visión de beneficio social.

Para lograr nuestro objetivo se toma como ejemplo a la “Sociedad Cooperativa Mujeres para Hoy, SCRL”, analizando los resultados obtenidos de la investigación realizada en el año 2007 y relacionándolos con la responsabilidad social. El análisis cronológico realizado aporta resultados sobre la construcción de la identidad, así como de los aspectos simbólicos, y principios y valores cooperativos que a través de su historia les ha permitido permanecer y construir una identidad organizacional basada en la solidaridad y la ayuda mutua.

### **Organizaciones, ética y responsabilidad social**

Cuando queremos analizar a las organizaciones comúnmente iniciamos diciendo que vivimos en un mundo de organizaciones, las cuales se han constituido como el signo de la sociedad moderna y han llamado la atención de los investigadores debido a su influencia en los planos de lo social, lo económico, lo político y lo cultural. En la actualidad, las organizaciones se han convertido en un factor de cambio e influencia social, ya que lo que ellas hacen o dejan de hacer afecta de manera significativa a su entorno y a su ámbito más directo –trabajadores, clientes, proveedores, entre otros-.

De acuerdo con Barba (2002), en las primeras décadas del siglo XX en las organizaciones dominó como modelo ideal la administración científica junto con la



estructura burocrática, configurando un perfil de la organización moderna. Los estudios realizados alrededor de estas organizaciones partían del supuesto de que no había modelo más eficiente. Pero a partir de los años sesenta surge un nuevo modelo organizacional, que obligó a los investigadores y empresarios a centrar su atención en esta nueva forma de organización, marcando un paradigma organizacional fundado en la negación práctica de los principios tayloristas burocráticos. Este nuevo modelo se caracterizaba por su flexibilidad y su capacidad para estimular la participación de los miembros de la organización, emergiendo la cultura organizacional, entre otros, como elemento característico de este modelo de organización, al cual se le ha denominado flexible o postburocrático.

En la época de los sesenta, se empieza a hablar de responsabilidad social y de la ética en las organizaciones; en Estados Unidos, Francia y Japón, comenta Montiel (2004), el papel de las compañías fue criticado, acusándolas de no solo no contribuir al avance de la sociedad, sino de detenerlo ya que su objetivo final es la consecución desmedida de utilidades. Así la responsabilidad social se divide, a partir de entonces en dos grandes corrientes, la primera determinaba que la empresa debía de ser altruista, señalando la importancia de que contara con recursos para ser distribuidos con generosidad entre los sectores más desfavorecidos de la comunidad. La segunda corriente interpretaba a la responsabilidad social como obligación y responsabilidad primordial de las organizaciones.

Estas dos corrientes consideran a la responsabilidad social como altruismo o discrecional generosidad, cuando es cuestión de principios, valores y compromisos con la comunidad, donde se supone deben prevalecer los valores comunitarios; ya que la empresa como institución, debe responder a la sociedad, debiendo cumplir tanto con los objetivos económicos como con los sociales (ver cuadro 1), los cuales deben ser integrados de tal manera que cumplan en forma justa con la comunidad en la cual está insertada; es decir, que cumpla con la responsabilidad social asumida al conformarse como organización.

<b>Cuadro 1. Objetivos económicos y sociales de las empresas</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>ECONÓMICO</b>	Generar el máximo valor agregado y distribuirlo equitativamente entre sus integrantes.	Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.
<b>SOCIAL</b>	Contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, propiciando tanto su bienestar como su desarrollo humano	Es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve.

Fuente: Montoya, 2012

Podemos entender a la ética organizacional como el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la organización para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos respetando los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte. La ética establece los principios que definen las actuaciones (decisiones), la responsabilidad social se preocupa por las consecuencias que esas decisiones organizacionales pueden tener sobre la sociedad en general o en ciertos grupos en particular. La organización tiene la obligación de actuar

responsablemente y es socialmente responsable si responde a las exigencias sociales de ciertos grupos, es decir, se adapta a lo que la sociedad demanda sin esperar a que lo exija una ley.

En la actualidad podemos hablar de un mundo altamente complejo con una gran connotación de globalidad, donde se tendría que hablar de principios ético globales, ya que al ser tan global el mundo, debemos tener en cuenta las consecuencias de nuestras acciones, las cuales se pueden extender más allá de nuestras fronteras, donde nuestra actuación debe partir de principios para que el mundo sea sostenible, respetando la dignidad y la libertad de las personas.

Cortina (2006), comenta que la empresa, como uno de los agentes económicos más importantes, debe asumir su responsabilidad en la consecución de un mundo más justo, ya que al haberse globalizado rápidamente, podría ser una de las más importantes globalizadoras de determinados comportamientos éticos. Sin embargo podemos ver como la globalización del sector empresarial, ha permitido que se globalicen ciertos comportamientos que más que beneficiar a las sociedades ha producido grandes sectores de marginados, sumidos en la pobreza, al buscar el lucro en el corto plazo.

En la actualidad es importante una transformación de la economía, ya que sin duda el mundo de la economía genera mucho menos libertad que la que pretenden los defensores del neoliberalismo (Friedman<sup>4</sup>, Hayek, Nozick) pero también una reflexión profunda sobre la actividad económica, sobre su sentido y

<sup>4</sup> M. Friedman (1970), la responsabilidad social consiste en aumentar el beneficio para el accionista, porque la empresa es un instrumento del accionista, que es su propietario.

sobre las metas que proporcionan legitimidad, obliga a transformarla en una economía social, capaz de asumir sus responsabilidades, Cortina (2007).

Podemos pensar que la globalización pudiera ser beneficiosa si se orienta sobre la base de principios de justicia, ya que sabemos que hay recursos más que suficientes para que los seres humanos vean cubiertas sus necesidades básicas. De acuerdo a datos del Banco Mundial, aproximadamente 25% de la población mundial subsiste bajo la línea de la pobreza y el 33% de las muertes a mundial están relacionadas con la pobreza, 790 millones de personas están mal nutridas, 880 millones no cuentan con los servicios básicos sanitarios, ya que no cuentan con acceso al agua potable. El 15% de personas en Latinoamérica viven en pobreza moderada. Así mismo, se observa que las desigualdades entre regiones se profundiza al igual que crece el desempleo y el trabajo se precariza, principalmente entre la población femenina.

Al respecto, A. Cortina (2007), comenta que la globalización debería orientarse éticamente, reorientando a la economía, es decir, que debería crear riqueza para todos lo seres humanos, hacerla más humana a través de poner el conocimiento al servicio del bienser de las personas, tratar el problema de la inmigración de las personas como lo que es, un problema de personas y principalmente hacer más densas las redes de la sociedad civil solidaria en el contexto mundial, entre otros.

Las sociedades, en la actualidad, reclaman a las organizaciones que se comporten de forma transparente, que se comprometan con el desarrollo de su localidad, así como que actúen con honestidad y responsabilidad, ya que la actividad empresarial no solo afecta a los accionistas, a los trabajadores, a los

proveedores, a los consumidores, sino también a la comunidad en la que está inserta, y en un mundo globalizado, en ocasiones, afecta globalmente. Cortina (2007), comenta que la responsabilidad social no trata de una ética desinteresada, sino de una ética de interés universalizable, de interés de todos los involucrados con la empresa.

Ante la globalización de la economía, el incremento del poder de los grandes bancos y las grandes multinacionales, así como la creciente impotencia del Estado, los sectores político y empresarial parecen incapaces de garantizar la satisfacción de algunas necesidades básicas de las personas. Los medios dieron cuenta de prácticas deshonestas corporativas que tuvieron lugar en los últimos años afectaron la percepción de la opinión pública sobre el sector privado, quiebras fraudulentas, maquillajes contables y prácticas ilegales como Enron, WorldCom y Parmalat, entre otras, dictaron las pautas para realizar reformas legales punitivas contra el fraude corporativo, abriendo un espacio al debate sobre las prácticas éticas empresariales, que en otros tiempos fueron desdeñados. Así, lo ético se traslada al campo organizacional, con el fin de conformar una cultura empresarial enmarcada en determinados valores que persiguen en la realización de sus objetivos, aparte de metas financieras y lucrativas, el bienestar social y colectivo. (Guerra, 2007).

Para Guerra (2007), la responsabilidad social empresarial, más que una moda, remite una conducta de empresarios y trabajadores, empleados y accionistas que debe estar convencida de la necesidad y el deber de actuar éticamente en todos sus ámbitos de acción. La responsabilidad social debe asumirse como un criterio y

un valor a ser incorporado en la misión y estrategia de la empresa para garantizar su carácter sostenible por el tiempo, así como los efectos positivos en los actores sociales.

De ahí que los ciudadanos hayan de cuidar de sí mismos, reconstruyendo comunidades habitables, que les garanticen bienestar a través del empleo, la educación, la salud, que amortigüen los golpes recibidos en virtud de la tercera revolución industrial. Una respuesta a los efectos nocivos de la globalización, pueden ser las organizaciones solidarias, que sean ellas las que se encarguen de globalizar los principios y valores de la solidaridad. Urbiola (2007), comenta que *“...a través de la solidaridad y la tolerancia es posible alcanzar la justicia y la convivencia, pero esto requiere de acciones como la cooperación y la participación, es decir que en las organizaciones la expresión ética no puede ser individual solamente y referida a cuestiones del “deber ser” moral, sino que debe de alcanzar a los otros a través del trabajo conjunto al interior de la organización...”*, donde *“La cooperación permite que se establezca un puente entre diferentes alternativas y por lo tanto, un diálogo entre las partes”*

En la Unión Europea (UE) cada vez es mayor la importancia social y económica de las organizaciones de la economía social, con alrededor de nueve millones de trabajadores en equivalente a tiempo completo, representan un 7.9% del empleo asalariado civil. Además, engloban una proporción considerable de la sociedad civil, puesto que se considera que forma parte de ella más del 25% de los ciudadanos de la UE, en calidad de productores, consumidores, ahorradores, habitantes de una vivienda, asegurados, estudiantes, voluntarios, etcétera.

Las organizaciones de la economía social o solidaria<sup>5</sup>, desempeñan un papel fundamental en la creación de capital social incrementando las relaciones de confianza entre las personas, la capacidad de emplear a personas desfavorecidas, el bienestar social, la revitalización de las economías locales y la modernización de los modelos locales de gestión. Asimismo, han establecido sistemas de balance societal para evaluar su impacto social y medioambiental.

### **Ética y responsabilidad social en las organizaciones solidarias**

En los últimos veinte años, los principales problemas que han afectado a los países pueden agruparse en el desempleo masivo y la exclusión social y la aparición de nuevas necesidades sociales, aspectos que han sido tratados en una serie de investigaciones (Chaves, et al., 2000; Defourny, et al., 1997, citados por Monzón, 2003) donde los autores han llegado a la conclusión de que una forma de enfrentarlos es a través de las organizaciones sociales, principalmente las cooperativas y de la economía social, por lo que se puede considerar que el bienestar social sería más estable y duradero si se fundamenta en un sistema económico más plural, democrático y participativo, en el que las organizaciones cooperativas y la economía social desempeñan un papel significativo (Montoya, 2012).

### **Organizaciones cooperativas como alternativa social**

A partir de las profundas crisis que se presentan desde los setentas, las cuales -a través de procesos alternativos de niveles de intensidad- siguen permeando

<sup>5</sup> Son empresas de diversas figuras jurídicas (su eje constitutivo son las cooperativas, pero también integran a las mutualidades, las fundaciones, especialmente las que comprenden objetivos sociales, del mismo modo que a determinadas asociaciones).

nuestra economía, la sociedad, principalmente las clases marginadas, han resentido fuertemente las consecuencias, es decir, pérdida del poder adquisitivo, altos índices de desempleo, lo que conduce al deterioro familiar cuando ya no pueden mantener a su familia, ni solventar la educación de los hijos. Por lo que este sector de la población se ve desplazado hacia el sector informal de la economía, donde algunos encuentran soluciones parciales a su problema. Otros se empiezan a conformar en grupos pequeños productivos –entre los que se encuentran las cooperativas-, donde su interés principal es resolver su problema de sobrevivencia.

Un aspecto importante para su estudio es el análisis de los grupos sociales que apoyan a las organizaciones pequeñas, representados principalmente por organizaciones solidarias, asociaciones civiles, principalmente, cuyos proyectos terminales se constituyen en pequeños grupos económicos formales, como talleres familiares y, la mayoría de las veces, en pequeñas cooperativas. Los individuos que conforman estos grupos van creando un sentido de pertenencia, lo que despierta su espíritu de solidaridad y compromiso con los otros integrantes del grupo, partiendo su integración del principio de cooperación. Particularmente estas condiciones propician la construcción del sistema de valores de la organización a la que pertenecen. (Montoya, 2004).

Estas cooperativas se consideran organizaciones sociales, donde su principio no es la generación de ganancias, es decir, no persiguen fines de lucro, sino procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante el trabajo colectivo, donde se deben repartir los rendimientos prorrateados entre los socios



en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción, y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con y para la sociedad en las cooperativas de consumo<sup>6</sup>.

El cooperativismo se suscribe en torno a la llamada economía social, la cual es definida como, *“Toda actividad económica, basada en la asociación de personas en entidades de tipo democrático y participativo, con la primacía de las aportaciones personales y de trabajo sobre el capital”*<sup>7</sup>. La comisión de Comunidades Europeas (citado por Izquierdo, 2005:18), comenta que: *“Una empresa pertenece a la economía social si su actividad productiva se basa en técnicas de organización específicas. Estas técnicas se fundamentan en los principios de solidaridad y participación (que normalmente corresponde a la norma de un hombre un voto) entre sus miembros, sean estos productores, usuarios o consumidores, así como en los valores de autonomía y de ciudadanía. En general estas empresas adoptan la forma jurídica de cooperativa, mutua o asociación”*. A este sector también se le ha denominado como: “Tercer Sector”, “Nonprofit Sector”, “Economía asociativa”, “Tercer Sistema”, “Economía Solidaria” o “Economía de Interés General”, entre otros (Izquierdo,2005:18). Las organizaciones que figuran en este sector son: cooperativas y sociedades laborales, las mutualidades y todas aquellas organizaciones que su fin sea social sin ánimo de lucro.

<sup>6</sup> Principios marcados en la Ley general de Sociedades Cooperativas, la cual se formuló con base en los principios doctrinarios del cooperativismo.

<sup>7</sup> Definición de Economía Social en el Programa del I Congreso de la economía social, celebrado en Madrid, el 11 de diciembre de 1992. CEPES.

Las sociedades cooperativas requieren de más cualidades para abrir camino y triunfar que las sociedades mercantiles en las que la coordinación de los factores productivos está en manos de un grupo reducido que manda, mientras que en las cooperativas responde al trabajo en equipo, la cooperación y la solidaridad, por lo que todos los miembros cooperativistas deben contar con una serie de valores que les permita funcionar colectivamente para conseguir los fines para los cuales la entidad fue creada.

### **Los valores de las organizaciones cooperativas**

La organización cooperativa es una sociedad autónoma de personas con necesidades comunes que desean mejorar su situación económica, social y cultural, uniéndose voluntariamente para formar una organización de propiedad común que se maneja de acuerdo a las decisiones de quienes la integran, logrando así un mejor nivel de vida.

Las organizaciones cooperativas se rigen por principios que son las directrices generales a seguir por lo socios que las integran. Los principios cooperativos son establecidos por la International Cooperative Alliance (ICA), estos principios son las vías para poner en práctica los valores cooperativos, pero para que una cooperativa funciones de acuerdo a estos valores y principios cooperativos es necesario que los socios actúen de acuerdo a una serie de principios éticos, con lo que se pretende que ejerzan sus derechos y cumplan con sus obligaciones, para que procuren una mejora en su modo de vida y su trabajo en la organización cooperativa contribuya a su vez en una mejoría de la sociedad; de acuerdo con lo anterior, los valores éticos son: honestidad, transparencia, responsabilidad social y

vocación social. Los valores cooperativos aportan un sentido, una razón de ser a la organización cooperativa, son valores que emanan y permanecen en los socios que las integran, estos valores son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Este conjunto de valores cooperativos básicos, se pueden considerar el fundamento sobre el que se basan las cooperativas y aunque son valores que se pueden hallar en todo tipo de organización, se pueden afirmar como innegables en la organización cooperativa.

En el cuadro 2, se puede observar cómo estos principios son las pautas para poner en práctica los valores cooperativos, se muestran las relaciones entre ellos, constituyen un todo, se complementan y dan un sentido a la acción cooperativa.

<b>Cuadro 2</b> <b>Relación entre Principios y Valores</b>		
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	<b>VALORES ÉTICOS</b> (De los líderes)
1. Membresía abierta y voluntaria	Igualdad, Equidad	Honestidad
2. Control democrático de los miembros	Democracia	Honestidad,
3. Participación económica de los miembros	Igualdad, Equidad	Honestidad, transparencia
4. Autonomía e independencia	Ayuda mutua, Democracia	Honestidad, transparencia,
5. Educación, capacitación e información	Responsabilidad	
6. Cooperación entre cooperativas	Ayuda mutua, Solidaridad	Responsabilidad social
7. Compromiso con la comunidad	Solidaridad, Democracia	Responsabilidad social, Vocación
Fuente: Montoya, 2007.		

## Principios Cooperativos

Por otro lado, a través del análisis de las características de identidad organizacional de una cooperativa pequeña de mujeres<sup>8</sup>, se puede observar como han ido dando forma a los principios cooperativos en los cuales se basan las acciones de la cooperativa; en el cuadro 3 se muestran como fueron apareciendo en cada etapa.

<b>Cuadro 3. Principios Cooperativos</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>ETAPA II <i>Hacia la construcción de la identidad organizacional, los inicios.</i></b>	<b>ETAPA III <i>Reforzando la identidad organizacional</i></b>	<b>ETAPA IV <i>Reorganizand o la identidad</i></b>	<b>ETAPA V <i>Identidad Organizacional actual</i></b>
<b>Principios Cooperativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membresía abierta y voluntaria</li> <li>▸ Participación económica de los miembros</li> <li>▸ Compromiso con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membresía abierta y voluntaria</li> <li>▸ Control democrático de los miembros</li> <li>▸ Participación económica de los miembros</li> <li>▸ Compromiso con la comunidad</li> <li>▸ Inicio de las relaciones intercooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membresía abierta y voluntaria</li> <li>▸ Control democrático de los miembros</li> <li>▸ Participación económica de los miembros</li> <li>▸ Educación, capacitación e información</li> <li>▸ Compromiso con la comunidad</li> <li>▸ Cooperación entre cooperativas</li> <li>▸ Autonomía e Independencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Membresía abierta y voluntaria</li> <li>▸ Control democrático de los miembros</li> <li>▸ Participación económica de los miembros</li> <li>▸ Educación, capacitación e información</li> <li>▸ Compromiso con la comunidad</li> <li>▸ Cooperación entre cooperativas</li> <li>▸ Autonomía e Independencia</li> </ul>
Fuente: Montoya, 2007				

<sup>8</sup> Esta investigación se realizó en la tesis doctoral: Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa.(Montoya, 2007).

Estos principios cooperativos se han constituido a través de los procesos organizacionales de la cooperativa en todas sus etapas, con base en valores cooperativos y éticos. En el cuadro 4, se muestran los principios cooperativos relacionados con los valores cooperativos presentes en cooperativa.

<b>Cuadro 4</b>		
<b>Relación entre Principios, Valores Cooperativos Y Éticos</b>		
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	<b>VALORES ÉTICOS INDIVIDUALES</b>
1. Membresía abierta y voluntaria	Igualdad, Equidad	Honestidad
2. Control democrático de los miembros	Democracia, confianza	Honestidad,
3. Participación económica de los miembros	Igualdad, Equidad	Honestidad, transparencia
4. Autonomía e independencia	Ayuda mutua, Democracia	Honestidad, transparencia,
5. Educación, capacitación e información	Responsabilidad	
6. Cooperación entre cooperativas	Ayuda mutua, Solidaridad	Responsabilidad social
7. Compromiso con la comunidad	Solidaridad, Democracia	Responsabilidad social, Vocación
Fuente: Montoya, 2007		

Los principios cooperativos como expresión práctica de los valores son directrices según las cuales los cooperativistas desarrollaran sus organizaciones; son principios prácticos que deberán ser adoptados y puestos en práctica tanto por los dirigentes como por los cooperativistas. Los principios, al igual que los valores, deben convertirse en formas de comportamiento que generen la acción colectiva. En nuestro estudio se observa como a través de la construcción del la sistema de valores organizacionales, el cual tuvo como base la solidaridad y la ayuda mutua, características propias de la asociatividad, se fue conformando a su vez la puesta

en práctica de los principios cooperativos, teniendo como base los valores compartidos, a través de los cuales las cooperativistas se identifican y apropian de la organización.

Podemos entonces considerar que la cooperativa es una forma asociativa donde el factor humano prima sobre el factor capital. La fortaleza de la cultura de la empresa, donde la identidad es una de sus características más importante, es clara en el esquema de valores ampliamente compartidos y aceptados, que definen y orientan el comportamiento de los cooperativistas, a título individual y colectivo. Es evidente que esos valores y principios cooperativos conforman una identidad, una determinada manera de pensar y actuar, la cual atrae valores que persigue la sociedad, como la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad. Esto es importante, en la medida en que la organización no puede ser ajena a lo que la sociedad, de la que forma parte, siente, desea, espera.

La solidaridad, la confianza, la ayuda mutua y la cooperación elementos básicos de la asociatividad, a través de las interrelaciones entre las colonas en un principio fueron la base de la acción colectiva de las cooperativistas, una vez institucionalizadas en la cooperativa, son los elementos básicos a través de los cuales se fue construyendo el sistema de valores organizacionales.

Entendemos así al sistema de valores de la organización como una construcción colectiva de la realidad social de las cooperativistas considerando los vínculos de la solidaridad y la ayuda mutua como un comportamiento de los individuos dentro de la cooperativa, el cual se fue conformando a través de las interacciones inter individuos e inter e intra organizaciones.

## **Sistema de valores organizacionales y el capital social en las cooperativas**

Las organizaciones cooperativas nacen como opción de la sociedad moderna y, como se mencionó, se suscriben en torno a la economía social, la cual, como la define Izquierdo (2005), es toda actividad económica basada en la asociación de personas en entidades de grupo democrático y participativo, es decir autogestionarias. Pertenecen a este sector diversas entidades con formas de organización social en las que sus formas de organización se fundamentan en la solidaridad, la participación y la colaboración, aspectos básicos del capital social, el cual es más observable en organizaciones donde sus miembros mantienen estrechas interrelaciones.

Coleman (1990) comenta que el capital social es un bien colectivo, el cual está compuesto de valores y actitudes que influyen cómo las personas se interrelacionan entre sí, incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a las personas a conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua (Newton, 1997).

Inicialmente se hablaba de capital social en las comunidades (Coleman, Putnam, 1995), sin embargo, Leana y Van Buren (1999) empiezan a utilizar este término en las organizaciones y así hablan de capital social organizacional, destacan que éste se conforma sobre la base de la asociatividad y la confianza, y lo identifican como un atributo del colectivo, por lo que es la suma de conexiones sociales de los individuos. Los autores señalan que la existencia de una relación significativa y positiva entre el capital social y la aptitud de la organización para facilitar el compromiso y la implicación de los empleados para generar la acción colectiva.

Cuando hablamos de capital social a nivel organizacional, nos referimos a aquel que se genera en las relaciones formadas por los miembros de una organización para la acción colectiva y se observa a nivel de individuos entre y dentro de las organizaciones, es decir a través de relaciones interpersonales e intraorganizacionales.

La tesis de Burt (1997) apoyada por el artículo más reciente de Bolino (2002) realiza aportaciones al valor contingente del capital social. Es decir, las decisiones de los individuos tienen un impacto fundamental sobre el desarrollo del capital social y los comportamientos de ciudadanía en la organización fundados sobre la honradez, la obediencia y la participación social contribuyen al desarrollo del mismo, y estos a su vez forman parte de la identidad organizacional. Los comportamientos ciudadanos son contingentes al contexto, por ello se habla de la contingencia de los determinantes del capital social. El capital social hace referencia hacia aquellos factores que nos acercan como individuos y a cómo este acercamiento se traduce en oportunidades para la acción colectiva y el bienestar del grupo. Se puede decir que el capital social es la capacidad de un colectivo de personas (grupo, organización, comunidad, región) para generar procesos de relación y cooperación que inciden de forma positiva en la eficiencia y la eficacia de las comunidades.

Con base en esto, se puede pensar que la asociatividad influye en la construcción del sistema de valores organizacional, el cual se construye a través de los comportamientos de los individuos en la organización y que éstos son



influenciados por los valores comunitarios de la asociatividad<sup>9</sup>, y del capital social, originándose a su vez una red recíproca de interrelaciones entre el sistema de valores y el capital social.

Las cooperativas se manejan a través de principios cooperativos y uno de los más importantes es el compromiso con la comunidad, aspecto significativo de su identidad organizacional, el cual indica que las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados. Si bien las cooperativas están establecidas en primera instancia para el beneficio de sus miembros, no pueden olvidar que éstos viven en espacios geográficos específicos y en comunidades definidas y que la cooperativa como tal, está íntimamente ligada a su comunidad, esta relación es de tal naturaleza que la cooperativa por su propia acción influye en la comunidad y ésta determina muchas veces la vida misma de la cooperativa y viceversa.

El desarrollo de la comunidad en lo económico, lo social y lo cultural es definitivo para hacer de la cooperativa un instrumento eficiente, por lo que los asociados orientan recursos y esfuerzos para contribuir y colaborar en las acciones y programas tendientes al mejoramiento de las infraestructuras y al desarrollo de sus respectivas comunidades

<sup>9</sup> Leana y Van Buren (1999), consideran a la asociatividad como el primer componente del capital social organizacional, al que definen como la buena disposición y capacidad de los participantes en una organización para subordinar las metas individuales y acciones asociadas a las metas y acciones del colectivo. Como segundo componente comentan que está la confianza, a la que consideran un antecedente y un resultado afortunado de la acción colectiva.

En nuestro estudio se observa cómo las cooperativistas lograron trasladar los principios de funcionamiento de la asociatividad (ayuda mutua, cooperación) a la organización cooperativa, lo que permitió construir la identidad de la cooperativa, entendida como grupo de identificación de los individuos, que permiten a su vez consolidar el capital social de la organización necesario para consolidar las relaciones interpersonales e intercambiar conocimientos.

Consideramos que es así como se ha logrado conciliar el aspecto utilitario de la organización con el aspecto social, el cual es un referente de las cooperativistas dentro de la organización.

### **Reflexiones**

Entendemos entonces que la responsabilidad social no consiste en mera filantropía, y de acuerdo con Cortina (2006), no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en plantear las actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella. La idea de beneficio se amplía al económico, social y medioambiental, y la de beneficiario, a cuantos son afectados por la actividad de la empresa. La responsabilidad social debe asumirse como una herramienta de gestión, debe formar parte de la empresa, de su gestión básica, no ser algo más que convive cotidianamente con bajos salarios, mala calidad del producto, empleos precarios, incluso explotación y violación de los derechos básicos; y con su quehacer histórico y proyectos a corto, mediano y largo plazo, lograr una buena reputación a través de las buenas prácticas, persiguiendo el beneficio común. La responsabilidad social para serlo debe estar enraizada en la ética de la organización, tiene que ver con el

comportamiento de las personas y las organizaciones, con los hábitos que adquieren día a día para actuar de forma correcta, desde la convicción de que hacerlo así es lo que corresponde. Asimismo tiene que ver con la justicia, con ese percatarse de que cualquiera que sea afectado por una actividad social tiene que ser tenido en cuenta al tomar las decisiones que le afectan. Hay una obligación moral con todos los afectados que no debe eludir una organización justa<sup>10</sup>.

Las organizaciones cooperativas, al estar insertadas en una economía de libre mercado presentan una dualidad en su forma de organización, ya que al interior de la cooperativa prevalecen las relaciones cooperativas y se hacen extensivas a su comunidad, pero también se establecen relaciones de carácter general con el entorno económico, jurídico y legal. Razón por la cual es deseable que sea cuidadosa para que la cooperativa conserve su rumbo, ya que si las acciones son en detrimento del asociado, este ya no se siente parte de la organización por lo cual se rompe el vínculo común, el vínculo asociativo, la cohesión social que requiere una obra colectiva, que es la base de la cooperación.

Por lo que la gestión cooperativa no debe ser solo un aspecto técnico ni un modelo eficiente de gestión, como comentan algunos autores, sino un espacio que promueva la participación en la vida de la comunidad e influir en ella, creando condiciones dignas de convivencia y mediante la cohesión social dotar a los

<sup>10</sup> En la Cooperativa de nuestro estudio, cuando reclutan mujeres para integrarse a la cooperativa, antes de formar parte de ella como aspirantes a socias, deben tomar varios talleres los primeros de formación cooperativa, ya que es importante que antes de integrarse a la cooperativa entiendan e interioricen los valores y principios cooperativos.

ciudadanos imposibilitados en construir iniciativas privadas individuales, teniendo así la posibilidad de crear opciones grupales asociativas.

Si consideramos que la cooperativa se encuentra inmersa en una comunidad con características socioculturales específicas, el compromiso de la cooperativa es identificar las necesidades reales de esa comunidad para que sus objetivos sean compatibles<sup>11</sup>. Las cooperativas que han obtenido resultados positivos son aquellas que manejaron estratégicamente una segmentación del mercado o regionalizaron sus actividades. Esta estrategia origina un fuerte arraigo en la comunidad constitutiva de la base social y, por lo tanto, crea sentido de pertenencia, confianza y un sentimiento de seguridad que es fundamental en momentos difíciles. (COLAC, s/f)

Además de representar una opción para el fortalecimiento de la economía de los países, a través de impulsar la producción y el empleo, las cooperativas se pueden constituir como una opción gubernamental para fomentar el bienestar social de su comunidad al buscar formas idóneas para satisfacer sus necesidades y procurar su desarrollo.

Podemos resumir que las organizaciones cooperativas pueden ser espacios que promueven la democracia, la igualdad, la responsabilidad social, la solidaridad y los valores que las caracterizan; por la práctica que se vive en ellas se adquiere un concepto claro de cómo es la democracia, cómo se ejerce, cómo es la igualdad

<sup>11</sup> La Cooperativa “Mujeres para Hoy”, al insertarse en la colonia Emiliano Zapata, en Coyoacán, lograron identificarse con la comunidad y contribuir al desarrollo económico de sus mujeres realizando talleres de formación para mujeres, y así ellas poder integrarse como aspirantes a socias y después ser socias, o conseguir insertarse en el mercado laboral formal. (ver Montoya, 2007)

y cómo se vive la responsabilidad social. Lo cual es un aporte importante desde un punto de vista de lo que pueden facilitar las cooperativas al Estado, como ciudadanos concientes de sus deberes y derechos. (COLAC, s/f: 53,54).

Asimismo, los valores éticos, en el contexto de criterios y decisiones en la organización, deben señalar el rumbo y la manera de cómo la empresa debe contribuir al desarrollo de la comunidad en la que está insertada y como colaborar en la construcción del capital social; de igual forma siempre debe tener en cuenta, como organización, el futuro de la sociedad, ya que como responsabilidad social, se debe contribuir a mejorar las condiciones de pobreza, de falta de cuidados de salud, de educación, de empleo. Y de acuerdo con Guerra (2007), plantearse la compatibilidad de la construcción de una economía productiva, que genere rentabilidad, con una sociedad más justa.

### **Referencias Bibliográficas**

Alianza Cooperativa Internacional (2004) ACI

Alianza Cooperativa Internacional (2004) ACI, Taller.

Aníbarro, Z. Jorge (1955) *Tesis: "El cooperativismo y el mejoramiento de las Comunidades Indígenas de Bolivia"*, Centro Regional de Educación Fundamental para la América Latina, Pátzcuaro, Mich., México.

Aranzandi, Dionisio (1976). *"Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia"*, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao.

Acquier Auriélien y Franck Aggeri, (2008). *"Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE"*, Lavoisier, Revue française de gestion, 1-no. 180, págs. 131-157.

Barba Álvarez, Antonio (2000). *“Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración”*. Revista Iztapalapa No. 48. UAM. Enero a junio. PP. 1-34.

Barba Álvarez, Antonio (2002). *“Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del LAPEM de CFE”*. Ed. UAMI y CFE, México.

Bolino, M. C., Turnley, W. H. y Bloodgood, J. M. (2002). *“Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations”*. Academy of Management Review, vol.27, n°4, p. 505-522.

Burt, R. S. (1992). *“Structural holes: The structure of social capital competition”*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997). *“The contingent value of social capital”*. Administrative Science Quarterly, vol.42, p. 339-365.

Coleman, James S. (1988), *“Social capital in the creation capital”*. American Journal of Sociology, vol. 94, pp. 95-120.

Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, COLAC; (s/f), *Éxito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Un estado posible*.

Cortina, Adela (2005), *“La ética de la sociedad civil”*, Conferencia presentada en Granada, España.

Cortina, Adela (2002), Entrevista realizada a Adela Cortina por la Revista Somos, en La Universidad de Madrid.

Cortina, Adela (2006), *“Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social”*, Revista Futuros No. 13, 2006 Vol. IV, <http://www.revistafuturos.info>

Fukuyama, Francis (1995), Fukuyama, F. (1995). *“Trus: The social virtues and*

*creation of prosperity*".

New York: Free Press.

Gioia, Dennis A., Majken Schutz and Kevin G. Corley (2000). "*Organizational identity image and adaptive instability*". *Academy of Management Review*, 25(1):63-81.

Guerra, Alexei, (2007). "De la Responsabilidad Social Empresarial, a la Ética en el Cambio Organizacional". *Compendium*, número 18. Julio. Pp. 77-99.

Gulati, R y H. Singh. (1999). "*The architecture of cooperation: Managing coordination costs appropriation concerns in strategic alliances*". *Administrative Science Quarterly*, 43: 781-814

International Co-operative Alliance, Americas (2006). "*Famous Co-op people through the ages*".

En International Co-operative Information Center, en [WWW.ica.coop.com](http://WWW.ica.coop.com), enero de 2006.

Izquierdo Albert, Consuelo E. (2005). "El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa".

EUMED.NET, referencia: 05/90111.

Krishna, Anirudh (2000). "*Creating and Harnessing Social Capital en Social Capital, A Multifaceted Perspective*", Partha Dasguspta e Ismael Serageldin, Washington, D.C., The International Bank of Reconstruction and Development, The World Bank, Washington D.C.

- Leana, C. R., and Van Buren, H. J. (1999). "*Organizational social capital and employment practices*" *Academy of Management Review*, vol.24, p. 538-555.
- Lezami, Mikel (2004). "*Breve historia del cooperativismo*". Textos básicos de Otalara, Madrid.
- Lin, N. (2001). "*Social capital: A theory of social structure and action*". New York, Cambridge University Press.
- Luna Arroyo, Antonio (1977). "*Las cooperativas en algunos países socialistas*", en *Monografías Agrarias*. Academia del Derecho Agrario, México.
- Marcote, Stefania (2000). "*El Rol de las Mujeres en la Empresa Cooperativa*", Ponencia en Seminario Internacional sobre Cooperativas, La Habana febrero 2000, <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0160.html>, del 27-02-2005.
- Martin Fors, Daylene (2002). "*Los valores en el centro de la cultura organizacional*". Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. La Habana, Cuba
- Montoya Flores, María Teresa (2007). "*Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*" Tesis doctoral, UAM, México
- Montoya Flores, María Teresa (2012). "*Mujer, cooperativas y sostenibilidad*", Ponencia presentada en el 1er. Seminario de Cooperativismo y Responsabilidad Civil, UAM-Azcapotzalco, México.
- Monzón Campos, José Luis (2003). "*El cooperativismo en la historia de la literatura económica*", *CIRIEC-España*, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 44, pp. 39-54.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). "*Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*". *Academy of Management Review*, vol.23, pp. 242-266.



Newton, Kenneth (1997). "*Social Capital and Democracy*". American Behavioral Scientist. Marzo-abril.

Pp. 575-586.

Pérez Valencia, Gonzalo (1995). "*Mutualismo y Economía Social*", Ed. Santa Clara, Medellín.

Putnam, Robert D. (1995). "*Bowling alone: America's declining social capital*". Journal of Democracy, vol.6, no. 1, p. 65-78.

Uphoff, Norman (2000). "*Understanding social Capital, en Social Capital, a Multifaceted Perspective*", Partha Dasguspta e Ismael Serageldin, Washington, D.C., The International Bank of Reconstruction and Development, The World Bank, Washington D.C.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL



## Introducción

A dos décadas de haberse creado en México el estudio de las organizaciones como campo de las ciencias sociales y posgrado orientado al conocimiento del fenómeno de la acción social organizada, la producción científica derivada de las investigaciones en la materia, se ha venido consolidando con aportaciones de análisis propuestas de numerosos académicos, investigadores y estudiantes a diversas problemáticas vinculadas al ámbito organizacional.

En este apartado dedicado en particular a los temas relacionados con la intervención y el cambio organizacional, las contribuciones teóricas y prácticas establecen propuestas que conectan e interrelacionan el mundo “racional” con el “simbólico”, reconociendo la importancia que tiene el sujeto como agente de cambio en el ámbito organizacional, tema en el que coinciden varios de los capítulos que integran este apartado.

Los aspectos que respecto a los actores abordan dichos documentos de investigación, incluyen las prácticas comunicativas, el vínculo que se establece entre el individuo y la organización en la que labora, niveles de percepción individual y grupal, motivación, la innovación a través de las estructuras organizacionales, así como la adaptación estratégica, son considerados factores principales que inciden en el desempeño de las organizaciones.

Algunos de los hallazgos que describen las investigaciones son los constantes cambios en el entorno, con sus repercusiones en la vida organizacional, las cuales pretenden ser atendidas bajo el reconocimiento de que todas las organizaciones

son escenarios que albergan a diversos actores, intereses, dinámicas y procesos. En efecto, la mirada organizacional necesariamente parte del análisis del sujeto, cuyos atributos emocionales, principalmente, se presentan de manera espontánea, que significa una tendencia de estudio de la intervención y el cambio organizacional, cuya finalidad es modelar hasta donde sea posible, el comportamiento humano, a través del desarrollo de competencias emocionales; reconociendo la visión humanista que permite que cada actor pueda enfrentar y desenvolverse de la mejor manera en los actuales contextos organizacionales.

Bajo esta lógica en uno de los capítulos contenidos en este apartado se analiza el impacto de la felicidad del individuo en la productividad de las organizaciones, haciendo del reconocimiento del esfuerzo el principal incentivo que lo motive más allá de las retribuciones económicas.

Por lo anterior, es posible afirmar, que la intervención y el cambio organizacional, no se refieren exclusivamente a los cambios estructurales, de jerarquía o autoridad, se observa un panorama cada vez más demandante y dinámico que asocia el cambio organizacional con dimensiones más complejas como son: cultura, poder, aprendizaje, innovación, entre otros. Por lo tanto, el cambio organizacional es concebido como una construcción progresiva de significados.

**Fabiola de Jesús Mapén Franco**

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***





# Innovaciones Organizacionales a Partir del Cambio en la Estructura Organizacional y su Relación con la Competitividad. El Caso de la Universidad Autónoma de Guerrero

---

Araceli Gutiérrez Portillo<sup>1</sup>  
María Xochitl Astudillo Miller<sup>2</sup>  
Rayma Ileri Maldonado Astudillo<sup>3</sup>  
Orlando Morales Bonilla<sup>4</sup>

## Resumen

Innovar es una estrategia imprescindible para las organizaciones en la actualidad, hablando específicamente de Instituciones de Educación Superior, por la propia razón de ser de las mismas, están llamadas a reinventarse continuamente, para buscar ser más competitivas, generando con ello beneficio propio así como el desarrollo de la región. La presente investigación tiene como objetivo evaluar las innovaciones organizacionales a partir del cambio en la estructura organizacional realizado por la Universidad Autónoma de Guerrero, en el año 2013 y su relación con la competitividad.

La investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), ya que se evaluará la percepción del cambio, así como los indicadores de competitividad de la institución. Como resultado de la investigación, se espera obtener una propuesta de modelo de evaluación de la estructura organizacional y su impacto en la competitividad, por otro lado a partir de la información obtenida se deberá proponer elementos de innovación organizacional para incrementar la competitividad de la UAGro.

**Palabras clave:** Percepción del cambio e indicadores de competitividad en IES.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [ara.gutierrez2010@hotmail.com](mailto:ara.gutierrez2010@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [xmiller@live.com.mx](mailto:xmiller@live.com.mx)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [raymaireri@gmail.com](mailto:raymaireri@gmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [orlandomor71@hotmail.com](mailto:orlandomor71@hotmail.com)

## **Introducción**

La búsqueda permanente de mejorar la productividad y competitividad es una necesidad de las organizaciones en la actualidad. Ser innovador es una de las claves para tener éxito en esa búsqueda. La Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) siendo congruente con su Misión de formar y actualizar recursos humanos que respondan a las necesidades del estado de Guerrero y del país, aplica innovación organizacional a partir de un cambio en su estructura en el año 2013, posterior a un análisis de la misma.

Sin embargo de acuerdo con Galbraith, (1977), el diseño organizacional, no concluye con la formación de la estructura, ya que, esta necesita ser evaluada y de acuerdo a exigencias del contexto, rediseñada. Por tal motivo el dilema, objeto de esta investigación es, evaluar las innovaciones organizacionales a partir del cambio en la estructura organizacional y su relación con la competitividad, generando como resultado de esta investigación, un modelo de evaluación, que sirva como instrumento de medición en los futuros cambios a la estructura UAGro o instituciones similares. Por otro lado y de ser detectadas áreas de oportunidad para la mejora de la productividad y competitividad de la UAGro, deberán ser planteadas propuestas de mejora.

## **Revisión literaria o enfoque teórico**

### **Innovaciones Organizacionales**

La innovación es un concepto sobre el cual existen diversas definiciones, dentro de las cuales se identifican de igual forma diversas tipologías de innovación, que los autores han conceptualizado, en las que generalmente se incluyen

innovaciones de producto, servicio, tecnología, entre otras. Sin embargo los conceptos un poco más recientes consideran las innovaciones de tipo organizacional, en su caso la OCDE (2005), realizó una modificación al concepto en la revisión del manual Oslo. Por tanto es la definición que se ha convertido en el estándar aceptado por los países miembros de esta organización, en ella, además de incluir innovaciones tecnológicas, resalta y define el concepto de innovaciones no tecnológicas (De tipo organizacional y la innovación en marketing). Los tipos de innovación que se desprenden de esta definición son:

- **Innovación de producto**, definida como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos.
- **Innovación de proceso**, definida como la implementación de un método de producción o distribución nuevo, o significativamente mejorado.
- **Innovación de marketing**, definida como la implementación de un nuevo método de marketing que conlleve cambios significativos en el diseño del producto o el packaging, la colocación, las promociones o el precio.
- **Innovación organizativa**, definida como la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas.

En este mismo sentido (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2007)afirman que las empresas que tengan una visión limitada de la innovación estarán en riesgo de dejar pasar oportunidades importantes para la mejora de la competitividad, por lo cual proponen un método, mediante el cual las organizaciones pueden detectar oportunidades de innovar, denominado “radar de innovación”, en el cual se

plantean 12 dimensiones: 1) Ofertas, 2) Plataforma, 3) Soluciones 4) Clientes 5) Experiencia de cliente 6) Obtención de Valor 7) Procesos 8) Organización 9) Cadena de suministro 10) Presencia 11) Conexión 12) Marca. Centrándonos en la innovación organizativa, la cual definen como la forma en la que una empresa estructura las funciones y responsabilidades de sus empleados, muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas.

Por otro lado, de acuerdo con (Daft, 1978; Damanpour y Evan, 1984; Birkinshaw et al, 2008) citados por (Afcha Chávez, 2011), desde un punto de vista amplio se denomina innovación organizacional, a todos aquellos cambios orientados a la mejora de los procesos existentes en el seno de una estructura organizacional. Dichos cambios implican la adopción de una idea o conducta nueva para la organización, y son adoptados por la empresa a fin de favorecer su desempeño y rentabilidad.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional ha sido definida por distintos autores, entre ellos (Mintzberg, 1984), quien menciona que la estructura organizacional es una de las diferentes maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Por otro lado (Robbins S. P., 2004) afirma que la estructura es la que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando

diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y formalización.

La estructura de una organización: a) Designa las relaciones formales de reporte incluyendo el número de niveles en las jerarquías y(campo) de control de gerentes y supervisores b) Identifica la agrupación de individuos en departamentos dentro de la organización c) Incluye el diseño de sistemas para asegurar comunicación efectiva, coordinación e integración de los esfuerzos a través de los departamentos.La forma de representar gráficamente una estructura organizacional es conocida como organigrama, los cuales permiten una visualización rápida de cómo la empresa está organizada. (ctascon.com, s/f)

### **Cambio en la estructura Organizacional**

Según la definición del (Business Dictionary, 2015) Cambio Organizacional, es la revisión y modificación de las estructura de gestión y procesos de negocio, también conocido como reorganización, reestructuración y turnaround (Dar vuelta a la empresa).

De acuerdo con (Robbins S. P., 2004), el cambio es simplemente hacer las cosas de otra manera, sin embargo el cambio planeado son actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta. Por otro lado, de acuerdo con (Mintzberg, 1984), estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Tomando estas dos definiciones es posible afirmar que un cambio en la estructura Organizacional es un cambio intencional en el conjunto de todas las

formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, con el propósito de conseguir una meta.

Los cambios organizacionales se pueden dar de tres formas diferentes. 1) Cambios evolutivos, que suelen ser lentos y se asocian con procesos que podrían llamarse naturales de crecimiento y consolidación organizacional, 2) Cambios revolucionarios, que se refiere a aquellas transformaciones que se dan de manera súbita, inesperada y abrupta y 3) Cambios sistemáticos, que son aquellos que se dan de manera planeada, constante, pero no demasiado rápida. Este último es considerado el más adecuado, ya que la resistencia que suele presentarse es menor, por lo que se puede controlar minimizando su impacto y favoreciendo un clima más adecuado y positivo en la organización(Quirant Espinosa & Ortega Giménez, 2006).

### **Análisis de la estructura organizacional**

Para entender y evaluar las organizaciones, existen dos dimensiones:

- a) **Dimensiones contextuales:** las cuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.
- b) **Dimensiones estructurales:** Estas dimensiones proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones. Estas dimensiones, interactúan entre sí y pueden ajustarse para alcanzar objetivos.

En la literatura se pueden encontrar una gran variedad de dimensiones y/o variables, que han sido utilizadas por distintos autores, para caracterizar a la estructura organizativa. En la tabla 1 se concentran las distintas

dimensiones utilizadas por algunos autores. En la información condensada en esta tabla, es posible observar que pese a que existe controversia en cuanto a las dimensiones de análisis, los diferentes autores coinciden, en que entre las dimensiones principales están: complejidad, formalización y centralización. Tomando esto como soporte teórico, en la presente investigación se analizarán las dimensiones complejidad, formalización y centralización de la estructura de la UAGro.

Tabla 1. Dimensiones Estructurales

ESTUDIOS	DIMENSIONES ESTRUCTURALES															
	Complejidad	Formalización	Centralización	Estructuración de unidades	Control de flujo de operaciones	Centralización de unidades/especialización de roles	Componentes de soporte	Ejecución	Control: Roles	Dependencia de enlace	Descentralización	Diferenciación	Formas de control	Coordinación: Diferenciación vertical, horizontal y estructural	Formación y control	OTRAS
VAL PARDO (1989)				X	X	X	X									
ROBIN (1990)	X	X	X													
STEVINGTON Y DART (1991)		X						X								
MILLER (1992)		X	X					X	X	X						
RUSSELL y RUSSELL (1992)	X	X									X					
BENNETT (1995)	X	X	X													
KINULIS SLACK Y HINDING (1995)			X					X								
LUNA (1994)		X	X					X	X			X				
FELHAM y WILSON (1994)		X	X										X	X		
SANCHEZ GARCIA (1994)		X	X					X				X		X		
GIBSON, IVANCUTICH y DONNELLY (1999)	X	X	X													
RUIZ MERCADER y SABATER (1999)	X	X	X													
VAL PARDO y GOÑI (1999)	X	X	X												X	
DART (2000)	X	X	X					X								X
GARCIA GOMEZ (2001, 2001b, 2003)	X	X	X													
MONCE FERNANDEZ y CORDON (2003)	X	X									X					
CRUZ y CAMPOS (2003)	X	X	X												X	X
FRECUENCIA	10	15	13	1	1	1	1	4	2	1	2	1	2	1	1	2

Fuente: Adaptada de (Pertusa Ortega, 2005) La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y su impacto sobre el rendimiento empresarial.

Consideraremos las siguientes definiciones para las dimensiones, complejidad, formalización y centralización:

### **Complejidad**

La complejidad está compuesta por tres elementos relacionados precisamente con el grado de diferenciación: a) diferenciación horizontal, b) diferenciación vertical y c) dispersión espacial (Robbins, 1990). De acuerdo con Blau y Shoenherr 1971 citado por (Pertusa Ortega, 2005), la diferenciación horizontal se describe en términos de la división del trabajo realizada por funciones o por profesiones especializadas. La forma más visible de la diferenciación horizontal en las organizaciones es la especialización y departamentalización.

La diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la estructura, es decir, la forma en que la organización diseña su jerarquía de autoridad.

En cuanto a la dispersión espacial se refiere a como las actividades y el personal pueden dispersos en el espacio, es decir el grado en que las oficinas, plantas y personas de una organización se encuentran separados geográficamente. Podría decirse que un incremento en cualquiera de las estas tres características organizativas (diferenciación horizontal, vertical y dispersión espacial) incrementará la complejidad de la organización. (Pertusa Ortega, 2005)

### **Formalización**

La formalización se refiere al grado en que las actividades en una empresa se encuentran estandarizadas. (Robbins S. P., 2003). Es decir, volumen de documentación escrita en una organización por ejemplo: procedimientos, descripciones de cargos, reglamentos. La, baja o poca formalización significa que



los individuos están libres para actuar, decidir, establecer sus horarios, forma de vestir, en fin, pueden crear sus propias normas. (Pertusa Ortega, 2005).

### **Centralización**

En términos generales la centralización o descentralización es el resultado de la distribución de autoridad. (Pertusa Ortega, 2005). Cuanto más la toma de decisión es reservada a un nivel más elevado, más centralizada es la organización, en cambio en cuanto más las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, la organización ,es más descentralizada. En otras palabras la descentralización vertical implica dispersión de poder por la línea de autoridad, mientras que la descentralización horizontal implica dispersión de poder por los órganos y asesorías(Duran Rojas, s/f).

### **Percepción del cambio**

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. (Robbins & Judge, 2009). Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.

La causa que un individuo percibe, llega a ser diferente de la realidad objetiva, se atribuye a ciertos factores que descansan en el perceptor, la interpretación sufre una influencia considerable de las características personales del receptor (actitudes, personalidad, motivaciones), además las características del objeto observado (su relación con el entorno) y el contexto (momento, el lugar) también influyen. Es posible confirmar lo anterior, a través de los resultados de una encuesta de USA Today/Gallup, sobre la percepción que tienen los

estadounidenses sobre los musulmanes que viven en Estados Unidos, según un estudio realizado después de 6 años de los ataques terroristas, refleja que 4 de cada 10 adultos estadounidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios contra los musulmanes que radican en ese país. Otro sondeo, aplicado a musulmanes estadounidenses, reveló que el 53 por ciento de ellos percibía que la vida era más difícil desde los ataques de aquel día. Muy seguramente si este estudio se hubiese realizado previo a los ataques terroristas, los resultados serían distintos. (Robbins & Judge, 2009).

Mullins, 1999, citado por (Johannesburg, University, s/f) afirma que La administración efectiva del cambio debe basarse en un claro entendimiento del comportamiento humano en el trabajo. Puesto que el funcionamiento de una organización depende de las acciones de sus miembros, la organización cambia solo cuando los comportamientos cambian Elving, 2005, citado por (Johannesburg, University, s/f), de ahí la importancia de evaluar la percepción del cambio.

(García Solarte, 2009) Define clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta la percepción respecto a los cambios organizacionales de los empleados, en este sentido, estudios realizados por (Ferwerda, 2010), demuestran que la positiva o negativa percepción respecto a los cambios organizacionales, que los empleados de una organización puedan tener son un importante predictor de cumplimiento del contrato psicológico, lo que se traduce en alto / bajos niveles de cumplimiento de las obligaciones organizacionales y extra roll. En este mismo estudio se concluye que la percepción del empleado es afectada por el nivel de trabajo y la comunicación.

### **Competitividad**

Uno de los conceptos más estudiados y controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión sin duda es la competitividad. El término competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, sin embargo también es utilizado refiriéndose al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores (Luna Correa, 2012).

(Porter, 1998), define la competitividad centrando su análisis en el concepto de productividad. Según Porter por productividad se entiende la forma en que un país genera prosperidad, utilizando sus recursos humanos, económicos y naturales.

Los 4 elementos que pueden incrementar la productividad según Porter son: asignación de insumos y factores, métodos de organización y administración, desarrollo de sinergias y estructuras de liderazgo vía lazos, y satisfacción de necesidades de sus consumidores.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Por otro lado el Instituto para la Competitividad (IMCO, 2015) define competitividad como la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento.

De acuerdo con la (CEPAL.ORG, 2006), la competitividad es un estado final de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivo. Por, lo que se le asocia con frecuencia con:

- Productividad de las empresas
- Métodos de producción eficientes
- Calidad de los productos y su mejora a través del tiempo
- Innovación en tecnología y gerencia empresarial y
- Otros factores que promueven rentabilidad.

La definición de competitividad de mayor interés para el presente trabajo, sería la aplicable a las Instituciones Educativas de Nivel Superior (IES) en México, sin embargo tras la revisión de la literatura se detecta un vacío respecto a tal definición, y es probable que por esto mismo no hay un consenso en cuanto a su medición, lo cual se expondrá en el apartado competitividad de las IES en México.

En este mismo sentido (Vilchis Vidal & Bribiescas Silva, 2012) tras un análisis global del término competitividad, desde diferentes planteamientos teóricos e instituciones internacionales, afirman que la competitividad es un concepto

multifactorial, cambiante, complejo y dinámico, pero también es una construcción colectiva, por lo cual proponen un diálogo entre los diferentes actores involucrados (estudiantes, académicos, autoridades, grupos empresariales, trabajadores y grupos sociales, que enriquezca planteamientos y compromisos para la competitividad.

### **Innovación organizacional vs Cambio Organizacional**

Comparando las definiciones innovación organizacional: implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas con cambio organizacional (OCDE, 2005) vs Cambio Organizacional: es la revisión y modificación de la estructura de gestión y procesos de negocio, también conocido como reorganización, restructuración y turnaround (Dar vuelta a la empresa) (Business Dictionary, 2015), podemos observar grandes similitudes, de hecho una innovación organizacional es en cierto sentido un cambio organizacional, sin embargo no todos los cambios organizacionales son innovación organizacional. La distinción entre el cambio organizativo e innovación organizativa es claramente posible a posteriori, después de que el resultado se puede observar, (debido al desfase temporal) (Kimer, Som, Armbruster, Lay, & Zhou, 2008).

De acuerdo al Manual de Oslo (2005) se considera una innovación organizacional cuando se da alguno de los siguientes supuestos: **a)** Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas (p. ejemplo: Sistema de Gestión de Calidad). **b)** Introducción de un nuevo método organizativo en la organización del lugar de

trabajo. Esto es cuando hay nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados y para la división del trabajo entre las unidades organizativas de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración a nivel empresarial. (por ejemplo la integración de distintas actividades de la empresa, un sistema just in time). **c)** Introducción de un nuevo método organizativo en la organización de las relaciones exteriores de la empresa.(por ejemplo , la implantación de sistemas SCM (Supply Chain Management) o la implantación de un sistema de auctioning.

De forma general las innovaciones organizacionales hacen referencia a las personas y a la organización del trabajo.El objetivo de introducir una innovación organizacional es mejorar los resultados de la misma, a través de reducir los costos administrativos, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, facilitando el acceso a bienes no comercializados (conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros(García Manjón, 2010).

### **Innovación de tipo Organizacional y su impacto en las organizaciones**

Dado que el objetivo en de la Innovación, es mejorar los resultados de una organización, se asume que el impacto debe ser positivo. Al respecto se encuentra en la literatura evidencia de casos en la que se ha comprobado que las innovaciones de tipo organizacional generan un impacto en sentido positivo. Tal es el caso del estudio realizado por (Pertusa Ortega, 2005) titulado “La estructura organizativa como fuente de la ventaja competitiva - Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura y su impacto sobre el rendimiento

empresarial”. Este estudio muestra que las empresas con un apropiado ajuste entre la estrategia y la estructura tienden a obtener un mayor desempeño, que las que no presentan estas condiciones. Lo anterior, basado en un estudio realizado a una unidad de análisis de 164 empresas radicadas en España, en donde se analizó a través de métodos cuantitativos, la congruencia entre el entorno, la estrategia y estructura y su impacto sobre el rendimiento empresarial

Por otro lado(Arraut Camargo, 2008) en su investigación titulada “La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de India “ afirma que los resultados de este estudio muestran que las empresas del sector de petroquímico plástico aunque no poseen un modelo de gestión de innovación su sistema de calidad les ha permitido desarrollar su capacidad de innovación.

### **Competitividadde las IES en México**

En la revisión de la literatura se detecta un vacío en cuanto la definición de Competitividad específicamente para las Instituciones de Educación Superior (IES). Lo cual, da lugar a que la medición de la misma no se encuentre estandarizada. México:

### **Indicadores de competitividad Universidad de Sonora**

Los indicadores para medir la competitividad que utiliza la Universidad de Sonora se encuentran en la Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de competitividad académica (SES)

Indicadores de competitividad académica (SES)

- 
- Programas educativos evaluables de TSU y Lic.
  - Programas educativos evaluables de TSU y Lic. Con nivel 1 de los CIESS
  - Programas educativos de TSU y Lic. Acreditados
  - Programas educativos de calidad de TSU y Lic.
  - Matricula evaluable de TSU y Lic.
  - Matricula de TSU y Lic en PE con nivel 1 de los CIEES
  - Matricula de TSU y Lic en PE acreditados
  - Matricula de TSU y Lic. en PE de calidad

Fuente: PIFI 2014-2015 Universidad de Sonora

[http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GuiaPIFI\\_2014/pdfs/AnexosV\\_A\\_B/Anexo\\_5B\\_26MSU0015Z.pdf](http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GuiaPIFI_2014/pdfs/AnexosV_A_B/Anexo_5B_26MSU0015Z.pdf)

### **Indicadores de competitividad de la UAGro**

Los indicadores de competitividad que mide actualmente la UAGro se muestran en la Tabla 3:



Tabla 3. Indicadores de Competitividad UAGro

<b>Indicadores de Competitividad UAGro</b>
▪ Programas educativos
▪ Programas educativos evaluables
▪ Programas educativos no evaluables
▪ Programas educativos Nivel 1 CIEES
▪ Programas educativos Nivel 1 CIEES porcentaje
▪ Programas educativos Nivel 2 CIEES
▪ Programas educativos Nivel 2 CIEES porcentajes
▪ Programas educativos acreditados
▪ Programas educativos acreditados porcentajes
▪ Programas educativos de buena calidad
▪ Programas educativos de buena calidad porcentajes
▪ Matrícula en programas educativos
▪ Matrícula en programas educativos evaluables
▪ Matrícula en programas educativos no evaluables
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 1 CIEES
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 1 CIEES porcentajes
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 2 CIEES
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 2 CIEES porcentajes
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 3 CIEES
▪ Matrícula en programas educativos Nivel 3 CIEES porcentajes
▪ Matrícula en programas educativos acreditados
▪ Matrícula en programas educativos acreditados porcentajes
▪ Matrícula en programas educativos de buena calidad
▪ Matrícula en programas educativos de buena calidad porcentajes

Fuente: Agenda de Información Estratégica UAGro 2001-2012.

### **Indicadores de Competitividad IES en Puebla**

(Mendoza Velázquez & Ibarra López, 2008), en su estudio realizado sobre competitividad de las IES en Puebla critican el hecho de que en México se consideran que las IES son competitivas en función al volumen (alumnos, profesores, edificios), más no en función del valor que generan y como resultado de su estudio, siguiendo la metodología de Porter, (1990 ,1998) y Curran (2000 y 2001), analiza la educación superior en Inglaterra encontrando que la competitividad entre universidades puede ser representada adecuadamente

mediante el desempeño de sus centros de investigación propone las siguientes variables citadas en la Tabla 4, para medir la competitividad de las IES. Debido a la carencia de datos al momento de la investigación no realiza una validez estadística de las variables, sin embargo con ello busca orientar el análisis y proponer variables que pudieran ser capturadas a futuro.

Tabla 4. Variables propuestas para representar cada factor del diamante de competitividad

Factores	Demanda	Reglas	Relaciones
1) Profesores con licenciatura.	1) % de alumnos egresados.	1) Certificados de gobierno y organismos privados.	1) Número de convenios con otras organizaciones.
2) Profesores con maestría.	2) % de alumnos egresados con trabajo.	2) Monto de apoyos económicos (dinero y especie) por parte del gobierno.	2) Publicaciones conjuntas entre profesores de diferentes departamentos.
3) Profesores con doctorado	3) Ingreso promedio de egresados.	3) Forma de administración (consejo académico, patronato, discrecional, etc)	3) % Intercambios al año en relación al total de alumnos.
4) Disponibilidad de bibliotecay acervo total.	4) % de deserción.	4) Promedio mínimo para la permanencia.	4) Programas de licenciatura con profesores de otros departamentos.
5) Número de computadoras por alumno.	5) Número de licenciaturas en sectores innovadores.		5) Número de proyectos realizados con otras organizaciones.
6) Salario promedio del profesor.	6) Número de Posgrados registrados en CONACYT.		
7) Disponibilidad de áreas verdes.	7) Opinión a nivel social sobre el prestigio de la universidad.		
8) Disponibilidad de instalaciones deportivas.	8) Número de alumnos.		
9) Disponibilidad de otro tipo de instalaciones (hospitales, auditorios, etc.)			
10) Número de profesores miembros de SIN.			

Fuente: Mendoza Velázquez & Ibarra López (2008) Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla.

## **Indicadores de Competitividad Universidad Autónoma de Tlaxcala**

Por otro lado (Paredes Cuahquentzi, Juárez Hernández, & Paredes Cuahquentzi, 2009) de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx) durante el 9° Congreso Internacional de la Universidad Retos y Expectativas plantean un modelo para medir la competitividad de las IES, basado en 4 indicadores soporte: 1) Liderazgo, 2) planeación, 3) información y conocimiento y 4) Desarrollo sostenible.

Además de los siguientes indicadores particulares:

1. Las Instituciones deben ser miembros activos de la ANUIES, o de un de organismo equivalente, que los agrupe y los acredite en Institutos Tecnológicos, Universidades Privadas y otras.
2. La proporción de estudiante en programas educativos de buena calidad, debe ser cuando menos del 85%.
3. La proporción de PTC con estudios de posgrado deberá ser al menos 50%.
4. Contar al menos con un programa de posgrado reconocido por el Padrón Nacional de Posgrados (PNP).
5. Contar con la certificación en la norma ISO o equivalente, de los procesos de gestión relevantes, priorizando aquellos procesos que periten llevar a cabo las funciones sustantivas. En el caso de la norma ISO9001:2008 se tendrá que tomar en cuenta los siguientes puntos:
6. Contar con evidencia de que se tienen implementadas políticas o mecanismos de transparencia y acceso a la información.
7. Ser IES dada de alta en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECyT).

8. Contar con los siguientes documentos de apoyo a las políticas académicas y administrativas:
  - a) Referencias normativas consideradas para la elaboración de los planes de estudio.
  - b) Enfoques y perspectivas teórico metodológicos (modelo educativo declarado)
  - c) Criterios y formas de organización del contenido.
  - d) Flexibilidad curricular, que le permita al estudiante contar con opciones de formación y posibilidad de desarrollar prácticas de aprendizaje autónomo.
  - e) Estrategias pedagógicas y contextuales de aprendizaje, diseñadas con la finalidad de vincular la formación del estudiante con la práctica y con actividades de desarrollo y generación del conocimiento.
  - f) Incorporación de tecnologías de información y comunicación TIC) al proceso de enseñanza – aprendizaje.
  - g) Criterios y procedimientos establecidos en la normatividad académico administrativa que garantice la viabilidad y operatividad de los PE.
9. Por los menos el 50% de programas Educativos deberán estar acreditados o con nivel I de los CIEES.
10. 70% como índice de empleabilidad.
11. Menos del 10% como índice de Reprobación.
12. Máximo el 10 como índice de Deserción.
13. Mínimo 75% en eficiencia terminal por Cohorte.

14. Mínimo 50% de programas de posgrado reconocidos en el PNP.
15. Mínimo 50% de PTC del total de la planta docente.
16. Mínimo el 80% de PTC con perfil PROMEP.
17. Mínimo el 10% de PTC en el S.N.I / S.N.C.
18. Al menos un cuerpo académico consolidado por área de conocimiento.
19. Al menos cinco cuerpos académicos en consolidación por área de conocimiento.

### **Sistema de gestión de la innovación**

Implantar un sistema de Gestión de innovación, no es obligatorio para las empresas que desean innovar, y si deciden implementarlo tampoco están obligadas a certificarlo, sin embargo al igual que otros sistemas de gestión como ISO9000, apoya a generar una cultura de innovación en toda la organización. Implantar un sistema de gestión de la innovación necesita una estructura organizativa que la promueva e impulse. La forma de implementar dicha estructura puede ser a) asignando a una persona como la responsable de la innovación en la organización b) asignando a un departamento como el responsable c) haciendo que la innovación sea responsabilidad de todas las personas de la organización.

(Galego, s/f)

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Evaluar las innovaciones organizacionales a partir del cambio en la estructura organizacional y su relación con la competitividad. El caso de la Universidad Autónoma de Guerrero.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar las innovaciones organizacionales en la estructura de la UAGro.
2. Describir la estructura organizacional a partir de su: formalización, centralización y complejidad.
3. Identificar la percepción de los directivos y jefes de áreas administrativas respecto a los cambios realizados a la estructura organizacional.
4. Evaluar el impacto de los cambios realizados en la estructura organizacional, en los indicadores de competitividad organizacional.
5. Elaborar una propuesta de modelo de evaluación de la estructura organizacional y su impacto en la competitividad.
6. Proponer elementos de innovación organizacional para incrementar la competitividad de la UAGro.

## **Método**

La metodología a utilizar en esta investigación será estudio de casos, dado la complejidad del tema Innovación Organizacional. La unidad de análisis será la estructura organizacional de la Universidad Autónoma del Estado de Guerrero (UAGro).

Para lograr describir con precisión los cambios organizacionales realizados en la estructura de la UAGro, se realizará un estudio comparativo identificando los cambios o innovaciones que presenta la estructura 2013 contra la 2003. Una vez concluido el estudio comparativo, se realizará una descripción de la estructura a partir de las dimensiones a) formalización b) centralización y d) complejidad.

Puesto que todo cambio genera reacciones diversas en los involucrados se evaluará la percepción del cambio utilizando el método cualitativo de entrevista semiestructurada. Dicho estudio se realizará a directivos y jefes de áreas administrativas. Dado que interesa recoger la percepción de todos los directivos y jefes, no se aplicará muestreo, sino más bien un censo. La información obtenida de las entrevistas será analizadamediante el software para análisis cualitativo Atlas.ti.

Por otro lado, con enfoque cuantitativo, se realizará un estudio comparativo de los resultados de indicadores de competitividad obtenidos con la estructura existente en 2003 VS indicadores de competitividad obtenidos con la estructura 2013.

Se analizará la congruencia de la información obtenida a partir de la metodología cualitativa vs cuantitativa.

La metodología empleada en este estudio de caso se integrará en un modelo que pueda ser utilizado de forma sistemática en las próximas evaluaciones, con el propósito de estandarizar el instrumento de medición y que las futuras innovaciones en la estructura orgánica sean evaluadas con la misma metodología.

Las áreas de oportunidad detectadas en cualquier etapa de la investigación, serán documentadas, y se plantearán propuestas de mejora.

### **Resultados esperados**

El presente estudio será limitado al caso UAGro. Como resultado de esta investigación se pretende evaluar las innovaciones realizadas en la estructura orgánica, así como la percepción que tienen los directivos y jefes de estas innovaciones. Por otro lado, evaluar el impacto de las innovaciones en la

competitividad de la organización. Finalmente diseñar un modelo de evaluación, que pueda ser utilizado como instrumento, de forma sistemática en las futuras evaluaciones a las innovaciones organizacionales realizadas a la estructura orgánica de la UAGro u organizaciones similares a esta.

### **Referencias Bibliográficas**

Afcha Chávez, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*.

Arraut Camargo, L. C. (27 de noviembre de 2008). *La Innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias*.

Obtenido de [www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co):

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9>

*Business Dictionary*. (27 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/organization-change.html>

CEPAL.ORG. (septiembre de 2006). Recuperado el 24 de 09 de 2015, de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatos>

[Rep.Dom/Documentosypresentaciones/2DefiniendolaCompetitividad.pdf](http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatos/Rep.Dom/Documentosypresentaciones/2DefiniendolaCompetitividad.pdf)

*ctascon.com*. (s/f). Recuperado el 25 de 09 de 2015, de <http://www.ctascon.com/Estructura%20de%20la%20Organizacion.pdf>

Duran Rojas, E. (s/f). Recuperado el 24 de 09 de 2015, de [http://www.aves.edu.co/documentos/2117/UNIDAD\\_IV.\\_DIMENSIONES\\_E](http://www.aves.edu.co/documentos/2117/UNIDAD_IV._DIMENSIONES_E)



STRUCTURALES\_DE\_LA\_ORGANIZACION/UNIDAD\_IV.\_DIMENSIONES  
\_ESTRUCTURALES\_DE\_LA\_ORGANIZACION.pdf

Ferwerda, J. (January de 2010). Perceptions of organizational change and the psychological contract. A study on the influence of educational level.

Galego, C. A. (Ed.). (s/f). Recuperado el 20 de 09 de 2015, de [http://www.clag.es/innovacion/files/e\\_04.pdf](http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf)

García Manjón, J. V. (28 de 12 de 2010). *Innovación Liderazgo Estrategia*. Obtenido de <http://www.jvmanjon.com/2010/12/la-innovacion-organizativa.html>

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. 25(42).

IMCO. (22 de 08 de 2015). *mexicocompetitivo.economia.gob.mx*. Obtenido de <http://www.mexicocompetitivo.economia.gob.mx/indices-de-competitividad/instituto-mexicano-para-la-competitividad>

Johannesburg, University. (s/f). Organizational Change.

Kimer, E., Som, O., Armbruster, H., Lay, G., & Zhou, W. (16 de october de 2008). Measuring organizational innovation - concepts, indicators and autcomes. Karlsruhe.

Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del Capital Humano para la competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*.

Mendoza Velázquez, A., & Ibarra López, I. (2 de Julio de 2008). Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla. Puebla, México.

Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las Organizaciones*. España: Ariel.

- Paredes Cuahquentzi, V. J., Juárez Hernández, S. C., & Paredes Cuahquentzi, M. (18 de junio de 2009). ¿Como definir la competitividad de las IES. México, D.F.
- Pertusa Ortega, E. M. (abril de 2005). La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y su impacto sobre el rendimiento empresarial. Alicante.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. (1998). The competitiveness Advantage of Nations.
- Quirant Espinosa, A., & Ortega Giménez, A. (diciembre de 2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*(18), 50-63.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory:Structure, Design and Applications*. (3a ed.). Prentice Hall, Cliffs, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education International.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2007). Las doce formas de innovar para las empresas. *Harvard Deusto Business Review*, 22-32.

Vilchis Vidal, A., & Bribiescas Silva, F. (2012). La Competitividad y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. *NovaRua (Revista Universitaria de Administración)*, 2(4).

Tabla 1. *Dimensiones Estructurales* Adaptada de (Pertusa Ortega, 2005) La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva. Análisis de la congruencia entre el entorno, la estrategia y su impacto sobre el rendimiento empresaria

Tabla 2. Indicadores de competitividad académica (SES). PIFI 2014-2015 Universidad de Sonora  
[http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GuiaPIFI\\_2014/pdfs/AnexosV\\_A\\_B/Anexo\\_5B\\_26MSU0015Z.pdf](http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GuiaPIFI_2014/pdfs/AnexosV_A_B/Anexo_5B_26MSU0015Z.pdf)

Tabla 3. Indicadores de Competitividad UAGro. Fuente Agenda de Información Estratégica UAGro 2001-2012

Tabla 4. Variables propuestas para representar cada factor del diamante de competitividad. Fuente: Mendoza Velázquez & Ibarra López (2008) Competitividad de las Instituciones de Educación Superior en Puebla.

### **Índice de siglas**

AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración
ANNUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIIES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior

CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
IES	Institución de Educación Superior
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos PE

#### Programas de Estudio

PNP	Padrón Nacional de Posgrados
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado.
PTC	Profesores de Tiempo Completo
RENIECyT	El Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas
S.N.I	Sistema Nacional de Investigadores
S.N.C	Sociedad Nacional de Crédito
SCM	Supply Chain Management
SSE	Subsecretaría de Educación Superior
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación.
TSU	Técnico Superior
UAGro	Universidad Autónoma de Guerrero
UATx	Universidad Autónoma de Tlaxcala

# La Felicidad es Igual a la Productividad: Un Giro en el Cambio Organizacional de las Empresas

---

Samuel Gómez Patiño<sup>1</sup>  
María Virginia Flores Ortiz<sup>2</sup>  
Daniel Águila Meza<sup>3</sup>

## Resumen

El presente proyecto pretende determinar los principales factores que inciden en la felicidad e incrementan la productividad en las empresas del Sector Industrial de Tijuana, B.C., México ya que en la actualidad los empleados deben tomarse en cuenta por parte de las empresas como seres humanos y que a través de la felicidad sean más productivos y no solo preocuparse por incentivarlos de manera económica, sino a través del reconocimiento por sus logros alcanzados, capacitarlos de manera continua para se desarrollen profesionalmente, por ende se sientan satisfechos con lo que hacen y comprometidos con las organizaciones en donde laboran y mejorar su estado emocional, lo que implica un cambio de cultura organizacional, lo que conlleva a cambios organizacionales. Cuando se logra llegar a este nivel el empleado se vuelve productivo, se concentra en lo que hace porque está feliz y las jornadas laborales no le paren largas por lo tanto es vital en la productividad que la atención prestada y el llevarlas a cabo fluyan de manera natural y este responda a la demanda de tareas difíciles con el mismo empuje y sin que sienta que se está esforzando de más.

**Palabras clave:** Desarrollo humano, productividad laboral, clima organizacional.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [samuelgomez@uabc.edu.mx](mailto:samuelgomez@uabc.edu.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [vicky.floresortiz@gmail.com](mailto:vicky.floresortiz@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [aguila\\_md@yahoo.com.mx](mailto:aguila_md@yahoo.com.mx)

## **Introducción**

En la actualidad las organizaciones están tomando en cuenta la felicidad como un factor decisivo en la gestión del talento humano, basándose en la premisa de que un empleado feliz forja empresas productivas, relacionando esta variable con los resultados de la organización, lo cual conlleva el cambio de una cultura organizacional dentro de las mismas.

Es relativamente reciente que se esté tomando en cuenta a la felicidad laboral como parte de la cultura organizacional, incluso menos nuestro país un empleado feliz no se relacionaría con que fuera más productivo y que a través de la felicidad o la satisfacción laboral este fuera a generar un aumento en el rendimiento laboral como tal.

Si se realiza un análisis de los principales factores que inciden en la felicidad para que el empleado sea más productivo, se debe iniciar con un cambio organizacional, es decir, cambiar la cultura organizacional.

Entonces el siguiente trabajo, intenta conectar como valoran las empresas la productividad de las personas considerando diversos aspectos, no solo económicas y su impacto en la mejora de productos y servicios que ofrecen, y los aspectos que hacen feliz a las personas.

## **Revisión Literaria**

Para abordar el tema de la felicidad y su relación con la productividad laboral es preciso darle una definición a tan subjetivo concepto en el ámbito laboral y una de las definiciones más aceptadas en la actualidad es la Lyubomirski en la cual menciona que la felicidad es una combinación de una sensación de placer y

plenitud con una experiencia profunda de significado y propósito. El placer se refiere a la primera parte de la definición, la cual se refiere al presente al presente, es decir, lo que estamos viviendo aquí y el ahora, por lo tanto esta experiencia debe ser agradable a nuestros sentidos, debe generarnos bienestar y valor en ese momento. (Stuve, 2015).

Actualmente, muchas organizaciones consideran la felicidad como un factor clave en la gestión de personas. Se basan en la creencia de que un empleado feliz hace una empresa productiva, relacionando así esta variable con los resultados del negocio. (Pantoja, 2015).

Desde un punto con vocación universal y objetivista, diremos que la felicidad podría entenderse como el estado cognitivo emocional de plenitud vital duradera y consciente, en base a una evaluación subjetiva positiva del plano tanto físico y material como social y afectivo, psicológico y espiritual de la propia existencia (Muñiz, 2012).

Esto supone un cambio de enfoque cultural, o al menos conceptual. Hasta hace una década, incluso menos en nuestras latitudes, un empleado más feliz no era necesariamente un empleado más productivo. Incrementar aspectos como la felicidad o la satisfacción no generaba incrementos en el rendimiento laboral tanto como si, por ejemplo, impulsamos el compromiso. La tendencia actual es la de integrar la felicidad como una dimensión del compromiso, más que descartar una de ellas. (Pantoja, 2015).

Asimismo parte de la felicidad es encontrar la plenitud humana, una plenitud humana que para ser tal debiera contar con todas las esferas de las que puede

llegar a gozar el ser humano, esto es, desde lo puramente material para la supervivencia, hasta llegar a lo más elevado, su espiritualidad. (Anchor, 2010).

### **Medición científica de la felicidad**

En un estudio realizado por Álvarez (2013), hace referencia acerca de diferentes estudios de las mediciones pioneras, las cuales mencionan la escala presentada por Diener *et al.* (1985), la *Satisfaction With Life Scale (SWLS)*, más tarde revisada por Diener y Pavot (1993), con ítems que hacen referencia tanto al pasado como al presente de la persona, aunque sin llegar a ver qué elementos o facetas existenciales se manifiestan en la consciencia del sujeto entrevistado y que está teniendo en cuenta para sus respuestas. Asimismo, cabe mencionar el *Oxford Happiness Inventory*, planteado en primera instancia por Argyle, Martin y Crossland (1989) y más tarde corregido, ajustado y renombrado como *Oxford Happiness Questionnaire* por Hill y Argyle (2002). Ambas versiones alcanzaron notable reconocimiento, si bien también críticas, pues no dejan de plantear problemas de precisión metodológica en la redacción de determinados ítems, como recoge Lyubomirsky (2008), o incluso adolecen de insuficiente substrato teórico que avale la presencia de algunos de ellos, calificados de problemáticos cuanto menos (Kashdan, 2004). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial presentada por Kahneman *et al.* (2004), y que viene utilizándose en estudios con una perspectiva más enfocada en lo político y socioeconómico. Aunque sin duda, uno de los trabajos que más notoriedad ha alcanzado es el de Seligman (2002), y su *felicidad auténtica*, todo un programa de medición global *online*



([www.authentichappiness.org](http://www.authentichappiness.org)), con múltiples herramientas y escalas con una exhaustividad notable, entre las cuales incorpora escalas de otros autores, como la del pionero Fordyce (1977), una escala que si bien ha gozado de gran uso por su sencillez, no se puede decir lo mismo en cuanto a su potencia psicométrica (Castro, 2009).

Asimismo Álvarez (2013), menciona que no se puede terminar este somero repaso de las mediciones de la felicidad que gozan de mayor notoriedad y consenso en la actualidad, sin mencionar la labor de Lyubomirsky, de la cual se extrae el cuestionario de felicidad general (Lyubomirsky & Lepper, 1999), incorporado, por otro lado, al mencionado proyecto de Seligman.

Estudios más recientes se han hecho y en entrevista realizada por Stuve (2015), a Marks, director de *Happiness Works*, explica que la felicidad en el trabajo no sólo es el resultado de buenas experiencias, sino también un buen pronosticador de futuras buenas experiencias. Las personas más felices en la empresa tienden a ser más creativas e innovadoras, más leales, más dispuestas a recomendarte ante amigos, colegas, consumidores y clientes y más orgullosas de la organización a la que representan.

De acuerdo Stuve (2015), en la entrevista titulada “La felicidad sí es un gran negocio” realizada a Marks (director del Proyecto *Happiness* para Latinoamérica), menciona que las personas felices toman mayor responsabilidad por sus resultados dentro de la compañía sin importar su cargo. La felicidad afecta positivamente tanto a la persona que opera maquinaria o chofer de la compañía como a las cabezas de cada empresa. Define a una empresa feliz como un lugar

donde las personas disfrutan trabajar, donde existe una cultura de respeto y buenas relaciones humanas, donde las personas disfrutan y encuentran tareas con propósito. Asimismo Marks agrega que los mismos reportes muestran que las personas más felices también se desempeñan de mejor manera. Es por esto que la felicidad en el trabajo trasciende de ser algo bueno de tener, y por el contrario, es un marco fundamental para aumentar los niveles de productividad y optimización en la organización. Nutrir la felicidad en el empleo tiene un retorno de inversión muy alto para la empresa, además de dejar una satisfacción por el trabajo bien hecho.

También la psicología tradicional nos explica que nuestra capacidad de desempeño y éxito viene dada por una combinación de nuestro coeficiente intelectual (CI), inteligencia emocional (IE) y nuestra habilidad de relacionamiento o inteligencia social (IS). Sin embargo, los estudios neurológicos y fisiológicos de la ciencia de la felicidad han descubierto que normalmente sólo tenemos acceso hasta el 70% de esas capacidades. Ese último 30% de nuestro rango alto de capacidades sólo se activa en nosotros cuando nuestro cerebro libera endorfinas y dopaminas de manera sostenida, y esto ocurre justo cuando somos felices. (Stuve, 2015).

De acuerdo con Stuve (2015), las personas felices tienen un mejor desempeño frente a quienes no lo son y la felicidad les da una ventaja competitiva al tener acceso a su rango alto de competencias:

**Mayor capacidad de razonamiento (CI):** Les permite pensar con mayor rapidez, ser más asertivos, entender las situaciones desde diferentes puntos de vista, hacer más y mejores conexiones entre ideas.

**Mayor inteligencia emocional (IE):** Les brinda herramientas para controlarse mejor en situaciones complejas y de alto nivel de estrés. Disminuye la reactividad emocional frente a imprevistos. Mejora los niveles de salud al disminuir los de estrés.

**Mayor inteligencia social (IS):** Que se traduce en mejores relaciones e interacciones con pares, jefes, colaboradores y clientes.

En este mismo trabajo, hace mención Marks acerca de las empresas mexicanas, son similares a otras naciones en lo siguiente: los trabajadores altamente cualificados son más felices frente a los menos cualificados. Las personas que pertenecen a la gerencia son más felices que aquellas en mando de una gerencia. En general, los colaboradores con mayor autonomía tienden a ser más felices. De igual manera sucede con los miembros que tienen un mayor sentido de propósito en lo que hacen. La felicidad también depende de ser tratado justamente. (Stuve, 2015).

Finalmente, concluye Marks que obviamente las personas que se encuentran en una posición de poder tienen la capacidad de influenciar a toda la organización. La felicidad en el trabajo tiene tres maneras de operar: La primera es un enfoque que inicia en la parte más alta de la organización y que mira hacia abajo, en el cual el líder, genuinamente, desea y acciona para que la organización sea un buen lugar para trabajar. La segunda es un enfoque que inicia en la parte baja de la pirámide

organizacional. En ésta los colaboradores de una empresa crean buenas relaciones y establecen códigos de trabajo positivos para lograr un mejor lugar de trabajo. Finalmente existe un enfoque que nace dentro de los equipos, pero se proyecta hacia afuera. En este enfoque los distintos equipos de trabajo desarrollan buenas prácticas para poder apoyarse entre sí y, con ello, fomentar una mejor cultura organizacional.

### **Proyecto *Happiness* en México**

A finales del 2014 se inicia a correr una encuesta, Proyecto *Happiness* sobre una muestra de la población trabajadora en México, a través de un cuestionario en línea y entrevistas personales consultándose a 990 empleados del país acerca de la felicidad en el trabajo. (Torres, 2015).

Por lo tanto es importante entender los estados de ánimo que pueden afectar a los empleados en su desempeño laboral, considerando que este debe sentirse satisfecho y que logre un nivel de felicidad dentro de la empresa, es decir, tomar en cuenta los factores que hacen que se sientan contentos con sus logros o que tipos de logros son los que los llevan a un nivel de felicidad tal, que el empleado contribuya con su productividad al crecimiento de su puesto y por ende de la compañía.

El documento reveló que el nivel de felicidad en el país en este ámbito se sitúa en 5.5 y que lo más importante para los profesionales en el país es tener logros, una paga justa y buena relación con su equipo de trabajo. (López, 2015)

Las siguientes gráficas, son la muestra de los estudios del proyecto *Happiness Work*, en México para finalizar con el propio estudio de uno de los autores de esta

investigación. La primera parte es los factores principales que impulsan la felicidad en México: el trabajo valioso, la aplicación de nuestras fortalezas y las relaciones con sus superiores.

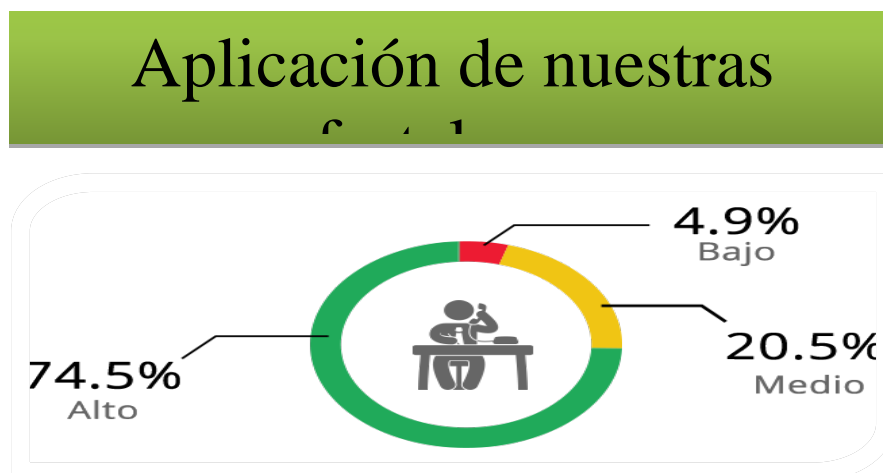
En el primer punto, sobre lo valioso del trabajo para las personas de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el 78.2% de la población encuestada considera que su trabajo es valioso no solo en la organización sino también para la sociedad, 18.5% medianamente y 3.3% considera que poco. Es una buena noticia que en México la mayoría de los trabajadores encuestados reconozcan y privilegien el valor para ellos y para otros, del trabajo que realizan. Si bien esto no necesariamente está relacionado con el propósito personal de cada trabajador, el hecho de encontrar valor en lo que hacen contribuye en sus niveles de satisfacción en el trabajo diario (Gráfico 1).



Este primer punto, significa que de cada diez encuestados casi 8 están de acuerdo que el trabajo aporta tanto para la persona como para la organización un sentido de logro al considerar que trabajamos para trascender, aportar algo importante a la vida personal y por supuesto en las empresas (propias o no) en las que

laboramos. Este sentido puede también generar el grado de satisfacción en la medida que vemos lo que aportamos producir, y por lo tanto hacernos sentir contentos por lo logrado.

El segundo punto, se refiere a la oportunidad de aplicar sus habilidades y/o conocimientos. Así es como lo ven los trabajadores encuestados de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el “74,5% de los encuestados consideran que en el trabajo tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer. 20.5% considera que tienen una oportunidad promedio y 4,9% que su oportunidad es mínima. Tener espacios en el día a día para hacer lo que mejor se sabe hacer, genera una sensación personal de utilidad y valor en la tarea realizada, lo cual genera bienestar y contribuye a obtener mejores niveles de felicidad.” (Gráfico 2).



No sólo se siente mayor seguridad cuando hacemos un trabajo donde apliquemos lo que mejor sabemos hacer, sino también realizar algo donde aprovechemos nuestras habilidades adquiridas y mejor desarrolladas, también hacen sentir un

mayor grado de satisfacción que aumenta nuestro grado de realización y sentimiento de pertenencia y deber cumplido. Hacer lo que sabemos hacer, es sentir que aprovechamos para lo que nos preparamos. De cada 10, casi 8 tienen ese sentimiento de utilidad por lo que hacen.

Y el tercer punto, que hace sentirse más feliz a los mexicanos, se refiere a la relación con su superior. Esta es la respuesta de los trabajadores en este punto de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el 72,5% de la población encuestada considera tener una buena relación con su jefe inmediato. 21.3% considera tener una relación promedio mientras que el 6.2% afirma que la relación es mala. Uno de los 6 caminos principales hacia la felicidad es la conexión. Tener buenas relaciones con nuestros pares, jefes, familiares, amigos y contactos nos da un sentido de pertenencia que contribuye a nuestros niveles de felicidad. (Gráfico 3).



Gráfico 3. Relaciones con los superiores. Torres, (2015)  
Con datos tomados de <http://proyecto-happiness.mx>

Por supuesto, las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, pero sobre todo con los superiores, que son una guía para lograr superar nuestras metas,

deben causar una sensación de gusto por lo que hacemos, y ser valorados por ello genera un nivel satisfacción por el deber cumplido. De 10 encuestados, 7 consideran importante en su vida laboral, ser tratados bien y reconocidos por sus jefes por el trabajo realizado. Los reconocimientos suelen hacernos sentir bien, y si vienen de parte de nuestro superior, la satisfacción es mayor.

El estudio también analiza tres factores, que en principio no aumentan la felicidad de las personas, pero pueden afectar su desempeño vinculado con sentirse a gusto por lo que hacen: una paga justa, prospecto de progreso en la carrera y la retroalimentación constructiva.

En el primer factor, la remuneración debe ser un justo pago por la aportación del trabajador a la productividad en la empresa, pero ¿Cómo lo perciben en cuanto al grado de felicidad que otorga?

Casi la mitad de los empleados consideran que son remunerados adecuadamente de acuerdo a lo que realizan en su lugar de trabajo de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el 47,3% de la población encuestada considera que recibe una paga justa. 33% considera que recibe una paga medianamente justa y 19,7% de la población encuestada considera recibir una paga injusta. Recibir una paga justa por el esfuerzo y tiempo dedicado hacia el trabajo hace parte del grupo de factores externos que determinan la felicidad en un 10%. Sin embargo este indicador está ligado con sentirse respetado dentro de la organización y con el balance vida-trabajo, factores internos que afectan en un 90% a los niveles de felicidad. (Gráfico 4).



## Paga justa

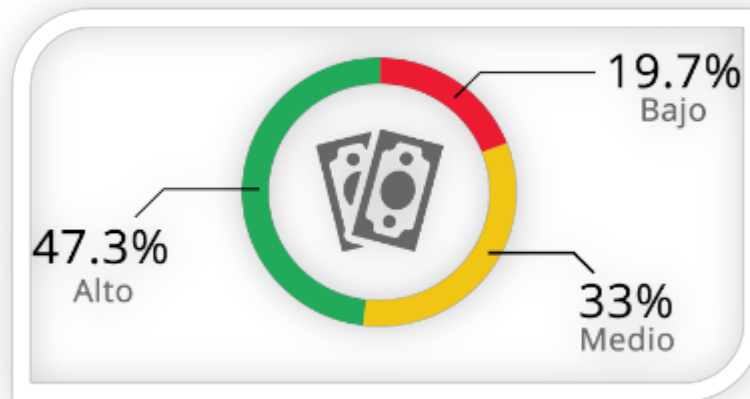
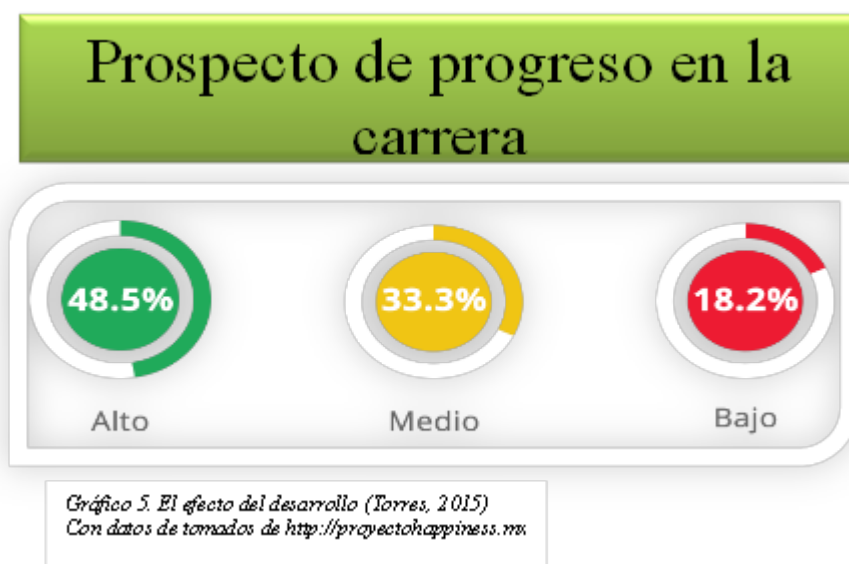


Gráfico 4. El efecto del salario. (Torres, 2015).  
Con datos tomados de <http://proyectoahappines.mx>

Para las personas, recibir remuneraciones que consideran justas a lo que realizan o aportan, sólo le hacen sentir medianamente satisfechos, pero consideran que el pago les ofrece un status de crecimiento y desarrollo dentro de la organización que los lleva a recibir mejores salarios. Podemos decir, la mejor remuneración es una consecuencia de un mejor trabajo o desarrollo, y lo que motiva en realidad al trabajador es el reconocimiento por mejorar su trabajo y eventualmente ser promovido a mejores puestos mejorando su lugar dentro de la empresa.

El segundo factor, se refiere a la necesidad humana de mejorar nuestras habilidades y conocimientos y la oportunidad percibida de que se nos dé la oportunidad de crecer en la empresa. Se puede observar que casi el 50% de los encuestados toman muy en cuenta este factor para considerar cubiertas sus necesidades de logro y en consecuencia de satisfacción de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el 48,5% de la población encuestada cree firmemente que su organización ofrece oportunidades para

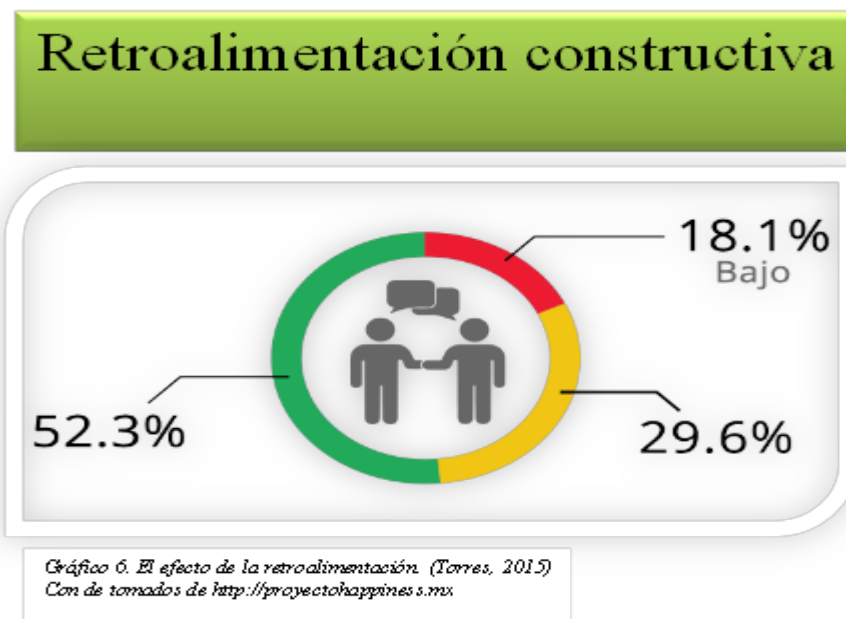
progresar en sus carreras profesionales. 33,3% considera que sus organizaciones ofrecen oportunidades medianas y 18,2% considera que sus organizaciones no ofrecen ninguna oportunidad. Seguir aprendiendo es uno de los caminos más importantes hacia la felicidad. Saber que se puede progresar en la carrera profesional y aprender nuevas habilidades en cada paso es un impulsor de los niveles de felicidad. (Gráfico 5).



El trabajo mismo, como una actividad para realizarnos como personas, es importante para la mayoría de la gente, y consideran que las empresas ofrecen esa oportunidad de crecer a través de su esfuerzo en la empresa. Sólo el 18% no cree que la empresa le ofrece la oportunidad de aprovechar sus habilidades, es probable que esto suceda porque no esté en el lugar adecuado para desarrollarse y aplicar sus conocimientos aprendidos a través de estudios profesionales, técnicos o de algún oficio.

El tercer factor es relacionado con la oportunidad de conocer el avance logrado, esto es la retroalimentación que recibe de la empresa que le ayude a medir sus avances. Alcanzar metas requiere de primero establecerlas y tener los medios de medirlas y ver cómo y cuándo alcanzarlas, por lo que se vuelve importante que la organización informe al trabajador de sus alcances, de acuerdo con los resultados del Proyecto *Happiness* en México (2015), el 52,3% de la población encuestada afirma recibir retroalimentación constructiva de parte de sus pares y superiores. 29,6% considera que reciben una cantidad promedio y 18,1% confirma que no recibe retroalimentación constructiva. Recibir retroalimentación constructiva es clave para reforzar el sentimiento de progreso que todo ser humano necesita. Uno de los caminos hacia la felicidad es seguir aprendiendo y está herramienta es ideal para aprender desde la percepción y aporte de las personas que nos rodean.

(Gráfico 6).



## **La felicidad y su relación con la productividad**

Cualquier persona que disfruta de lo que hace es, siempre y sin excepción, más productiva que la persona que lo hace sin ganas o sin gustarle. Una sonrisa en la cara, la felicidad que nos llena por dentro, querer hacer las cosas que nos apasionan de la mejor forma posible... todas esas cosas son potenciadores de nuestra productividad.

Otra cosa que tenemos que tener en cuenta es la relación inversa: de forma general, ser productivo nos ayuda a ser felices, ya que aprovechamos nuestro tiempo en las cosas que realmente son importantes. Cuando somos mucho más productivos (generando grandes resultados haciendo lo que más nos apasiona), conseguimos aumentar nuestra felicidad.

Ser productivo nos ayuda a ser felices, ya que aprovechamos nuestro tiempo en las cosas que realmente son importantes. Por lo tanto, productividad y felicidad van muy de la mano, pero en general, acostumbramos a escribir, a leer, a dar consejo centrándonos mucho más en la productividad que en la felicidad, cuando el objetivo de nuestras vidas es ser felices, no sencillamente ser productivos. Es por este motivo que creo que debemos hacer un cambio de chip, e ir pensando cada vez más en la productividad como una herramienta para ser felices.

## **La productividad, una herramienta para ser felices**

La productividad apoya a las empresas a aprovechar el tiempo de sus empleados haciendo lo que realmente creen que es importante hacer para ellos, ya sea en su vida profesional o personal. En cualquier caso, es importante aprovechar la productividad para hacer cosas que para los empleados sean importantes, ya que

es eso mismo lo que los hará felices en tanto lo estén haciendo alineados tanto a los objetivos profesionales y personales. Por lo tanto, para ser productivo es parte de un objetivo vital que va más allá de la productividad: simplificar el trabajo de un empleado para hacer con sus vidas lo que realmente quiere y que disfrute siendo feliz con lo que hace.

Ser productivo ayuda a los empleados a ser felices, ya que aprovechan su tiempo en las cosas que realmente son importantes. Por lo tanto, productividad y felicidad van muy de la mano, pero en general, pero las empresas no se deben centrar mucho más en la productividad que en la felicidad, cuando el objetivo en la vida es ser felices, no sencillamente ser productivos, por lo cual las organizaciones deben pensar más en la productividad como una herramienta para ser felices. (Sánchez, 2015)

## **Método**

### **Justificación**

Si tenemos la capacidad de analizar la situación actual de las empresas con mayor profundidad, se puede observar que hay otro aspecto muy importante a considerar como la felicidad del trabajador dentro de la empresa para que este eleve su productividad. Ya no solo se trata de obtener una destacada carrera profesional a través del cual se logra el bienestar económico. Las organizaciones han iniciado a tomar en cuenta nuevos valores, sin dejar de lado que es obvio que los empleados buscan el tener un trabajo bien remunerado, pero se está valorando un aspecto vital para que el empleado sea productivo dentro de las empresas, como lo es la felicidad, algo que se puede considerar subjetivo pero

que si es factible medir. Esta evolución en las empresas no se ha dado de manera repentina, las causas han sido numerosas, además si se tiene la capacidad de analizar la situación con mayor profundidad, se puede observar que hay otro aspecto muy importante a considerar, la productividad del empleado en las empresas. Bajo esta nueva concepción es que se busca que el empleado sea feliz para que sea productivo a través de la capacitación, reconocimiento, satisfacción y el compromiso del empleado con la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los principales factores que inciden en la felicidad del empleado para que incremente su productividad en las empresas del Sector Industrial de Tijuana, B.C., México

### **Objetivo Específico**

Determinar si los principales factores que inciden en la felicidad del empleado son: la capacitación, reconocimiento, satisfacción y el compromiso para que incremente su productividad en las empresas del Sector Industrial de Tijuana, B.C.

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de la población total del Sector Industrial. Se procesará la información recabada con la aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. Para el análisis inferencial se utilizará la Matriz de *Pearson*, ya que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por

intervalo de razón. (Hernández Sampieri, 2010). Por lo tanto el método utilizado para medir la felicidad es a través de la Matriz de Correlación de *Pearson*, ya que mide el grado de dependencia de una variable respecto a otra, es decir, la variable dependiente es la productividad y las variables independientes como factores de la felicidad se tomaron los siguientes: capacitación, reconocimiento, satisfacción y el compromiso.

### **Diseño de la muestra**

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total del Sector Industrial, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de Marzo 2015, de Tijuana, B.C. México y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, se determinara la muestra en base a los factores que se tomarán en cuenta en el cálculo de la muestra, siendo que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas del Sector Industrial es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ .

Para la recolección de la información se realizarán entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario que se diseñara para esta investigación.

### **Validación del Instrumento**

A los sujetos de estudio se les aplicará un cuestionario el cual se está diseñado y se validará conforme al tema de estudio. Se utilizará una escala de medición con categorías de respuestas de opción múltiple. Se elaborarán los cuadros

descriptivos y una matriz de correlación que permitan un análisis de los principales factores que inciden en la felicidad de las empresas del Sector Industrial. La validez del cuestionario se determinará mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS.

## **Conclusiones**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, podemos concluir que no es una fantasía que la gente pueda ser feliz con su trabajo, al contrario, el trabajo es determinante para que una persona se sienta segura, que sienta que la empresa en la que labora tiene planes de desarrollo para él, no es solo el aspecto económico, también es el conseguir que avancen positivamente en su estado emocional, para que se sienta cómodo de lo que realiza, feliz de aportar y ser productivo en la empresa.

Por otro lado, la sociedad nos presiona a tener cada vez más bienes materiales, provocando un estrés derivando enfermedades físicas y nerviosas, aunque existen cada vez más cosas materiales, tecnológicas, etc., pareciera que nos sentimos solos e incomprendidos.

Las personas más felices, son por lo regular más creativas, más emprendedoras y están dispuestas a recomendar amigos, colegas, clientes, consumidores etc., ya que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa. Las personas felices son capaces de tomar más responsabilidades sin importar su puesto, la felicidad nos favorece tanto en la persona para el trabajo más sencillo, como a los funcionarios de alto nivel de la empresa. Una empresa feliz, es un lugar en donde las personas



gozan el trabajo, donde existe una cultura de respeto y buenas relaciones humanas, y así disfrutan el hacer sus tareas con un propósito.

Teniendo presente lo que menciona Sánchez (2015), en cuanto al que ser productivo ayuda a los empleados a ser felices, ya que aprovechan su tiempo en las cosas que realmente son importantes. Por lo tanto, productividad y felicidad van muy de la mano, pero en general, pero las empresas no se deben centrar mucho más en la productividad que en la felicidad, cuando el objetivo en la vida es ser felices, no sencillamente ser productivos, por lo cual las organizaciones deben pensar más en la productividad como una herramienta para ser felices.

Por lo tanto los resultados esperados es determinar los principales factores que inciden en la felicidad del empleado para que incremente su productividad en las empresas del Sector Industrial de Tijuana, B.C., México

## Referencias Bibliográficas

- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. New York: Crown Business.
- Álvarez, A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista Comunicación* pp. 7-31.
- Argyle, M., Rgyle, M., Martin, M. y Crossland, J. (1989). Happiness as a function of personality and social encounters. In Forgas, J.P. y Innes, J.M. (eds.), *Recent advances in social psychology: an international perspective*, 189-203.
- Castro Solano, A. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, 66, 43-72.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness, and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34–43.
- Diener, E., E. y Pavot, W. (1993). Review of the Satisfaction with life Scale. *Psychological Assessment*, vol. 5, 2, 164-172.
- Diener, E.D., Emmons, R.A., Larsen, R.J. y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Fordyce, M. W.(1977). Development of a program to increase happiness. *Journal of Counseling Psychology*, p.24, pp. 511-521.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. p. 305.

- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, p.33, 1073–1082.
- Kashdant, T. B. (2004). The assessment of subjective well-being (issues raised by the Oxford Happiness Questionnaire). *Personality and Individual Differences* p.36, pp.1225–1232.
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., y Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science*, 3, pp. 1776–1780.
- Lyubomirsky, S. y Lepper, H. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation”. *Social Indicators Research*, 46, 137-155.
- Lyubomirsky (2008). La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar. Barcelona: Urano.
- Muñíz, J. A. (2012). “Organizaciones saludables en Forcano”, A. ¿Organizar el cambio o cambiar las organizaciones? Zaragoza: Ediciones San Jorge.
- Seligman, M.E.P. (2002). *The authentic Happiness. Using the new positive psychology*. New York: The Free Press.
- Stuve, J. (2015). La felicidad si es negocio. Revista Mundo Ejecutivo de marzo 2015. pp. 43-46
- Torres, J. A. (2015). ¿Qué tan felices son los mexicanos? Revista Mundo Ejecutivo de marzo 2015. pp. 46-49

## Referencias Digitales

Baltazar, E. y Bibian, C. (2015). Las empresas le echan la mano al Estado.

Extraído 01 de Octubre de 2015 del sitio web:  
<http://www.seguosenlosmedios.com/las-empresas-le-echan-la-mano-al-estado/>

López, A. I. (2015). Empleados felices, negocios más productivos. Extraído 01 de

Septiembre de 2015 de la página web:  
<http://mundoejecutivo.com.mx/management/2015/03/12/empleados-felices-negocios-mas-productivos>

Pantoja, A. I. (2015). Felicidad = Productividad: Extraído 12 de Julio de 2015 de la página web

<http://comunidad.iebschool.com/alejandrapantoja/2015/05/17/felicidad-productividad/>

Proyecto *Happinnes* (2015). Ser feliz es un buen negocio. Extraído 01 de Agosto de 2015 de la página web: [www.proyectohappiness.mx](http://www.proyectohappiness.mx)

Proyecto *Happiness* (2015). Factores principales que impulsan la felicidad en México. Extraído 01 de Agosto de 2015 de la página web: [www.proyectohappiness.mx](http://www.proyectohappiness.mx)

Sánchez (2015). La productividad, una herramienta para ser felices. Extraído 01 de Agosto de 2015 de la página web: <http://productivemag.es/3/la-productividad-una-herramienta-para-ser-felices>

# La Adaptación Estratégica de la Industria Minera en el Municipio de Guanajuato, Gto. para su Desarrollo Competitivo

---

Ricardo Alejandro Rodríguez Lara<sup>1</sup>  
Cecilia Ramos Estrada<sup>2</sup>  
Ramón Navarrete Reynoso<sup>3</sup>  
Claudia Gutiérrez Padilla<sup>4</sup>  
Omar Jair Purata Sifuentes<sup>5</sup>

## Resumen

Desde la época colonial, la industria minera ha sido muy importante para la ciudad de Guanajuato. Desde aquellos años esta actividad productiva ha jugado un papel relevante en la economía del municipio, generando resultados diversos en la vida económica y social de sus habitantes. Sin embargo, la crisis internacional de los metales hace varios años, aunado a los efectos de la difícil situación económica mundial del presente siglo; además de la presión que genera la innovación de la industria minera, y la generación de los nuevos paradigmas sociales como los procesos de certificación orientados a la sustentabilidad y el compromiso social, se han venido presentando una serie de cambios en este ramo económico, dando como resultado nuevos esquemas de trabajo y procesos de adaptación, que impactan tanto en lo económico como en lo social, en cuyos efectos ha incidido la entrada de capitales de origen extranjero los cuales han modificado las prácticas habituales en este tipo de empresas con miras a ser competitivas.

**Palabras clave:** Minería, cambio estratégico, innovación, sustentabilidad, inversión extranjera.

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato. [rickalexrl@gmail.com](mailto:rickalexrl@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato.

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato.

<sup>4</sup>Universidad de Guanajuato.

<sup>5</sup>Universidad de Guanajuato.

## **Planteamiento del problema**

La llegada de empresas extranjeras a la región, acompañada de la implementación de nuevos modelos de organización procedentes de otros países, utilizada como una estrategia de adaptación es un fenómeno recurrente en las últimas décadas derivado del fenómeno globalizador. Uno de los inconvenientes que este proceso genera para el logro de la adaptación adecuada, es la aceptación e interiorización en los individuos que deben hacer propio ese modelo. Esta situación genera el choque cultural porque el modelo no se adapta a las características culturales de la región a donde llega la organización extranjera. Esta situación merece ser estudiada con fines de generar propuestas de atención a este problema.

## **Justificación**

Durante el siglo XX la industria minera desarrolló un sistema organizacional operativo distinto al que se tiene hoy. La forma de operar las minas en la región de Guanajuato estaba más cercana a los sistemas tradicionales de extracción de mineral basados en el trabajo físico del personal con los herramientas de trabajo indispensables. La industria minera en Guanajuato evolucionó lentamente desde el punto de vista organizacional, en cierta medida acompañada de las eventualidades que se presentaban en los mercados. Sin embargo, derivado de la crisis reciente que duró varios años, se han suscitado una serie de cambios también incentivados por la modificación en la política económica de México, orientada plenamente a la internacionalización de los diversos sectores

económicos, entre los que se cuenta la minería como actividad económica. Un componente esencial en el proceso de reconfiguración que se aprecia en este mercado está relacionado con los precios atractivos que durante varios años alcanzaron los precios de los metales en los mercados internacionales a raíz de la crisis mundial, lo que ha convertido a las regiones mineras en un área interesante para invertir. Las empresas mineras en el municipio de Guanajuato, durante varias décadas operaron fundamentalmente apoyándose en el trabajo empírico y se vieron limitadas para contar o desarrollar tecnología de punta para esta industria. Otro factor importante de cambio lo representan los nuevos sistemas organizacionales, caracterizados por sus estructuras y procesos más complejos que han venido a modificar la dimensión cultural del trabajador, y han generado un fuerte impacto en el empleo; y a su vez, despierta el interés por conocer y comprender cómo se han adaptado estas organizaciones y cómo están funcionando para ser competitivas, y apreciar también las consecuencias de la gestión por parte de sus directivos.

Debido a la importancia de la actividad para el municipio, el propósito de este trabajo es analizar cuál ha sido el efecto del cambio estratégico adaptativo en las empresas mineras más importantes de la ciudad de Guanajuato durante la última década, como resultado de la llegada de mandos directivos en estas empresas, mismos que traen nuevos esquemas de trabajo y prácticas organizacionales, con el propósito de apreciar el impacto en su competitividad y su posible afectación en las empresas relacionadas en su entorno inmediato.

Entre las acciones complementarias se pretende analizar cómo la minería se ha transformado durante los últimos años a raíz de la participación extranjera con el propósito de dimensionar el impacto de esa inversión en la rama económica. Adicionalmente, se desea reflexionar sobre el proceso de transformación que estas organizaciones han tenido derivado de la gestión administrativa y de negocios con miras a lograr un mejor desempeño competitivo. De igual forma, se busca coadyuvar en el desarrollo de procesos reflexivos grupales al involucrar académicos que cultivan áreas complementarias al campo de la administración como la Calidad y Competitividad e innovación, así como la participación de estudiantes locales y de otras regiones.

Finalmente, se desea contribuir a la comprensión de este tipo de organizaciones tan específicas en la ciudad de Guanajuato con la finalidad de aportar sugerencias y propuestas de trabajo que generen beneficios mutuos entre organizaciones y sociedad.

### **Marco de referencia teórico y contextual**

En seguida se presenta un breve contexto de la minería en los ámbitos internacional, nacional y en el estado de Guanajuato, particularmente en el municipio capital.

### **Panorama internacional de la minería**

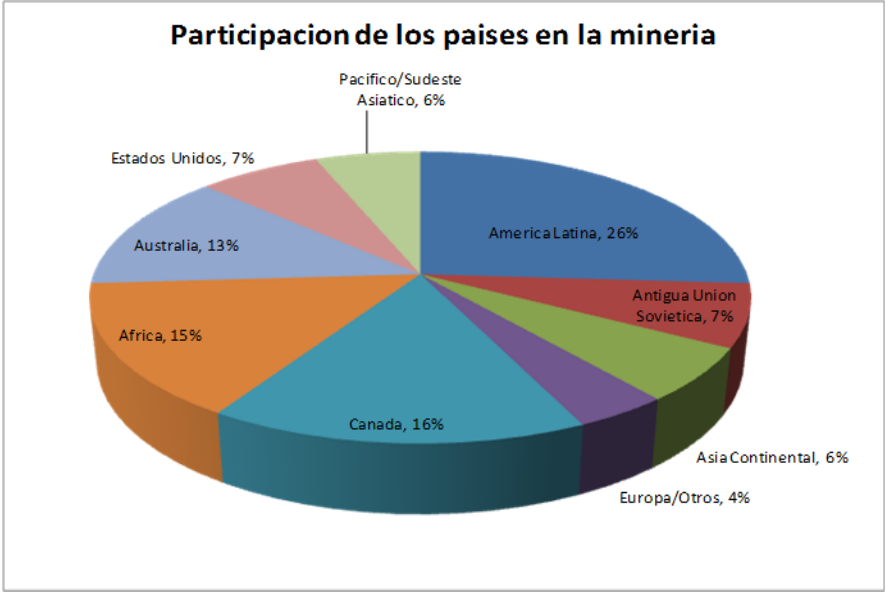
La minería es una industria que se desarrolla en diversos países, donde los procesos de transformación se manejan de acuerdo a la disponibilidad de la tecnología.



En los últimos años debido a los cambios en la economía global y al lento crecimiento en el resto del mundo, el 2011 fue un año histórico en términos de crecimiento para la industria minera mexicana, según un informe de la Cámara Minera de México (CAMIMEX). En lo que respecta al corto plazo, existe la incertidumbre aún por el comportamiento de la crisis en la Eurozona, hecho que podría tener repercusiones de manera significativa en la economía mundial e impactar a Latino América, principalmente en los rubros de exportación, precios, inversión extranjera, remesas y turismo.

Según Herman (2011) la participación de los países en la industria minera se da de la siguiente manera:

Figura. 1 Participación mundial en la minería



De acuerdo a la figura, se aprecia el papel que tienen tanto América Latina como Canadá en la industria minera. Además, la exploración minera global en el reporte número 22 de *Corporate Exploration Strategies*, el *Metals Economics Group* (MEG)

indica que los presupuestos asignados por las empresas, destinados a la exploración minera global ascendieron a 18 mil 200 millones de dólares. De los 121 países que recibieron inversión para exploración durante 2011, México ocupó la cuarta posición a nivel mundial, debajo de Canadá, Australia y Estados Unidos. En lo correspondiente a América Latina, México se mantuvo como el país más seguro para los inversionistas mineros. Sin embargo, a partir de 2012 a la fecha las expectativas no han sido buenas para la minería en el ámbito global, los metales principales, tanto el oro como la plata han tenido un descenso en sus índices de precios, entre 2007 y 2014 el oro tuvo una variación positiva de 81.8%, en contraste, de 2013 a 2014 la variación fue de -10.3%. Por su parte, la plata tuvo una variación de 42.4% y -19.9% respectivamente en los mismos periodos, lo que obliga a las compañías mineras a inclinarse por estrategias asociadas a la desinversión de activos, reducción de tamaño de proyectos en sitios donde ya operan, ejecución por etapas, desfase y cancelación, o planes de contención de costos entre otros.

Los metales habían sido el refugio de inversionistas ante posibles crisis económicas. Sin embargo, la reciente recuperación económica de Estados Unidos redujo la demanda de los metales e hizo caer los precios internacionales. En lo referente a México también hubo afectaciones.

### **La minería en México, un acercamiento al contexto actual**

México se ha distinguido históricamente por esta actividad, desde el periodo colonial aportó a la corona española y al paso del tiempo hasta la actualidad ha alimentado a otras industrias como la construcción, la química, la metalurgia, la

siderurgia y a la electrónica. Se aplica en la fabricación de artículos diversos como computadoras, relojes, televisores, edificios, carreteras y en maquinaria y equipo.

En materia de inversión, basados en el informe anual de la Cámara Minera de México (Camimex), en el año 2011 el sector minero invirtió un total de 5 mil 612 millones de dólares, cifra superior en 69% a los 3 mil 316 millones invertidos en 2010. Durante el período 2007-2011 se invirtieron 17 mil 598 millones de dólares. Según las empresas afiliadas a la Camimex, estas reafirmaron su compromiso con el país y anunciaron una inversión de 7 mil 647 millones de dólares adicionales para 2012 y superar así los 25 mil 200 millones de dólares en el periodo 2007-2012. Sin embargo, cualquier expectativa de mejora quedó corta ante el desempeño de la economía en el periodo 2013-2014. La actividad minera descendió 2% en el último año, debido a la disminución en la producción de metales preciosos, menores precios internacionales y depreciación del peso frente al dólar.

En materia de empleo, la minería tenía una cifra de 340 mil 917 plazas al término de 2014, en empleos indirectos se estima que la minería genera aproximadamente 1 millón 700 mil empleos lo cual suma 2 millones de puestos de trabajo relacionados con esta actividad.

Un reto adicional a partir de 2014 lo representa la carga fiscal adicional que entró en vigor, adicionando tres nuevos gravámenes: el derecho especial por un 7.5%, el derecho extraordinario por 0.5% a los ingresos derivados de la enajenación del oro, plata y platino y el derecho adicional sobre minería por un 50% más de la

cuota estipulada por concesiones no exploradas o no explotadas durante dos años continuos.

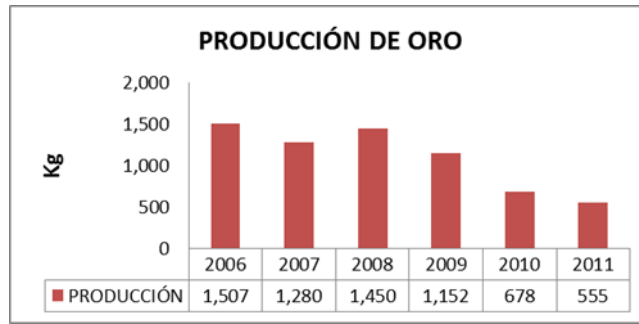
### **La minería en el Estado de Guanajuato y en su capital**

Las palabras minería, plata y oro tienen un gran sentido para el Estado de Guanajuato. Particularmente, la ciudad de Guanajuato es reconocida a lo largo de los últimos 400 años por su tradición minera debido al papel que ha desempeñado el distrito minero de esta entidad como uno de los principales productores de plata en nuestro país y por ende, en el mundo. La ciudad se destaca principalmente en la producción de oro y plata, minerales importantes en los que se recuperó después de tres años de crisis.

Durante el primer cuatrimestre del 2012 el Estado de Guanajuato incrementó la producción de oro en un 381 por ciento, y de plata en 132 por ciento, en relación con el mismo periodo del 2011, de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Según este organismo, la producción de oro pasó de 68.1 kilogramos los primeros cuatro meses del 2011 hasta 327.6 kilogramos para el 2012, en tanto que la de plata se incrementó de 9,696 kilogramos hasta 22,549. El sector minero en Guanajuato se ubica en el 7º lugar nacional en producción de oro y el 8º en plata.

La producción de oro en el municipio pasó de 1,607 kilogramos en 2006; 1,280 en 2007; 1,450 en 2008; y cayó a 1,152 en 2009; 678 kilogramos en el 2010 y 555 kilogramos produjo para el 2011, ver figura 2.

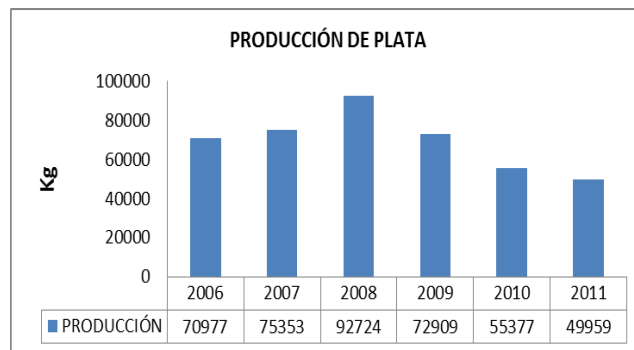
Figura 2: Producción de oro en Guanajuato 2006 – 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

En producción de plata esta pasó de 70,977 kilogramos en los años 2006 a 75,353 kilogramos en el 2007; tuvo un incremento para el 2008 con 92,724 kilogramos y comenzó la caída en el 2009 con 72,909 kg.; para el año 2010 bajó a 55,377 kilogramos y en el 2011 cerró con 49,959 kilogramos, según las estadísticas mineras del INEGI, ver figura 3.

Figura 3: Producción de plata en Guanajuato 2006 - 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

De acuerdo con los informes del Fondo Monetario Internacional (FMI), se reporta que la demanda de oro de los bancos centrales de varios países, principalmente asiáticos y países emergentes, se ha incrementado notablemente para así diversificar y asegurar sus reservas internacionales.

En lo referente a materia laboral, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reporta que en Guanajuato la industria minera, conformada por 83 unidades económicas, da empleo a más de 3 mil 800 personas; y precisamente en el periodo mayo 2011 a mayo 2012 esta industria sumó 800 empleos nuevos, teniendo altibajos en años subsecuentes por el comportamiento impredecible del mercado en la actividad.

La producción se concentró en la operación de tres compañías mineras en Guanajuato: *EndeavourSilver Corp.*; *Great PantherSilver LTD* y *Gammon Gold Inc.*, esta última operaba una de las minas más importantes en el municipio, la Mina El Cubo que fue adquirida por otra compañía canadiense, la empresa *EndeavourSilverCorp*. La mejora productiva la confirma esta última empresa canadiense, al citar en su página web que la producción de plata y oro en sus dos minas en México: la de Guanaceví, en Durango, y la Mina Guanajuato, siguió a la alza en el segundo trimestre del año, como lo afirmó un directivo de la firma:

*“Con el éxito que hemos logrado en despegar y expandir las minas de Guanaceví y Guanajuato en estos últimos años, esperamos integrar El Cubo a nuestras operaciones en la segunda mitad de 2012 ”, señaló GodfreyWalton, presidente de EndeavourSilver Corp.*

El Distrito Minero de Guanajuato es conocido por ser la principal zona minera de la entidad, caracterizada principalmente por su producción de oro y plata y notable por la presencia de la "Veta Madre", estructura que ha sustentado las actividades del distrito por cerca de cuatrocientos años. Ubicadas en esta estructura, son

dignas de mención las minas de la Valenciana, Reyes, Sirena, Cedro y Santo Niño.

Actualmente, se tienen 17 compañías mineras instaladas en el estado según el portal Proveedores de Minería (2015). Citando datos del INEGI, el mismo portal señala que en el primer trimestre del 2015, la producción de oro disminuyó un 7% mientras que la de plata aumentó 3% en el mismo periodo. Estos dos metales son los más representativos de la minería guanajuatense y su colocación en mercados internacionales contribuye a estabilizar medidas de política monetaria y cambiaria para varios países en materia de reservas internacionales (El Economista, 2015).

Sin embargo, la actividad minera ha presentado retos importantes en las últimas décadas debido a su naturaleza; además de los retos de mercado, también ha sido una de las más vigiladas desde el punto de vista ecológico-ambiental, derivando en uno de los ángulos de análisis en esta investigación: la parte normativa-ambiental. Complementando así la dimensión organizacional.

### **Marco teórico de las Estrategias Organizacionales**

Las organizaciones forman parte de la vida integral de la sociedad, ellas atienden las distintas necesidades de sus habitantes, así como las de grupos sociales más allá de las fronteras nacionales. Para toda organización es de vital importancia la implementación de estrategias que les permitan su funcionalidad y efectividad; con mayor razón en un contexto mundializador en el que las empresas se ven fuertemente presionadas por las fuerzas del entorno (Rodríguez, 2009, 18).

Revisando el concepto de estrategia se tiene que Mintzberg (1997, p.3) la define de la siguiente manera.

*“El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”* (Mintzberg, 1997, p.3).

Por otra parte, para Michael Porter—citado por Whittington (2002)-, la estrategia es:

*“Un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo”* (Porter en Whittington, 2002).

También es un plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización” (Daft, 2007). Estos tres conceptos proporcionan un primer acercamiento en el que vemos a la estrategia como varias acciones calculadas que pretenden generar ventajas a largo plazo, según plantean los autores.

Las estrategias que se implementan en las organizaciones son diversas y pueden estar dirigidas a la estructura de la organización; entendida como el conjunto de formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo así la coordinación de las mismas.

Por otro lado, además de la estrategia, en una organización también se aborda el tema del diseño de la propia estructura organizacional en la cual se pueden englobar las siguientes dimensiones con respecto a sus componentes (Mintzberg, 2002):



1. La distribución de tareas y responsabilidades de los individuos.
2. La designación de relaciones formales de reportes, la determinación del número de niveles en la jerarquización y los controles a aplicar por parte de los gerentes y supervisores.
3. El agrupamiento de los individuos en secciones o departamentos, divisiones o unidades más grandes.
4. El diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva de la información, la integración del esfuerzo y la participación en el proceso de toma de decisiones.
5. La delegación de autoridad junto con los procedimientos asociados por medio de los cuales se vigila y evalúa el uso a discreción.
6. La provisión de sistemas para la evaluación de desempeño y las recompensas que ayudan como motivación a los empleados.

La configuración de toda organización es importante porque ahí mismo residen las características estructurales para conformar dicha organización. Mintzberg (2002) señala que existen cinco partes fundamentales que se encuentran en la organización: Ápice estratégico, Tecno estructura, Línea media, Staff de apoyo, y Núcleo de operaciones.

Complementariamente, Mintzberg (2002), indica también que son tres los elementos que forman un conjunto o configuraciones naturales:

- Mecanismos de coordinación
- Parámetros de diseño

- Factores de contingencia

Según Mintzberg para que exista una estructuración efectiva de las organizaciones propone dos hipótesis relacionadas con la configuración:

*“las organizaciones efectivas seleccionan los parámetros de diseño que se ajusten a la situación”*. Adicionalmente, plantea que *“las organizaciones efectivas alcanzan una consistencia interna entre sus parámetros de diseño, lo que en realidad constituye una configuración estructural”* (Mintzberg, 2002).

En estas dos hipótesis se tienen como elementos primordiales, la situación que vive la organización que se configura y la consistencia interna de su estructura. Mintzberg propone las siguientes configuraciones organizacionales para el diseño o rediseño de una organización: Estructura Simple, Burocracia Maquinal, Burocracia Profesional, Forma Divisional, Adhocracia.

Cada una de las estructuras anteriores tiene sus propias características que el directivo debe analizar para valorar si alguna de ellas es pertinente para su organización. Por lo tanto, la elección de una estructura vincula esta decisión con la estrategia, si no hay estrategia en la organización, esta marchará sin dirección. Lo que se pretende analizar es la manera o el sustento del rol que tiene el directivo en la industria minera como actor organizacional en la adopción de la estrategia para el cambio.

Vargas en el que señala que la organización es un componente subyacente en el modelo clásico de la estrategia, mientras que la organización adquiere un papel relevante en el modelo estratégico moderno (Vargas, 2005).

Por lo que se ha visto, el directivo-empresario como actor organizacional, representa un factor determinante en el papel que juega tanto la definición de la estructura como la implementación de la estrategia dentro de la organización, ya que él es quien diseña las estrategias para encauzar la empresa en la dirección planteada en un entorno que ha sido dinámico como ya se ha dicho.

### **Metodología**

El trabajo de investigación conlleva identificar, analizar y reflexionar, tanto sobre el material escrito referente al objeto de estudio central –el proceso de cambioorganizacional–, y sus temas relacionados como son el diseño organizacional como campo, y algunos de sus elementos como la estructura organizacional y las estrategias, así como los modelos organizacionales que también ejercen una influencia en los procesos de reconfiguración o rediseño de una organización.

Antonio Barba (2002) señala que toda investigación descansa en cuatro conceptos fundamentales: las teorías, que aportan conceptos explicativos sobre la realidad y que contribuyen a definir el problema a investigar: sin teoría – dice Barba –, no hay investigación. En este trabajo la teoría se enmarca en las estrategias, el diseño organizacional y la transferencia de modelos de organización en un contexto global de competencia y con ello tratamos de analizar y comprender la manera

como los distintos actores comprenden y adaptan la organización a un nuevo entorno.

El segundo elemento son las hipótesis o preguntas de investigación, las cuales deben probarse a través de la propia investigación. En el desarrollo de este trabajo de investigación planteamos las siguientes preguntas: ¿conocen los trabajadores de la organización que trabajan o han trabajado en ella el modelo de organización con el que opera la empresa?; ¿los trabajadores se identifican y hacen suyo el modelo de organización derivado de las acciones estratégicas de cambio que implementan sus directivos para lograr una empresa competitiva?. La premisa que se propone en esta segunda pregunta, es que ese proceso de conocimiento debe darse porque es una función directiva.

El tercer elemento es la metodología, que es la forma como el investigador se aproxima al tema que va a investigar, y cómo se va a abordar el estudio del problema. Ya desde aquí se visualiza el papel fundamental que juegan los actores organizacionales y se vislumbra la aplicación de la metodología cualitativa como la opción más viable para llevar esta investigación debido a que se va a obtener de ellos los argumentos, razones, justificaciones o contra-argumentaciones de lo que se hizo o no durante el proceso de transferencia, implementación y transición organizacional desarrollada por los directivos de empresa.

El cuarto elemento se refiere a los instrumentos metodológicos, o técnicas específicas de investigación, que son más o menos útiles, dependiendo

de la teoría y de la metodología que se utilice, así como de las hipótesis que quieran ser verificadas o preguntas de investigación que pretendan responderse.

Con este planteamiento, (Barba, 2002: 244) señala que el método cualitativo toma una referencia fenomenológica y concierne al comportamiento humano. Responde a preguntas tales como: ¿qué hacemos aquí?, ¿cuáles son las formas del fenómeno?, y ¿cuáles son las variaciones de ese fenómeno? En esta investigación se pretende tener un acercamiento a la comprensión de ese comportamiento humano traducido en las acciones de los directivos de las empresas mineras.

En el método cualitativo, la gente, los grupos y las organizaciones, son el tema central para entender cómo hacen las cosas, más que el por qué. Para entender este planteamiento se utilizan las técnicas de recolección de información que refiere Silverman (citado por Barba, 2002: 246), y que son la observación, el análisis textual, entrevistas y transcripciones. Estos instrumentos metodológicos son fundamentales para entender otra cultura, comprender las categorías de los actores, y apreciar cómo organizan los actores su discurso, utilizando preguntas abiertas para muestras pequeñas. En el método cualitativo se busca informar de las observaciones en un lenguaje natural, haciendo uso escasamente de los números.

Por las características de este trabajo de investigación, se empleará el método de estudio de caso, dado que, como señala Barba:

*“El estudio de caso requiere una elaboración teórica previa y, en consecuencia, sus resultados empíricos ayudan a compararlos con los aspectos teóricos, lo que contribuye a fortalecerlos o corregirlos, además de que le otorga validez, veracidad y confiabilidad a la investigación.”* (Barba, 2002: 256).

En esta investigación se utiliza el método de investigación cualitativa, a través del estudio de caso como estrategia metodológica, porque permite analizar a profundidad cualquier organización. El método también responde a las preguntas que ayudan a conocer cómo se constituyen, adaptan y funcionan las organizaciones en México, en este caso, una mina; por el tipo de organización y sus características, este trabajo puede ser un punto de partida para estudiar este tipo de organizaciones desde un punto de vista de los Estudios Organizacionales, el Análisis Organizacional, complementando el enfoque administrativo, y aportando una visión complementaria a la económica, así como una pequeña contribución, desde el punto de vista personal, a la disciplina.

### **Resultados esperados**

El desarrollo de esta investigación pretende generar diversos productos que pueden ser motivo de discusión grupal entre los académicos que configuran al menos dos cuerpos académicos en los que se cultivan las líneas de investigación de calidad, el análisis de la organización desde distintos enfoques y que serán presentados en eventos de investigación relacionados.

Se tiene la expectativa de generar un artículo arbitrado para su posible publicación en una revista indexada, así como la generación de al menos un capítulo de libro para una edición colectiva en la temática de las organizaciones.

Para el cuerpo académico responsable del desarrollo del proyecto es muy importante contribuir en el proceso de formación de las generaciones de reemplazo, por lo que se busca promover al menos dos trabajos de titulación para alumnos de licenciatura y de posgrado en Administración para fines de 2016.

Desde el punto de vista metodológico se pretende aplicar también un modelo metodológico de análisis que considera el proceso de transición organizacional o cambio mismo que aún está en discusión grupal para probar su validez metodológica en el contexto mexicano ya que este fue diseñado para el contexto europeo pero que es posible valorar su aplicación local.

## Referencias Bibliográficas

- Barba Álvarez Antonio, (2002), *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del LAPEM*, CFE/ Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Cutberto, J. (2012). *Despierta producción minera de Guanajuato*. *El Economista*. Recuperado en: <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/07/22/despierta-produccion-minera-guanajuato> el 12 de Octubre de 2012.
- Daft, Richard, (2007) *Teoría y Diseño Organizacional*. Ed. Thomson. México.
- Gallego, Fabio, (2004). *El pensamiento estratégico*, ED. Paidós, España.
- Herman, G. (2011). *La Minería en el Mundo: Un negocio Global*. MBA& Educación Ejecutiva – América Economía. Recuperado en:
- Mintzberg, Henry ET Al (1997), *El proceso Estratégico. Conceptos Contextos y Casos*. Prentice Hall. México.
- Mintzberg, Henry (2002) “*La estructuración de las organizaciones*”, Ariel, España, 7ª Reimpresión Pro México. (2012). *Inversión y Comercio Unidad de Inteligencia de Negocios. Minería*. Recuperado en [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/Mining](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Mining) el 10 de Octubre de 2012.



Rodríguez Lara, Ricardo (2009), “Análisis estratégico de la implementación de una organización pública: Estudio de caso Aduana de Guanajuato”, Universidad de Guanajuato, México.

Vargas- Hernández, José G., Irene J. Guillen Mondragón, (2005), los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones, Revista estudios gerenciales, Enero-Marzo, No 094, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Witthinton, Richard, (2002). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? Edit. Thomson. España.

Páginas consultadas:

<https://www.camimex.org.mx/index.php/secciones1/publicaciones/informe-anual/informe-anual-2015/> consultado el 25 de septiembre de 2015

<http://eleconomista.com.mx/estados/2012/07/22/desperta-produccion-minera-guanajuato>, consultado el 3 de julio de 2015

[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/informacion\\_sectorial/mineria/anuario\\_estadistico\\_mineria\\_ampliada\\_2011.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/informacion_sectorial/mineria/anuario_estadistico_mineria_ampliada_2011.pdf) , anuario estadístico de la minería Mexicana versión 2012).

<http://www.proveedoresdemineria.com/?p=mineras&e=Guanajuato>, consultado el 9 de junio de 2015.

<http://www.am.com.mx/guanajuato/local/vigilan-que-cumpla-minera-212459.html>, 25/06/2015

<http://am.com.mx/guanajuato/local/acataran-sanciones-greath-panther-silver-211857.html>, 23/06/2015

<http://periodicocorreo.com.mx/minera-firma-un-acuerdo-de-proteccion-ambiental/>,  
1/11/2014

<http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/presentaciones/la-mineria-en-el-mundo-un-negocio-global>; revisado el 10 de Octubre de 2012.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Nuevas Formas de Organización del Trabajo y Relaciones de Empleo en Empresas que Participan en la Cadena de Proveeduría Automotriz

---

Rosa Silvia Arciniega Arce<sup>1</sup>

## Resumen

Este trabajo estudia los cambios en la organización del trabajo y en las relaciones de empleo, en el contexto de la globalización y estrategias de competitividad de las organizaciones.

Uno de los sectores industriales directamente relacionados con los procesos de globalización e internacionalización de la producción es el sector automotriz por lo que resulta de interés abordar los cambios organizacionales en las empresas que participan en la cadena de proveeduría automotriz.

Nos basamos en el concepto de “modelo productivo” desde donde se incide en estas dimensiones de estudio. La noción de organización del trabajo implica una división del trabajo, reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad, formas de comunicación y relaciones de cooperación entre y dentro de los lugares de trabajo. Por su lado, la noción de relaciones de empleo incluye políticas y prácticas de empleo (ingreso, formación, evaluación del desempeño, etc.).

El objetivo es identificar cambios en las formas de organización del trabajo y en las relaciones de empleo y contribuir a la discusión sobre la configuración de los nuevos modelos productivos.

Como metodología se seleccionaron tres empresas de autopartes de primer nivel, donde se aplicaron cuestionarios y entrevistas a personal de mando medio.

Se observa que empresas que presentan modelos de producción flexible junto con la inversión en tecnología resaltan el aspecto organizacional. Se redefinen las formas de organización del trabajo y las relaciones de empleo. Irrumpen nuevas formas de gestión de recursos humanos y en la interacción social se redefinen culturas organizacionales.

**Palabras clave:** Reestructuración productiva, cambios organizacionales, selección, formación/capacitación, evaluación del desempeño.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[rsarciniega@hotmail.com](mailto:rsarciniega@hotmail.com)

## Introducción

Con la globalización y políticas de fragmentación productiva hay una gran variedad de cambios en las organizaciones que se disponen a competir. Nuevas condiciones económicas, sociales, tecnológicas, remarcan un nuevo ambiente general en el que se desenvuelven las organizaciones. La emergencia de sistemas de alta tecnología en las telecomunicaciones y la reestructuración organizacional considerando cadenas de suministro y múltiples relaciones entre empresas, plantean cambios en el entorno y al interior de las organizaciones.

Considerando *el entorno*, distintos agentes interactúan en la relación entre empresas. La descentralización del sistema productivo nos habla de un nuevo modelo de producción, con redes o tramas productivas globales, redes de proveedores y clientes. El control de las redes de producción y la jerarquización de los procesos de producción, la estructura y las presiones de los mercados globales y el consecuente fortalecimiento de las redes de empresas tienen impacto al interior de las empresas.

En el *interior de las empresas* los sistemas productivos han cambiado en los niveles de la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, las características de la fuerza de trabajo. Son muchos los conceptos relacionados con prácticas que corresponden a los nuevos modelos productivos (calidad total y justo a tiempo, trabajo en equipo, círculos de calidad, involucramiento y participación de los trabajadores, toyotismo, posfordismo, especialización flexible) y se redimensiona la importancia de las formas de organización y las relaciones de empleo. Las configuraciones tecnológicas se combinan con formas diversas de

organización del trabajo y éstas a su vez aparecen vinculadas con determinadas relaciones de empleo.

Así, un concepto que resulta útil para referirse a las transformaciones mencionadas es el de Modelo de Producción o Configuración Socio-técnica del Proceso Productivo (De la Garza, 1998).

Este concepto puede utilizarse como mediación entre el ámbito de la empresa y el modelo de industrialización y el económico, como para analizar los procesos de reestructuración productiva. En particular, en el caso de México, dentro de los parámetros del modelo económico neoliberal se constituyó como modelo de industrialización el secundario exportador, es decir, el sector más dinámico de la economía, el principal responsable de la exportación. Al analizar la reestructuración productiva, se ha señalado que los cambios en los modelos de industrialización se corresponden con el paso del taylorismo-fordismo al posfordismo y toyotismo. Sin embargo, en la práctica los modelos de producción se plantean varios problemas y contradicciones. En estas prácticas se vinculan actores en un proceso en el que las estrategias se construyen dentro de parámetros estructurales, poniendo en juego concepciones de actores en interacciones (De la Garza, 2011). En esta medida, las configuraciones productivas conforman el marco estructural de nivel de la tecnología, tipo de organización, de relaciones laborales, perfil de la mano de obra y de culturas gerenciales y laborales, donde se articulan y re articulan las interacciones de sujetos diversos guiados por estrategias en muy distintos niveles.

Desde la perspectiva de los modelos productivos, si bien las grandes instituciones laborales se consideran claves, se incide en las formas de organización del trabajo y las relaciones de empleo (políticas y prácticas de empleo) a nivel del lugar de trabajo (MacDuffie y Pil, 1997; Rodríguez, y Ventura, 2003, Pries, 2013; Katz, 2008; Blanpain, 2008, Jurgen, 2008, Katz, y Hunter, 2012).

En las investigaciones revisadas se analizan los cambios ocurridos en los modelos productivos y las relaciones de empleo. Se incide en estudios comparativos, considerando casos de grandes empresas multinacionales en diferentes países posteriormente se insertan en un debate preguntándose si los cambios incluyendo sus sistemas y las prácticas de empleo están convergiendo hacia una forma común en los países(Kochan, Lansbury y MacDuffie 1997; Blanpain, 2008; De la Garza, 1998).

En América Latina la importancia de los estudios sobre nuevas formas de organización del trabajo inicia con fuerza en los ochenta y parte de los noventa vinculada a lo que se ha denominado la Reestructuración Productiva (De la Garza, 2011:8). En nuestro caso enfatizamos un enfoque de la modernización que tiene en cuenta no sólo algunos signos visibles del cambio tecnológico o sus resultados económicos, sino también las bases sociales de los sistemas productivos. Por otro lado, sostenemos que es difícil la existencia de convergencia, por la variedad de estructuras socio económicas y culturales nacionales, con amplia diversidad de las instituciones laborales. En medio de dicho debate, se concluye que si bien, existen modelos productivos que se generalizan en determinados sectores tal como los toyotistas, hay “complementariedades” entre sistemas de empleo y otros aspectos



esenciales a nivel macro de economía política y sociedad nacional, tal como las políticas laborales y sindicales, como culturas organizacionales, donde las características locales imprimen su sello a los modelos productivos.

Así, nuestro estudio se basa en el concepto de modelos productivos y se concentra en dos de sus dimensiones, que metodológicamente utilizamos como tipo de entrada: nuevas formas de organización del trabajo y relaciones de empleo.

El surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo asigna gran importancia a la flexibilidad y a la participación de los trabajadores, al trabajo en equipo entre otras propuestas, que apuntan incluso hacia la revisión de las formas de gestión de recursos humanos. En el estudio de los modelos productivos se afirma que los aspectos centrales de los nuevos modelos productivos más que de carácter técnico son sociales (De la Garza, 1998).

De allí la importancia de abordar el espacio productivo y los cambios organizacionales, tanto en las **formas de organizar el trabajo** como en las **relaciones de empleo**.

Nuestra hipótesis es que existen estrategias de competitividad a través de nuevas formas de organización del trabajo que se entrelazan con nuevas relaciones de empleo. Se trata de empresas que además han modificado sus ambientes de trabajo para reaccionar eficazmente a los procesos de competencia e innovación, impactando en la cultura organizacional. Algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global, presentan cambios que parecen remarcar el tránsito hacia culturas organizacionales identificadas como

“adhocráticas”, asociadas a la profesión-profesionalización (Arciniega, 2015), en especial atendiendo a determinados segmentos de su población laboral que podemos denominar como “recursos humanos estratégicos”. Se descubren también procesos de resegmentación de los mercados internos de trabajo.

La investigación teóricamente inicia considerando cómo se redefine el trabajo productivo a través de redes de producción flexible y de modelos productivos con formas de organización vinculadas al toyotismo

La metodología en el estudio empírico implica la selección de empresas pertenecientes al sector automotriz, por la importancia de su producción en la economía, y que es en este tipo de empresas donde se pueden detectar nuevos modos de organización del trabajo y de relaciones de empleo. Las empresas estudiadas forman parte de la cadena de proveeduría de empresas ensambladoras. En ellas se consideran las nuevas exigencias sustentadas en las tecnologías de la información, la microelectrónica, así como los conocimientos técnicos, de organización y logística para cumplir con las exigencias del justo a tiempo y calidad total. El trabajo de campo consistió en la aplicación de dos tipos de cuestionarios (sobre nuevas formas de organización del trabajo y sobre las relaciones de empleo) que se aplica a personal de mando medio y operarios especializados. También entrevistas estructuradas y no estructuradas, tanto a directores de empresas, supervisores como trabajadores obreros y de mando medio. Se insistió no solo en las normas formales, sino en esa dimensión de las organizaciones que emerge en la interacción social, las acciones, estructura y dinámica organizacionales, que se expresa en prácticas, hábitos, estilos de trabajo

y formas de relacionarse compartidos. Así, proponemos como una vía para abordar las formas de organización del trabajo y las relaciones de empleo la inclusión de las normas y prácticas de los actores sociales en el lugar de trabajo.

A continuación se presentan algunos de los resultados de las características de las nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de gestión de recursos humanos en las plantas productivas del estado de México, atendiendo a los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño.

### **I. Nuevas formas de organización del trabajo**

La noción de organización del trabajo implica una división del trabajo, reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad, formas de comunicación y relaciones de cooperación entre y dentro de los lugares de trabajo (Pries 2013, De la Garza 1998).

En las empresas proveedoras estudiadas se han incorporado nuevas formas de organización del trabajo, asociadas al modelo japonés o modelo toyotista, tal como células de trabajo, lo que implica conformación de equipos de trabajo, con producción justo a tiempo, y control total de calidad con círculos de calidad, dándosele gran importancia a este aspecto.

En las empresas que abordamos existen formas grupales de participación de los trabajadores de producción. Es decir, a nivel operativo, formado por los trabajadores que están situados en la base del organigrama, se desarrollan las funciones y tareas básicas de la producción en equipos de trabajo para asegurar la producción de bienes de producción en forma colectiva. Cabe mencionar que las estrategias seguidas por estas empresas se presentan en el contexto de la

producción modular y de una creciente internacionalización y regionalización de la producción por lo que aplican sistema justo a tiempo y control total de calidad.

La conformación de equipos y el trabajo en equipo deben asegurar las bases de un trabajo basado en el justo a tiempo y con calidad total.

Los trabajadores con una estructura de trabajo de forma colectiva, participan en diferentes funciones que implican discusión y propuestas, pero no decisiones.

Proponen ajustes de maquinaria o de variables de proceso, control estadístico del proceso, identificación de causas de riesgo en el trabajo, elaboración de programas de previsión de riesgos, detección de necesidades de capacitación, elaboración de programas de capacitación. Se observa cierta participación en los contenidos de los programas de capacitación, pero no intervención en asuntos vinculados a promoción y al control de movimiento de personal. Tampoco participan en cambios en las especificaciones del producto, relación cliente-proveedor, control de ausencias, permisos y horas extras, elaboración de programas de movilidad interna (Entrevistas a ingenieros de producción).

Considerando las reglas formales en cuanto a la movilidad interna por ejemplo, éstas determinan que los trabajadores pueden ser movidos entre puestos o categorías según las necesidades de la empresa, pero por su especialización solo se reporta que es esporádicamente. También pueden ser movidos entre turnos. Desarrollan tareas de diferentes puestos por lo que son polivalentes. Trabajan horas extras según las necesidades de la producción, trabajan también en días de descanso obligatorios. Constatamos amplia movilidad interna y amplia flexibilidad laboral en general.

En cuanto a la frecuencia con la que las siguientes causas son motivo para mover internamente al personal se reporta que regularmente es por ausentismo, es importante dicho movimiento interno para que sepan desarrollar tareas de diferentes puestos, no solo en caso de ausentismo sino por aumento en la producción.

La principal característica que se toma en cuenta del trabajador para la movilidad interna se señala que es el conocimiento o aptitudes, no la antigüedad, tampoco la disposición del trabajador o la historia laboral del trabajador.

El control de calidad lo realiza el mismo personal de producción, ya no existe un departamento o personal especializado. Tampoco se contrata el servicio con externos.

Existen procedimientos formales de ingreso y selección. La formalización del trabajo remarca que el principal procedimiento para asignar a un trabajador a un puesto en producción y/o en atención a clientes cuando ingresa es el examen de habilidades y aptitudes. No tanto examen de conocimientos, ni aprobación de cursos de capacitación, tampoco por propuesta del equipo de trabajo, ni propuesta del jefe inmediato o del departamento de recursos humanos.

Similar situación se observa en caso de ascensos. El principal procedimiento para promover a un trabajador es el examen de habilidades y aptitudes. Ya no la antigüedad en el trabajo, tampoco el examen de conocimientos. Tampoco la aprobación de cursos de capacitación, o por propuesta del equipo de trabajo o propuesta del jefe inmediato.

Estas empresas cuentan con manuales de puestos y manuales de procedimientos mismos que se utilizan. En estas empresas también se realizan estudios de tiempos y movimientos. Los trabajadores tienen que cumplir cuotas mínimas de producción.

Las tareas de mantenimiento las realiza tanto el mismo personal de producción como personal especializado en mantenimiento. No se contrata a externos.

En cuanto a la forma principal de supervisión de los trabajadores de producción y/o atención a clientes es mediante un grupo de supervisores o jefes. Las empresas reportan supervisión directa como mediante equipo automatizado, no mediante equipos de trabajo, tampoco se contrata a externos.

El análisis de las interacciones de los sujetos laborales en el piso de la fábrica, se extendió al análisis de los estilos de liderazgo y niveles de autoridad.

Se observan nuevos estilos de gestión del trabajo, donde poder y prácticas tradicionales van cediendo ante otro tipo de propuestas, que se asocian a los recursos humanos considerados estratégicos, aquellos que tienen un papel importante en la relación que se establece entre el proveedor y el cliente, no solamente en la ingeniería y el diseño, en el proceso productivo con técnicos y especialistas en mantenimiento, sino también en el servicio de logística, los encargados de la atención al cliente, de la entrega del material, de la resolución de problemas inmediatos de la ensambladoras.

En cuanto al estilo de autoridad para trabajadores es bastante vertical y centralizado, pero este tipo de autoridad ahora no solo se asocia a posiciones, se valora también la destreza y pericia (*expertise*) del jefe inmediato sobre todo para

resolver situaciones, así como su disponibilidad y apoyo. Un código aprendido es no traspasar las jerarquías correspondientes, ni para consulta, ni para trámites ni quejas. Los puntos de interacción más frecuentes son solo los supervisores e Ingenieros de producción a cargo de las respectivas líneas.

En cuanto a la participación colectiva de los equipos de trabajo, el trabajo en equipo y las células de producción plantean reacomodos así como la creación de nuevos espacios de interacción entre los grupos. Puestos centrales, donde prevalecen las capacidades técnicas y las competencias intelectuales, pasan a ser valoradas, y en los espacios laborales se visualizan pares donde adquiere sentido un nuevo “nosotros”. A través de Códigos de Ética se reconocen y visualizan también prácticas negativas, tal como la violencia laboral y la discriminación, elementos que caracterizan a las culturas organizacionales tradicionales de la región. Se valora la igualdad de trato y oportunidades por parte de dichos trabajadores. Por ejemplo, al determinar el supervisor las cargas de producción, al checar que todos los estándares se cumplan (de calidad, de seguridad), la asignación de horas extras.

En cuanto a la Comunicación, la forma principal de comunicación en el piso de la fábrica es por medio de los jefes de línea y supervisores, en forma verbal directa, no es por medio de oficios y/o memoranda. Tampoco mediante equipo informático. La experiencia compartida cotidiana representa otra forma de comunicación, donde se visualizan pares con los que se puede contar o por el contrario, se visualizan las diferencias de estatus. La comunicación implica desarrollo de la

confianza o de “lealtades invisibles”, que ahora son temáticas que en las empresas se empiezan a abordar.

A continuación mostramos algunos de los resultados con respecto a nuevas relaciones de empleo encontradas en las empresas que utilizamos como estudio de casos (Arciniega, 2015).

## **II. Relaciones de empleo en empresas de autopartes**

Cabe preguntarse ¿Cuáles son las políticas y prácticas de empleo en empresas proveedoras de autopartes nivel 1? ¿Existen cambios sustantivos en las relaciones de empleo?

Se ubicaron varias políticas y prácticas de empleo que refuerzan a las nuevas formas de organización del trabajo. Se utiliza la noción de “racimos de prácticas de empleo” (“bundles”) en empresas que crean patrones de prácticas de empleo: respecto a selección, formación, evaluación del desempeño (MacDuffie y Pil, 1997).

A partir de la noción de relaciones de empleo, analizamos las políticas y prácticas de selección/ingreso; de formación/capacitación y evaluación del desempeño en operarios e ingenieros (personal de mando medio) de tres empresas de autopartes nivel 1 que se basan en principios normativos asociados a calidad y justo a tiempo.

### **Operarios: Ingreso, Formación y Evaluación del desempeño**

El ingreso de operarios en la región tradicionalmente ha sido a través de la familia y el sindicato, sin mayores requisitos que la edad y mínima escolaridad. Los postulantes presentan directamente su solicitud de trabajo a la empresa, si se les



requiere pasarán a ser entrevistados por el supervisor a cargo. Consideramos los perfiles que demandan actualmente las empresas y se observa que en la selección de operarios se apunta a cierto nivel educativo (secundaria terminada o preparatoria) así como actitudes y comportamientos que indiquen responsabilidad, tal como estabilidad en empleo anterior, y de preferencia casados.

Los conocimientos pertinentes se conformarán una vez en el trabajo a través de la experiencia. A diferencia del pasado, los anuncios solicitan una serie de características personales: Iniciativa, relaciones personales, comunicación, facilidad para trabajo en equipo, actitud de servicio, organizado, responsable, enfocado a resultados. No vivir a más de treinta minutos del centro de trabajo, disponibilidad de horario, disciplinado, ganas de aprender, organizado, proactivo, dinámico, ganas de superarse, actitud positiva de trabajo y de servicio, atención al detalle (diarios de la zona). Esos requerimientos se asocian a la introducción y aplicación de nuevos enfoques de organización del trabajo, como a la amplia flexibilidad laboral reconocida en los contratos colectivos de trabajo (horarios, trabajo rotando turnos, horas extras, etc.). El personal contratado pasa a ser sindicalizado de inmediato. Se observa la presencia de las instancias sindicales y la vigencia de la cláusula de exclusión, pero fuera del área de producción.

Los supervisores juegan un rol crucial en la selección y más adelante, en la formación y el entrenamiento, también en la evaluación del desempeño y en la rotación de tareas, como ascensos.

Dado que el salario inicial es bastante bajo, los supervisores al decidir la contratación, inciden también en el estatus familiar del postulante (no más de uno o

dos hijos), ya que se identifica como causa principal de la alta rotación externa el bajo salario inicial. Por su parte los trabajadores, se abocan al: apoyo familiar, y visualización de oportunidad de desarrollo en este tipo de empresas.

Más adelante, los requisitos para ascender en el tabulador, se asocian a las competencias logradas. Se observa la existencia de la conformación de un mercado interno de trabajo por el hecho de que los trabajadores entran en puestos bajos y mediante la rotación y formación van ascendiendo en el tabulador. La asignación de tareas se plantea en función de habilidades y conocimientos, por sobre otros criterios.

Las evaluaciones se realizan semestralmente, y el incremento salarial se manejará a través del cumplimiento de los requisitos del tabulador. El punto del “disparador” es el primer requisito a cumplir y es acumulable según se suba de categoría. Si se cumple el requisito del disparador, entonces se deberá cumplir con los requisitos de las diferentes áreas y este cumplimiento deberá ser evaluado. Si no se cumple con algún requisito se descarta la posibilidad de aprobación de la categoría solicitada (Documento empresa).

Las nuevas formas de organización del trabajo están presentes en estas plantas; los ingenieros de producción reportan que se aplican en su totalidad (células de trabajo, justo a tiempo, círculos de control de calidad, etc.).

Nuevas prácticas de capacitación están directamente asociadas a las estrategias de producción. Un operador de alta categoría, en el rubro de calidad es capaz de parar la línea al primer defecto, identifica con etiquetas su no conformidad, aplica el Decálogo de Respeto al Producto, demuestra autocalidad (no genera, no

acepta, no debe pasar defectos), actualiza planes de control, y se constituye en auditor de calidad. Un operador de alta categoría, en el rubro de producción, trabaja sin soporte del tutor, no compromete la calidad, sigue el proceso y estándares de trabajo, conoce y domina el producto, cumple y sabe calcular el Kosu, realiza tarjeta Kaisen aplicada a la línea, conoce, sigue y domina el sistema Kan Ban en su lugar de trabajo, participa en diseño de pokayokes, liderea talleres SP, análisis de flujo, toma de tiempos en su línea. En polivalencia, aplica el sistema rotativo.

La capacitación en el trabajo será amplia y permanente. Se implementan procesos de entrenamiento en manejo de maquinaria y equipos, se introducen programas de participación como círculos de calidad, y se pone énfasis en trabajo en equipo. En los casos estudiados se encontró que existen políticas de formación y capacitación bastante complejas, reconociendo diferentes grupos de trabajadores a los que se destinan políticas de formación de conocimiento especializado.

Si bien hay áreas que concentran tareas rutinarias, hay otras que tienen actividades de mayor responsabilidad y que son claves. Hay actividades manuales intensivas, pero hay lugares donde tienen actividades de mayor responsabilidad. Un área de trabajo puede contar con uno o varios equipos de trabajo que son las células básicas de producción, que están integrados por operarios comunes y operarios calificados. Muchos están familiarizados con la ventaja de los registros, la programación computarizada, la lectura y análisis de resultados, monitorizados por alta tecnología. Se miden cotidianamente la calidad, la seguridad, las necesidades de personal, la detección de fallas. Existen áreas donde se

concentran operarias mujeres, aquellas que exigen una cuota reducida de esfuerzo físico.

La formación/capacitación está relacionada con la organización de la producción, y sus necesidades específicas. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea y para mejorar su posición en la estructura organizacional.

En las plantas los círculos de calidad están generalizados, incorporados al total del personal productivo, pero se concentran en las categorías más altas y en las áreas de mantenimiento, donde se ubican los trabajadores más calificados, mismos que se constituyen por promoción de los supervisores, del jefe de área, y de recursos humanos.

En cuanto a la evaluación del desempeño este personal se conecta de inmediato con programas especiales de aprendizaje de la organización productiva, formación de nuevas competencias que determinaran planes de carrera que orillan a formas de involucramiento, apostando a su capacitación profesional como forma de ascenso. Existen una o dos oportunidades al año para ascender y por eso se afirma, los propios trabajadores buscan capacitarse. Influye cumplir las actividades de producción, la capacitación, la limpieza, la actitud en el trabajo. Se valora la proactividad por sobre el tradicional “esperar a que todo se les indique”. Entre los operarios jóvenes (el requisito de ingreso por edades entre 18 y 40 años) la idea es desarrollar una carrera dentro de la empresa

Para el caso de supervisor, el requisito varía, se exige una carrera o el equivalente a tener cinco años trabajando en la empresa.

Se promueve la generación de conocimiento iniciando por la presentación de diferentes técnicas y procedimientos en el propio lugar de trabajo, a través de la tarea cotidiana. En operadores se incide en la capacitación en el trabajo, pero ahora asociado a su permanencia y propuestas de ascensos que se vinculan ya no a la mera cercanía a la autoridad, sino a la multicalificación y polivalencia.

### **Ingenieros: Ingreso, Formación y Evaluación del desempeño**

En el caso de ingenieros (personal de mando medio), su asociación con el perfil deseado incluye conocimientos (se requiere título universitario o una licenciatura terminada) y las competencias asociadas al puesto. Pero también incluye otros requisitos adicionales: recién egresados de la licenciatura, con poca o nula experiencia, con disponibilidad de tiempo (básico), dominio de idiomas. Se prefiere que no tengan experiencia profesional y conformarlas en la práctica, esto porque, según las empresas, resultan más adaptables a las prácticas laborales diseñadas por ellas, y permite que el personal se desarrolle al interior de la planta según sus propios criterios. También se refiere que es por cuestión de costos.

Entre los requisitos formales, la edad es de alrededor de 25y sexo: indistinto. Dicho perfil se complementa con algunas características que ahora se demandan: Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos, alto sentido de responsabilidad, ordenado, analítico. Se otorga importancia a conocimientos propios de la ingeniería, pero también se empieza a dar importancia a la conducta social de los ingenieros, es decir, se orientan a desarrollar un perfil profesional y laboral de la Ingeniería en el que se valoran diversas cualidades que se sitúan también en lo social, tales como las capacidades para interpretar el entorno social,

iniciativa y toma de decisiones, habilidades relacionales o habilidades comunicativas, manejo de relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, administración, logística, higiene y salud laboral, medio ambiente, calidad, estadística, planeación, entre otras.

Algunas empresas terminales tienen su propio centro de Ingeniería (GM Centro Regional de Ingeniería de GM Toluca formado en 1995) así como algunas empresas de autopartes (Bosch).

El personal de mando medio, incluido ingenieros y personal administrativo tienen como primer filtro de ingreso a la empresa en la que laboraran, pero son contratados a través de empresas subcontratistas, bajo la modalidad de becarios. En las empresas están bajo prueba seis meses o doce meses según la empresa. Si cubren el perfil y los requerimientos, así como si hay disponibilidad de plaza logran ser contratados por la empresa principal.

La capacitación que reciben tiene como mínimo tres ejes: proceso tecnológico con elevada automatización, reconocimiento de una organización del trabajo altamente flexible (control de los procesos, diseño organizacional y no solo control de las cargas de trabajo) y especificidades vinculadas a comportamientos en el trabajo.

Los cursos tienen seguimiento y apuntan a objetivos definidos.

Se cuentan con programas especiales, asociados a nueva maquinaria y equipo, como a los cambios en las nuevas formas de organización del trabajo, se capacita en la planta, o en otras plantas que tienen los corporativos en la República y en el extranjero.

En ingenieros la capacitación en el trabajo concluye con su formación universitaria, con labores en otras plantas de los corporativos, con planes asociados al perfil profesional, evaluación del desempeño (mérito y trayectorias) y con posibilidades de desarrollo de carrera. La normatividad incide en conocimientos y habilidad pero no deja de reconocer la antigüedad, pues solo son adquiridos a través de la experiencia.

El cuerpo de ingenieros de producción está a cargo de los equipos de trabajo, de las células de producción, de los círculos de control de calidad, son la “bisagra” en cuanto a comunicaciones entre los trabajadores y los directivos, y viceversa, es decir, asumen un rol clave en el manejo de trabajo en equipo a nivel del piso de la fábrica. En cuanto a comunicación, los conceptos de calidad son transmitidos en diversos programas de capacitación, los programas de entrenamiento están ligados a las nuevas formas de organización del trabajo (trabajo en equipo y justo a tiempo) y a ciertas funciones de trabajo, reconociendo su amplia capacidad discrecional para la movilidad del personal, la disposición de jornadas de trabajo no rígidas, tratamiento de los conflictos y resolución de problemas suscitados en el piso de la fábrica (extensión de la jornada, definición de turnos de trabajo, programación de vacaciones con sujeción a las necesidades de la producción) es decir, control de asuntos donde las empresas han ganado en discrecionalidad.

Para este personal en las empresas rigen nuevas normas como los Códigos de Ética. Elementos que nuevamente inciden en actitudes y comportamientos. En dichos Códigos existe un apartado sobre Ética en las Operaciones. No hemos profundizado en la efectividad de esos nuevos marcos normativos internos, y

somos conscientes de que el decreto de normas no basta para el cambio de culturas organizacionales, sin embargo, llama nuestra atención el reconocimiento y visibilidad de fenómenos laborales que allí se hacen, tal como la discriminación, la inequidad, la violencia laboral, etc. fenómenos concretos que existen en el mundo laboral y que no habían sido reconocidos por los tradicionales contratos colectivos.

Las empresas no recurren a centros de enseñanza tecnológica de la zona. Según Bueno 2008: 196, las universidades y tecnológicos públicos ubicados en la región, se reconoce, presentan esquemas organizativos autoritarios rígidos, verticales, anquilosados, atomizados, carentes de una verdadera cultura de vinculación y servicio que inhiben la reacción expedita a las necesidades de innovación de las grandes corporaciones. Al haber tanta distancia en las culturas organizacionales, la posibilidad de convergencia en intereses es muy limitada, pues se trata tanto de estructuras organizacionales como expectativas y prácticas de vinculación diferentes. Sólo en algunos programas educativos vinculados con las ingenierías se manifiestan algunos cambios, retomando tanto la formación matemática como materias asociadas a nuevas formas de gestión de recursos humanos.

En cuanto a evaluación del desempeño de Ingenieros, los sistemas de evaluación en estas empresas consisten en una evaluación por objetivos y por resultados, y otra de las competencias.

En el resto de empresas y organizaciones de la región siguen primando otros criterios asociados a culturas organizacionales bastante tradicionales, donde el acceso a recursos humanos capacitados no es un factor central (Arciniega, 2015).



## **Conclusiones**

En la región existe toda una estructura de proveedores de clase mundial, dedicados a la producción de autopartes, vinculados a clientes tan importantes como las armadoras de la zona, de otros estados de la república y del exterior.

El ubicarse dentro de la cadena de proveeduría global significa que tienen que responder a las exigencias de las armadoras lo que implica inversión permanente en tecnología y cambios organizacionales.

Los cambios experimentados en las empresas proveedoras nivel uno responden a una nueva lógica productiva y organizacional en el plano global.

### **En lo que se refiere a Organización del trabajo:**

Los proveedores de primer nivel, destacan por el producto que fabrican y por el cumplimiento de estándares internacionales. Sus cambios organizacionales, en especial, en la organización del trabajo, se vinculan a las tendencias de producción flexible, con modalidades como el justo a tiempo, control total de calidad, control estadístico del proceso, tendencia a reducción de inventarios, etc. Hacia el 2014 se puede afirmar que las empresas proveedoras de nivel 1 del sector automotriz de la región estudiada trabajan bajo el modelo de producción flexible, han introducido de manera decisiva prácticas organizacionales toyotistas o las nuevas formas de organización del trabajo. Su participación llega hasta la producción modular, lo que muestra a proveedores localizados en la región que crecen en importancia, pues están cada vez más cerca de la línea de suministro, de la lógica de las cadenas globales. En ello ha influido el avance de la tecnología

en sistemas de información y comunicación así como las facilidades de infraestructura y transporte.

Se constatan trabajo en equipo (células de trabajo), vinculadas a la modularización y a procesos con suministro justo a tiempo, con entrega en secuencia correcta en la banda de montaje; con implementación del control total de calidad. Se trata de proveedores con clientes con quienes mantienen relaciones de largo plazo, con programas de desarrollo de calidad conjuntos y que cuentan con certificaciones internacionales, es decir, plantas organizadas de acuerdo con el concepto de *lean production*.

**En lo que se refiere a Relaciones de empleo:**

Las actualizaciones tecnológicas y organizacionales de las empresas proveedoras nivel 1 impactan en las relaciones de empleo: se introducen nuevas formas de gestión de recursos humanos, que incluye transformaciones en el perfil de trabajador y en las prácticas de los trabajadores. Irrumpen nuevas reglas y principios de interacción, permeada por la cultura de ámbito local.

No solo cambia la composición sociodemográfica (en el caso del personal de mando medio se observa un incremento de la participación de mujeres, personal muy joven, con nivel educativo, de preferencia con ausencia de experiencia laboral o poca experiencia, con posibilidades de ascenso en el mercado interno de trabajo), sino se visualizan cambios en las prácticas de empleo donde algunas de las medidas implican una ruptura con prácticas previas, propias de los contextos locales donde se asientan empresas y trabajadores.

La naturaleza de las coordinaciones intrafirmas e interfirmas dentro de la economía global estaría modificando patrones de gestión de recursos humanos tradicionales de la región. El fomento de actitudes favorables hacia mayor autonomía y menor dependencia, mayor iniciativa y menor pasividad, estilos de dirección menos verticales y más horizontales, se vislumbra en segmentos de personal denominado “estratégico”. Habilidades y conocimientos resaltan en segmentos de trabajadores, donde el paternalismo autocrático y autoritario ya no es considerado “el modelo”, dada la importancia de desarrollar un cuadro de personal proactivo, con cierto nivel de autonomía, y de confianza, que lógicamente trasciende a las culturas organizacionales tradicionales.

Rescatamos novedosos procesos de **Selección** que rompen con comportamientos tradicionales, y que en algunos segmentos de trabajadores se distancian de la sub-contratación.

Se encontró que existen políticas de **Formación y Capacitación** bastante complejas atendiendo a la configuración de habilidades específicas. Pero también observamos que se inducen no sólo conocimientos para operar con las nuevas tecnologías, sino también se inducen nuevas formas de comportamiento. Se pretende lograr un conjunto amplio de conocimientos técnicos requeridos con la automatización, y el desarrollo de competencias que se corresponden con la complejidad de las tareas que realizan determinados segmentos de trabajadores de mando medio estratégicos, como la atención de logística (justo a tiempo entre otros) y técnicas de control de calidad, todo dentro de un ambiente informacional, con un campo organizativo común que trasciende la región y que depende para su

operación de una infraestructura tecnológica compartida con otros segmentos de trabajadores a nivel nacional e internacional. En particular, asimilan formas de conocimiento organizativo que circula dentro y fuera de las empresas. Con estas nuevas propuestas parece transitarse hacia culturas organizacionales adhocrásticas asociadas a determinados segmentos de su población laboral, equipos funcionales de alto desempeño que podemos identificar como “recursos humanos estratégicos” donde resalta la presencia de mujeres.

En cuanto a las formas de **Evaluación del Desempeño** del personal se asocian a las nuevas formas de organización del trabajo. El sistema de gestión por objetivos permite tanto al jefe y al trabajador tener un panorama claro de cómo debe realizar sus tareas así como de la forma en la cual será evaluado. Desaparece el factor de la antigüedad en la evaluación del desempeño, pero se considera para la promoción o ascensos, favoreciendo desde esta perspectiva los ascensos y la conformación de mercados internos de trabajo.

Se identifican nuevas formas de gestión de recursos humanos en las empresas estudios de caso. Se observan cambios en los criterios de ingreso, capacitación y evaluación del desempeño. Y a través de nuevas políticas de selección, formación/capacitación y evaluación del desempeño del personal operativo y de mando medio, se observa que se modifican culturas organizacionales. El concepto de cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones y es diferente a lo que se entiende por cultura corporativa. Es diferente también a la clásica alusión a la filosofía de la empresa pues para

nosotros es todo lo que la gente hace, tiene, piensa y cómo se comporta pero al interior de un grupo humano denominado organización.

La toma de decisiones es altamente centralizada, pero el paternalismo, el compadrazgo, la cultura clientelar empiezan a ceder en determinados espacios laborales ante las exigencias contemporáneas.

En personal de mando medio, la tendencia autoritaria-paternalista propia de la región se va difuminando en el trato cotidiano con estilos de autoridad más horizontales, tendiendo a valorarse un estilo más consultivo. Por otro lado, si bien siempre ha habido mercados internos de trabajo segmentados, ahora los criterios de segmentación y/o fuentes de diferenciación en los lugares de trabajo parecen ser otros, en especial asociados a la profesionalización y acción relacional de segmentos de trabajadores bastante calificados, sustituyendo así criterios de interacción más tradicionales.

Sólo en algunos sectores estratégicos se han implementado cambios sustantivos en relación con nuevas formas de organización del trabajo y gestión de recursos humanos. Desde la perspectiva de los modelos productivos, en general, estos procesos se alejan de las concepciones posfordistas, tareas pendientes son los niveles de salarios, las condiciones de trabajo con horarios superiores a la clásica jornada laboral, la intensidad en las tareas, y en el caso de las mujeres se agrega la dificultad de la conciliación trabajo-familia; elementos que en conjunto impactan en la calidad de la vida laboral. Constatamos el diferenciado tejido social que se está configurando en los diferentes sectores productivos. Persisten en la mayor

parte de los sectores económicos de la región formas de gestión de recursos humanos bastante tradicionales.

Existen cambios fundamentales en la organización del trabajo del sector automotriz que tienen impactos directos en las relaciones de empleo a nivel de las plantas o lugares de trabajo. Existen cambios hacia formas de organización del trabajo más flexibles, como parte de la tendencia general hacia la configuración de cadenas de proveedores que impactan en las relaciones de empleo no solo de las empresas terminales sino también de las empresas proveedoras nivel 1. Hacia abajo, persisten formas de organización bastante taylorizadas, tradicionales y precarias.

Existe una gran heterogeneidad entre las empresas pertenecientes al sector. Y existe gran heterogeneidad entre los diferentes sectores productivos. Constatamos el diferenciado tejido social que se está configurando en los diferentes sectores productivos. Sólo en determinados sectores de la economía y en determinados segmentos de trabajadores las prácticas de trabajo y las estrategias de gestión se traducen en variados procesos de innovación, de los que con el tiempo, tal vez irrumpan nuevas culturas organizacionales locales. Persisten en la mayor parte de los sectores económicos formas de gestión de recursos humanos bastante tradicionales.

La forma que adopta el cambio tecnológico y organizacional en los diferentes lugares y sus efectos en la organización del espacio industrial están relacionados no solo con aspectos generales y formales de carácter organizacional, sino con el comportamiento de los actores sociales al interior de las organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Arciniega, R. (2015). *Industria, Mercado de Trabajo y Cultura Organizacional en el Estado de México*. México: Editorial Tirant-UAM.
- Blanpain, R.(Ed.) (2008).*Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry.A Study of Seven Countries*. The Netherlands: Kluwer Law International
- Bueno, C. (2008).Las estrategias globales de innovación de las corporaciones automotrices en la zona metropolitana de la ciudad de Toluca.En P. Mejía (Coordinador), *Actividad económica en el Estado de México vol. II, n° 6*, (pp. 177-204). Estado de México: Secretaría de Desarrollo Económico
- De la Garza, E. (2011). La revitalización del debate del proceso de trabajo.*Revista Latino-americana de Estudios del Trabajo*, Año 16, (26), 7-35.
- De la Garza, E. (Coordinador) (1998).*Modelos de industrialización en México*. México: Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Edwards, T.,Colling, T., y Ferner, A. (2007).Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies.*Human Resource Management Journal*, 17 (2), 201-17.
- Jürgens, U. (2008).Employment Relations in the German Auto Industry.En R. Blanpain (Ed.),*Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry. A Study of Seven Countries* (pp. 49-72). The Netherlands: Kluwer Law International.
- Katz, H., y Hunter, L. (2012).The impact of globalization on human resource management and employment relations in the US automobile and banking

- industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (10), 1983-1998.
- Katz, H. (2008). Recent Developments in US Auto Labor Relations: The Decline of the Big Three and the United Automotive Workers. En R. Blanpain (Ed.), *Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry. A Study of Seven Countries* (pp. 131-142). The Netherlands: Kluwer Law International.
- Kochan, T., Lansbury R., y MacDuffie J. P. (1997). *After Lean Production. Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. NY: Cornell University Press.
- MacDuffie J. P., y PilF.K. (1997). *Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview en After Lean Production. Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. NY: Cornell University Press.
- Pries, L. (2013). Transformations in Work Organisation and Labour Regulation. En: V. Pulignano, A. Smith, J. Della, y R. Giuseppea (Eds.), *The Transformation of Employment Relations: Institutions and Outcomes in the Age of Globalization* (pp. 133-148). London/New York: Routledge Research in Employment Relations.
- Punnett, B. (2007). *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management* (2a.ed.). New York, USA: Sharpe.
- Rodríguez, J.M., y Ventura J. (2003). Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing



industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 14  
(7).



# Factores que Inciden en el Compromiso Organizacional en Profesores Universitarios

---

Candelaria Guzmán Fernández<sup>1</sup>  
Norma Aguilar Morales<sup>2</sup>  
Germán Martínez Prats<sup>3</sup>

## Resumen

El compromiso organizacional es un término que se refiere al vínculo que establece una persona con la organización en la que labora. El objetivo de la presente investigación fue determinar el grado de compromiso organizacional de los investigadores pertenecientes de los cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] y conocer cuáles factores le son favorables, así como aquellos que le inhiben. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, en el cual se analiza el compromiso organizacional en tres dimensiones: compromiso calculado, compromiso afectivo y compromiso normativo.

La población de estudio estuvo integrada por los profesores investigadores que pertenecen a los cuerpos académicos de nueve de las 11 Divisiones Académicas que integran la UJAT. Los resultados demuestran evidencia de que el mayor impacto se da en la dimensión compromiso afectivo, reportando como factores que lo inhiben: la falta de ética profesional, la de incentivos económicos y una pobre identificación con la organización y sus objetivos, en tanto la favorecen el orgullo de pertenecer a la Institución y el sentido de lealtad que algunas de las condiciones laborales imperantes promueven.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, comportamiento organizacional, profesores universitarios.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [candyguzmanf@hotmail.com](mailto:candyguzmanf@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [germanmtzprats@hotmail.com](mailto:germanmtzprats@hotmail.com)

## **Introducción**

El Compromiso Organizacional se refiere al vínculo que establece una persona con una organización, mediante el cual sus objetivos individuales se adecuan a las características y perspectivas de ésta, se refiere a la identificación y la participación de los empleados con su organización (Leiter y Maslach, 1988). Esta fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, es caracterizada por una creencia y aceptación de las metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la Organización (Porter, Steers, Mowday y Boulian citado por Tejada y Arias, 2005).

Arias (2001) ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico, en la cual manifiesta que si bien un trabajador puede estar obligado a desempeñar ciertas funciones para una organización, esta relación no establece necesariamente una liga afectiva para con la misma, por lo que desempeñará sus responsabilidades con disgusto y esto mismo puede generar conflictos obrero-patronales, estrés, alta rotación, entre otros. Las mismas situaciones tendrán repercusiones en términos económicos. Si se analizan las cosas en el sentido inverso al mencionado, un trabajador comprometido será mucho más rentable para la organización.

Visto desde un punto de vista afectivo Salancik (1977) introduce por primera vez este componente definiéndolo como un estado del individuo, el cual llega a estar

vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a la vez sustentan esas actuaciones. Allen y Meyer (1990) van un poco más allá y lo presentan como el estado psicológico que ata al individuo a la organización.

Para efectos de esta investigación se entiende por compromiso organizacional la identificación del profesor con los objetivos organizacionales, con la normatividad y su grado de lealtad a la organización, así como la valoración que hace de los beneficios que percibe a cambio de su trabajo, aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. En el presente estudio, se consideran tres dimensiones para medir el nivel de compromiso organizacional del profesor, la primera es el compromiso calculado que consiste en el deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella. La segunda es el compromiso afectivo, considerado como el deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con ella. Por último, el compromiso normativo, se refiere al deber moral del trabajador de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa.

Debido a que este estudio corresponde al compromiso que los profesores manifiestan hacia la institución, resulta pertinente su análisis debido a que dentro de la función docente productiva, muchas actividades requieren no solo del conocimiento sino de la intención de realizarlas.

## Revisión de la literatura

González y Jornet (2011) comentan que el constructo *compromiso* se ha estudiado sobre todo en el ámbito organizacional, analizando el compromiso de los empleados, conocido como *compromiso organizacional*, aunque también se ha estudiado el compromiso hacia sindicatos, empleo, profesiones, carreras, etcétera. El compromiso organizacional se ha planteado desde dos perspectivas, conductual o de intercambio, y actitudinal o psicológica. La posición conductual marca la importancia de las inversiones (tiempo, esfuerzo, etcétera.) que realizan los trabajadores día a día en la organización, y al acumularse adquieren un mayor valor (antigüedad, prestaciones), lo que determina una línea de comportamiento consistente que hace más difícil renunciar a la organización por los logros o beneficios a obtener (ej. plan de jubilación: Becker, 1960). La perspectiva actitudinal o psicológica representa una orientación positiva (identificación del individuo) hacia el objeto del compromiso que adquiere un significado (Mowday, Porter y Steers, 1982; Etzioni, 1961 citados por Betanzos y Paz, 2011).

Steers (1977) definió el *compromiso* como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

El término general de *compromiso organizacional* aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización.

El *compromiso organizacional* se refiere al vínculo que establece una persona con una organización, mediante el cual sus objetivos individuales se adecuan a las características y perspectivas de ésta, se refiere a la identificación y la participación de los empleados con su organización (Leiter y Maslach, 1988).

Meyer y Allen (1991) opinan que el compromiso organizacional es un estado psicológico.

Autor	Definición
Becker (1960)	El compromiso surge cuando una persona por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consiste línea de actuación.
Lodahl y Kejner (1965)	Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.
Grusky (1966)	La naturaleza de las acciones de los miembros con el sistema como un todo.
Kanter (1968)	La disposición de los actores sociales para ofrecer su energía y lealtad a los sistemas sociales, la unión de la personalidad de esos sistemas a las relaciones sociales, que se han visto como su expresión.
Brown (1969)	El concepto incluye la noción de miembro; (2) refleja la posición actual del individuo; (3) es un potencial predictor de aspectos de desempeño, motivación, contribuciones espontáneas y otros consecuentes; y (4) refleja la importancia diferencial de factores motivacionales.
Hall, Schneider y Nygren (1970)	Proceso por el que las metas de la organización y del individuo aumentan su integración o congruencia.
Sheldon (1971)	Una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización
Hrebiniak y Alutto (1972)	Un fenómeno estructural que surge como resultado de las transacciones individuo–empresa, y alteraciones en las “mejores apuestas” e inversiones a través del tiempo.
Buchanan (1974)	Una unión parcial y afectiva con las metas y valores de la organización, con el papel de uno respecto a esas metas y valores, y con la organización por ella misma, aparte de su valor puramente instrumental.
Insel y Moos (1974)	Medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.
Wiener y Gechman (1977)	Los comportamientos de compromiso son los comportamientos socialmente aceptados que exceden las expectativas formales y/o normativas pertinentes al objeto de compromiso.
Salancik (1977)	Un estado del individuo que llega a estar vinculado por sus acciones y, a través de

Tabla 1. Recopilación de Definiciones de Compromiso Organizacionalr diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia basada en Mowday, Porter y Steers (1982)



Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización. Por su parte Robbins (1996) señala que el compromiso organizacional es uno de tres tipos de actitudes que una persona mantiene con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”. También mencionan Davis y Newstrom (2003) que el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

### **Objetivo**

Conocer los factores que impactan en el grado de compromiso de los profesores investigadores de los cuerpos académicos de la UJAT, así como las causas que afectan los niveles de compromiso de los profesores.

### **Metodología**

Tipo y diseño de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque descriptivo, con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La información se obtuvo a través de grupos de enfoque con el objeto de conocer los factores que generan un compromiso organizacional adecuado para el desempeño académico; los profesores fueron invitados de manera verbal y el

grupo focal se realizó con los que asistieron de manera voluntaria. Cabe mencionar que esta actividad se realizó con la asistencia de por lo menos 8 profesores en cada grupo de enfoque, con esto se cumple la norma de que en estos grupos pueden participar entre dos y 10 participantes (Martínez, 2006).

Para la recolección de la información en los grupos de enfoque se diseñó una guía de tópicos. Para determinar la confiabilidad se aplicó la guía a tres personas del tipo de las que participaron en estos grupos.

La recolección y análisis de datos en investigación cualitativa constituye una de las actividades más complejas y cuestionadas por la subjetividad con la que pueden realizarse (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Para minimizar el riesgo de la subjetividad y aumentar la confiabilidad y validez de los datos, la metodología estuvo soportada en los principios de análisis expuestos por Rodríguez et al. (1999). El análisis de datos trató de dar un panorama general de los principales problemas expresados a través de frases testimonio que fueron categorizadas de acuerdo a las dimensiones del compromiso organizacional. Las tareas estuvieron centradas en la reducción de datos, categorización y codificación para una posterior presentación de esquemas relacionales. Los principales criterios empleados fueron los temáticos recogidos de los testimonios, lo que llevó a generar grupos de ideas clave que podían expresar tanto una causa del problema como una característica del mismo. Dentro del sistema de

categorización y generación de ideas clave se respetaron los requisitos señalados por Rodríguez et al. (1999):

*Exhaustividad de las categorías:* cualquier unidad debe ser ubicada en alguna de las categorías. En otras palabras, el sistema es capaz de cubrir todas las posibles unidades diferenciadas en los datos.

*Exclusión mutua:* cada unidad se incluye en una sola categoría. Un segmento de texto diferenciado no puede pertenecer simultáneamente a más de una categoría.

*Único principio clasificadorio:* las categorías deben estar elaboradas desde un único criterio de ordenación y clasificación.

#### Sujetos en el estudio

El sujeto de estudio en la investigación es el profesor-investigador que pertenece a un cuerpo académico en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En la mayoría de las instituciones educativas, esta categoría se le da a aquel profesor que además de sus labores de docencia genera conocimientos a través de actividades de investigación, administra los recursos de la institución para la consecución de metas institucionales y gestiona los recursos necesarios para ello.

La UJAT cuenta con 11 divisiones académicas y 66 cuerpos académicos distribuidos en 9 de ellas y compuestos por 462 profesores, los cuales conformaron la población de estudio.

Se llevaron a cabo 9 grupos de enfoque con un promedio de 8 profesores investigadores en cada uno y estuvieron conformados por miembros de cuerpos

académicos de las 9 divisiones académicas. La tabla 4 muestra el número de profesores participantes en relación al número de cuerpos académicos por división académica. Cabe mencionar que se invitaron de manera general a los líderes de CA y a los integrantes de estos grupos, el grupo focal se realizó con los profesores que asistieron voluntariamente la tabla 2 muestra el número de profesores por división académica y cuantos cuerpos académicos estuvieron representados.

Tabla 2. Profesores participantes y Número de CA's que estuvieron representados

Nombre de la división académica	Clave	No. de prof.	No. de CA
División Académica de Ciencias Biológicas	BIO	12	6
División Académica de Ciencias Agropecuarias	DACA	6	6
División Académica de Ciencias Básicas	DACB	8	10
División Académica de Ciencias Económico Administrativas	DACEA	8	5
División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	DACSYH	11	5
División Académica de Educación y Artes	DAEA	8	5
División Académica de Ingeniería y Arquitectura	DAIA	11	12
División Académica de Informática y Sistemas	DAIS	7	8
División Académica de Ciencias de la Salud	SALUD	5	9
TOTAL		76	66

#### *Procedimiento de recolección y análisis de datos*

Se realizaron 9 grupos de enfoque para identificar los factores que pudieran estar favoreciendo el compromiso organizacional y aquellos factores que lo inhiben, brindando a los participantes una breve descripción del objetivo de la investigación y de las dimensiones bajo estudio.

Las entrevistas grupales tuvieron una duración de 2 a 3 horas con los profesores investigadores de los cuerpos académicos invitados a participar, sin embargo solo se tuvieron los testimonios de aquellos invitados que voluntariamente aceptaron expresar sus opiniones.

Una vez que se concluyó la etapa de recolección de datos cualitativos, las entrevistas fueron transcritas para su análisis. En la transcripción se realizó una selección de frases testimonio para cada dimensión estudiada del compromiso organizacional por cada profesor que participó en los grupos de enfoque. Las frases se seleccionaron de acuerdo a si expresaban opiniones, acuerdos, desacuerdos, causas o propuestas para cada una de las dimensiones de las variables definidas para el estudio, las cuales fueron codificadas según las claves presentadas en la tabla 3.

Tabla 3. Definición de Claves por Dimensión

Variable	Clave	Dimensión	Clave
Compromiso laboral	CL	Afectivo	AFT
		Normativo	NMT
		Calculado	CAL

Los códigos de cada frase se construyeron con base en la clave designada a la dimensión, la clave definida para cada división académica (tabla 3) y para la numeración de los sujetos que participaron únicamente se emplearan dos dígitos 01, 02, 03, 04....10, 11, etc.

Las frases se agruparon según su similitud, se les asignó un título al grupo de frases que expresara la idea clave del total de testimonios.

Las frecuencias de frases testimonio por cada dimensión del compromiso organizacional, se calcularon con base en el total de las frases entre el total de personas que participaron en las entrevistas grupales, lo que multiplicado por 100 genera un porcentaje de repetición de frases que se expresaron para cada una de las dimensiones bajo estudio y a la cual se le asignó una expresión cualitativa de acuerdo a cinco rangos equitativos de porcentaje (tabla 4). Los resultados de esta etapa se presentan a través de tablas y mapas mentales.

Tabla 4 Frecuencia de las frases testimonio de las variables bajo estudio

CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Más del 80.01% de las frases	Muy frecuentemente
60.01% A 80% de las frases	Frecuentemente
40.01% A 60% de las frases	Varias veces
20.01% A 40% de las frases	Algunas veces
0 a 20% de las frases	Rara vez

## Resultados

La tabla 5 presenta el reporte general de frecuencias cualitativas por cada una de las dimensiones que conforman el compromiso organizacional.

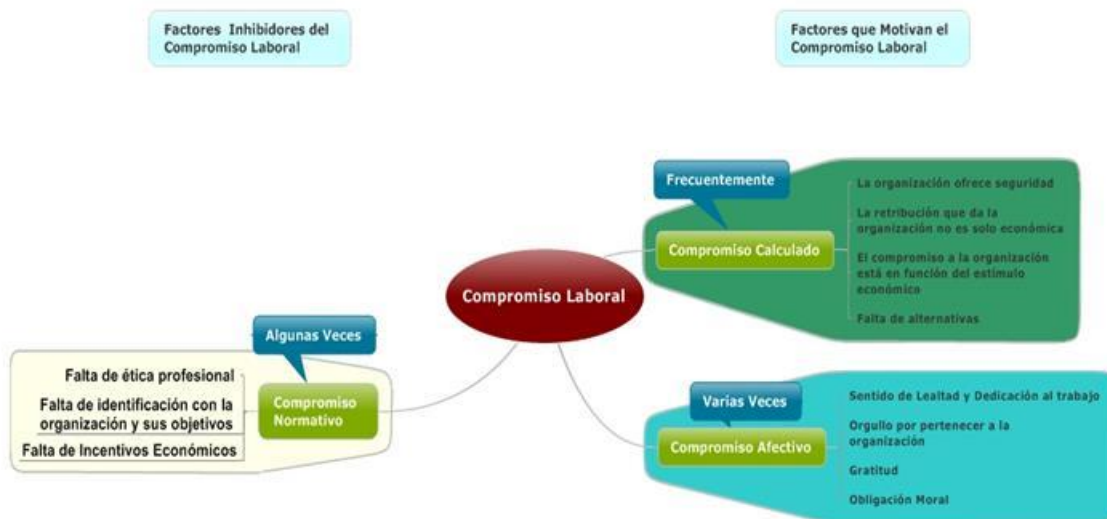
Tabla 5. *Frecuencias cualitativas de las dimensiones del compromiso organizacional*

Variable	Dimensión	Frecuencia general cualitativa
Compromiso laboral	Compromiso afectivo	Frecuentemente
	Compromiso normativo	Algunas veces
	Compromiso calculado	Varias veces

Se aprecia que la dimensión del *compromiso afectivo* es la más significativa, pues más del 80% de los entrevistados reportó este tipo de compromiso hacia la organización con diferentes expresiones.

La figura 1 presenta un esquema donde se pueden visualizar con mayor claridad las ideas que dan muestra de los factores asociados y que motivan la aparición del compromiso afectivo en la institución.

Figura 1. Mapa mental de relación por dimensiones del compromiso Organizacional



La variable compromiso organizacional podemos dividirla en dos grandes bloques que pueden o no contenerse en las dimensiones. El primer grupo se relaciona a los factores que motivan la presencia de un compromiso en la organización, aun cuando este sea en función de una reciprocidad por parte de la misma, como es el caso del compromiso calculado, o porque la organización le ha brindado

oportunidades y percibe sentimientos de gratitud que fomentan el vínculo hacia la misma como el caso del compromiso afectivo. El segundo grupo, son los factores que inhiben la aparición del compromiso laboral, que para el caso bajo estudio se asoció a la dimensión de compromiso normativo, pues son factores asociados al incumplimiento de las labores mínimas para las que fueron contratados y que deja entrever la falta de compromiso hacia la institución.

Los resultados que se presentan asociados al compromiso afectivo, son aspectos como: 1) sentido de lealtad y dedicación al trabajo, 2) orgullo por pertenecer a la organización, 3) gratitud, y 4) obligación moral, son las categorías en las que se agruparon los testimonios realizados por los profesores con más frecuencia. En dichas frases se incluyeron aspectos tales como que los profesores egresaron de la misma institución de alguno de sus estudios, por lo que son egresados de la misma, que han contribuido a la mejora de los indicadores con su esfuerzo y se sienten partícipes de sus logros, que han vivido en la institución sus diversas transformaciones. Adicionalmente, manifestaron su inconformidad con la institución en relación al reconocimiento de los logros obtenidos por los profesores, no así de los estudiantes los cuales les reconocen y de alguna manera suplen este requerimiento.

Con relación al compromiso calculado los factores asociados son: 1) La retribución que da la organización, diferente a la de tipo económico, 2) la seguridad en el trabajo que brinda, 3) el estímulo económico y en algunos casos se percibe 4) el



compromiso que se genera por conservar el empleo por falta de otras alternativas que mejoren sus expectativas. Los comentarios en relación a esta dimensión de estudio versaron sobre la importancia fundamental que constituye el derecho a los servicios médicos que brinda la institución, la posibilidad de hacer carrera en la misma, aunque destacando que esto se dé muy lentamente, inconformidad con los esquemas de planeación de la institución que modifica anualmente los lineamientos para la entrega del Programa de Estímulos al Desempeño docente [ESDEPED], de tal manera que no permite trabajar en el transcurso del año sobre las actividades que serán evaluadas ya que al modificarlas 2 meses antes de ser evaluadas no permite alinear las metas personales a las institucionales obteniendo un buen nivel de beca. También manifestaron sentirse frustrados porque a los profesores que los estudiantes reconocen como buenos, no los valoran porque no hacen investigación, la docencia sola no es valorada.

Con relación al compromiso normativo o de continuidad los factores asociados son: 1) Falta de identificación con la organización y sus objetivos, 2) Falta de incentivos económicos, 3) falta de ética profesional, con relación a esta dimensión las frases que se vertieron fueron que no todos los profesores se esforzaban en igual medida, en tanto obtenían la misma retribución, haciendo énfasis en que aquellos que integraban los cuerpos académicos son los que realizan mayor número de actividades. Realizaron comentarios en relación a la falta de ética de algunos profesores en cuanto a su falta de asistencia a clases, simulación de

actividades y nuevamente la ineficiencia de la institución para sancionar este comportamiento siendo por el contrario permisiva.

En complemento, se reporta la tabla 6 que contiene las dimensiones de la variable y su frecuencia en cuanto a los temas abordados en los grupos de enfoque por división académica.

Tabla 6. Frecuencias cualitativas por División académica de las Dimensiones del compromiso organizacional

Dimensión	BIO	DACA	DACB	DACE A	DACS YH	DAEA	DAIA	DAIS	SALU D
Compromi so afectivo	Varias veces	Muy frecue n- temen te	Rara Vez	Frecu en- temen te	Muy frecue n- temen te	Muy frecue n- temen te	Rara vez	Varias veces	Muy Frecu en- temen te
Compromi so normativo	Muy frecue n- temen te	Muy frecue n- temen te	Algun as veces	Algun as veces	Rara vez	Rara vez	Rara vez	Rara vez	Muy Frecu en- temen te
Compromi so calculado	Varias veces	Frecu en- temen te	Algun as veces	Frecu en- temen te	Varias veces	Muy frecue n- temen te	Algun as veces	Rara vez	Muy Frecu en- temen te

Se observa que el compromiso afectivo está presente en más del 40% de los entrevistados en 7 de las 9 divisiones que conformaron el estudio, seguido del compromiso calculado en 3 de las 9 divisiones académicas. Por último, el compromiso normativo, y de manera precisa la falta de éste, reporta una presencia significativa en 3 de las 9 divisiones académicas.

## **Recomendaciones y Propuesta de Mejora**

Los resultados más bajos se encontraron en relación al Compromiso Normativo, que representa las reglas con las cuales la institución se encuentra trabajando, y más allá de los aspectos legales (obligaciones contractuales, normatividad institucional y normatividad de programas para acceder a recursos federales) manifiestan descontento con la Cultura Organizacional. Es decir con la manera en que la Institución aplica las normas, administra los recursos y prioriza las necesidades.

Por su parte, el compromiso afectivo, guarda una estrecha relación con los componentes de la satisfacción laboral, representa un tema altamente recurrido en el análisis cualitativo, el cual señala que la fortaleza más importante de la Institución en este sentido se le da al otorgamiento de los servicios médicos. Dadas las modificaciones realizadas a dicho régimen en el cual los profesores que ingresaron a partir del año 2008 ya no cuentan con el servicio subrogado que existe actualmente, sino el que proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social, obliga a fortalecer otros aspectos de la Institución, ya que paulatinamente esta fortaleza dejará de ser relevante. Se menciona el sentido de pertenencia y de haber coadyuvado en el logro de las metas alcanzadas por la Institución, pero se señala la falta de medios para reconocer dicho esfuerzo.

Las propuestas se fundamentan en las causas que inhiben el compromiso de los individuos con la organización y están orientadas a fortalecer el compromiso de manera integral en sus tres dimensiones.

### **Problema 1**

- Bajo nivel de compromiso normativo
- Causas encontradas
- Falta de identificación con la organización y sus objetivos
- Estrategia

La primera estrategia propuesta consiste en el diseño de Lineamientos de Identidad, Imagen y Comunicación Institucional de la UJAT que permitiría reforzar la identidad universitaria dirigida todos los miembros de la comunidad que la integran: estudiantes, profesores, personal administrativo y de intendencia así como a la sociedad en general. A partir de la cual se pretende incrementar el compromiso de la comunidad universitaria hacia la Institución con la identificación de valores, metas y objetivos así como la divulgación y difusión de los productos y logros obtenidos.

### **Táctica**

Esta estrategia se fundamenta en las siguientes acciones propuestas:

1.- Reforzar el conocimiento de los valores y símbolos institucionales de la UJAT tales como el Himno Universitario, el Juchimán, El lema institucional, el escudo Universitario y los escudos divisionales.

## **Acciones sugeridas**

1.1. Establecer un protocolo institucional para ceremonias, en el cual se institucionalice un valor por mes, incluyéndolo en los mensajes, Página Web, redes sociales, Radio UJAT, lonas, Pantalla de la Zona de la Cultura y material de difusión de los eventos, sea de carácter Divisional, Estatal, Nacional o Internacional que se realicen. Se oficialice la interpretación del Himno Universitario al inicio y clausura de los eventos. Se incluyan los escudos Universitario y Divisionales, así como el lema.

1.2. Difundir a la comunidad universitaria el Plan prospectivo denominado Plan de largo aliento al 2030 e individualizar la difusión de las acciones propuestas para difundir en: La pantalla de la Zona de la Cultura, página web, redes sociales, Radio UJAT y próximamente en canal de TV por Internet. Relacionar en qué sentido coadyuva cada uno de los eventos al logro del objetivo institucional la acción realizada, especialmente en eventos tales como congresos, simposiums, reuniones de redes de colaboración y firma de convenios.

1.3. Elaborar y difundir en medios masivos de comunicación Institucionales (Pantalla, página web, Radio UJAT, redes sociales) y externos (prensa y radio) la agenda universitaria, que promueva los eventos a realizarse en el siguiente mes indicando lugar, fecha, hora, costos, información del contacto directo y cuando aplica la participación de expertos en la materia.

1.4. Elaborar y difundir en medios masivos de comunicación institucionales (pantalla, página web, radio universitaria, redes sociales) y externos (prensa y radio) logros obtenidos por la universidad, tales como acreditaciones y/o reacreditaciones de los Programas Educativos, certificación de procesos, obtención de premios o reconocimientos por parte de estudiantes y/o profesores, aportaciones de estudiantes y/o profesores que hayan resuelto un problema social, económico o tecnológico.

1.5. Impartir un curso de inducción obligatorio a los nuevos profesores que se integren a la Planta docente de la UJAT. Haciendo necesario una evaluación de los aspectos centrados en la cultura de la organización. Este será cursado nuevamente cuando el profesor sea promovido si su nueva condición le requiere nuevas obligaciones, compromisos y beneficios.

Todos estos aspectos fueron considerados en la propuesta del documento: “Lineamientos de Identidad, Imagen y Comunicación Institucional de la UJAT”, con la finalidad de reforzar el sentido de pertenencia y por ende favorecer el compromiso hacia la organización.

### **Indicadores**

En los últimos años los estudios enfocados en el concepto de imagen se han centrado principalmente en las estrategias de comunicación y mercadeo, entendiendo que la imagen y la reputación son efectos del proceso gerencial de la identidad en la organización (Venturina, 2008). Los estudios de Melewar y

Akel(2005) han definido una escala para medirla, constituida por tres dimensiones, imagen funcional, imagen afectiva, y reputación.

Como actualmente no existen políticas y lineamientos de imagen y comunicación institucional en la UJAT, se propone que una vez que éste documento haya sido implementado, la institución deberá realizar estudios periódicos sobre la imagen institucional, tanto al profesor como objeto y a la comunidad académica, también considerando las dimensiones que proponen Malewar y Akel (2005), en donde se contextualicen y adapten los indicadores correspondientes.

Aportes de la recomendación de intervención:

El profesor investigador tanto de cuerpos académicos, como el que no pertenece a ellos, podrá configurar claramente el rol que desempeña en la organización y con ello identificar su posibilidad de crecimiento profesional con base en indicadores precisos sobre su desempeño que están alineados a los objetivos institucionales, reforzando con ello no sólo el compromiso afectivo, sino el normativo y el calculado.

## **Problema 2**

Existen fuentes alternas de retribución económica para algunos profesores lo que inhibe el compromiso calculado hacia la institución.

Causas encontradas:

- Falta de incentivos económicos.

## **Estrategia**

Rediseño de las políticas institucionales relativas a la obtención del Estímulo al Desempeño del Personal Académico. Actualmente el ESDEPED permite la participación de profesores de Medio tiempo y Tiempo completo que realicen actividades de docencia, tutorías, investigación, gestión y difusión, otorgando además una ponderación que se da con base en la evaluación que privilegia en primer lugar la calidad (60%), en segundo la dedicación (20%) y por último la permanencia (20%), de cuyo resultado dependerá el nivel de estímulo que el profesor obtenga. En la Convocatoria se establece que el estímulo es un beneficio económico que no forma parte del salario, por lo cual no constituye un ingreso fijo y no está sujeto a negociación sindical, por lo cual no es demandable, ni constituye una prestación. Considerando que aunque se trabaje con base en lineamientos federales establecidos por el fondo que otorga el recurso, la Institución tiene la libertad de determinar los parámetros mínimos requeridos para la obtención de los diferentes niveles que representan recursos adicionales para el profesor.

## **Táctica**

1.1- Establecer dentro de la convocatoria la alternativa de optar por un nivel mínimo definido de III para perfil PROMEP, y de nivel VI para profesores en el Sistema Nacional de Investigadores, sujeto como lo indica el reglamento del ESDEPED (CITA) a la disponibilidad presupuestaria de los fondos. Lo anterior



obedece a que actualmente dicho documento evalúa de manera proporcional al nivel sugerido los mismos criterios para ambos programas (Apéndice D). Con esto, lo que se busca, es que el profesor se comprometa con la institución, de acuerdo a sus metas personales en el desarrollo profesional. Si su objetivo es el desarrollo de la investigación, puede concentrarse y comprometerse en este ámbito, sin diversificar sus actividades y menoscabo de sus ingresos económicos por parte de la organización. Si el profesor únicamente desea fortalecer su perfil docente, más que de investigación, no tiene por qué centrarse en estas actividades y puede reforzar su compromiso normativo, únicamente en función de lo que establece como mínimo para un profesor de este nivel, el Programa de Mejoramiento al profesorado (SEP, 2013).

Para la institución esta medida le permitirá clasificar los perfiles, facilitando aspectos tales como: la asignación de funciones, especialización y actualización curricular permanente, formación de recursos humanos de alto nivel, asignación de proyectos académicos y de vinculación con diversos sectores económicos, entre otros.

1.2.- Establecer un programa para la gestión de convenios con empresas e Instituciones que genere descuentos y promociones en diversos establecimientos comerciales para el personal de la UJAT, ya que representan un mercado atractivo los 4,057 empleados (2,473 profesores, 1,252 personal administrativo y 332 jubilados) (UJAT, 2012). Actualmente dichas acciones han estado a cargo de

los Sindicatos de Profesores Investigadores (SPIUJAT) y del Sindicato de trabajadores administrativos y de intendencia (STAIUJAT), así como del Consejo Directivo Estudiantil Universitario de Tabasco (CDEUT) considerando que la propuesta podría tener un mayor impacto si la gestión recayera en la Secretaría Administrativa de la Institución, presentándose como un beneficio que se ofrece al trabajador y que permita configurarlo como parte de sus prestaciones laborales.

### **Indicadores**

El compromiso organizacional es un factor psicosocial de percepción del individuo hacia la organización, y coincide con Venegas (2009, p. 58) en señalar que la dedicación y el esfuerzo son los indicadores perfectos para analizar dicha relación e inferir que los trabajadores con una gran dedicación se orientarán hacia la tarea y se concentrarán en desempeñar aquellos aspectos de su trabajo que más les agrade, trabajarán en cualquier área, se preocuparán por obtener buenos resultados y considerarán que todo ello es parte de su propia forma de ser. En este sentido las propuestas van encaminadas a que la evaluación de esta dedicación y el esfuerzo de los profesores, sea retribuido en función de sus perspectivas, y que esto no genere insatisfacción en el trabajador que a la larga demerite su compromiso con la organización.

Los indicadores de evaluación establecidos a través del ESDEPED (UJAT, 2015), son hasta el momento un buen referente del esfuerzo individual del profesor, y están diseñados en función de los objetivos y estrategias institucionales de

crecimiento, por lo que únicamente se ha realizado una propuesta de modificación para generar los perfiles requeridos por la Universidad.

### **Aportes de la recomendación de intervención:**

El profesor podrá tener la opción de aplicar a la convocatoria si considera que ha realizado un esfuerzo mayor y puede obtener un mayor puntaje de acuerdo a la productividad del último ciclo evaluado. Por otro lado, si se consigue difundir como un logro, no del sindicato, sino institucional, los beneficios económicos que se pueden adquirir a través de descuentos y promociones con aquellas organizaciones comerciales cuyo mercado sea el profesor universitario, podrá ser percibido como parte de los beneficios económicos adicionales al salario en la medida que éstos sean atractivos a esta población.

### **Referencias Bibliográficas**

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (Marzo, 1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1), 1-18. Recuperado de <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf>
- Arias, F. (Enero, 2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*. 200, 5-12. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39520002>

- Becker, H. (Julio, 1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. 66 (1), 32-40.
- Betanzos, N. & Paz, F. (Octubre, 2011). *El compromiso organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década*. Ponencia presentada en el XVI Congreso de Contaduría, Administración e Informática. México D.F., UNAM Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/4D.pdf>
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª. Edición), México: Mc Graw Hill.
- González, J. y Jornet, J. (Septiembre, 2011). *Estudio de validación por jueces de una escala para medir la competencia de compromiso en universitarios*. Ponencia presentada en el XV congreso nacional e internacional de modelos de investigación educativa. Madrid. Recuperado de [http://www.uv.es/innovamide/archivos/2011\\_AIDIPE.pdf](http://www.uv.es/innovamide/archivos/2011_AIDIPE.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación (4ª.ed)*. México: McGraw Hill.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (Octubre, 1988). The impact of interpersonal environment on Burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297- 308, Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030090402/pdf>.

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (2ª. ed.). México: Trillas.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (Septiembre, 1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2), 171-194.
- Melewar, T. y Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector, a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (1), 41-57.
- Meyer, J. y Allen, N. (Junio, 1991). A three component conceptualization of organizational comitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1), 61-98. Recuperado de [http://iag\\_puc\\_2007.msimo.es.dyndns.org:10080/textos/Administracao/ADM\\_2825-Organizacoes/artigos/meyer%20e%20allen.pdf](http://iag_puc_2007.msimo.es.dyndns.org:10080/textos/Administracao/ADM_2825-Organizacoes/artigos/meyer%20e%20allen.pdf)
- Mowday, R., Porter L. y Steers (1982). *Employe Organization-Linkages: The Psychology of commitment, absenteeism and tourover*. New York: AcademicPress.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª. ed.). Málaga: Aljibe.

- Salancik (1977 ). Commitment and the control and organizational behaviour and belief. En Staw B.M.;Salancik G.R. (eds) *New directions in organizational behaviours*, St. Clair. Chicago.
- Steers, R.M. (Marzo, 1977).Antecedents and outcomes of organizational commitment.*AdministrativeScienceQuarterly*. 22 (1), 46-56.
- Tejada, J. y Arias, F. (Julio, 2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10 (002), 295-309.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2015). *Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Tabasco, México: Autor
- Venturina, P. (julio, 2008). Medición de la Imagen Institucional de un Postgrado Universitario en Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1, 10-20. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016873003>

# Percepción de Avance en el Clúster Servicios de Medicina y Odontología en la Ciudad de Medellín<sup>1</sup>

---

Laura Valencia Arias<sup>2</sup>  
Sergio René Oquendo Puerta<sup>3</sup>

## Resumen

La ciudad de Medellín con miras a posicionarse ante el mundo como una ciudad saludable y ofrecer los mejores servicios de salud; decidió apostarle a una estrategia de integración que busca la cooperación y el compromiso de varias entidades de un mismo sector para ofrecer la mejor calidad. El clúster “*Servicios de Medicina y Odontología*” se creó con el fin de promover la ciudad y atraer usuarios extranjeros para la oferta de servicios de salud. Actualmente se perciben avances en el sector por la labor del clúster, sin embargo, se reconoce que hay muchos aspectos por mejorar para lograr el objetivo, el presente estudio pretende Reconocer la percepción del nivel de avance y consolidación del encadenamiento como estrategia de internacionalización de la ciudad Medellín.

**Palabras clave:** Turismo de salud, encadenamiento productivo, integración.

<sup>1</sup> El presente trabajo es resultado de trabajo de investigación para optar al título de Administrador de Negocios Internacionales de la Institución Universitaria de Envigado, Medellín, Colombia.

<sup>2</sup> Administradora de negocios Internacionales e intermediaria comercial entre importante proveedor y prestigioso almacén de cadena Colombiano. [laura.valencia.arias@gmail.com](mailto:laura.valencia.arias@gmail.com)

<sup>3</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Asesoría de Organizaciones, Especialista en cultura Política y Derechos Humanos, Magister en Educación y Desarrollo Humano, Doctorando en Administración. Profesor Investigador Universidad de Antioquia –Universidad Autónoma Latinoamericana. Investigador Grupo Comphor - Kabai, Coordinador –Centro de Humanismos y Gestión Latinoamérica. Medellín. Colombia. Suramérica. Email: [sroquendo@une.net.co](mailto:sroquendo@une.net.co)

## **1. Introducción**

La estrategia clúster se concibe como una agrupación de entidades de un mismo sector o de sectores complementarios que busca ofrecer de manera integral un portafolio de servicios de excelente calidad. Para esto es necesario crear un ambiente de cooperación basado en lazos de confianza que permitan el intercambio de recursos como conocimiento, personal y material necesario para el desarrollo de los servicios.

Esta nueva forma de unir esfuerzos para ofrecer toda una experiencia productiva y comercial ya hace parte del portafolio de servicios de la ciudad de Medellín, pues ésta es reconocida a nivel internacional como uno de los destinos preferidos para el turismo de negocios que se deriva precisamente de acciones y alternativas como las ofrecidas por los Clústers.

El clúster Servicios de Medicina y Odontología, se estableció con el propósito de promover la integración entre las instituciones más competentes en el área de la medicina y la odontología para la atención de pacientes extranjeros en la ciudad. La idea fue establecer un portafolio acorde a las necesidades del mercado y brindar los mejores servicios a precios muy competitivos y con una excelente atención.

En un comienzo todo funcionaba como estaba establecido en los planes, sin embargo, la falta de compromiso de los integrantes hizo que se perdiera la esencia y el enfoque del clúster.

Hoy en día, existe un modelo que no funciona tal y como fue planteado, sino como las circunstancias lo permiten y aunque no se desconoce el trabajo que se ha



realizado y los avances que demuestran el desarrollo del sector, aún hay un camino muy extenso por recorrer para lograr consolidar el clúster como una estrategia sólida y estable de internacionalización.

En el presente artículo se presentan tres sesiones; la primera enuncia el problema objeto de estudio, el segundo y a manera de marco teórico explicita la razón de ser del clúster y los lineamientos bajo los cuales fue creado, también explica la conformación y el funcionamiento del clúster, para consecuentemente desarrollar uno de los objetivos del estudio como es la descripción de la percepción que tienen los agentes participantes del clúster del nivel de avance que ha tenido el sector por el trabajo del clúster y cuál es la relación entre la expectativa que generó la creación de este y los resultados que ha presentado.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se hacen con el fin de aportar al desarrollo de esta iniciativa.

## **2. Planteamiento del Problema**

Las grandes ciudades están en una búsqueda constante de inversión extranjera y clientes en todas partes del mundo para potencializar su actividad de negocios.

El turismo es visto hoy en día como una alternativa que facilita el proceso de promoción de las grandes ciudades en el ámbito internacional; dando esto paso al turismo de negocios, una nueva tendencia que ayudará al desarrollo de estrategias que fortalezcan la actividad económica de las diferentes empresas.

La actividad turística ha sido una de las menos golpeadas por la recesión económica de los últimos tiempos, razón esta para ser una alternativa atractiva

ante los ojos de quienes buscan opciones rentables y efectivas para promover el desarrollo de sus negocios de cara al mundo.

Las cifras muestran como el turismo se ha venido fortaleciendo cada vez más en países como Colombia, constituyéndose en una fuente importante de ingresos para el país. Una encuesta realizada por Ipsos-Napoleón Franco revela que el 79% de los viajeros internacionales visitan a Colombia por motivos turísticos y el 21% restante lo hace por otras razones; lo que refleja claramente que existe un potencial inmenso por explorar en este medio.

Ahora bien, El Plan de Desarrollo Turístico de Medellín (2010- 2020) ha definido el Turismo de salud como uno de los cuatro sectores emergentes en la economía del país encaminado hacia estándares de talla mundial. El análisis de las ventajas comparativas y competitivas coloca a Colombia como uno de los países con gran potencial para desarrollar el turismo de salud, y fue seleccionado como uno de los más promisorios sectores emergentes de la economía nacional, que vienen siendo impulsados desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En tal sentido, contar con información sobre el nivel de desarrollo y consolidación de sus acciones y estrategias. Aún más del nivel de consolidación del clúster como estrategia que soporta dichas acciones, para lograr las metas de proyectar en este campo la ciudad beneficiando el desarrollo de la economía de la ciudad y el país.

Como apoyo al desarrollo del turismo de salud, en la ciudad se ha venido presentando la articulación productiva bajo la estrategia de Clústers quienes coordinados por la Cámara de Comercio de Medellín promueven la cultura de confianza e integración institucional para la construcción de redes de cooperación,

educación e investigación en salud, con el fin de atraer al mercado internacional y contribuir al mejoramiento de la competitividad empresarial regional. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

Este tipo de alianzas o sinergias buscan básicamente un fortalecimiento de las diferentes instituciones involucradas con el fin de acreditar los servicios que ofrecen y promoverlos en el mercado internacional.

El desarrollo y la consolidación de dichas prácticas será el tema de estudio de este trabajo, por lo cual es importante conocer la perspectiva de los agentes que intervienen desde las diferentes instituciones que conforman el Clúster. Esto con el fin de dar cuenta del nivel que hoy han alcanzado esos desarrollos y cómo estas estrategias están aportando a la economía y el avance de la ciudad.

### **3. Referentes Teóricos**

#### **3.1. Clúster servicios de medicina y odontología**

La ciudad de Medellín en busca de presentar una mejor propuesta de desarrollo e innovación ante el mundo, en materia de servicios de salud creó en el 2008 un clúster para la integración de entidades de calidad que pudieran ofrecer un amplio portafolio con todos los servicios en los cuales la ciudad estaba especializada y podía darse a conocer ante el mercado internacional.

El clúster asociado a la marca Health City es una estrategia de internacionalización que busca convertir a la ciudad en uno de los mejores destinos de Latinoamérica para el turismo de salud. El grupo de instituciones que inicio este proyecto estaba compuesto por 16 entidades de medicina, 14 de odontología y 3 académicas, que buscaban el desarrollo de nuevos servicios para

la satisfacción de las diferentes necesidades de los usuarios. Además se enfocaron en aprovechar la experiencia y el reconocimiento internacional que tiene la ciudad como uno de los mejores destinos de salud, para especializarse aún más y lograr altos niveles de competitividad en el sector.

A nivel mundial, el turismo de salud es un sector que representa más de 24,3 billones de dólares, con un flujo de 23,3 millones de turistas en busca de procedimientos en las diferentes categorías. (Programa de Transformación Productiva). La idea del clúster es construir bases que le permitan al sector un crecimiento y una integración que logre estar al nivel de la necesidad del mercado. Además suscitar condiciones apropiadas para que pacientes y acompañantes disfruten y aprovechen al máximo su estadía en la ciudad. Es de esperar que la consolidación de las actividades de este grupo se refleje en el incremento de los negocios en otros campos como transporte, hotelería, comercio, gastronomía, turismo, entre otros.

Como se observa en el cuadro siguiente, el sector es relevante en la economía local y tiene elementos de base que permiten pensar en su internacionalización y crecimiento.

Tabla 1. Información clúster de Medellín

<b>Clúster</b>	<b>Nro. Empresas</b>	<b>Activos (USD mil)</b>	<b>Exportación (USD mil)</b>	<b>Participación PIB Antioquia (%)</b>
<b>Energía Eléctrica</b>	2.972	15.984	75	2,9
<b>Textil/ Confección</b>	13.258	4.730	865	4,2

<b>Construcción</b>	5.889	7.601	333	6,3
<b>Turismo de Negocios</b>	7.113	820	ND	1,3
<b>Servicios de medicina y odontología</b>	1.718	880	34	3,2
<b>Subtotal</b>	30.950	30.016	1.307	17,9

Fuente: Elaboración Propia con datos de Clúster Salud y Odontología

La iniciativa del Clúster Servicios de Medicina y Odontología se constituyó bajo unos lineamientos estratégicos encaminados a cumplir unos objetivos que permitieran promover la integración institucional para la construcción de redes de cooperación en prestación de servicios, educación e investigación en salud de alta calidad, con el fin de atraer mercado internacional y así contribuir al mejoramiento de la competitividad regional.

Estos lineamientos se basan en tres ejes principales que se refieren a la promoción de cooperación entre empresas que tiene varios proyectos encaminados a implementar la estructura e institucionalidad del clúster; además, el desarrollo de la infraestructura hospitalaria para formular un plan de negocios regional coherente con el nacional y definir competencias de cooperación para el fomento de los clúster regionales y finalmente facilitar el acceso a las diferentes herramientas tecnológicas y a los servicios empresariales para la labor que se pretende desarrollar.

Los objetivos que ha perseguido el clúster desde un principio son primordiales i) la promoción de la internacionalización de los servicios de salud, ii) La acreditación internacional de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud –IPS-, iii) el fortalecimiento empresarial y iv) la implementación de un modelo de atención para pacientes internacionales. Aparte de estos objetivos implícitamente hay otros fines que busca conseguir la labor del clúster como el mejoramiento de la competitividad y productividad de la comunidad empresarial; la promoción de una cultura para la cooperación entre empresas; el favorecimiento al acceso a los mercados internacionales y la contribución a la proyección internacional de la ciudad. Todo esto encaminado al desarrollo del sector y la economía de la región.

### **3.2. Conformación y funcionamiento del clúster**

En el año 2008 la Administración municipal incluyó en su Plan de Desarrollo 2008-2011, Medellín solidaria y competitiva, la línea tres, denominada desarrollo económico e innovación, en la cual se definieron los clústers como estrategia para dinamizar los sectores más productivos y aquellos de mayor potencial a mediano plazo para un mayor y mejor desarrollo económico y social de la ciudad. En esta propuesta fue incluida la creación del Clúster Servicios de Medicina y Odontología para Medellín. (Concejo de Medellín, 2008)

En ese año se estaba ejecutando el proyecto Medellín Mi Empresa, iniciativa conjunta entre la

Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia que contenía el fortalecimiento de las empresas de los clústers existentes (Energía Eléctrica; Textil/Confección, Diseño y Moda; Construcción y Turismo de Negocios,

Ferias y Convenciones) y el nacimiento del Clúster Servicios de Medicina y Odontología.

El proyecto inició con la asignación de un líder para el proceso quien realizó un diagnóstico de los esfuerzos que se habían hecho en la ciudad para la creación de un Clúster de estas características; luego se realizó un estudio al sector empresarial para saber cómo era la cadena productiva y quienes participaban en ella; también se encargó de revisar los procesos que se estaban dando para el funcionamiento del sector y que apoyo administrativo había para aspectos importantes como la acreditación internacional, los temas legales, el mercadeo, la auditoría, la evaluación de tecnologías en salud, entre otros.

Una vez realizado este diagnóstico, se hizo un análisis de cuál podría ser el mayor potencial que podía explotar la ciudad de acuerdo a la experiencia de sus empresarios y de las entidades prestadoras de los servicios de salud. Resultado de esto se definieron las dos primeras actividades que fueron la definición del nombre para el clúster y la elaboración de un estudio para identificar como era la demanda internacional que tenían los servicios de salud de la ciudad de Medellín.

Con los resultados de las actividades mencionadas, se invitó a hacer parte de esta iniciativa a 12 de los empresarios que fueron parte del estudio y 9 de ellos conformaron lo que se constituyó como el consejo asesor del clúster.

Después de establecerse este consejo, se definen los requisitos para el ingreso de las instituciones que quieran hacer parte del clúster; cada uno de ellos orientado al tipo de entidad que estuviera aspirando, es decir, si se trata de una entidad

prestadora de servicios de medicina, o de servicios de odontología o una entidad académica.

Para el funcionamiento de la estrategia se crearon grupos de apoyo para la coordinación de los procesos que debían llevarse a cabo. Uno de ellos fue el grupo promotor conformado por 3 instituciones que le apostaron a la estrategia con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de la ciudad y la región, con el compromiso de aportar recursos económicos, talento humano, conocimiento, fomentar la confianza y ejercer un papel neutral ante los empresarios, garantizando las reglas de juego acordadas por ellos e impulsar la atención de pacientes internacionales y el turismo de salud con las empresas de la cadena productiva y todas las instituciones relacionadas con la estrategia.

Aparte del grupo promotor y como se mencionó anteriormente, se estableció un consejo asesor conformado por 9 representantes de las IPS médicas, odontológicas y facultades de medicina.

Por último, se designó un comité técnico para el apoyo y la orientación de las instrucciones dadas por el consejo asesor, también estaba conformado por 9 miembros.

Una vez consolidada toda esta estructura, se definió el plan de acción para el desarrollo de la estrategia; el cual se basó en los objetivos mencionados en la sección anterior.

El plan acción tuvo en cuenta 4 componentes, un componente estratégico, un componente de fortalecimiento, otro de innovación y por último el componente del mercado.



La estrategia que se quiso implementar fue una estrategia de liderazgo donde se diera un modelo de padrinazgo para el acompañamiento y la transferencia de conocimiento adquirido.

El fortalecimiento tuvo que ver con la gestión financiera, la asociatividad de las entidades, el desarrollo comercial de la estrategia y el impulso de los servicios.

El componente de innovación lo proporcionó el incremento de la productividad a través del uso de herramientas no convencionales como las TIC.

Finalmente todo esto apuntando a la obtención de oportunidades para el desarrollo de mercados internacionales y la consecución de más demanda extranjera.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013).

#### **4. Diseño Metodológico**

El presente estudio se enmarcó en el paradigma cualitativo hermenéutico, soportado bajo el uso de la estrategia de investigación descriptiva. Para la realización de este se implementó la técnica de recolección de datos a través de entrevista semi estructurada.

La unidad de análisis para el estudio se dividió en dos focos, el primero de ellos está constituido por el inventario documental relacionado con el marco legal, regulatorio y contextual del turismo de salud y específicamente el relacionado con la estrategia del clúster para el sector.

Tabla 1. Inventario Documental

Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”	Plan de desarrollo Medellín es Solidaria y competitiva 2008-2011
---	---

Plan de desarrollo 2012 -2015 Medellín, un hogar para la vida	Diseño e implementación de un modelo clúster para la atención de pacientes internacionales en la ciudad de Medellín.
Plan de Desarrollo de Medellín 2004 - 2007 “Medellín compromiso de toda la ciudadanía”	Propuesta para la política pública de turismo MICE en Medellín y el área metropolitana.
Plan de desarrollo turístico de Medellín 2011 – 2016	De la concepción a la práctica
Plan para el desarrollo del turismo en Medellín 2010 – 2020	Revista Antioqueña de economía y desarrollo.
Plan sectorial de turismo 2011 – 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”	

Fuente: Elaboración propia

El segundo foco, se constituyó a partir del trabajo de contrastación empírica apoyados en entrevistas realizadas a actores del clúster de servicios de medicina y odontología Medellín quienes sirvieron como colaboradores informantes del estudio.

Para el caso se realizaron 6 entrevistas dirigidas aplicadas a directivos de las organizaciones articuladas al clúster, a saber:

- Instituto Cancerológico.

- Universidad CES.
- CLOFAN (Clínica Oftalmológica de Antioquia).
- Clínica Las Vegas.
- PROMTA Clínica Odontológica.
- Clínica Las Américas.

Se trabajó como criterio de análisis la categoría de turismo de salud y clúster de salud para analizar en ellos dimensiones relacionadas con el nivel de avance y consolidación de la estrategia clúster.

#### **4.1. Memoria metodológica**

Una de las partes más complicadas en el desarrollo del presente trabajo fue la consecución de los espacios con las personas encargadas del tema del clúster en cada una de las entidades participantes, la idea era tomar una muestra un poco más amplia, pero el tema de agendas y tiempo de los directivos no lo permitió.

Todas las personas entrevistadas estuvieron muy prestas a dar toda la información que requeríamos para el estudio, incluso mostraron interés por el tema propuesto, porque piensan que con los resultados de esta investigación pueden abrirse puertas al mejoramiento de los puntos débiles que existen hoy en el modelo.

Por otra parte, la información conseguida en los sitios web oficiales como la Cámara de Comercio de Medellín y Medellín Health City, presentan algunas dualidades en la información y algunas imprecisiones que quisimos validar con algunos directivos del clúster, pero por el mismo tiempo de agendas no fue posible.

## **5. Resultados**

### **5.1. Percepción del nivel de avance del clúster**

Ahora bien, todo el trabajo que se ha realizado durante estos casi 7 años ha significado unos logros pero también ha dejado algunas tareas inconclusas.

A continuación, se presenta un recuento de algunos de los logros obtenidos por el trabajo del clúster y un análisis de la percepción que tienen algunos de los participantes y ex-participantes sobre el nivel de avance que ha generado para el sector esta iniciativa.

- Consolidación de una metodología de trabajo conjunto de las empresas del Cluster basado en la confianza y el trabajo en red; trabajo reconocido por la Asociación Internacional de Turismo Médico –MTA–, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Hospital Pediátrico de Boston.
- Realizar el Primer Simposio Nacional de Exportación de Servicios de Salud con cinco ponentes internacionales y 340 asistentes (50 nacionales), único en su género en el país.
- Diseño y construcción del sistema de información, iniciando con el módulo de registro de atención de pacientes internacionales realizado por las empresas del Clúster a partir del mes de junio de 2008. Único en la región y el país.
- Inicio de la documentación del proceso unificado para la atención en salud de pacientes internacionales.
- Publicar el primer portafolio internacional unificado de prestación de servicios de salud de Medellín.

- Capacitar, por primera vez en el país, a 25 empresarios de 20 empresas del clúster en exportación de servicios de salud.
- Realizar, por primera vez para el clúster, una misión con siete empresarios que representen aseguradoras, facilitadoras y empleadores con influencia en Estados Unidos, Canadá y el Caribe con el objetivo de promocionar y comercializar a Medellín como destino internacional de salud en el contexto de América Latina, el Caribe y Estados Unidos de América.
- Construcción de la página web (comercial) para las empresas del Clúster.
- Participación en fortalecimiento empresarial, a través de Medellín Ciudad Clúster de más de 50 % de las empresas prestadoras de servicios de salud pertenecientes al Clúster, en los componentes: padrinazgo, gestión financiera, TIC, mercadeo, comercio exterior e incremento de la productividad.
- Realizar dos misiones de referenciación a dos de los tres países líderes en atención de pacientes internacionales en América Latina y el Caribe (México y Costa Rica).
- Apoyar la Fase I hacia la acreditación internacional Joint Commission International de nueve empresas del Clúster.
- Ser reconocidos como modelo de trabajo por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo -  
Sector de Clase mundial - Turismo de Salud.
- Articulación temática y operativa con el Clúster de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

- Obtener cuatro iniciativas ganadoras de 15 seleccionadas en la primera participación que realiza el Clúster en el concurso INNGENIO, realizado por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en 2009.
- Iniciar la capacitación de 370 funcionarios de las empresas del Clúster en bilingüismo (inglés).
- Fomentar y promover el desarrollo de la red de servicios (infraestructura y dotación) de las empresas del Clúster, que realizarán una inversión entre 2009-2012 de alrededor de \$470.000 millones, que llevará a un incremento de la oferta en aproximadamente 45 quirófanos y 850 nuevas camas. Igualmente, contribuirá a generar alrededor de 10.500 empleos (directos e indirectos en obra y funcionamiento).
- Declaración de dos zonas francas especiales de salud de empresas clúster (Hospital Universitario San Vicente de Paúl-Rionegro y Clínica Soma-Sabaneta). (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013).

Según entrevistas realizadas, la mayoría de los actores considera que la ciudad de Medellín ha hecho un trabajo de posicionamiento basado en la buena calidad de sus profesionales y en el reconocimiento actual de sus instituciones, resaltan aspectos como el esfuerzo por conseguir tecnología avanzada para la realización de los procedimientos médicos y odontológicos, que si bien no es la última, por temas de recursos económicos, podría estar muy cerca y brindar un alto beneficio.

Sin embargo hay quienes no consideran que la ciudad este aun en un alto grado de reconocimiento, comparan el funcionamiento del clúster y el avance del sector salud con otras ciudades especializadas como San José de Costa Rica y Cataluña España; además consideran que la forma como se ha trabajado y el enfoque que ha presentado el clúster no es el correcto.

En concordancia con lo anterior, de acuerdo al trabajo que ha realizado el clúster, los agentes piensan que la ciudad es reconocida principalmente por la calidad de sus servicios, además por los precios tan competitivos que maneja y la atención prestada por personal altamente calificado y especializado. Por otra parte, evidencian la falta de coordinación con otros sectores para ofrecer toda una oferta complementaria que pueda sustentar las necesidades de los usuarios y sus acompañantes en su estadía en la ciudad.

Atribuyen esta falencia a la falta de cohesión con el sector turismo y la falta de cultura post venta que tiene el sector, es decir, se hace todo un trabajo para atraer los usuarios y prestarles los servicios que requieren, pero una vez salen de sus instalaciones, no hay un apoyo logístico que pueda complementar toda esta experiencia; un hotel con las instalaciones adecuadas y un servicio médico especializado que dé continuidad al proceso de recuperación; un sistema de transporte adaptado a las necesidades básicas de pacientes en recuperación, entre otros aspectos que deberían hacer parte de la oferta exportable del clúster.

Finalmente, los agentes del clúster piensan que falta mucho por construir en materia de tecnología aplicada a los servicios de salud que se ofrecen actualmente; existen iniciativas innovadoras pero aún no se cuenta con todas las

herramientas necesarias para tener un portafolio más amplio y competitivo que pueda conquistar los mercados internacionales en su mayoría.

La mayoría de los agentes coincide en que la dirección del clúster se ha preocupado por mantener la integración y participación de todos los actores a través de un modelo de comisiones que pretende motivar el trabajo en equipo y la unión de conocimiento y experiencia para lograr adelantos como las acreditaciones nacionales e internacionales; la participación en eventos internacionales que generen un conocimiento transmisible y una guía para que las entidades más grandes apadrinen a las pequeñas y las ayuden a desarrollar su oferta y a especializarse en algún servicio según su capacidad.

De acuerdo a esto, algunos manifiestan que dentro del clúster se da un ambiente de cooperación que va relacionada a la unión de esfuerzos para conseguir objetivos específicos como la asistencia a eventos internacionales, lo cual les representa un beneficio a todos; sin embargo, según manifiestan, existe aún mucho individualismo y priman muchas veces los intereses de cada una de las instituciones que del clúster como tal. Esto puede atribuirse a la falta de confianza que aún puede existir entre ellas y el deseo por figurar ante los demás como la mejor entidad por encima de las otras.

Dicho esto, la postura que los agentes están asumiendo dentro de la estrategia, según su percepción, es de colaboración pero siempre existe el grado de competencia pues cada una de las instituciones es una empresa que debe generar ciertos indicadores y eso lo consiguen solo con desarrollarse y vender sus servicios.



La dirección del clúster ha hecho grandes esfuerzos por promover la confianza y transparencia en todos los procesos que se realicen, además garantizar un flujo de información transversal que permita funcionamiento del mismo bajo condiciones de cooperación.

Según las personas entrevistadas, el clúster ha contribuido claramente al incremento de la competitividad del sector y la generación de alianzas estratégicas que permitan este aumento; sin embargo discrepan entre ellos al pensar algunos que si ha contribuido al incremento de la productividad del sector y ha logrado el nivel de cooperación y asociatividad que se busca. Según ellos, el clúster logro agremiar las instituciones de un sector y les enseñó a exportar sus servicios, pero aún le falta educarlos en otros temas importantes relacionados con la confianza que se genere entre ellos para lograr una integración efectiva.

Todos los actores concuerdan con que el clúster ha favorecido en muchos aspectos a la ciudad y al sector, sostienen que presenta un avance en materia de servicios de salud y que el acceso a los mercados internacionales se ha ido trabajando fuertemente, al igual que el fortalecimiento de redes de cooperación y con ellas la actualización tecnológica, la inversión en investigación y desarrollo y el mejoramiento de la infraestructura del sector; sin embargo, atribuyen todos estos esfuerzos a la actividad individual y separada de cada una de las instituciones, quienes alentadas por la gran demanda que hay hoy en día en servicios de medicina y odontología han gestionado sus propios recursos de inversión para el mejoramiento de los puntos antes mencionados.

Uno de los factores en los que más esfuerzo realiza la dirección del clúster es en lograr la asociatividad del sector basada en una cooperación de los actores para el intercambio de conocimiento y experiencia; según lo encontrado, lo que motiva a estas instituciones a la asociatividad que propone el clúster según la mayoría de los actores es como cualquier empresa el incremento de las ventas de sus servicios, seguido de este, el reconocimiento que puedan adquirir en Colombia y en el exterior por la excelente calidad que pueden encontrar en cada una de las instituciones.

Por otro lado es un incentivo poder acceder a conocimiento y experiencia a través de los demás actores, permitiendo esto un proceso de aprendizaje para todas las entidades, quienes deben estar en constante estudio para mantenerse en el mercado. Una vez se consigue compartir ese conocimiento y todo lo que tiene que ver con la consecución de los usuarios, se pretende un apoyo para fortalecer la oferta que tiene cada una de las instituciones y lograr llegar a más pacientes. La cooperación debe ser uno de los motivantes principales de pertenecer al clúster, pero aún no se ha conseguido del todo y no está permitiendo generar economías de escala que genere el aumento en la productividad que el sector quisiera.

De acuerdo con la opinión presentada por los agentes del clúster, la dirección ha implementado mecanismos eficientes para generar una cultura de confianza e integración entre las instituciones participantes, concuerdan muchos en manifestar que el clúster puede concentrar sus esfuerzos en este tema en alrededor de un ochenta por ciento; por otra parte también ha buscado la construcción de redes de cooperación en prestación de servicios para ofrecer un completo portafolio con

muchas opciones para todo tipo de usuarios, esta tarea la ha logrado realizar en promedio en un cincuenta por ciento, pues aún falta que las mismas instituciones se comprometan y generen lazos de confianza y transparencia entre ellas para que se dé la cooperación que se busca.

En temas de educación e investigación para el mejoramiento de la calidad en los servicios prestados, también se ha hecho un esfuerzo por parte de la dirección del clúster; puede percibirse un gran interés por lograr este objetivo a través de asistencia a capacitaciones, congresos internacionales y múltiples actividades que realizan con el fin de capacitar al personal. Sobre la tasa anual de crecimiento del turismo de salud en la ciudad, los actores no conocen muy bien cifras, sin embargo manifiestan percibir un aumento significativo pero no el esperado con todo el esfuerzo que se ha realizado; algunos anotan que se lleva mucho tiempo con la iniciativa de agremiar el sector, de promover los servicios de la ciudad y atraer más mercado extranjero, pero todo lo que han hecho quizá ha estado mal encaminado o mal enfocado porque se no se ha logrado en igual medida al trabajo que se ha realizado.

En términos de competitividad frente a países referentes en el mundo en turismo de salud, los agentes piensan que se ha reducido un poco la distancia y que Medellín logra acercarse a estos modelos, ofreciendo servicios que se comparan y en ocasiones superan la calidad y el precio de los servicios ofrecidos. Sin embargo, todos concuerdan con que falta mucho por hacer para que Medellín se posicione completamente en el mundo como uno de los mejores destinos para el turismo de salud.

Según la opinión de los actores involucrados el clúster tiene fortalezas que le permiten sostenerse y seguir realizando sus actividades para el bien de la ciudad, resaltan como principales la institucionalidad, la capacidad de convocatoria y agremiación, la transmisión de conocimiento en temas de exportación de servicios médicos y odontológicos, el esfuerzo por posicionar el nombre de una marca para reconocer a la ciudad como una ciudad saludable, los mejores profesionales, el buen manejo de las relaciones internacionales, la estrategia de asociatividad basada en la confianza y el trabajo en equipo y la búsqueda constante de la acreditación de las entidades.

También se encuentran falencias y puntos por mejorar por parte de la dirección que se atribuyen a un desenfoque en el objetivo principal del clúster que debería ser la promoción de la ciudad y sus servicios ante el mercado internacional; muchas veces se concentra más en temas políticos y de orden regulador, pretendiendo entrometerse en el funcionamiento interno de las instituciones, queriendo regular sus precios y obligando a la entrega de todo el know how que la entidad haya conseguido con recursos propios.

Otro de los aspectos que debe fortalecerse es el seguimiento a los resultados que esté generando todo el trabajo que se realiza desde esta iniciativa, con el fin de conocer si se están haciendo las cosas bien o deben encaminarse por otro lado. El tema de la asignación de recursos y la inversión en herramientas tecnológicas también hacen parte de un punto por fortalecer pues los recursos con los que se cuenta no son suficientes para realizar todo lo que se tiene proyectado.

Por parte de las instituciones también falta mejorar en el grado de compromiso que se tiene con la asistencia a reuniones, comités y eventos importantes que definen muchos de los procesos que se van a llevar a cabo; además un poco más de integración y confianza que genere un ambiente de colaboración para el bien común y no solo el individual.

Así pues se identifican retos claros para enfrentar y mejorar el funcionamiento del clúster como estrategia de promoción de la ciudad; entre estos retos el más importante para los agentes es reestructurar el enfoque y los objetivos del clúster para no desviar los esfuerzos hacia otros temas y actividades; por otra parte la dirección debe concentrarse en definir una oferta exportable clara donde proponga la especialización de cada uno en lo que sea más competitivo para que los usuarios tengan una idea más centrada de lo que necesitan y van a adquirir.

Otro de los retos importantes para el clúster se constituye en fortalecer las diferentes alianzas que puedan hacerse en el exterior con aseguradoras internacionales con el fin de ampliar la demanda y atraer más usuarios extranjeros. A esto va ligado el aumento en la participación de más instituciones que hacen parte del sector salud y que hoy no pertenecen a la estrategia, sería importante contar con ellos para un mejor desarrollo y una mejor oferta ante el mundo.

En términos generales las personas que fueron entrevistadas perciben un avance del clúster hacia lo que quiere lograrse en materia de promoción de la ciudad y especialización de los servicios, ven la oportunidad de hacer de Medellín un referente del turismo de salud, creen que se ha avanzado en temas como la

generación de confianza, el logro de estandarización de la calidad de los servicios, la obtención de certificaciones de calidad.

De igual modo reconocen que falta mucho trabajo en la asignación de recursos para inversión en tecnología, procesos de investigación y materialización de los planes que se definen desde la dirección; además manifiestan que aún hay mucho por trabajar en los lineamientos estratégicos que no están unificados y tienen diferentes direcciones y en la confianza e integración entre las entidades para que se trabaje por un objetivo común y no por uno individual.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

Medellín es una ciudad que ha sabido aprovechar sus ventajas y recursos para especializarse en el sector de la salud y ofrecer sus servicios al mercado internacional; cuenta con muchos puntos a favor como el prestigio y reconocimiento tanto de sus profesionales como de sus instituciones; además tiene el interés de capacitar a su personal en estándares internacionales de calidad lo que muy seguramente logrará posicionarlo como uno de los mejores destinos para el turismo de salud en el mundo, siendo hoy reconocido en Latino América.

El costo y las tarifas de los procedimientos en comparación con otros países, son muy competitivos y atraen la atención del mercado extranjero, pues no solo son económicos sino de calidad.

Según algunos actores, la infraestructura con la que cuenta la ciudad en este momento no es la más adecuada y falta mucho camino por recorrer en este

aspecto, además en todo lo relacionado con el tema logístico y tecnológico que debe acompañar los servicios, antes, durante y después de la atención al usuario.

La ciudad sin duda ha tenido una transformación en los últimos años y ha mostrado avances muy interesantes, no todos pueden atribuirse al trabajo del clúster, pues hay entidades que han realizado una labor individual importante, sin embargo, la iniciativa del clúster y la estrategia de promoción que ha ido implementando ha dado algunos frutos que hoy se traducen en mayores beneficios para el sector.

La estrategia del clúster es una muy buena estrategia, pero no está enfocada en lo que debería enfocarse, tiene muchas ventajas que pueden beneficiar tanto al sector como a las instituciones por separado, pero hay muchas falencias que no están permitiendo un crecimiento y avance mayor, estas últimas se atribuyen a la falta de integración y compromiso por parte de las entidades con las tareas asignadas por la dirección; además aún existe desconfianza entre los participantes y esto no permite una asociatividad que genere intercambio de conocimiento y beneficios para todos.

El no trabajar en las debilidades está haciendo que algunos actores del clúster se retiren por que no ven un norte claro y piensan que individualmente pueden lograr más que en un grupo donde no hay la suficiente colaboración y apoyo para desarrollar los planes que se plantean; sin embargo, nuevas entidades le están apostando a la iniciativa y le están dando la oportunidad de demostrar que puede funcionar tan bien como otros clúster.

Entre las recomendaciones que se pueden hacer con base al estudio realizado se tienen:

El clúster debe aclarar cuál es su enfoque y dejarlo claro ante todos los agentes que participa directa e indirectamente, así no habrá lugar a reclamaciones por temas que no le competan o que estén fuera de su alcance.

Por otro lado, debe trabajarse arduamente por conseguir que las instituciones participantes se comprometan a trabajar como una unidad, sin que eso signifique la entrega total de su Know How y el aprovechamiento de unos a otros, lo que se recomienda es fortalecer los lazos de confianza y credibilidad para que no haya lugar a egoísmo e individualismo.

En materia técnica, se recomienda, estudiar los procesos de los demás Clústers de la ciudad, en especial el clúster textil, pues muestran avances muy interesantes y podrían ser un referente importante para la estrategia que se está implementando en el Clúster de Servicios de Medicina y Odontología. La idea no es “copiar” la estrategia, sino analizar como manejan ellos los temas en los cuales el clúster de salud no es tan fuerte para tratar de adaptar un proceso similar que funcione bien.

Además, es fundamental hacer alianzas con otros sectores complementarios que hoy no participan directamente del clúster para lograr establecer una oferta completa para los usuarios que hoy visitan nuestra ciudad por que la consideran además de un excelente sitio turístico, un destino apropiado para la oferta de servicios de salud. Estas alianzas deben apuntar a mejorar toda la logística que requiere la atención de un usuario, antes, durante y después del servicio que



venga a buscar; es decir, la oferta de transporte especializado, hotelería con la capacidad médica adecuada, entretenimiento acorde a las necesidades y gustos del paciente y sus acompañantes y la formación en idiomas para el desarrollo de todas las actividades anteriormente mencionadas.

### **Referencias Bibliográficas**

Agudelo, A., Giraldo, C., & Oquendo, S. (2007). *Imágenes del Turismo*. Medellín: Artes y Letras Ltda.

Alcaldía de Medellín, Secretaría Cultura Ciudadana. Plan para el Desarrollo del Turismo en Medellín 2010-2020.

*Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. (2014). Recuperado el 11 de 02 de 2015, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>.

*Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. (2014). Recuperado el 27 de 09 de 2014, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Turismo-de-Negocios.aspx>.

Camara de Comercio de Medellín y Alcaldia de Medellín. (s.f.). *Cámara de Medellín*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de Documentos Comunidad Clúster: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/CLUSTER%20No.%208.pdf>.

Cámara de Comercio de Medellín y Alcaldia de Medellín. (s.f.). *Diseño e Implementación de un modelo Clúster para la atención de Pacientes Internacionales en la ciudad de Medellín*. Recuperado el 25 de Octubre de

2014, de  
file:///C:/Users/JUAN/Desktop/Lauris/U%202014/CLUSTER%20No.%208.p  
df.

Cámara de Comercio de Medellín-Alcaldía, Diseño e implementación de un  
modelo de Clúster para la atención de pacientes internacionales en la  
ciudad de Medellín: Expectativas y prospectiva.

Concejo de Medellín. (2010). *Plan para el Desarrollo del Turismo en Medellín 2010  
– 2020*. Recuperado el 27 de 09 de 2014, de  
file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/Plan\_De\_Desarrollo\_Turistico%20Me  
dellinAgosto\_17%20(2).pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de  
Planeación –DNP-, Documento CONPES 3527 Política Nacional de  
Competitividad Y Productividad.

F., T. S. (s.f.). El espacio del turismo de negocios en Madrid. Madrid.

Gobernacion de Antioquia. (2012). Recuperado el 31 de Enero de 2015, de  
[www.antioquia.gov.co](http://www.antioquia.gov.co):  
<http://www.antioquia.gov.co/index.php/component/content/article/228/7546-este-es-nuestro-plan-de-desarrollo>.

Medellín - Colombia su destino de salud, Cluster servicios de medicina y  
odontología. (2012). Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo  
(RAED), 47-64.

Medellín ES Solidaria y Competitiva. (2008). Recuperado el 18 de Enero de 2015,  
de [www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co):

<http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/documentos-interes/plan-desarrollo-2008.pdf>.

*Medellin Health City*. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.medellinhealthcity.com/es/quiene-somos/quienes>.

*Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. (s.f.). Recuperado el 2 de Enero de 2014, de [www.mincit.gov.co:file:///C:/Users/inhouse.med/Downloads/PlanSectorialTurismo-2011.pdf](http://www.mincit.gov.co:file:///C:/Users/inhouse.med/Downloads/PlanSectorialTurismo-2011.pdf).

*Ministerio de Comercio Industria y Turismo*. (s.f.). *Mincomercio Industria y Turismo*. Recuperado el 20 de 11 de 2014, de [www.mincit.gov.co:file:///C:/Users/inhouse.med/Downloads/PlanSectorialTurismo-2011.pdf](http://www.mincit.gov.co:file:///C:/Users/inhouse.med/Downloads/PlanSectorialTurismo-2011.pdf).

*Plan de Desarrollo "Medellín un Hogar para la Vida" 2012-2015*. (2012). Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Alcaldia de Medellín: [http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/plan-dllo-sttm/2012-04-30\\_proyecto\\_acuerdo.pdf](http://www.medellin.gov.co/transito/archivos/plan-dllo-sttm/2012-04-30_proyecto_acuerdo.pdf).

*Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016*. (2011). Recuperado el 24 de Enero de 2015, de [www.medellin.travel](http://www.medellin.travel): <http://medellin.travel/sites/default/files/documentos/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20TURISTICO.pdf>.

*Plan Nacional de Desarrollo " Prosperidad para Todos"*. (2010). Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Departamento Nacional de Planeacion: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>.

*Plan Nacional de Desarrollo.* (2010). Recuperado el 31 de Enero de 2015, de Prosperidad para Todos:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20II%20CD.pdf>.

*Plan para el Desarrollo del Turismo en Medellín 2010 – 2020.* (2010). Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Alcaldia de Medellín, Secretaria de Cultura Ciudadana:  
[file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/Plan\\_De\\_Development\\_Turistico%20MedellinAgosto\\_17%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/Plan_De_Development_Turistico%20MedellinAgosto_17%20(2).pdf).

*Plan Sectorial de Turismo 2011-2014, Turismo:factor de prosperidad para Colombia.* (2011). Recuperado el 24 de Enero de 2015, de Departamento Nacional de Planeacion:  
<file:///C:/Users/inhouse.med/Downloads/PlanSectorialTurismo2011.pdf>

*Presidencia de la República.* (s.f.). Recuperado el 2 de Enero de 2014, de <http://wp.presidencia.gov.co/>:  
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>

*Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (RAED).* (Junio de 2012). Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-tercera-edicion.pdf>.

Rangel, A. (2004, septiembre). 267. Restricciones al comercio de servicios de salud (Archivos de Economía. Departamento Nacional de Planeación) : 3,3 – 30.

Senado de la República. (2014). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 28 de 09 de 2014, de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=16273>.

Vélez De Nicholls, L., & Salazar Jaramillo, A. (2009). *Avances de la estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Medellín: Taller de Edición.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR





## Introducción

En este apartado encontramos 36 capítulos de libro que se refieren a protocolos de investigación, investigaciones concluidas, investigaciones en proceso y exposiciones temáticas quienes abordan diversas perspectivas de análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME's) y de la empresa familiar en América Latina y los Estados Unidos.

Reconociendo que en la Mipyme y en la empresa familiar existen generalizaciones y mitos en el imaginario colectivo derivados de que se piensa en ellas como campo a partir de su noción como objeto (De la Rosa, Lozano y López, 2015), en esta ocasión se presentan trabajos que contribuyen a clarificar la problemática en las Mipymes y en las empresas familiares, o en empresas que combinan ambas peculiaridades y que se caracterizan por el encuentro entre dos instituciones, la empresa y la familia, cada una con su propio sistema social: el empresarial que enfatiza el desempeño y resultados, y el familiar que enfatiza la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia (Davis, 1983; Benson et al., 1990; Ramírez y Hernández, 2015).

En este contexto, el lector encontrará nueve protocolos de investigación, dieciséis que se refieren a investigaciones concluidas, diez que corresponden a investigaciones en proceso y uno temático.

Los nueve protocolos de investigación se orientan a temas como la competitividad empresarial, la organización en el trabajo, el perfil del empresario como factor de éxito, la calidad en el servicio del uso de las tecnologías, entre otros.

En los dieciséis capítulos que abordan investigaciones concluidas, María de los Ángeles Cervantes Rosas, Fridzia Izaguirre Díaz de León, Heleodoro Sotelo Sánchez y Jorge Alejandro Figueroa Bojórquez nos presentan resultados relacionados con las Estrategias de Internacionalización y Crecimiento de la Industria Citrícola Sinaloense; Roger Manuel Patrón Cortés, Miguel Ángel Vargas Toledo y Fernando Medina Blum, realizan un estudio comparativo en una empresa hotelera de cinco estrellas del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral; Miguel Ángel Vargas Toledo, José Alonzo Sahui Maldonado, Carlos Alberto Pérez Canul exploran la influencia y correlación de la lógica dominante y la orientación empresarial en el desempeño empresarial; Maricela Carolina Peña Cárdenas, Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Adriana Guadalupe Chávez Macías y César Eduardo Sánchez Esparza presentan los resultados de un estudio en las pequeñas empresas de Monclova, Coahuila que analiza la influencia del compromiso organizacional de sus trabajadores; Sandra Nelly Leyva Hernández, Arcelia Toledo López tratan la relación del Programa Voluntario Distintivo H y su relación con el Desempeño de los establecimientos fijos de alimentos y bebidas en Oaxaca; José Felipe Ojeda Hidalgo, María Guadalupe Arredondo Hidalgo, María Guadalupe López González y Laura Patricia López López, realizan una investigación en estéticas y revisan las dimensiones del capital organizacional en el emprendimiento de las MiPyMes; Duván Emilio Ramírez Ospina analiza la sucesión en empresas de familia, desde la Teoría de la Agencia; Román Alberto Quijano García, Luis Alfredo Arguelles, Jorge Raúl Aguilar Tello y Mario Javier Fajardo, analizan la Administración estratégica y la transición generacional bajo la

percepción del líder y los sucesores en la empresa familiar; José Manuel Mavil Aguilera, Miguel Hugo Garizurieta Meza, Isaías Sangabriel Rivera y Carlos Sangabriel Rivera analizan la estrategia mercadológica exitosa de los clubes de nutrición Herbalife; María Elena Heredia Mendoza, Armando Heredia González, Ramón Matías López, Miriam Silvia López Vigil y Luis Carlos Ortuño Barba, analizan la incidencia de la mercadotécnica en las empresas del sector alimentario de Tehuacán; Susana Mandujano Contreras y Juan Carlos Mandujano Contreras, realizan un estudio comparativo en dos hoteles de Villahermosa del proyecto parental en la empresa familiar; Sergio Antonio Bastar Guzmán revisa los estilos de dirección, formación e historia familiar con ausencia de un padre formador de la empresa; José Alberto Sánchez López, Jazmín de los Ángeles Solís Rebolledo, Francisco Guillermo Carrillo García, Dulce María Delgado Cih y Geidy de los Ángeles Gómez Xul, se cuestionan sobre qué tipo de empresa tiene el mejor desempeño ante los retos: ¿las Mipymes que son familiares o las que no lo son?; Edith Georgina Surdez Pérez, Clara Luz Lamoyi Bocanegra, María del Carmen Sandoval Caraveo y Noemí del Carmen Hernández Jiménez revisan las capacidades tecnológicas de la pequeña empresa industrial; Johana Marcela García Martín nos ofrece resultados de un estudio sobre la literatura como estrategia de estudio de la dinámica empresarial de Mipymes realizada en el sector pirotécnico en Guateque, Bocayá; por último en esta categoría Magda Gabriela Sánchez Trujillo y María de Lourdes García Vargas documentan a la Economía Solidaria como gestión para el desarrollo local sostenible.

En los diez capítulos que se refieren a investigaciones en proceso, Cecilia García Muñoz Aparicio, Olga Beatriz Sánchez Rosado, María del Carmen Navarrete Torres, Beatriz Pérez Sánchez y Germán Martínez Prats analizan el clima laboral en una empresa de autoservicio; Juan Antonio Aguilar Rodríguez, Karina Catillo Martínez, Juan Cayetano Niebla Zatarain incursionan en la implementación de TIC's en la transferencia del conocimiento en el proceso de sucesión en empresas familiares del sector turístico en la región Centro-Sur de Sinaloa; Alba María del Carmen González Vega revisa el habitus familiar en la empresa desde una perspectiva organizacional, Beatriz Alicia Leyva Osuna, Sergio Ochoa Jiménez y Carlos Armando Jacobo Hernández dan cuenta del avance del proyecto Propiedad y estructura de las Pymes familiares de Ciudad Obregón, Sonora; Griselda Juárez Luis, Patricia Soledad Sánchez Medina y René Díaz Pichardo estudian el efecto moderador del compromiso ambiental en la relación entre Presiones ambientales y Prácticas ambientales en el sector agrícola oaxaqueño; Deyanira Bernal Domínguez, Martina Flores Vizcarra, Wendy Soto Mendoza, Eleazar Angulo López y Mario Montijo García investigan las estrategias de crecimiento empresarial desde el análisis de factores económicos y financieros en el Grupo Bimbo; Margarita Solórzano Díaz, Juan José Aranda Ontiveros, Apolo Alejandro Baas Vázquez y José Emeterio Madero Llanes conceptualizan y refieren la presencia del Protocolo familiar en las microempresas familiares de un municipio en Yucatán, México; Martina Flores Vizcarra, Lucía Cereceres Gutiérrez, Eleazar Angulo López, Deyanira Bernal Domínguez y Mario Montijo García abordan la problemática para la implementación de la facturación electrónica en la MiPyMes

en México; Mario Montijo García, Lucía Cereceres, Deyanira Bernal Domínguez, Eleazar Angulo López y Deyanira Bernal Domínguez revisan los programas gubernamentales para las Mipymes como mecanismos de obtención de recursos; y finalmente en esta categoría, Julián Miranda Torrez presenta un capítulo con las capacidades dinámicas en las pequeñas organizaciones.

Un capítulo temático de este apartado, Armando Mayo Castro, Andrés Guzmán Sala, Beatriz Pérez Sánchez y Rosa María Neme Tovilla analizan la Profesionalización en Empresas Familiares de Equipo de Seguridad Industrial en Tabasco.

Esperamos que los 36 capítulos que componen la sección de Mipymes y Empresa Familiar, resulten de interés para la comunidad académica y para todos los interesados en conocer y profundizar sobre estos temas.

***Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez***



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***





# La Sucesión en las Empresas Familiares. El Aseguramiento de la Continuidad de Primera a Segunda Generación

---

Raquel López García<sup>1</sup>  
Aída Dinorah García Álvarez<sup>2</sup>  
Jorge Rebollo Meza<sup>3</sup>  
Lenin Martínez Pérez<sup>4</sup>

## Resumen

El presente trabajo de investigación contiene un análisis de la Sucesión en la Empresa Familiar en este caso, dedicada al autotransporte con la finalidad de contar con un acercamiento en el proceso de la sucesión de las empresas familiares de primera a segunda generación esto con el interés de que finalmente se platee un modelo que permita desarrollar con mayor claridad y eficacia el proceso de sucesión. Asimismo este trabajo se centró en el estudio de cómo esta empresa familiar utiliza sus recursos y capacidades para elegir al sucesor y para planificar sus proceso de sucesión, puesto que la utilización de la totalidad de éstos constituye un rasgo característico de las empresas familiares de éxito, es decir, de aquéllas que han sido capaces de sobrevivir al paso de las distintas generaciones. El enfoque utilizado en la presente investigación será de tipo cualitativa. La investigación empleará como instrumento de recolección la entrevista semiestructurada, ya que es parte de la fuente de datos de nuestra investigación, misma que se enriquecerá agregando comentarios cualitativos. La entrevista se desarrollará en la empresa. Se aplicará a los dueños, e integrantes (trabajadores de confianza) de la empresa familiar, con la finalidad de conocer cuáles son los factores que influyen en la sucesión en su empresa en particular.

**Palabras clave:** Empresa, familia, sucesión.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [rakelopezg@gmail.com](mailto:rakelopezg@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [aida.garcia@ujat.mx](mailto:aida.garcia@ujat.mx)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [jorge\\_rebollo58@hotmail.com](mailto:jorge_rebollo58@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [leninmartinez@outlook.com](mailto:leninmartinez@outlook.com)

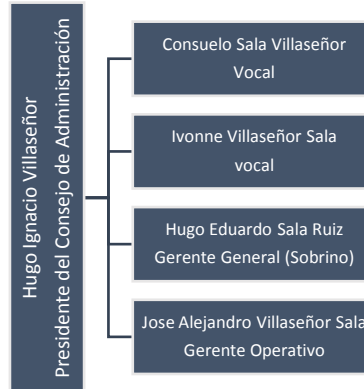
## **I. Descripción del Problema**

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas más importantes de la empresa familiar. Unido a esto, está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Así pues, los dos problemas principales que acechan al futuro de la empresa familiar son los concernientes a su conservación y continuidad. El de su continuidad está íntimamente vinculado por el problema de la sucesión y el de la conservación con las medidas que hay que tomar para que ésta prosiga en el desempeño del ejercicio de su actividad normal. Debido a la anterior explicación, se decide seleccionar el caso de estudio de una empresa comercial de fletes, esto llevará el análisis de la coincidencia de las teorías que hablan de la sucesión de las empresas familiares.

La característica principal de la empresa familiar de estudio es que ha sido una empresa estable y exitosa iniciada sus operaciones a principios de los años setenta y debido a que las oportunidades de participar en el negocio de la transportación eran muy limitadas. En 1977 la empresa se amplía y se establece como sucursal en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco; por una serie de contratos establecidos con la empresa Petróleos Mexicanos (PEMEX).

El dueño de la organización integra a su esposa y a sus hijos dentro de la sociedad, constituyéndose de esta manera como el socio principal y dentro de la cual sus hijos varones desempeñan puestos Administrativos en la empresa como se muestra en la (Figura 1).

Figura 1. Puestos que integran la familia en la sociedad



Fuente: Empresa de estudio

Todos son socios de la empresa familiar y hasta ahora el dueño y Padre de ellos, sigue siendo la máxima autoridad en la toma de decisiones y manejo de la empresa, aunque no se ha retirado, ya tiene decidido quien lo sucederá, por lo que se considera de gran importancia analizar la sucesión, la cual se ha realizado en forma exitosa y conocer las estrategias que han utilizado para permanecer en el mercado.

Si el empresario fundador de una empresa familiar quiere asegurar esa continuidad, debe planificar la sucesión con tiempo suficiente, aclarando y definiendo las reglas básicas de juego que en el futuro regularán la convivencia familia-empresa. Las complejas relaciones que surgen entre la familia, la propiedad y la empresa, pueden producir (y, de hecho, producen frecuentemente) una superposición conflictiva de roles (muchas veces difícil de solventar) en los miembros de la propia familia. Para nadie es fácil ser, al mismo tiempo y con la misma persona, padre y director, madre y empresaria, hijo y empleado o director de recursos humanos y hermano.

Con esta tendencia se destaca la importancia de estudiar esta realidad y tratar de conocer aquellos factores que inciden y mucho determinan la continuidad y éxito de la empresa familiar de Autotransporte: Comercial en Fletes México S.A de C.V en Villahermosa Tabasco.

### **1.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál sería el impacto de la Sucesión de una Empresa Familiar en la productividad y continuidad de la de misma?

### **II. Objetivo de la Investigación**

Analizar la etapa de transición de primera a segunda generación y el impacto de productividad en la empresa

### **III. Marco de Referencia Teórico**

#### **3.1 Concepto de empresa familiar**

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia. Aun no se ha llegado a una clara definición, sin embargo si podemos encontrar ciertos elementos comunes en las definiciones de los múltiples autores que han tratado este tema:

(Srebrow, 1997)Es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas el sistema familiar, el sistema de propiedad, y el sistema organizacional. Diferencian a la empresa familiar simplemente como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada”(Neubauer & Lank, 1999).

(Gallo, 1995) Una empresa familiar“es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, se suele decir que son empresas con almas, dado que el corazón de las familias está en ellas”.

### **3.2 Características de las empresas familiares más exitosas**

El relevo generacional ha sido asumido directamente y con anticipación por los líderes familiares que han considerado este tema como estratégico. Para ello, los líderes han dedicado el tiempo necesario para asegurar la continuidad exitosa de la empresa y, en un número elevado de casos, se han apoyado en el consejo de administración y la contratación de un asesor externo para reflexionar periódica y sistemáticamente para planificar e implantar el proceso de relevo generacional, que acaba culminando con el traspaso del mando de la gestión de la empresa al sucesor. En especial, han tenido la habilidad de ser exitosas en la preparación de los continuadores, ya fueran familiares o no, que han sido capaces tanto de asumir la progresiva renovación del liderazgo de la gestión de la empresa como de promover la renovación de la visión estratégica de la compañía y de la familia. (Amat J. M., 2004).

### **3.3 La sucesión**

A casi nadie le gusta pensar que la vida tiene un término y peor como dice el adagio que: "lo único inevitable es la muerte... y los impuestos que esto conlleva". No obstante, empresarios y cabezas de familia tienen que pensar la manera como quisieran transferir sus bienes y patrimonio a sus seres queridos, animándolos habitualmente a consultar al abogado el deseo de disminuir los impuestos

sucesorales. (Antognollí, 2007) Otras veces, las cabezas de familia buscan al consultor para evitar que la repartición del patrimonio sea fuente de conflictos y peleas entre herederos.

Sin embargo, lo más difícil es franquear la barrera inicial de autoprotección que todos construimos; por ello, tenerle que recordar al exitoso empresario, al admirado (y muchas veces adulado) triunfador, que es mortal, que tiene debilidades, dudas y temores como cualquier otro.

Para un fundador que ha trabajado toda su vida por obtener el éxito de su empresa, entregar el poder es un problema serio, pero aún más serio es entregar la propiedad. Finalmente, cuando se entrega el poder y se conserva la propiedad, se puede ejercer algo de control, pero si se entrega la propiedad ¿Quién asegura que se velará por el bienestar del empresario, la familia y la empresa?

La aproximación moderna es ver la transición del patrimonio no como un evento fatal e inevitable, sino más bien como un proceso renovador, que debe planearse adecuadamente, e incluso disfrutarlo organizando la última meta de la vida de trabajo. Una verdadera planeación sucesoral va más allá de organizar cómo se transferirá el patrimonio a los beneficiarios. Es estructurar adecuadamente también cómo se les entrega el poder, es decir, el bastón de mando de los negocios. Ese es el verdadero legado para quienes nos rodean: organizar que los negocios que se han creado con tanto esfuerzo y tantos años de desvelo, tengan un devenir tranquilo o al menos planeado, y que haya una transición suave entre quien hoy toma las decisiones hacia quienes deberán tomarlas en el futuro.

(Antognollí, 2007) Opina: La sucesión patrimonial se ha convertido en un tema de gran impacto en la armonía familiar y la continuidad de la empresa. Independiente de la sucesión ejecutiva o de poder, los fundadores que ven cercana la hora de transmitir la propiedad a la segunda generación, deben tomar decisiones que en ocasiones no son las más adecuadas a las necesidades de la empresa y de la familia.

Preparar la sucesión es un acto de responsabilidad personal, familiar y social de parte de un empresario. (Antognollí, 2007) Es absurdo pensar que el dinero, las propiedades y negocios se administran solos. Individuos e instituciones inescrupulosas, como aves de rapiña, querrán participar del festín de una herencia en manos de un menor o una persona sin conocimiento del funcionamiento de las empresas. Cuántos empleos y familias están en juego y dependen de decisiones juiciosas de parte de los administradores.

Por lo tanto, estudiar el tema de la sucesión patrimonial es casi equivalente a estudiar la supervivencia de la empresa familiar. La transmisión de la propiedad puede generar automáticamente una necesidad de liquidez en los familiares que heredarán dicha propiedad, para soportar los impuestos de la sucesión, que al no haber planeado con anterioridad le podría dejar a la familia tan sólo dos alternativas: liquidar o vender la empresa. Sólo aquellos que han planeado la sucesión con el debido tiempo, tienen claro el futuro de la compañía y pueden pasar con la cabeza en alto los típicos problemas que acarrea una sucesión. (Antognollí, 2007).

### **3.4 Problemas de la sucesión**

La sucesión en la dirección de las Empresas Familiares es uno de los procesos más trascendentales en la vida de cualquier empresa y una decisión de alto valor estratégico. (Barbeito, Guillén, & Martínez, 2004). Los riesgos que se toman son grandes ya que abre campo a todo tipo de enfrentamiento entre padres e hijos, hermanos y hermanas y corre el telón para que revivan con virulencia todos los pasajes en que la familia estuvo enfrentada.

Debemos entender que el acontecimiento llega no sólo para el fundador, sino en cada una de las generaciones que va creciendo y madurando. El problema empieza a gestarse por la obstinación de los fundadores, o en su momento de los sucesores, en no aceptar que un día tienen que entregar el poder y en su desidia de preparar y desarrollar a largo plazo un plan de retiro.

Planificar y poner en marcha la sucesión en la Empresa Familiar, implica tomar el camino de las decisiones duras, ya que pueden resultar afectados no sólo los delicados lazos familiares y el futuro de quienes integran el núcleo familiar y su periferia, sino también la estructura y el futuro de la empresa. Las determinaciones sobre la sucesión, nos sitúan en una de aquellas pocas circunstancias en las cuales se debe preferir la decisión que asegure el futuro de la empresa. (Lea, 1993) Afirma: “En cada una de las etapas del proceso de sucesión, las necesidades de la empresa deben ser consideradas antes que los deseos inmediatos de la familia. De otro modo, bien puede suceder que al finalizar el proceso lo que quede de la empresa no baste para justificar el esfuerzo realizado”. Sería por tanto, interesante caracterizar la problemática que acompaña

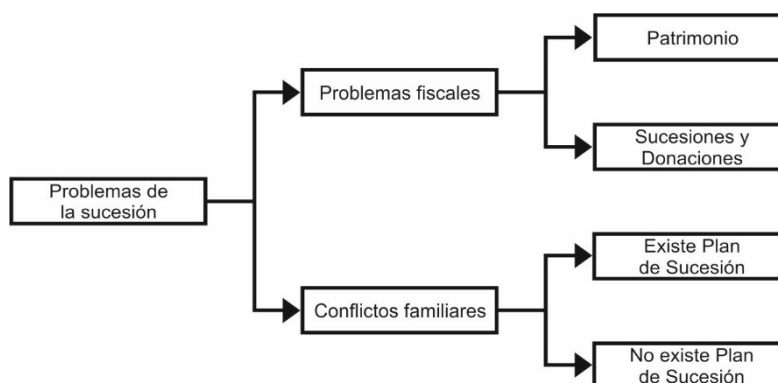


a las empresas familiares. De un modo muy esquemático se ha intentado caracterizar la situación actual de este tipo de organizaciones y los principales problemas que se enfrentan derivados de la sucesión.

Problemas de la sucesión: (Barbeito, Guillén, & Martínez, 2004) consideran que a su vez, se pueden dividir en dos grandes subgrupos:

- ❖ “Problemas Fiscales: Se derivan del pago del impuesto sobre Patrimonio y del impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, a los que tienen que hacer frente a las empresas familiares cuando llega el momento del traspaso generacional.
- ❖ Conflictos Familiares: Cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido”.

Figura 2. Principales Problemas que Presentan las Empresas Familiares



Fuente:(Barbeito, Guillén, & Martínez, 2004)

### 3.5 Tareas claves en la sucesión de la empresa familiar

(Astrachan, 2009) Comenta que el éxito de la sucesión depende en gran parte del ejercicio eficiente de tres elementos: “las reuniones de familia, que deben tener un carácter incluyente para favorecer la armonía dentro de la diversidad. Este

encuentro familiar sostenido con una periodicidad de 4 a 6 veces al año permite recoger y discutir las inquietudes y expectativas de la familia, y a la vez fomentar la cohesión entre sus miembros y de estos con la compañía. La junta directiva o asesora que, con una frecuencia de reuniones de 3 a 6 veces por año, debe velar para que se cumpla uno de sus grandes objetivos: La planeación estratégica que, más que un documento, es un proceso continuo de diseño y evaluación que facilita trazar el rumbo y reorientarlo continuamente, atendiendo a las discrepancias existentes entre los datos de la realidad y la ruta original trazada para alinearse con ella.

La necesidad de desarrollar una comunicación familiar frecuente y profunda entre los miembros. Conversar a menudo, pero no tener la asertividad para hacer explícita una situación incómoda (como decirle a un hermano que su hijo no trabaja eficientemente en la empresa) no es aún una comunicación constructiva. Factores culturales determinan el tipo de comunicación. En culturas de bajo contexto, el código (mensaje) es portador de la mayor parte del mensaje (culturas escandinavas y anglosajonas, por ejemplo). Su comunicación es más protocolaria, precisa y secuencial. De otro lado están las culturas de alto contexto en las cuales la mayor parte del código se encuentra en el portador, el sujeto, sus gestos. Son culturas que se desarrollaron en la abundancia, como la mediterránea, y por consiguiente pueden darse el lujo de argumentar incluso en tono fuerte pues “hay tiempo para arreglar después”, riesgo que no correrían las culturas de escasez. La comunicación conlleva la unidad y esta pone en marcha una sinergia de valores que aumentan el retorno de las inversiones. (Astrachan, 2009).

La importancia de normalizar el sistema para poder realizar una intervención significativa. En su experiencia, muchas familias veían poco factible realizar cambios importantes en sus relaciones, pues percibían su familia como una estructura disfuncional, compleja y con conflictos irredimibles. Normalizar el sistema implica hacer ver que las tensiones familiares son parte del proceso de adaptación de una familia a las exigencias externas y a luchas internas de poder que, bien orientadas, dan oportunidad a la diversidad, la sana competencia y eficiencia del sistema. Es de esperar un conflicto entre fundador e hijo cuando las curvas vitales se cruzan en el punto en que el primero está en los 60 años y el segundo en los 40, tratando este último de hacer una “marca en la historia” y el fundador no ceder aún su lugar de mando. Otras combinaciones generacionales (60, 30) articulan a un fundador dispuesto a enseñar y un heredero ávido de aprender y tomar decisiones. Comprender las expectativas individuales, teniendo en cuenta los ciclos vitales, podría traducirse en ceder y llegar a acuerdos para minimizar el desgaste y maximizar la transferencia de conocimiento, habilidades y espíritu emprendedor.”

En el tema de la Sucesión en la Empresa Familiar, (Astrachan, 2009) recomienda la aplicación de 12 pasos básicos a la hora de llevar a cabo una transición en la empresa familiar independientemente cual sea la estructura de la empresa familiar (gerente-propietario, sociedad de hermanos, consorcio de primos etc.).

Estos son los doce pasos que se deben realizar durante la planeación de la continuidad:

1. Decidir si la familia quiere continuar con la propiedad.

2. Medir si la familia puede entender el estrés que producen este tipo de procesos.
3. Hacer que el dueño gerente se apersona del proceso de transición.
4. Hacer que las personas que se vean afectadas por el proceso se vinculen al mismo hasta donde sea posible.
5. Establecer foros apropiados de discusión y consenso.
6. Establecer una clara visión del futuro, que sea la misma para todos, y tener claro el papel que cada uno jugará para alcanzar esa visión.
7. Escoger un sucesor y candidatos para el papel futuro del equipo de gerencia y entrenarlos apropiadamente.
8. Ayudarle al sucesor para que construya autoridad en la familia y en el negocio.
9. Diseñar un plan que permita la distribución de las acciones en el futuro.
10. Asegurarse de que los miembros de la familia entiendan sus derechos y responsabilidades que vienen con los diferentes papeles que jugarán en el futuro.
11. Informar a los diferentes “accionistas” del plan de continuidad de la empresa.
12. Tener un plan de contingencia por si sucede algo por fuera de lo planeado.

### **3.6 Empresas de primera generación**

En la primera generación, la empresa ha sido creada en circunstancias especiales, la familia es pequeña y con relaciones intensas, y el negocio es nuevo. Los factores que motivan al fundador se agrupan en fuerzas de “impulso” y de “atracción”. Las primeras son inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan a la creación de una empresa; las segundas, según (Covin & Slevin, 1989) son las condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía, tales como el consumo, el ingreso disponible, la inflación y desempleo.

En un principio, los pasos son duros, pero recibe el apoyo de toda su familia para seguir adelante y la empresa se convierte en el centro de la vida familiar. Una vez que el negocio se ha consolidado, suele producirse una etapa de crecimiento, que requiere unos planteamientos organizativos más rigurosos, o incluso la incorporación de personas ajenas a la familia en determinados cargos de responsabilidad.

Tres retos caracterizan esta etapa, obtener el capital suficiente, afrontar las consecuencias de la concentración de la propiedad y diseñar una estructura que garantice la continuidad. (Cantos, 2006). Por esto es una fase de crecimiento “por creatividad”, donde el sueño empresarial del fundador se transmite a sus sucesores. Según como se prepare a los hijos, la etapa de sucesión ocurrirá. Lo más común de este momento está en relación con la crisis de dirección.

El empresario fundador considera a la empresa que ha creado como una garantía para el bienestar futuro de su familia, como un vínculo importante de unión familiar que permite una situación estable para sus empleados y como un valor que debe ser transmitido a sus descendientes. Por eso, es que la estructura que se plantee será influida por las tradiciones culturales, las leyes de herencia, las normas sociales y las doctrinas religiosas.

### **3.7 Empresas de segunda generación**

En esta etapa la familia es más grande y diversa, razón por la cual las relaciones familiares suelen ser menos conectadas. Paralelamente, la empresa es más grande y compleja. (Cantos, 2006).

Esta etapa tiene una serie de problemas específicos, que están relacionados con el desplazamiento de algunos empleados, eficientes y con cargos de responsabilidad, que son sustituidos por los hijos, cuando al mismo tiempo es necesario definir el papel que éstos deben jugar y sus retribuciones. Valorar acertadamente el efecto que todo ello puede tener sobre el conjunto de empleados será tan importante como evaluar correctamente si los hijos tendrán o no la capacidad suficiente para desempeñar las funciones del empresario, y, en todo caso, cuál de ellos deberá desempeñar las funciones de líder.

(Cantos, 2006) Considera que el problema de la sucesión es el más importante que tiene la empresa. Normalmente, las empresas familiares presentan una enorme debilidad en el momento de la sucesión de la primera a la segunda generación. En primer lugar, porque no es fácil que los hijos se integren como es debido en la empresa y que no tengan problemas con el resto de empleados; y, en segundo lugar, quizás el más importante, porque las cuestiones fiscales relacionadas con la herencia no se han planificado de la forma adecuada.

La duración media de las dos terceras partes de las empresas familiares es de unos 25 a 35 años y viene a coincidir con la duración del período en que el empresario fundador permanece en su puesto.

Es la fase de crecimiento “por capacidad de dirección y control”, es la renovación de los hermanos sobre la empresa heredada de sus padres y en la que influyen factores importantes: armonizar visiones del negocio, formación de cada uno de los hijos, familia política.

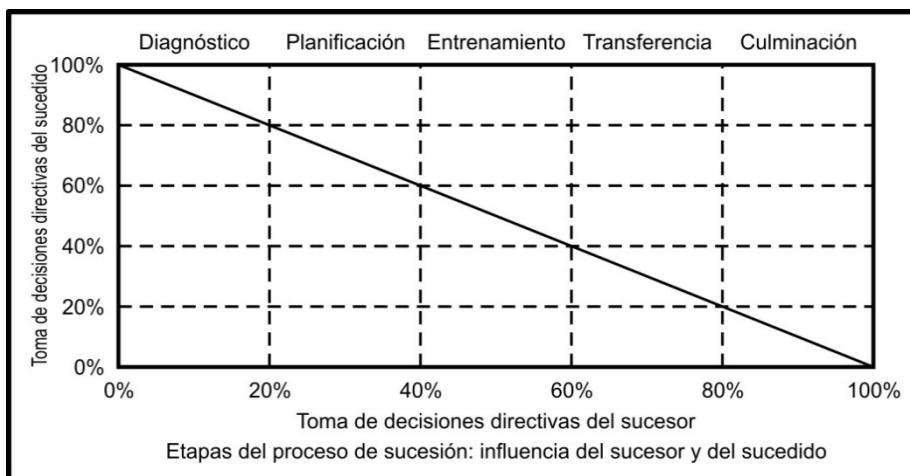
Sólo una buena planificación de la etapa sucesoria y de sus efectos fiscales, así como el acierto en la elección de un sucesor con la capacidad suficiente para llevar el negocio, permiten superar esta etapa positivamente. Cuando esto se haya conseguido, el nuevo empresario deberá adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado y reorganizar tanto la empresa como la familia. (Cantos, 2006)

En la empresa se crearan sistemas profesionalizados alejados de los métodos paternalistas que tuvo el fundador. En la familia, hay que crear equipos entre los hermanos y buscar una unidad familiar. Es interesante aceptar las diferentes culturas de los miembros, como también integrar a los parientes políticos y primos.

### **3.8 Modelo del proceso de sucesión**

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que si se planifica, durara de 10 a 15 años y que involucra varias etapas. (Rius Belausteguigoitia, 2004) Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos).

Figura 3. Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del *sucedido*



Fuente:(Rius Belausteguigoitia, 2004)

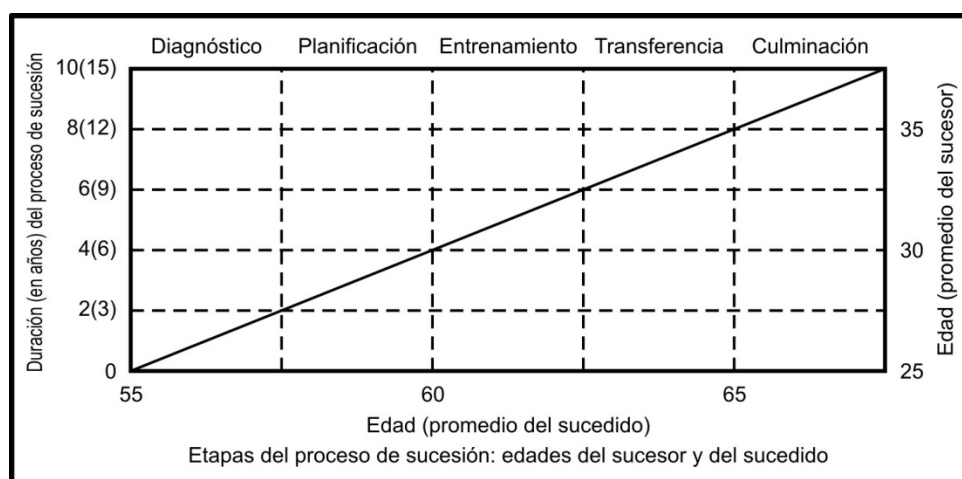
El proceso completo que involucra la elaboración de un plan se describe en la figura 3 en el cual se aprecia una línea diagonal que describe el grado de influencia en la organización (toma de decisiones directivas) tanto del sucesor como del sucedido, la cual es inversa, pues a medida que uno tiene más influencia, el otro tiene menos. Además, existe un balance de fuerzas al centro de la gráfica.

El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico según (Rius Belausteguigoitia, 2004) se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. De hecho varios de ellos, antes de tener descendientes, se han imaginado que sus futuros hijos podrían dar continuidad a su negocio. Desde pequeños, los jóvenes se interesan por el trabajo de sus padres y aprenden de ellos en cada momento que comparten. Aunque son jóvenes para asumir el control de la empresa, el proceso ya se ha iniciado. No existe un claro punto de partida, pero suele coincidir con las primeras experiencias profesionales de los hijos.



Muchos de estos jóvenes tienen su primera experiencia profesional en la empresa de la familia en cuyo caso el fenómeno de sucesión comenzará cuando se integren a ella, esto es, la fase de diagnóstico, que es la primera fase del proceso de sucesión y, que al igual que las otras, puede tener una duración de dos a tres años.

Figura 4. Etapas del proceso de sucesión: edades del sucesor y del sucedido



Fuente:(Rius Belausteguigoitia, 2004)

En la figura 4 aparece la duración total del proceso de sucesión, así como las edades promedio del sucesor y del sucedido en cada una de las etapas del proceso. Cabe mencionar que el modelo propuesto por (Rius Belausteguigoitia, 2004) representa un ideal; desgraciadamente en muchos casos no se cumplen las etapas descritas podría verse el modelo desde la perspectiva normativa.

## Fase I

### Diagnóstico

Durante esta primera fase el fundador hace un diagnóstico tanto del subsistema de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa) como del subsistema de la empresa. Por otro lado, también surgen

algunas preguntas relativas a la propiedad. Cuando llegue el tiempo de retirarme, ¿venderé o heredaré la empresa? Si la heredo, ¿fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona? Durante estos dos o tres años de la primera fase existe una gran incertidumbre. En esta fase del diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de los sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.

## **Fase II**

### **Planificación**

Después de la fase de diagnóstico, se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la organización en un futuro. En algunos casos, los posibles sucesores ni siquiera se han incorporado a la empresa, tal vez porque están realizando algunos estudios de posgrado o trabajando en otras organizaciones, pero ya conocen sus capacidades e intenciones. En la fase de planificación se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quiénes serán los sucedidos. Un plan de sucesión diseñado solo por el líder, sin involucrar a los posibles sucesores, tiene mayores posibilidades de fracasar. Un plan de sucesión debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito.

### **Compromiso de la dirección hacia el plan**

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ello sus empresas prosperan. Su Preocupación fundamental radica en el día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca

lleguen a realizarse. Para ellos siempre será más importante, por ejemplo, invertir su tiempo en visitar a un cliente que quedarse en la oficina realizando un plan. Estos “hacedores” deben tener claro que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente, y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin este no vale la pena esforzarse para realizarlo.

### **Diseño de la organización deseada**

Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Con base en este diseño se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

### **Definición de los perfiles de los futuros directores**

Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que un directivo debe tener. Claro que, en el caso de empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que los posibles sucesores puedan ser moldeados para que se acerquen al perfil deseado. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que corresponda a los intereses de ésta, sólo para que el candidato de la familia se quede en el puesto.

### **Fase III**

#### **Entrenamiento**

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuáles son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Así al final del periodo de entrenamiento, los sucesores se encontrarán a la altura de los puestos que van a asumir. En realidad aunque los sucesores no tengan un plan detallado de entrenamiento, el trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento. Quienes han tenido la fortuna de trabajar en diversos lugares antes de integrarse a las empresas de sus familias, pueden ver con claridad los beneficios de haber trabajado antes para otras organizaciones como por ejemplo:

- ❖ Sentimiento de seguridad
- ❖ Se aprende a mandar recibiendo órdenes
- ❖ Incorporación de ideas diferentes.

### **Fase IV**

#### **Transferencia**

Existe un periodo generacional en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo uno de ellos es el que ostenta el cargo de director general. La fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos aquellos

que se relacionan de alguna manera con la empresa. Por ello, esta fase debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente de los trabajadores, accionistas, los clientes y los proveedores.

## **Fase V**

### **Culminación**

No es posible cantar victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y éste no termina el día en que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Uno de los ejemplos más comunes es el regreso del fundador o sucedido, quien por no sentirse bien fuera de la compañía, desea regresar, lo que afecta todo el proceso. Por otro lado, el sucesor también podría experimentar algunos problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de “última hora”. (Rius Belausteguigoitia, 2004).

## **IV. Descripción de la Metodología**

### **4.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque utilizado en la presente investigación será de tipo cualitativo. La investigación cualitativa es la que proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y completo” de los fenómenos, así como flexibilidad. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social

previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007). Ya que se busca comprender el fenómeno de estudio en determinado ambiente: cómo se vive el proceso de sucesión, cuáles son los conflictos familiares cuando llega el momento del traspaso generacional, de qué tipo, qué se piensa, cómo se interactúa en una empresa familiar de autotransporte. Además de que en esta no se pretende hacer comprobaciones, sino ampliar los conocimientos sobre los posibles factores que se dan en un proceso de sucesión así como la importancia de este en una empresa familiar.

La investigación cualitativa se basa en métodos de recolección de los datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Ahora bien dentro del enfoque antes mencionado esta investigación fue de tipo exploratorio para poder obtener un acercamiento de las teorías, métodos e ideas acerca de la realidad objeto de estudio: la sucesión. Posteriormente se siguió con un estudio descriptivo *ya que este se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre*” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007) lo importante aquí es dar a conocer las características que concurren en el proceso sucesorio de una empresa familiar de autotransporte destacando la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, e identificar los

factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos.

#### **4.2 Técnica de investigación de campo**

En “la entrevista semiestructurada el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de asuntos o preguntas y tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2007) El objetivo de la entrevista cualitativa es comprender las perspectivas y experiencias de las personas que son entrevistadas. Su preparación requiere cierta experiencia, habilidad y tacto para buscar aquello que desea ser conocido.

En la presente investigación se emplea la entrevista semiestructurada, ya que es parte de la fuente de datos de nuestra investigación, misma que se ampliará y enriquecerá agregando comentarios cualitativos. En este tipo de entrevista se analizó diferentes sujetos al momento de cuestionarlos con una serie de preguntas relacionadas con el proceso de sucesión, y acerca de las relaciones familiares con la empresa.

La entrevista se desarrollará en la empresa de estudio. Se aplicará a los dueños, e integrantes (trabajadores de confianza) de la empresa familiar, con la finalidad de conocer cuáles son los factores que influyen en la sucesión en su empresa en particular.

Dicha entrevista es semiestructurada para obtener información específica y conocer la perspectiva del entrevistado en sus propias palabras. Cabe mencionar que para la aplicación de esta se buscará un lugar apropiado para crearle al

entrevistado un ambiente de confianza y calidez en el que se sienta más cómodo. Por otro lado se trata desde el principio de la entrevista el formular una pregunta que de poco a poco, pie a otras que apoyen el progreso de la investigación.

#### **4.3 Instrumento de recolección de datos**

Para fines de este estudio se diseñó un cuestionario que abarcó los reactivos necesarios para la obtención de la información requerida para conocer el proceso de sucesión en la empresa familiar seleccionada. El contenido de éste se apegó a las áreas del modelo sustentado en el marco teórico. El cuestionario está integrado por 68 ítems y está dividido en cinco dimensiones: Historia de la empresa, la propiedad, la familia, problemática y la sucesión. Cada dimensión incluye preguntas específicas que engloban las características más importantes de cada rubro.

#### **4.4 La unidad y el nivel de análisis**

La unidad de estudio de este trabajo es una empresa familiar de Autotransportes. En esta empresa familiar se profundizará de qué manera llevan a cabo la sucesión con el fin de conocer cuáles son los factores que determinan la continuidad y éxito de esta.

#### **4.5 Selección del caso**

Una vez identificada la unidad de análisis se determinó cuáles fueron los criterios de elección o requisitos a cumplir de la empresa familiar seleccionada. Se eligió esta empresa específicamente debido a que cumple con los criterios establecidos por nuestro estudio.



## **V. Resultados que se esperan obtener en la investigación**

Se integra un análisis preliminar de la empresa el cual se determina que hasta ahora, no registra ninguna problemática en lo que respecta a la Sucesión, al contrario se observaron factores que han contribuido al sano desarrollo y a un proceso de transición consciente que se ha ido reflejando en el negocio familiar; sin embargo ¿De qué ha dependido este éxito? ¿Qué factores han promovido la empresa para su continuidad? A continuación se presentan las dimensiones basadas en el modelo de (Amat J. , 2000) y su análisis:

En el Ámbito Familiar, la empresa ha mostrado un alto grado de armonía entre sus familiares, el cual se ve reflejado en sus relaciones de padre e hijo y viceversa, en donde existe un compromiso a largo plazo con la familia, esta empresa ha mostrado muy buena comunicación entre sus miembros desde la infancia debido a que el padre ha fomentado en sus hijos el contacto con la empresa familiar desde temprana edad, además de que ya se tiene considerado quién será el futuro sucesor de la empresa y los requisitos que debe cumplir: preparación, formación y experiencia; asimismo, el padre ha transmitido su conocimiento del negocio a sus hijos en vida y tanto sus hijos como él se han comprometido con la familia y la empresa.(Amat J. , 2000):

Las costumbres de mi familia, misma que he transmitido a mis hijos han sido determinantes en su desarrollo y eventual crecimiento, formando incluso una cultura hacia el interior de la familia, En este sentido y dado que la mayor parte de la familia laboran en la misma y los restantes tienen un grado de involucramiento en la misma se percibe como factor determinante en el

desarrollo económico de la misma. Desde siempre se debe encausar a los hijos en el negocio, creo importante orientación en la niñez incluso, y su involucramiento en la etapa de la adolescencia, en lo que respecta al sucesor independientemente de su función como Director General de la empresa, su preparación académica a nivel ejecutivo es constante, lo que garantiza su liderazgo. Son varios los conocimientos que le he transmitido, primero el **conocimiento** de la empresa, la **confianza** en su desempeño, las **aptitudes** para desarrollar sus tareas, la **experiencia**, en las decisiones estratégicas que se toman.

En lo referente a la Sucesión, la empresa se encuentra en un proceso de transición de primera a segunda generación, donde el fundador no se resiste a retirarse, sin embargo seguirá aportando su conocimiento por lo cual ha elegido al sucesor de manera pacífica, cabe señalar que a la hija no se le consideró como candidata en la sucesión. El hijo del fundador se encuentra adquiriendo experiencia en la gestión del negocio, además de que se tienen delimitados los cargos en la estructura organizacional de la empresa. Otro de los factores que ha facilitado el proceso de sucesión es la unión y armonía familiar, el padre ha delegado autoridad y autonomía a sus hijos y tanto el padre como el hijo se han involucrado conjuntamente en la adaptación y renovación estratégica y organizativa, coincidiendo con lo expresado por (Amat J. , 2000) respecto a que el proceso de planificación de la sucesión conlleva de 7 a 10 años, la empresa cuenta con el tiempo necesario para que se dé exitosamente.

En la empresa sujeto de estudio, se pretende observar como la sucesión se realiza como un proceso natural que se ha ido dando conforme al perfil de los miembros de la familia y de los puestos que ocupan en la organización, es decir de transmisión de padre a hijos sin que sea necesario, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de las propiedades. Aunque se tiene decidido quién será el sucesor, no existe un plan de sucesión por escrito, debido a que no se considera necesario por el marco legal de facultades de la organización que así lo establece, y cuenta con un fideicomiso en el cual está incluido el testamento.

En cuanto al sucesor se considera que fue designado por ser el más capacitado y porque cuenta con la preparación adecuada para ocupar el liderazgo formal y moral, además de que fue de acuerdo a las necesidades de la empresa y del mercado, a su vez, él acepta la responsabilidad por lealtad a la decisión del fundador, porque es lo que se espera de él, siendo el mayor de los varones, de acuerdo a los principios de la familia. Sin embargo, es importante resaltar que se observa una tendencia a la inequidad de género ya que existe una hermana que aunque tiene participación en la sociedad, no está involucrada en el negocio y no tiene ningún puesto de mando; puede que reúna potencial y entusiasmo para desempeñar la sucesión, pero nunca han contado con ella y a lo mejor ella tampoco se ha atrevido a plantear su opción, pero a estas alturas ya es tarde, perdió un tiempo de formación y de adquisición de experiencia y la inminencia de la sucesión no hace viable su recuperación, por lo cual, se observa, que no está contemplada para suceder al fundador.

Como resultado del análisis de esta investigación se considera que la empresa familiar sujeta de este estudio, es una empresa que trabaja de manera integral en donde se visualiza el éxito a partir de la sucesión, consideremos ahora que el fundador ha fallecido previo al inicio de esta segunda etapa y periodo de vuelta al estudio donde comienza oficialmente el nuevo proceso de evaluación de las consideraciones hechas y previstas en la sucesión.

Finalmente se considera una base y acercamiento a partir de esta investigación para la adaptación y recomendaciones hacia otras empresas que están en el proceso de selección y transición del heredero. Esta investigación avanza y es sujeto de nuevos escenarios de estudio.

## Referencias Bibliográficas

Amat J.(2000).*La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 61-74.

Amat ,J. M. (2004). *Asegurar la Continuidad de la Empresa Familiar a lo largo de Varias Generaciones*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de <http://www.joanmamat.com/libros/La-continuidad-de-la-empresa-familiar.html>

Antognollí, S.E (2007) *Empresa Familiar: La Sucesión*. Recuperado el 28 de Junio de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_la\\_sucesion](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion)

Astrachan, J. (2009) *Dinero.com* Recuperado el 27 de Mayo de 2010, de [http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/alambique-del-guru\\_59274.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/alambique-del-guru_59274.aspx)

Barbeito,S.,Guillén,E., &Martínez,M. (2004<sup>a</sup>). *Visión Europea del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar*, Boletín Económico de Ice, núm. 2821, pp.27-29.

Covin, J., &Slevin, D. (1989). *Strategic Management of Small Firms in Hostile and BeningnEnviroments*. *Strategic ManagementJournal*. pp. 18-20

Gallo, M.A. (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Praxis, S.A. 129-143

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. 27-28,673.

Lea, J.W. (1993): *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar.*, Barcelona: Granica.72-76.

- Neubauer, F., & Lank, A. (1999) *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*, Bilbao: Deusto: 35-38.
- Sánchez, A. & Sánchez, A.M. (2001): *La empresa familiar: Manual para Empresarios: claves legales para su correcta Organización y su Continuidad*. Deusto, Bilbao.16-20.
- RiusBelausteguigoitia, I.(2004) *Empresas Familiares: su Dinámica, Equilibrio y Consolidación* México:McGraw Hill, 16, 21, 44-56, 187-192.
- Sánchez, A.,&Sánchez, A.(2005). *Curso de Derecho Civil IV Derechos de Familia y Sucesiones* ( 4ª.ed). Tirant Lo Blanch.
- Srebrow, C. (1997). *Desafíos de la Empresa Familiar*. Recuperado el 12 de Mayo de 2010, de <http://wwwproducción.comar/96Nov07.htm>

# Redes Sociales y Desempeño de los Negocios de Subsistencia de Productos Tradicionales en Oaxaca. Moderando los Efectos del Capital Social y Humano

---

Violeta Isabel Monzón Interian<sup>1</sup>  
Arcelia Toledo López<sup>2</sup>

## Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar cómo el capital social y el capital humano intervienen en la relación entre las redes sociales y el desempeño. Desde la teoría del capital social se pretende analizar la relación entre las redes sociales y el desempeño, considerando la influencia moderadora del capital social y el capital humano. Se espera obtener información relevante acerca de las características de las redes sociales que influyen en el desempeño de negocios de subsistencia de productos tradicionales de Oaxaca, así como de variables que pueden influir en esta relación, siendo éstas el capital social, considerando la capacidad de innovación y el financiamiento, y el capital humano. Para realizar la investigación, se plantea un estudio de tipo cuantitativo, exploratorio y explicativo, de tipo transversal con 130 emprendedores de subsistencia de productos tradicionales de Oaxaca, constituyéndose las muestras con 33 productores de café en Pochutla, 32 productores de artesanías en San Bartolo Coyotepec, 33 productores de mezcal en Tlacolula y 32 productores de miel en San Andrés Huaxpaltepec, con muestras no probabilísticas, con un tamaño de muestra a conveniencia y con selección por bola de nieve en el estado de Oaxaca.

**Palabras clave:** Emprendedurismo, vínculos, PyMEs.

<sup>1</sup>Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR. Unidad Oaxaca.  
[usaqui4@hotmail.com](mailto:usaqui4@hotmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR. Unidad Oaxaca.  
[artoledo1@ipn.mx](mailto:artoledo1@ipn.mx)

## **1. Introducción**

México es reconocido en el ámbito internacional, como uno de los países con mayor diversidad biológica y cultural en el mundo (Sarukhán, Koleff, Carabias, Soberón, Dirzo, Llorente-Bousquets, et al., 2009). En el territorio nacional, se destaca al estado de Oaxaca como el estado con mayor riqueza biológica y cultural del país (Sánchez, 2010; Ordóñez & Rodríguez, 2008), sin embargo, dentro de este contexto de riqueza, también se hace notar el contraste con respecto a los índices de rezago social y pobreza existente, ya que Oaxaca ocupa el segundo lugar a nivel nacional bajo este rubro (Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, 2014-2018).

Una forma de subsanar el rezago social y económico en el que se encuentran las poblaciones rurales de Oaxaca ha sido mediante el establecimiento de pequeños negocios fundados por productores rurales para producir y comercializar productos tradicionales de la región, quienes aprovechan los recursos naturales para su uso, consumo y comercialización, así como la obtención de ingresos que permita la subsistencia familiar, entre los que se destacan principalmente la producción del mezcal, miel, café y artesanías.

Dentro del contexto de negocios de subsistencia se destaca la importancia del capital social, ya que según Stam, (2013), el acceso a las redes personales del capital social, impactan en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, existen también variables moderadoras que pueden influenciar esta relación, por ejemplo, los atributos de la empresa, las características del producto e incluso el capital humano del emprendedor, por lo que de acuerdo con la



revisión de la literatura, pocos estudios las han analizado para explicar la relación entre el capital social y la evaluación del desempeño (Stam, 2013).

La particularidad de las condiciones de los mercados de subsistencia y las variables moderadoras que pueden intervenir en la relación entre redes sociales y el desempeño, nos conduce a la siguiente pregunta, ¿cómo el capital social (innovación y financiamiento) y el capital humano intervienen en la relación entre redes sociales y desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca?

Los productores de mercancías consideradas como representativas de la región, como mezcal, café, miel y artesanía, al buscar otros medios de subsistencia, abandonan el campo migrando a las ciudades o a Estados Unidos. Al dejar de lado las actividades propias de la región, se pierde parte de la conservación y transmisión de conocimientos de sistemas productivos, el abasto de alimentos básicos se ve afectado, así como la transmisión de costumbres y tradiciones (Ordoñez & Rodríguez, 2008).

Visto desde esta perspectiva, uno de los retos más importantes es la búsqueda continua de rentabilidad en las actividades económicas de los productores de subsistencia (Zamorano Ulloa & Rios Suárez, 2014).

El establecimiento de pequeños negocios usando como materia prima los recursos naturales plantea una interrogante respecto al desempeño óptimo (incluyendo el desempeño ambiental) y la influencia del capital social. Por lo tanto, este estudio examina el papel de las redes sociales y su relación con el desempeño financiero y no financiero, así como las variables moderadoras, constituidas por el capital

social y humano, que pueden influir en esta relación, lo cual afectaría de manera directa con su economía y se podrían abatir los niveles de pobreza y marginación social registrados en este sector, impactando en la economía nacional y en la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales.

## **1.1. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar cómo el capital social y el capital humano intervienen en la relación entre redes sociales y desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la relación entre las redes sociales y el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.
- Analizar la relación entre las características del capital humano y social y su influencia moderadora en las redes sociales y el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.
- Comparar el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.
- Describir las características de las redes sociales de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Desempeño desde la perspectiva del emprendedurismo**

Hoy en día se considera que el desempeño es un concepto multidimensional (Syverson, 2013), y es usado frecuentemente como una variable dependiente (Bonomi Santos & Ledur Brito, 2012), que depende del contexto y que se relaciona con los resultados asociados a los objetivos planteados en la empresa (Helmar Schedler, 2005).

Se ha mencionado que las variables que predicen el desempeño pueden optimizarse si se consideran las variables en conjunto (Rodríguez, Paz Retamal, Lizana & Cornejo, 2011), sin embargo, Bititci, Firat y Garengo (2013) refieren que actualmente no existe uniformidad acerca de qué medidas son más apropiadas y cómo pueden combinarse para mediar el desempeño de negocios, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas (Bititci, Firat & Garengo, 2013).

Respecto al emprendedurismo, el término emprendedor figura a partir del siglo XVIII como una palabra proveniente del francés. El término fue mencionado por Cantillon poniendo un énfasis en la adquisición del riesgo y posteriormente Jean-Baptiste Say lo destaca con una combinación de factores dinámicos que constituyen el emprendedurismo (Schaller, 2001).

Durante el siglo XX destaca el trabajo del economista Joseph Schumpeter, quien se refiere a los emprendedores como agentes de innovación que pasaban por un proceso de creación destructiva (Martínez & Rodríguez, 2013) en el que surgía el impulso de innovación y los nuevos productos pueden destruir viejos paradigmas en los negocios para crear unos nuevos (Schumpeter, 2003), lo cual se asocia con

la definición actual de Autio (2007) quien define el emprendedurismo como cualquier intento llevado a cabo por los individuos para empezar una nueva empresa, incluyendo cualquier intento de volverse auto-empleado.

Para el contexto de este estudio se evaluará el desempeño financiero y no financiero. Para el desempeño financiero se considerarán los ingresos, crecimiento de empleo y productividad y dentro del desempeño no financiero se incluye el desempeño ambiental y la satisfacción del emprendedor.

De la revisión efectuada por Slotte-Kock y Coviello (2010) se denota que el tema de las redes sociales es objeto de estudio en la literatura acerca del emprendedurismo, específicamente en la teoría del capital social, en donde las redes sociales proporcionan el capital social.

## **2.2. Desempeño desde la teoría del capital social**

De acuerdo con Parsons (1991), el desarrollo del emprendedurismo, se asocia con cuatro capitales: estratégico, económico, cultural y relacional, éste último es el que tiene particular interés puesto que se refiere a los múltiples contactos a diferentes niveles que tienen cohesión y en el que se permite rellenar los vacíos estructurales. El capital social, obtenido a través de las redes sociales, se encuentra asociado, no solamente al proceso del desarrollo del emprendedurismo, sino como mencionan Gimeno, Folta, Cooper, y Woo(1997) a la tendencia a persistir y permanecer en el negocio e incluso a proporcionar apoyo emocional en la toma de toma de riesgos (Brüderal&Preisendörfer, 1998) para aumentar la motivación y determinación de emprendedores para crear un empresa exitosa (Oke, 2013).

En el ámbito de los mercados de subsistencia, el capital social es un factor de éxito en los negocios más que el capital humano o financiero (Viswanathan&Sridharan, 2009). El estudio del capital social se ha abordado desde diferentes enfoques de conocimiento y actualmente existe una diversidad de conceptos para definirlo, tuvo su inicio en la década de 1980 (Durston, 2002) y Camacho Vera (2010) menciona que los clásicos del capital social como Bourdieu, Coleman y Putman coinciden en sus definiciones del concepto, respecto a que un fin implícito del capital social es la búsqueda del desarrollo.

Hoy en día la tipología del capital social hace una diferenciación en las características de las redes, refiriéndose a su forma vertical y horizontal, entendiendo el “capital social horizontal” como los vínculos que existen dentro de un mismo estrato social y el “capital social vertical” como los vínculos entre estratos, clases o castas, o entre “patricios y plebeyos” (Durston& López, 2006).

Considerando ambas perspectivas, Woolcock (1998) menciona que capital social se refiere a “la información, confianza y normas de reciprocidad inherentes a las redes sociales”. Se han considerado distintos indicadores para medir el capital social del emprendedor basado en las redes sociales y dentro de la investigación reciente, se sugiere que las configuraciones óptimas de redes combinen elementos de la perspectiva de puente y de vínculo (Gulati, Lavie&Madhavan, 2011).

Por lo tanto, en esta investigación, se toma la definición de Adler y Kwon (2002) de capital social, que son “los recursos a los que el empresario puede tener acceso a través de sus redes personales”.

Las premisas respecto a la teoría del capital social se enfocan primeramente a considerar el capital social como un recurso o una vía de acceso a recursos, que, además de otras variables, permite obtener beneficios a quienes lo poseen, y se considera también que este capital tiene su fundamento en las redes sociales (Durston, 2002).

Dentro del emprendedurismo, Djankov, Qian, Roland y Zhuravskaya (2006) encontraron que una variable asociada a su desarrollo, son las redes sociales, incluso Hoang y Antoncic (2003) mencionan que el uso de un plan de negocios parece ser una actividad que estimula a los emprendedores a obtener una mayor red de contactos sociales, por lo que el presente estudio se centra en la unidad individual y dentro de este enfoque el interés se dirige a la visión del emprendedor de negocios de subsistencia, siendo las redes la fuente de capital social para los pequeños negocios.

### **2.3. Redes sociales**

Para Adler-Lomnitz (1994), las redes sociales están constituidas en virtud del principio de reciprocidad y son relaciones de confianza y lealtad incorporadas en redes de lazos horizontales y verticales, sin embargo, actualmente no existe una definición clara y universalmente aceptada del concepto de red (Matías da Rocha, 2013).

La definición de Tönnies (1963) de redes sociales refiere que son el resultado de las conexiones individuales sociales entre individuos con el mismo sistema de valores. El concepto de redes encuentra su fundamento en el concepto de capital social, en el que se conjuntan los recursos potenciales o actuales (Matías da

Rocha, 2013). Por otro lado, Lozares Colina, VerdPericás, Martí Olivé y López-Roldán (2011) mencionan que la red constituye el elemento formal de este capital, puesto que le da forma a las posiciones o estatus sociales de los individuos dentro de esta estructura.

En un metaanálisis de Stam (2013) con 61 muestras independientes respecto a la relación de capital social y desempeño, se refiere que las redes sociales se miden en relación a su tamaño, su fuerza y debilidad, agujeros estructurales y su diversidad.

Respecto al tamaño de la red, se han considerado las medidas basadas en el vínculo y las escalas de redes (Batjargal, 2003; Peng&Luo, 2000). Con la fuerza y debilidad de la red se han explorado los vínculos fuertes –conexiones del empresario con la familia y amigos– y los vínculos débiles –conexiones del empresario con contactos comerciales no cercanos y conocidos–.

Los agujeros estructurales se refieren a una brecha entre dos individuos con recursos o información complementaria y que cuando los dos se conectan a través de un tercer individuo, como puede ser el empresario, ese espacio es cubierto creando importantes ventajas para el emprendedor (Burt, 1992). Asimismo, los agujeros estructurales y la diversidad de redes están mejor relacionados con el desempeño en pequeñas empresas de reciente creación (Stam, 2013).

Con respecto a la diversidad de la red, éste evalúa el grado de heterogeneidad en los atributos de los contactos de las redes sociales del emprendedor (Batjargal, 2003; Renzulli, Aldrich, & Moody, 2000). Incluso también se ha considerado que las redes sociales son más importantes para la actividad de nuevos negocios en

economías emergentes, más que para economías ya desarrolladas (Danis, De Clerc&Petricevic, 2011).

De acuerdo a lo anterior, para este estudio, se consideran las siguientes dimensiones de las redes sociales: agujeros estructurales, diversidad de la red, fortaleza y debilidad del vínculo.

Asimismo, las redes sociales pueden servir a distintos fines esenciales del emprendedurismo puesto que son unos mecanismos de difusión de información que facilitan el rol del emprendedor (Guiso &Schivardi, 2004). Asimismo, el capital social y las redes permiten la creación y la transformación de las nuevas empresas en empresas exitosas al facilitar la movilización de recursos que permiten acceso a recursos materiales que pueden ser menos costosos (Julien, 2012).

Por lo tanto, las características de las redes no son independientes unos de otros (Hite, 2000) y según Bosma, van Praag y de Wit (2000) es uno de los determinantes del éxito del emprendedor, además de que con los vínculos directos e indirectos, se accede a ciertos recursos que son necesarios para alcanzar las metas empresariales (Lin, 1999).

#### **2.4. Capital social**

En la teoría del capital social, las redes sociales también se consideran como un medio para acceder a una variedad de recursos de otros actores (Hoang, &Antoncic, 2003), especialmente cuando en esas redes se encuentran otros emprendedores (Klyver, Grant&Hindle, 2007). Con respecto al impacto social de las redes de los emprendedores, Semrau (2010) menciona que existen cuatro categorías de recursos que los emprendedores pueden obtener a través de sus



contactos sociales: 1) capital financiero, 2) dirección, información y conocimiento, 3) apoyo emocional o social y 4) contactos con clientes potenciales, inversionistas y consultores.

En el contexto de pequeños negocios, Sirmon, Hitt y Ireland (2007) concluyen que la variedad de los recursos permite a los emprendedores crear capacidades que ayudan a estos negocios a desarrollar una ventaja competitiva que también incrementa el desempeño(Licht&Siegel, 2006).

Otro de los recursos proporcionados por el capital social, es el intercambio de nuevas ideas, incrementándose las oportunidades y la innovación (Burt, 1987), lo cual se respalda con los planteado por Storper (1996) al referir que el capital social también ofrece información potencial, confianza y reputación, particularmente para el financiamiento y soporte para la innovación,por lo que en este estudio los recursos del capital social considerados son: la capacidad de innovación y el financiamiento.

Por otro lado, el capital humano y financiero pueden optimizarse mediante el capital social (Burt, 1992), por su parte,Stam (2013) concluye que el capital humano del emprendedor puede ejercer una influencia en la relación entre el capital social y el desempeño, por lo que es una variable a considerar en el estudio de esta relación.

## **2.5. Capital humano**

En el ámbito de la investigación el concepto de capital humano ha recibido importancia dentro de la literatura empresarial (Unger, Rauch, Frase &Rosenbusch, 2011).Hummelsheim y Timmermann (2010). De acuerdo a

McMullen y Shepherd (2006), entre los indicadores más usados para medir el capital humano se encuentran: los años de escolaridad y experiencia previa de negocios, por lo que en este estudio, los indicadores de capital humano a considerarse son: la experiencia previa y la escolaridad.

## **2.6. Relación entre variables**

### **2.6.1. Redes y desempeño**

Se ha discutido ya acerca de la importancia de los vínculos fuertes y débiles para el establecimiento y desarrollo de la empresa del emprendedor, sin embargo, después de cierto tiempo, incrementar la intensidad de esta relación no va a cambiar en el desempeño (Semrau, 2010). Sin embargo, parecen haber diferencias de género en la cuestión del desempeño, puesto que en el estudio de Oke (2013), se concluye que el crecimiento de empresas de mujeres que se dedican a la sastrería, uno de los factores a considerar se encuentra en sus redes sociales, constituidos fundamentalmente por familiares y amigos. En contraste, Jansen (2001) menciona que los vínculos fuertes pueden dificultar la rentabilidad de la empresa afectando el desempeño, lo cual se relaciona con lo mencionado por Batjargal (2003) al mencionar que los vínculos débiles y su diversidad pueden facilitar mejor el desempeño, más que los vínculos fuertes.

Los datos descritos anteriormente permiten plantear la siguiente hipótesis para el estudio de la investigación:

Hipótesis 1:

Existe una relación entre las redes sociales y el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.

### **2.6.2. Redes y acceso a recursos**

Las redes sociales son una fuente vital de información de los emprendedores de pequeños negocios para poder tener contacto con lugares de mercado, proveedores, clientes, tecnología, y se pueden usar para adquirir capital humano, financiero y social, que se necesitan para alcanzar las metas (Oke, 2013). Asimismo, en el estudio de Jansen (2001) se refiere que las redes con conocidos, llevan a un mayor grado de innovación en los productos o servicios, lo cual se relaciona con lo planteado por Schumpeter (1934) donde menciona que redes personales diversas serán particularmente valiosas, puesto que la innovación implica una nueva recombinação de diferentes ideas y recursos.

En este estudio, los recursos que se considerarán con relación al capital social, serán el financiamiento y la capacidad de innovación.

### **2.6.3. Capital social y desempeño**

Licht y Siegel (2006) mencionan que los recursos de los vínculos fuertes, además de incluir financiamiento, pueden incluir tecnología y capital humano. Por otro lado, los vínculos débiles pueden ayudar al emprendedor con acceso a información de mercado, lo cual es necesario para evaluar opciones alternativas de gestión y negociar en mejores términos con proveedores y clientes, lo cual impacta en el desempeño del emprendedor (Licht&Siegel, 2006).

Asimismo, en los estudios de Chen, Zou, y Wang (2009) y de Gundry y Welsch (2001) se ha vinculado la orientación estratégica y de innovación del emprendedor con un buen desempeño. Las distintas características que pueden poseer las redes tienen una estrecha relación con el emprendedor que decide establecer una empresa y obtener recursos económicos mediante ella, y esta relación se explica en el vínculo existente entre capital social y desempeño.

Hipótesis 2:

El capital social modera la relación entre las redes sociales y el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.

#### **2.6.4. Redes, capital social, capital humano y desempeño**

Greve y Salaf (2003) menciona que las redes sociales son un medio para los emprendedores para el establecimiento y funcionamiento de su negocio. Invertir en las redes sociales como capital social tiene sus ventajas, el apoyo emocional proporcionado es fácil de conseguir, sin embargo, para conseguir apoyo financiero se requiere otro tipo de redes (Semrau, 2010). Al respecto, Hoang y Antoncid (2003) mencionan que los vínculos que conducen a un mayor acceso a clientes o una colaboración más cercana con los proveedores pueden tener una influencia más directa en el desempeño financiero.

Además de la relación entre el capital social y el desempeño, Stam (2013) refiere que la edad de la empresa, la industria y contexto institucional pueden moderar esta relación. Otro atributo de la empresa que podría explicar la relación entre evaluación del desempeño y el capital social es el contexto de la empresa, puesto

que la diversidad de redes ha tenido una mayor relación con el desempeño en empresas de alta tecnología (Stam, 2013).

Otra variable moderadora a considerar podría referirse a las características del producto, considerando el estudio de Jansen (2001) se concluye que la innovación del producto puede verse amenazada por los vínculos fuertes y que éste se retroalimenta con una variedad de indicadores, incluyendo las redes sociales del emprendedor, y que a su vez, impacta en el desempeño (Belitz, Clements, Schmidt-Ehmcke, Schneider, & Werwatz, 2008; Verhees & Meulenberg, 2004).

Asimismo, diversos estudios en pequeños negocios han estudiado la influencia del capital humano y social del emprendedor en la orientación emprendedora (Manev, Gyoshev & Manolova, 2005) e internacionalización (Sari, Alam & Beaumont, 2008). Considerando la relación entre el capital humano y el éxito de la empresa, Unger, Rauch, Frese y Rosenbusch (2011) encontraron una relación baja significativa entre estas variables ( $r=0.98$ ), sin embargo concluyen que el capital humano es más importante para el éxito si consiste en conocimientos y habilidades relacionadas con la actividad emprendedora, por otro lado, en otros estudios se señala que la educación y entrenamiento del emprendedor tiene una relación positiva y significativa con el desempeño (Martin, McNally & Kay, 2013; Colombo, & Grilli, 2010), por lo que los resultados no son concluyentes.

Combinando los argumentos descritos anteriormente, se espera que el capital humano, como variable moderadora, tenga influencia sobre la relación entre las redes sociales y el desempeño.

Hipótesis 3:

El capital humano (la experiencia previa y la escolaridad) modera la relación entre las redes sociales y el desempeño de los negocios de subsistencia de productos tradicionales en Oaxaca.

## 2.7. Modelo teórico de investigación

Basado en los antecedentes de esta investigación, que se refieren a la relación del capital social y el desempeño y de la existencia de otras variables que moderen esta relación, en el modelo teórico de investigación se plantea que el desempeño de los negocios de subsistencia se explica directamente por la redes sociales, pero que el capital humano juega un papel importante para moderar la relación, no obstante la teoría de capital social indica que las redes sociales permiten el acceso de recursos de capital social (innovación y financiamiento) para determinar el desempeño de estos negocios (Fig. 1).

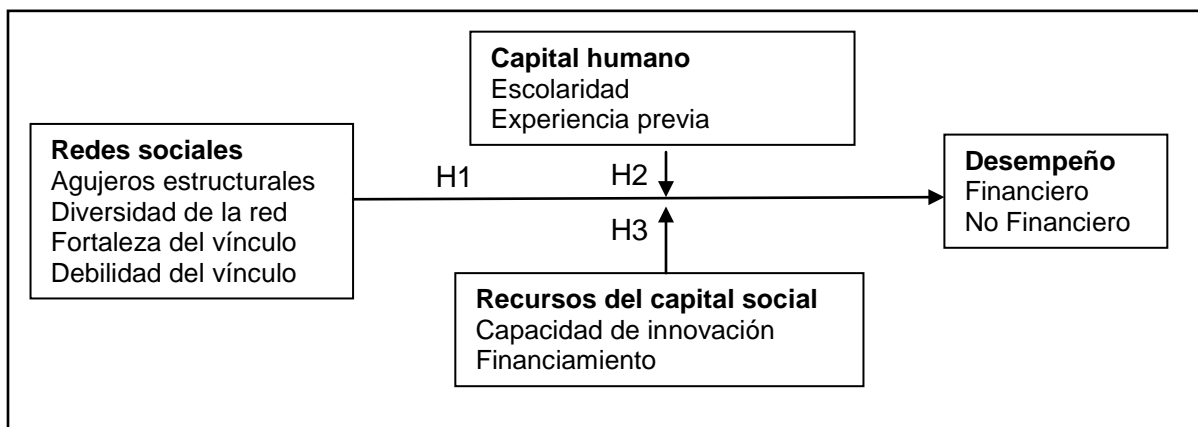


Figura 1. Modelo teórico investigación

### **3. Metodología**

Esta investigación es cuantitativa, exploratoria y explicativa, de tipo transversal. La unidad de análisis son los pequeños negocios de emprendedores de subsistencia de mezcal, café, miel y artesanías de Oaxaca. La unidad de respuesta serán los emprendedores de estos pequeños negocios (que generalmente son los dueños) de café, mezcal, artesanías y miel en el estado de Oaxaca. Las muestras serán no probabilísticas, con un tamaño de muestra a conveniencia, con selección por bola de nieve.

Se espera realizar encuestas a través de la técnica de entregas cara a cara, usando como instrumento de medición un cuestionario semiestructurado en los municipios de Pochutla, Tlacolula, San Bartolo Coyotepec y San Andrés Huaxpaltepec en el estado de Oaxaca, con los productores de café, mezcal, artesanías y miel, respectivamente; con una muestra constituida por 130 productores, considerando 33 productores de mezcal, 33 de café, 32 de miel y 32 de artesanías.

### **4. Resultados Esperados**

Con base en la revisión de literatura y con la información recabada en la investigación empírica que se espera realizar, los resultados se orientan hacia la búsqueda de las características de las redes sociales que mejor expliquen el desempeño de los emprendedores de subsistencia, sin embargo, al incluir variables moderadoras en la relación de redes sociales y desempeño, como son el capital social y el capital humano, se espera que éstas influyan de manera positiva y significativa en esta relación, de modo que el desempeño no pueda simplemente

explicarse por la existencia de redes sociales, sino por el manejo y uso de recursos que éstas redes puedan proporcionar, tales como la capacidad de innovación y financiamiento, así como de las características del emprendedor, como pueden ser la experiencia previa y la escolaridad que pudieran facilitar la movilización de estos recursos. De manera que al comprobar empíricamente que el capital social y humano ejercen cierta influencia entre las redes sociales y el desempeño, se pueda proporcionar evidencia empírica a la teoría del capital social y los recursos que proporciona.

### **Referencias Bibliográficas**

- Adler-Lomnitz, A. (1994). *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*. México: Porrúa.
- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Autio, E. (2007). *Global report on high-growth entrepreneurship*. Inglaterra: London Business School.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study. *Organisation Studies*, 24(4), 535-556.
- Belitz, H., Clements, M., Schmidt-Ehmcke, J., Schneider, S. & Werwatz, A. (2008) Rückstand bei der Bildung gefährdet Deutschlands Innovationsfähigkeit . *Wochenbericht des Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung Berlin*, 46, 716-726.



- Bititci, U., Firat, S. & Garengo, P. (2013). How to compare performances of firms operating in different sectors? *Production Planning and Control*, 24 (12), 1032- 1049. doi: 10.1080/09537287.2011.643829
- Bonomi Santos, J. & Ledur Brito, L. (2012). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Bosma, N., van Praag, M. & Thurik, R. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Bosma, N., van Praag, M. & De Wit, G. (2000). *Determinants of Successful Entrepreneurship*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and Small and Medium Enterprises. Reporte de Investigación.
- Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10 (3), 213-225.
- Burt, R. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92 (6), 1287-1335.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Camacho Vera, J. (2010). *Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la Cuenca de Tecamachalco, Puebla*. (Tesis inédita de Maestría). El Colegio de la Frontera Norte, México.

- Chen, X., Zou, H. & Wang, D. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 25(4), 294-303.
- Colombo, M. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 610-626.
- Danis, W., de Clercq, D. & Petricevic, O. (2011). Are social networks more important for new business activity in emerging than developed economies? An empirical extension. *International Business Review*, 20 (4), 394-408.
- De Loecker, J. & and Koujianou Goldberg, P. (2013). Firm Performance in a Global Market. *The Annual Review of Economics*, 6, 201-227.  
doi: 10.1146/annurev-economics-080113-104741
- Djankov, S., Qian Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2006). Entrepreneurship in China and Russia compared. *Journal of the European Economic Association*, 4 (2-3), 352-365.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Chile: United Nations Publications.
- Durston, J. & López, E. (2006). Capital social y gestión participativa en la cuenca de Pátzcuaro. *Revista de la CEPAL*, 105-199.
- Friebel, G. & Schweiger, H. (2013). Management quality, firm performance and market pressure in Russia. *Open Economics Review*, 24 (4), 763-788.

- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. & Woo, C. (1997). Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms. *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 750-783.
- Greve, A. & Salaf, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- Guiso, L. & Schivardi, F. (2004). *Learning to be an Entrepreneur*. Recuperado de <http://ftp.cemfi.es/pdf/papers/madmac/Schivardi.pdf>
- Gulati, R., Lavie, D. & Madhavan, R., (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 31, 207-224.
- Gundry, L. & Welsch, H. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 453–470.
- Helmar Schedler, B. (2005). *Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen*. (Tesis inédita de Doctorado). Universität St. Gallen, Austria.
- Hite, J. (2000). Patterns of multidimensionality in embedded network ties of emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1 (1), 9-49.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
- Hummelsheim, S. & Timmermann, D. (2010). Humankapital und Bildungsrendite – Die Perspektive der Wirtschaftswissenschaften. En Barz, H. (Ed.). *Handbuch Bildungsfinanzierung*, 123-133. doi: 10.1007/978-3-531-92520-2\_10

- Jansen, D., (2001). *Soziales Kapital von Unternehmensgründern Theoretische Überlegungen und erste empirische Ergebnisse*. Recuperado de <http://foev.dhvspeyer.de/survival/ppt/sozkap.pdf>
- Julien, P. (2012). Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento. México: Pearson Educación.
- Klyver, K., Grant, S. & Hindle, K. (2007). *The Influence of Social Network Structure on Entrepreneurial Participation: Gender Differences Studied across 47 Countries*. En B. Barefoot (Presidencia), Third Global Entrepreneurship Monitor Research Conference. Congreso llevado a cabo en Washington, D. C., United States.
- Licht, A. & Siegel, J. (2006). The Social Dimensions of Entrepreneurship en Mark Casson and Bernard Yeung (Eds.). *Oxford Handbook of entrepreneurship*. Inglaterra: Oxford University Press.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25 (1), 467-87.
- Lozares Colina, C., Verd Pericás, J., Martí Olivé, J., & López-Roldán, P. (2011). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20 (1), 1-28.
- Manev, I., Gyoshev, B. & Manolova, T. (2005) The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transitional economy. *International Journal of Entrepreneurship and*

*Innovation Management*, 5 (3/4), 1741-5098. doi:  
10.1504/IJEIM.2005.006531

Martin, B., McNally, J. & Kay, M. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28 (2), 211-224.

Martínez Rivera, S. & RodríguezDíaz, L. (2013). Emprendedurismo social en México: hacia un modelo de innovación para la inserción social y laboral en el ámbito rural. *ProcuraduríaAgraria*, 53, 103-120.

Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51 (2), 262-292. doi: 10.2189/asqu.51.2.262

McMullen, J. & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31 (1), 132-152.

Oke, D. (2013). The Effect of Social Network on women Entrepreneurs in Nigeria: A case study of Ado- Ekiti Small scale Enterprise. *International Journal of Education and Research*, 1 (11). Versión electrónica. Recuperado de <http://www.ijern.com/journal/November-2013/13.pdf>

Ordóñez, M.J., & Rodríguez, P. (2008). Oaxaca, el estado con mayor diversidad biológica y cultural de México, y sus productores rurales. *Revista Ciencias UNAM*, 91, 64-54.

Parsons, T. (1991). *The social system* (2a ed.). Nueva York: The Free Press en  
Jiménez-Sáez, F. y Arroyo-Vázquez, M. (2009). *El Fomento del*

*Emprendedurismo Universitario a través de un Modelo*

*Integrador*. Recuperado

de

[http://digital.csic.es/bitstream/10261/20580/1/AC265\\_1\\_E--archivos-185.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/20580/1/AC265_1_E--archivos-185.pdf)

- Peng, M.W. & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 24(3), 486-501.
- Renzulli, L.A., Aldrich, H. & Moody, J. (2000). Family matters: gender, networks, and entrepreneurial outcomes. *Social Forces* 79 (2), 523-546 en Stam, W., Arzlanian, S. & Elfring, T. (2013). Social Capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29 (1), 152-173.
- Rodríguez, A., Paz Retamal, M., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2 (2), 219-234.
- Sánchez, G. (2010). Oaxaca: la conservación comunitaria voluntaria. En *Memorias. III Congreso Mesoamericano de Áreas Protegidas*. Mérida Yucatán: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Sari, D., Alam, Q. & Beaumont, N. (2008). Internationalisation of small medium sized enterprises in Indonesia: Entrepreneur human and social capital. En Vicziany, M. (Presidencia), 17<sup>th</sup> Biennial Conference of the Asian Studies Association en Melbourne, Australia.

- Sarukhán, J., Koleff, P., Carabias, J., Soberón, J., Dirzo, R., Llorente-Bousquets, J., et al. (2009). *Capital natural de México. Síntesis: conocimiento actual, evaluación y perspectivas de sustentabilidad*. México: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
- Schaller, A. (2001). Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muss. Von Unternehmern und Unternehmern. Blum, U. & Leibbrand, F. (Eds.). *Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit*. Alemania: Gabler Verlag. doi: 10.1007/978-3-322-90420-1\_1
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. (6th ed.) Londres y Nueva York: Routledge.
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. *Programa Regional de Desarrollo del Sur-Sureste (2014-2018)*. Recuperado de [http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2014/PRDSur\\_Sureste/PRDSur-Surste25\\_04\\_2014.pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2014/PRDSur_Sureste/PRDSur-Surste25_04_2014.pdf)
- Semrau, T. (2010). *Networks in New Venture Creation and Development*. (Tesis inédita de Doctorado). Universität zu Köln, Colonia, Alemania.
- Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.

- Slotte-Kock, S.&Coviello, N. (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (1), 31–57.
- Stam, W. (2010). Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures. *Journal of Management Studies*, 47 (4), 625-653.
- Storper, M. (1996). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York and London: Guilford Press.
- Syverson, C. (Julio de 2013). What Determines Firm Performance? En *Presentation at Research Experience for Undergraduates. Economic Research Experience for Undergraduates*. Presentación llevada a cabo en Chicago, Estados Unidos.
- Tönnies, F. (1963). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Darmstadt, Deutschland: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 341-358.
- Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004) Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 117-228.
- Viswanathan, M., Gajendiran, S., & Venkatesan, R. (2008). Understanding and enabling marketplace literacy in subsistence contexts: The development of



a consumer and entrepreneurial literacy educational program in South India. *International Journal of Educational Development*, 28, 300-319.

Viswanathan, M. & Sridharan, S. (2009). From Subsistence Marketplaces to Sustainable Marketplaces: A Bottom-Up Perspective of the Role of Business in Poverty Alleviation. *Ivey Business Journal*, 73,(2).

Recuperadode

[http://www.eiu.com/index.asp?layout=EBArticleVW3&article\\_id=654444850&channel\\_id=778114477&category\\_id=&refm=cbCh&page\\_title=Latest&f=0](http://www.eiu.com/index.asp?layout=EBArticleVW3&article_id=654444850&channel_id=778114477&category_id=&refm=cbCh&page_title=Latest&f=0)

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 2, 151-208.

World Bank (2014). *Measuring firm performance in Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <http://espanol.enterprisesurveys.org/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Topic-Analysis/Measuring-Firm-Performance-LAC-Note-3.pdf>

Zamorano Ulloa, J. & Ríos Suárez, H. (2014). Importancia y perspectivas de los productos no tradicionales en México. *Revista Claridades Agropecuarias*, 132, 3-19.



# Las Empresas Familiares de Cd. Sahagún, Hidalgo, ante el Uso de Productos Financieros y su Relación con la Educación Financiera

---

Beatriz SauzaAvila<sup>1</sup>  
Mariela GuadalupeRamírez Mellado<sup>2</sup>  
SulySedyPérez Castañeda<sup>3</sup>  
DorieCruz Ramírez<sup>4</sup>  
Emilio AlejandroRivera Landero<sup>5</sup>

## Resumen

La educación financiera es muy importante para el progreso de un país, por lo cual, es recomendable que todos los seres humanos puedan ser formados en ella, para administrar sus finanzas de una manera eficiente, esto podría contribuir para que las personas emprendedorastengan los conocimientos necesarios y así poder administrar sus microempresas familiares y de esta forma lograr el desarrollo del país,por esta razón, la investigación que se realizará, tomará en cuenta la relación que existe entre la educación financiera y el uso adecuado de productos financieros en las microempresas dedicadas a la prestación de servicios ubicadas en Cd. Sahagún Hidalgo, municipio de Tepeapulco.

En la actualidad los productos financieros,tales como, las tarjetas de crédito, son de vital importancia según datos revelados por el periódico la jornadaGonzález, (2014, p. 1), en él también se informa que el Banco de México dio a conocer que dichos productos son el principal medio para contar con préstamos bancarios, en un año se realizan cerca de 570 millones de transacciones con este instrumento, laproblemática a resolver es determinar los factores que impactan directamente en el uso adecuado de los productos financieros (tarjetas de crédito), de tal forma que se pueda evitar el endeudamiento o el mal historial crediticio que ponga en riesgo la estabilidad del negocio por hacer uso inadecuado de este producto.

Esta investigación fomentará la educación financiera en la población de estudio con la finalidad de promover finanzas sanas y en consecuencia estabilidad económica.

**Palabras clave:** Tarjeta de crédito, finanzas, cultura financiera.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.[beatriz\\_sauza@uaeh.edu.mx](mailto:beatriz_sauza@uaeh.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.[aleiram2010@hotmail.com](mailto:aleiram2010@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.[sulysp@uaeh.edu.mx](mailto:sulysp@uaeh.edu.mx)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.[doriec@uaeh.edu.mx](mailto:doriec@uaeh.edu.mx)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.[rlandero@uaeh.edu.mx](mailto:rlandero@uaeh.edu.mx)

## **Introducción**

Ciudad Sahagún se encuentra ubicada en el estado de Hidalgo, Municipio de Tepeapulco, es considerada zona industrial por albergar empresas: grandes medianas, pequeñas y micro, las cuales dan empleo aproximadamente a diez mil personas, lo cual incentiva la economía de la zona, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, las microempresas representan el 96%, mientras que las dedicadas al sector de servicios educativos es del 1%, es decir 25 microempresas (INEGI, 2014, p.1).

La investigación que se desarrollará, tomará como base las microempresas y los factores que puedan alterar su situación financiera con el peligro de cerrar y poner en riesgo la economía de la región, es por ello, que al existir preocupación para que Cd. Sahagún sea punta de lanza en contar con microempresarios que cuenten con educación financiera, específicamente en el manejo de tarjetas de crédito para hacer buen uso de la misma y encontrar ventajas en su administración eficiente, lo que contribuirá a la permanencia de éstas empresas al contar con finanzas sanas.

## **Planteamiento del problema**

El avance en las tecnologías de información en aspectos financieros fomenta el uso del dinero electrónico, las empresas familiares por normatividad fiscal deben pagar sus transacciones a través de tarjetas de crédito, débito, transferencia electrónica, según datos reportados en 2014 por el periódico la jornada:

“Una situación alarmante de incremento en endeudamiento de un total de 23 millones 145 mil 784 es a causa de tarjetas de crédito, cuyos usuarios han acumulado un saldo deudor hasta abril pasado, de 261 mil 282 millones de pesos, indicaron cifras de la Comisión Nacional de Bancaria y de Valores (CNBV), el organismo regulador del sistema financiero”. (González, 2014, p1).

Lo anteriormente expuesto de preferencia debe evitarse, prevenirse o bien al encontrarse en situaciones de endeudamiento poner en práctica estrategias que permitan atender de manera inmediata con la finalidad de no convertirse en una deuda impagable e ir afectando las finanzas, por ello es importante que las personas dueñas de las microempresas de servicios, cuenten con educación financiera según las cifras reportadas por la Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), México carece de ella.

### **Justificación**

El uso de productos financieros, tales como, tarjeta de crédito se está convirtiendo en una necesidad, debido a que gracias a ellos se evita traer dinero en efectivo, cada día son más los negocios que aceptan este medio de pago logrando con ello captar más clientes, de igual forma es requisito en materia fiscal para la deducción de gastos, sin embargo no todas las empresas que los utilizan, cuentan con una educación financiera para hacer uso eficiente de los mismos, y ello puede traer como consecuencia que se puedan adquirir deudas impagables,

la presente investigación analizará a las personas físicas que se encuentran ubicados en el Altiplano específicamente en Ciudad de Sahagún, Hidalgo, al aplicarlo a este lugar se podrá comprobar si existe relación de la educación financiera y los productos financieros, de igual forma se demostrará si esto afecta directamente a la economía de la zona, considerando que es necesario que se pueda contribuir con acciones que permitan lograr un desarrollo económico.

### **Hipótesis**

La eficiencia en el manejo de productos financieros tiene una relación positiva con los grados de educación financiera en las microempresas familiares de Cd. Sahagún.

- Variable dependiente: Manejo eficiente de productos financieros.
- Variable independiente: Grados o niveles de educación financiera.
- Unidad análisis: Empresas familiares de Cd. Sahagún, Hgo.

### **Objetivo general**

Analizar las microempresas familiares de Cd. Sahagún, para identificar el uso de productos financieros a partir de su relación con la educación financiera y con ello se logren finanzas sanas.

### **Objetivos específicos**

Identificar los instrumentos financieros de mayor uso en personas físicas de la banca comercial.

- Clasificar los productos financieros de acuerdo a las oferta de la banca comercial.
- Identificar la educación financiera ofertada por la banca comercial
- Clasificar la educación financiera de la banca comercial en grados.
- Determinar la intensidad de asociación entre educación financiera y el uso eficiente de los productos financieros.

### **Metodología**

Jurado (2011), propone un diseño cuantitativo, transversal no experimental, descriptivo, correlacional y explicativo.

A su vez Briones (2012), señala que la medición de la eficiencia en el uso de instrumentos financieros se realizará a través de valoraciones numéricas (cuantitativo); transversal al realizar la recolección de datos en un momento del tiempo para todas las personas que dirigen una microempresa familiar dedicados a actividades de servicios educativos del estudio; No experimental por que no habrá manipulación deliberada de variables; descriptivo, al buscar tener un perfil de las personas físicas respecto a su manejo de los instrumentos financieros y del grado de educación financiera que tienen; correlacional al determinar el nivel de asociación entre el manejo eficiente de instrumentos financieros y los grados de educación financiera en persona físicas, y explicativo al proponer y simular un modelo de manejo eficiente de instrumentos financieros a partir de los niveles de educación financiera en personas físicas.

## Marco conceptual

### Las empresas familiares Mipymes en México

Las micro, medianas y pequeñas empresas (Mipymes) constituyen la columna vertebral de la economía mexicana, sin embargo Méndez (2014), comenta que:

México es considerado un país en desarrollo y, al igual que muchos otros países de América Latina, aún cuenta con problemas de infraestructura, vivienda, leyes laborales y educación las compañías multinacionales están invirtiendo cada vez más en países como México, donde se encuentran nuevos mercados, recursos y mano de obra más barata.(p. 27)

Lo anteriormente descrito implica que las Mipymes mexicanas deben contar con los conocimientos financieros, administrativos, mercadológicos, entre otros, para ser competitivas ante un mundo globalizado.

A continuación se presenta la clasificación de las Mipymes de acuerdo a los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI):

Tabla 1 Clasificación de las Mipymes en México

Tabla 1. Clasificación de las Mipymes en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (DOF, 2009)

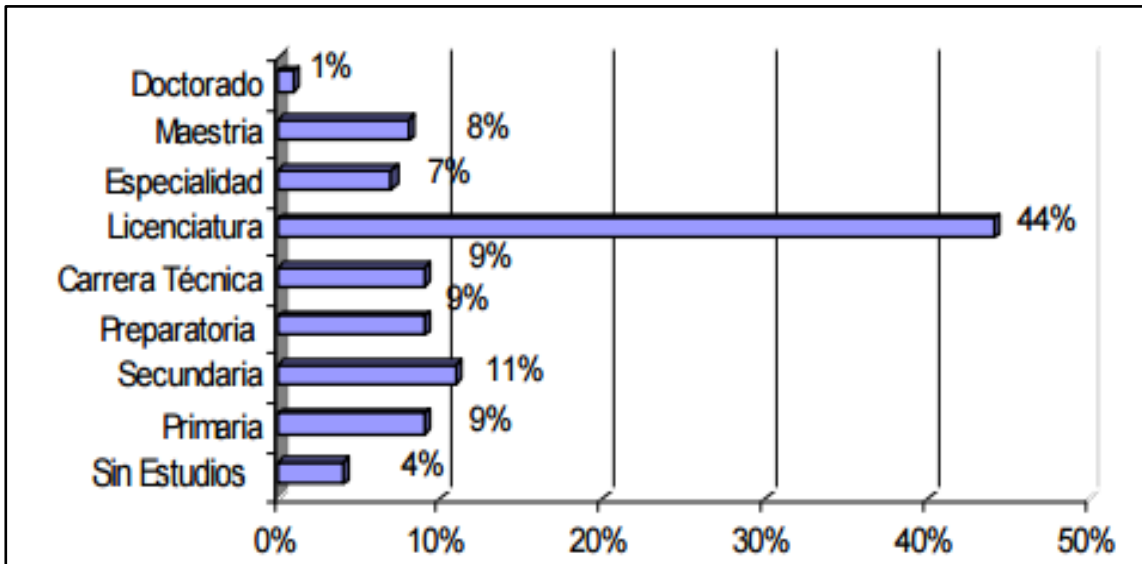


Una situación alarmante que se tiene sobre las Mipymes, es lo que a continuación se menciona:

En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida, otros datos del INEGI indican que las Mipymes producen más de la mitad del Producto Interno Bruto PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9% de todas las empresas censadas tiene un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias.(González, 2012).

Lo anteriormente descrito se puede considerar como una de las debilidades que enfrentan este tipo de empresas, al no crecer y con ello tener el riesgo de morir, cabe hacer mención que el grado de estudios con los que cuentan los propietarios es importante de acuerdo a Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales, realizado en 2010, se destaca el grado de estudios de los empresarios que dirigen las MiPymes, obteniéndose los resultados que a continuación se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Escolaridad de los propietarios



Fuente: Red Cumex-Pymes (2010)

¿Por qué es importante conocer el grado de estudio de las micro empresas? para saber si las personas que las dirigen están dispuestas a ser instruidas para lograr mantenerse en un mercado tan competitivo no solo a nivel nacional de igual forma a nivel internacional.

### **Problemática que enfrentan las Mipymes**

Muchas de las empresas que surgen no cuentan con planes de finanzas, administración, mercadotecnia, impuestos, entre otras áreas, esto puede convertirse en un grave problema de acuerdo a lo establecido por Saavedra (2012), citado por Mézdez los problemas se pueden categorizar de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 1. Categorías de problemas de la Mipymes



Fuente: (Méndez, 2014)

1. Administrativos: Se refiere a la estructura de la organización y a la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios. Este tipo de problemas incluye a los relacionados con personal, finanzas y objetivos administrativos.

2. Operativos: Tratan acerca de la obtención de recursos y su manejo eficiente, siendo más comunes en las áreas funcionales del negocio.

3. Estratégicos: Se refiere a la habilidad de pequeño empresario para comprender la naturaleza de su negocio y las necesidades de sus clientes.

4. Externos: Incluye cuestiones políticas, sociales, tecnológicas y económicas.

De acuerdo a estas categorías uno de los problemas más importantes es la falta de planeación estratégica y na visión clara de larga plazo.

## **Concepto de microempresas (empresas familiares)**

La investigación que se desarrollará comprenderá específicamente las microempresas de Cd. De Sahagún, Hidalgo dedicadas a servicios educativos y que estas sean empresas familiares, por ello a continuación se presentan algunas definiciones:

Aunque la definición de microempresa puede variar de un contexto a otro, en el contexto europeo se asume que una microempresa es la que tiene menos de 10 empleados y factura menos de 2 millones de euros anuales (Vázquez, 2013).

Las microempresas son consideradas pequeñas unidades económicas-sociales, producto de los procesos de organización y experimentación social relacionadas con las actividades económicas a pequeña escala. Estas unidades presentan un modo coherente de organizar la actividad económica organizándose en algunos casos en empresas familiares, cooperativas, empresas de servicios, talleres artesanales y comercio. A pesar de la importancia que las empresas familiares tienen en las economías desarrolladas, la mayor parte de la comunidad científica opina que la propiedad de las empresas en manos de una familia no dura mucho tiempo, y que el auge de estas empresas se produce a medida que las familias que las controlan van perdiendo el dominio del capital de las mismas y, por tanto, su poder e influencia sobre la gestión, dando lugar a una evolución clara hacia una gestión profesionalizada (Vallejo, 2005)

En cuanto a la permanencia de las empresas familiares Simón 2013, establece lo siguiente:

Las empresas familiares continúa siendo uno de sus retos más importantes. El 70% no tiene más de 50 años operando; en el 72% de ellas coexisten la primera y segunda generación que está a cargo de la administración. Pero el porcentaje se reduce a 24% para las empresas en las que participa la tercera generación (padres-hijos-nietos) y solo el 4% pertenece a la cuarta generación o más.(Simón, 2013).

### **Las microempresas de Cd. Sahagún**

A continuación se presenta en la tabla no. 2 el número de micro, pequeñas y medianas empresa que se dedican a la actividad de servicios ubicadas en Cd. Sahagún:

Tabla 2. Clasificación de las empresas de servicios de Cd. Sahagún

Tamaño Actividad económica	Micro (0-10 trabajadores)	Pequeñas (11- 50 trabajadores)	Medianas (50-100 trabajadores)	Total
Información en medios masivos	12	1		13
Servicios financieros y de seguros	22	2		24
Servicios inmobiliarios y de alquileres de bienes muebles e intangibles	29	1		30
Servicios profesionales, científicos y técnicos	38	1	1	40
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	42	3		45
Servicios educativos	25	28	5	58
Servicios de salud y de asistencia social	73	3		76
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros recreativos	21	1		22
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	207	6	1	214
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	307	6		313
<b>TOTAL</b>	<b>776</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>835</b>

Fuente: INEGI, 2015

De manera general existen 835 empresas de las cuales 776 son microempresas dedicadas a realizar diferentes servicios, para el presente estudio solo se tomarán en cuenta las que realicen actividades educativas y con ello medir el uso de instrumentos financieros y su relación con la educación financiera.

### **Población de estudio**

A continuación se presenta la tabla en donde se muestra la población que será estudiada de acuerdo a datos obtenidos por el INEGI (2014).

Tabla 3. Empresas Educativas de servicios de Cd. Sahagún

Nombre de la entidad	Trabajadores		Nombre de clase de la actividad
Academia de belleza Génesis	0	5	Escuelas del sector privado dedicadas a la enseñanza de oficios
Administración del colegio Leonard Euler	0	5	Escuelas del sector privado que combinan diversos niveles de educación
Centro de capacitación	0	5	Escuelas del sector público que combinan diversos niveles de educación
Centro de seguridad social	0	5	Escuelas del sector público que combinan diversos niveles de educación
Escuela de arte dejando huella	0	5	Escuelas del sector privado de educación para necesidades especiales
Escuela de Korio Kwan	0	5	Escuelas de deporte del sector privado
Escuela de música sin nombre	0	5	Escuelas de arte del sector público
Estancia infantil Carrucel	0	5	Escuelas de educación preescolar del sector público
Estimulación musical prenatal y temprana	0	5	Escuelas de educación preescolar del sector privado
Instituto de belleza Princes Lady Diana	0	5	Escuelas del sector privado dedicadas a la enseñanza de oficios
Instituto de estilismo New Look	0	5	Escuelas del sector privado dedicadas a la enseñanza de oficios
Karate Shudukan Karate Do	0	5	Escuelas de deporte del sector privado
Moo Duk Kwan Cd. Sahagún	0	5	Escuelas de deporte del sector privado
Oficina de prácticas profesionales	0	5	Escuelas del sector privado que combinan diversos niveles de educación
Preparatoria Inade	0	5	Escuelas de educación media superior del sector privado
Taller ULIAR	0	5	Escuelas de arte del sector privado
Centro de asistencia infantil comunicario CAIC XILOMEN	6	10	Escuelas de educación preescolar del sector público
Colegio educativo y de servicios Sahagún	6	10	Escuelas de educación media superior del sector privado
Dat com	6	10	Escuelas de computación del sector privado
Escuela primaria María Luisa Rosslanda	6	10	Escuelas de educación primaria del sector público
ICP instituto de cibernética pedagógica	6	10	Servicios de apoyo a la educación
Ingles individual	6	10	Escuelas de idiomas del sector privado
Instituto Luis Pasteur	6	10	Escuelas de educación técnica superior del sector privado
Jardín de niños Isaac G. Guzmán	6	10	Escuelas de educación preescolar del sector público
Prepa Epmmar	6	10	Escuelas de educación media superior del sector privado

Fuente: Datos obtenidos por el INEGI

El analizar las empresas de servicios para aplicar la investigación y medir la relación entre de las empresas familiares en Cd. Sahagún dedicadas a la educación es para dar comienzo de medir que tan relacionadas se encuentran el uso de productos financieros específicamente las tarjetas de crédito y su relación con la educación financiera.

## **Productos financieros**

Partiendo de la definición de producto financiero se puede definir como:

El servicio que satisface la demanda de financiación externa de las empresas y que representa la oferta de las instituciones financieras. Es decir un producto financiero es todo servicio de financiación que las entidades financieras ofrecen a sus clientes, las empresas, con la finalidad de proporcionarles fondos precisión para el desarrollo de su actividad y la cobertura de sus necesidades de inversión. (Empresarios, 2008).

## **Educación financiera**

Según el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros BANSEFI, (2015) define a la educación financiera como:

Un proceso de desarrollo de habilidades y actitudes que, mediante la asimilación de información comprensible y herramientas básicas de administración de recursos y planeación, permiten a los individuos: Tomar decisiones personales y sociales de carácter económico en su vida cotidiana, utilizar productos y servicios financieros para mejorar su calidad de vida bajo condiciones de certeza (p. 1).

La Comisión de Educación Financiera de los Estados Unidos define a la educación financiera de la siguiente forma: “consiste en proveer la información y los conocimientos, así como ayudar a desarrollar las habilidades necesarias para evaluar las opciones y tomar las mejores decisiones financieras” (p. 1).



“La educación es de suma importancia, porque ayuda conocer los riesgos, contribuye a establecer estrategias de consumo y con ello asegurar el cuidado del dinero”. Los datos publicados por (Fernández, 2010).

La planeación de las finanzas personales no es más que el desarrollo y cumplimiento de un plan completo que ayude a las personas a alcanzar algunas metas financieras específicas. (Klosowski, 1991).

La gestión integral de la riqueza de las familias se puede definir, de esta manera, como la selección de aquellas estrategias e instrumentos de inversión, ajustadas al perfil de riesgo del individuo y óptimas desde el punto de vista financiero y fiscal, adoptadas con el objetivo de dar respuesta a las necesidades financieras de los individuos y alcanzar los objetivos de conservación y transmisión patrimonial deseados. (Ruiz, & Berges, 2002, p.10).

Se define “cultura financiera” como “el conjunto de conocimientos, prácticas, hábitos y costumbres que cada individuo posee para administrar, incrementar y proteger su patrimonio en las diferentes etapas de su vida” (Amezcuca, 2014).

Un factor clave que contribuye al desarrollo de la cultura financiera de la población es la “educación financiera”. Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) “la educación financiera es el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financiera, y mejorar su bienestar” (OECD, 2005, p.13).

Alex Villalobos en su exposición dice que la educación financiera deberá ajustarse a lo definido por la OCDE como una prioridad, la cual será velar para que los consumidores financieros desarrollen las habilidades, conocimientos y confianza precisa para adquirir mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras, y, por lo tanto, tomar decisiones debidamente informadas. (Núñez L., 2013, p. 27).

Según la Autoridad de Servicios Financieros del Reino Unido. La educación financiera consiste en el desarrollo de: “la capacidad para administrar tu dinero, dar seguimiento a tus finanzas, planear para el futuro, elegir productos financieros y mantenerte informado sobre asuntos financieros” (Núñez L., 2013, p. 69).

El mismo Banco de México vuelve a expresar que la educación financiera servirá para responder a un mundo que en la actualidad cambia en forma constante. Será la herramienta que proveerá a las personas de los medios que les ayudarán a alcanzar un mejor bienestar personal y social, y además habrá de apoyarles en el logro de metas que creían fuera de su alcance. Asimismo les ayudara a tomar mejores decisiones en cuanto a una participación social más razonada. (Núñez L., 2013, p. 69).

### **La educación financiera en México**

Cerca de 62 de cada 100 mexicanos carece de educación financiera, lo que se traduce en malos hábitos al momento de utilizar productos financieros, además de un desconocimiento de sus derechos y obligaciones frente a las instituciones financieras, advirtió la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2014, p.1).

Por lo tanto con los datos anteriormente citados, se deduce que debe incrementarse el porcentaje, para que cada día crezca en la población el interés por este tema, de acuerdo a datos de la CONDUSEF (2014, p. 1) establece que las familias consideran que al hablar de educación financiera se requiere de un lenguaje que implica tecnicismo y a demás muy complicado, es necesario cambiar este paradigma. ¿Qué se ha hecho en México, hasta el momento?, actualmente la CONDUSEF, ha implementado anualmente una semana de educación financiera, la cual está dirigida a la sociedad en general, a pesar de realizar esta notable contribución según lo comenta Gómez & Córdova (2014), en México aún se tienen retos en materia de educación financiera, “Pese a los esfuerzos que el gobierno federal ha realizado por incrementar la cultura financiera entre los mexicanos, aún persiste un reto, pues sólo 20% de la población utiliza mecanismos formales de ahorro”(p. 1). Por otra parte Aportela (2014), señala lo siguiente:

La educación financiera tiene importantes implicaciones en la generación de riqueza y en la administración de ésta, por lo que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las personas independientemente del nivel de ingresos, educación, edad o lugar de residencia, es por ello que no solamente atiende a conceptos económicos y financieros; es además un concepto de desarrollo social. (p. 1).

El presidente de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, Di Costanzo (2014), comentó: “el país tiene el

gran reto de incrementar entre la población conceptos de educación financiera para una mejor toma de decisiones”

Los diversos expertos coinciden que es necesario que en México se siga generando una educación financiera, para el desarrollo del país y de igual forma mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

### **Importancia de la educación financiera**

Para que un país salga adelante es necesario que se fomente la educación financiera la cual debe estar orientada a todas la sociedad pero especialmente a los de clase baja, y media, de acuerdo a lo establecido por Núñez (2013),

Permitir que las familias adopten decisiones óptimas desde el punto de vista financiero, además la educación financiera deberá transmitir la importancia del ahorro y su papel en la suavización de la senda del consumo, mejorar las decisiones de inversión y financiación y, por lo tanto, contribuir a la estabilidad del sistema financiero. (p. 234).

Banamex, y UNAM (2008, p.).

Desde tiempos remotos la educación siempre ha sido un factor predominante, para tener una mejor estabilidad económica que permita un bienestar financiero, y en consecuencia que se refleje el progreso de una nación, cabe mencionar que el bienestar financiero está directamente relacionado con el bienestar personal, familiar y social y esto en consecuencia mejora el nivel de vida de cualquier ciudadano.

Ante esta situación es necesario generar estrategias de capacitación que permitan en las personas incrementar sus conocimientos financieros y en consecuencia tomen mejores decisiones que les permitan administrar sus ingresos de forma eficiente.

### **Instituciones que ofrecen educación financiera en México**

En palabras de Torres (2015, p. 2) se afirma que de acuerdo al buró de entidades financieras (BEF).

Es alarmante como del total de instituciones financieras de México, solo el 10% de ellas ofrecen educación financiera, pese a la importancia que tiene respecto a las finanzas sanas del usuario. Ante esta situación es común ver personas que contratan créditos a altas tasa de interés sin considerar el incremento de intereses que pueden ver afectada su economía generando endeudamientos impagables por falta de información.

Por mencionar algunas las afores son las que cuentan con servicio de educación financiera considerando que un 85% de ellas lo cubre, en referencia los bancos de 45 que operan en el país sólo 5 promueven programas de educación representando el 11% de instituciones bancarias que ofrecen este servicio (ver figura 2).

Figura 1. Instituciones con programas de educación financiera

Instituciones	Total	Con programas	% del total
<b>Afores</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>82%</b>
Aseguradoras	103	5	5%
Afianzadoras	15	0	0%
Almacenes Generales de Deposito	19	0	0%
Bancos	45	5	11%
Banca de Desarrollo	6	3	50%
Casas de Bolsa	35	3	9%
Casas de Cambio	9	0	0%
Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo	133	7	5%
Sociedades Controladoras	24	3	13%
Sociedades Financieras Populares	45	2	4%
Sofomes ER y ENR	400	8	2%
Otras	788	121	15%
<b>TOTAL</b>	<b>1,633</b>	<b>166</b>	<b>10%</b>

Fuente: El financiero de fecha 5 de enero de 2015

Como se muestra en la tabla anterior muy pocas instituciones fomentan la educación financiera, sin embargo es necesario que existan programas que capaciten al usuario para tomar mejores decisiones en el momento que desee realizar una transacción financiera, sin que se vea afectada su economía, de igual forma esta situación se refleja en escasa participación de los sectores sociales en los productos y servicios que ofrecen las instituciones financieras; malos hábitos al momento de decidir utilizar los productos y servicios financieros; desconocimiento de los derechos y obligaciones frente a las instituciones financieras, y falta de planeación financiera. De esta manera, es común ver personas que contratan créditos con altas tasas de interés, que ahorran en instituciones no reguladas, que se encuentran sobreendeudadas, en cartera vencida, o bien, que tienen su ahorro en Afores con una comisión alta y rendimientos por debajo del promedio, lo que a la larga afectará el monto de su pensión. Por su parte, la educación financiera se considera uno de los elementos que impactan directamente en la calidad de vida de las personas, entendida desde la posibilidad individual de obtener mejores resultados económicos que redunde en poder contar con 3 mejor acceso a la

vivienda, a la salud e, incluso, para generar para sus propias opciones de empleo. Adicionalmente, es deseable que como usuarios de servicios financieros, estemos preparados para preguntar, leer y entender lo que nos ofrecen las instituciones financieras, aspectos que podemos encontrar en la educación financiera. (Moreno, 2015, p. 2-3).

### **Elementos a considerar por las microempresas de servicios para medir el uso de productos y la educación financiera**

En cuanto al uso de los productos financieros como lo refiere Hernández R. 2014. Llegando a los siguientes recomendaciones sobre el uso eficiente de la tarjeta de crédito.

- No tener más de 3 tarjetas de crédito para controlar mejor los gastos.
- Repasar los servicios extras, que te ofrece la entidad bancaria al contratar la tarjeta como son seguros de accidentes, o asistencias en el extranjero, pagar las cuotas puntualmente, con el fin de evitar una sombra en el historial crediticio.
- Pagar puntualmente las cuotas.
- Tener en cuenta las fechas de los cargos de la tarjeta
- Tener en cuenta la fecha de corte
- Mantener saldo suficiente en la cuenta.
- Los intereses por impago o descubierto son elevados.
- Su uso debe limitarse a gastos de urgencia.
- La tarjeta de crédito no es un dinero extra

- Guardar todos los recibos o comprobantes de las compras que se realicen.
- Reportar robo o extravío.
- No guarde las tarjetas que hayan caducado hay que destruirse por la mitad.

Los autores Sebestad, J., Cohen M., & Stac, k. (2006), mencionan aspectos a considerar para medir la educación financiero:

- Planificación de gastos
- Elaborar un presupuesto
- Usar un presupuesto para administrar el dinero

Ahorro:

- Evitar gastos innecesarios.
- Preparar un plan de ahorro.
- Ahorrar regularmente.

Administración de la deuda:

- Mantener una cuenta de ahorros para emergencias.
- Preparar un plan para reducir la deuda.
- Evitar la deuda en exceso.
- Pedir préstamos comprendiendo bien los términos y condiciones.

Negociaciones financieras:

- Negociar con una meta específica sobre lo que se desea obtener de la transacción comercial.
- Asumir papel activo en las decisiones sobre sus propios ingresos.

Servicios bancarios:



- Conocer las opciones financieras y sus términos y condiciones.
- Usar los servicios bancarios para respaldar las metas financieras.

### **Resultados esperados**

Dentro de la problemática que enfrenta los encuestados de Cd. Sahagún, es conocer si la educación financiera está relacionada con el uso de productos financiero como es el caso de la tarjeta de crédito, se esperan obtener resultados que contribuyan al desarrollo de la educación financiera en el uso de este producto, contribuir con ayudar a las microempresarios para que sus empresas no mueran como lo establece en el marco teórico dónde muchas de ellas se les estima dos años de supervivencia, si no por el contrario puedan llegar hacer grandes empresas comenzando con tener finanzas sanas.

### **Referencias Bibliográficas**

Amezcuca, Eva et al. (2014). Hacia un cambio en la cultura financiera en México, Capítulo del libro Docencia de las aulas a la investigación. México: Ed. Gasca.

Aportela, F. (2014), Hoy inicia la séptima edición de la semana nacional de educación financiera. Recuperado de: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/comunicados-de-prensa/1104-hoy-inicia-la-septima-edicion-de-la-semana-nacional-de-educacion-financiera>.

Banamex & UNAM (2008), Encuesta de educación financiera. Recuperado de:  
[http://www.banamex.com/es/conoce\\_banamex/quienes\\_somos/prensa/pdf/book\\_brujula\\_digital\\_2014.pdf](http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/prensa/pdf/book_brujula_digital_2014.pdf).

BANSEFI, (2015), Finanzas para todos, obtenido de:  
<http://www.bansefi.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>.

Briones, G. (20 de Junio de 2012). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de  
<http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/02/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-cuantitativa-en-las-ciencias-sociales.pdf>.

CONDUSEF, (2014). La educación Financiera comienza en casa. Recuperado de:  
<http://www.condusef.gob.mx/index.php/guias-de-educacion-financiera/429-guia-familiar-de-educacion-financiera>.

Di Costanzo, M. México retos en cultura financiera. Recuperado de:  
<http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2014/10/20/mexico-aun-tiene-retos-materia-cultura-financiera>.

Diario Oficial de la Federación, (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, obtenido de:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009).

El financiero, (2015), Educación financiera ausente en 90% de las instituciones en México. Recuperado de:  
<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/educacion-financiera-ausente-en-90-de-las-instituciones-en-mexico.html>.

Empresarial en el éxito competitivo de las micrormpresas y el papel de innovación . *Universia BusinessReview*, 14-31.

Empresarios, C. E. (2008). *Productos Financieros y Alternativas de Financiamiento*. España.

Fernández, D (2010), ¿Cuál es tu nivel de cultura financiera? Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/10/05/condusef-tras-la-educacion-financiera>.

González, R. (2014) Amplía el SAT medidas para controlar a los contribuyentes. Periódico la Jornada, obtenido de: <http://www.jornada.unam.mx/2014/01/26/economia/021n1eco>.

González, R. (2014) El nivel más alto en cuatro años, deuda vencida en tarjetas de crédito. Periódico la Jornada, obtenido de: <http://www.jornada.unam.mx/2014/01/26/economia/021n1eco>.

González, J. (2012). Empresas Familiares en México, el desafío de crecer, madurar y permanecer, obtenido de: [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf).

Hernández, R, (2014), Informe de Investigación uso de tarjetas de crédito, obtenido de: <http://metodologiadeinvestigacióncuantitativa.files.vordpress.com/2014/05/uso-de-la-tarjetas-de-crc3a9dito.pdf>.

- Hernández, (2014), Educación financiera. Recuperado de:  
<http://www.blogylana.com/guia-para-usar-la-tarjeta-de-credito-parte-1/>.
- INEGI, (2014), Empresas, obtenido de: <http://www.inegi.org.mx>.
- INEGI, (2015), Empresas, obtenido de:  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Jurado, Y. (2011). *Metodología de la Investigación*. (5. Reimpresión, Ed.) México: Esfinge Grupo Editorial.
- Klosowski, A. (1991). Finanzas personales equilibradas. México: Trillas.
- Méndez, (2014). El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas. IMEF fundación de investigación.
- Moreno R.J. (2015), Discurso durante la inauguración del Foro de Educación Financiera, en el Palacio Legislativo de San Lázaro. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/LEONARDO/Downloads/Dip.%20JCMR-Discurso%20Foro%20Educaci%C3%B3n%20Financiera-18jun.pdf>.
- Nuñez, L. (2013), Educación financiera retos, lecciones y planes. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, primera edición. Recuperado de:  
<http://www.bansefi.gob.mx/InclusionFinanciera/Pages/QueEs.aspx>.
- OECD, (2005). La educación financiera en América Latina Recuperado de:  
[http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD\\_CAF\\_Financial\\_Education\\_Latin\\_AmericaES.pdf](http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf).
- Ruiz, R. A., & Bergés, Á. (2002). El nuevo paradigma de la finanzas personales. Bolsa de Madrid.

Sebestad, J., Cohen M., & Stac, k. (2006), Evaluación de Resultados de la Educación Financiera, obtenido de: <http://www.bancadelasoportunidades.com.co/documentos/2-documento-de-trabajo-2-evaluacion-de-resultados.pdf>.

Simón, J. C. (2013). *Compromiso y agilidad, Familias Empresarias*. Mexico: pwc.

Sobestad, J. Cohen, M. & Stac, (2006), Educación financiera. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9410/1/tesis500.pdf>

Torres, Y (2015), Educación financiera ausente en 90% de las instituciones en México. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/educacion-financiera-ausente-en-90-de-las-instituciones-en-mexico.html>.

Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 151-171

Vázquez, D. G. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social.



# Investigación para Detectar los Problemas de Pequeñas Empresas Localizadas en el Poblado de San Antonio Limón “Totalco” y Propuestas de Solución

---

Rosa Ela Gutiérrez Bonilla<sup>1</sup>  
Eva Leticia Amezcua García<sup>2</sup>  
Raúl M. Arano Chávez<sup>3</sup>

## Resumen

En esta ponencia se exponen el protocolo de investigación realizado para proponer ante PRODEP, la investigación que se está realizando en el poblado de San Antonio Limón, mejor conocido como “Totalco”, durante el proyecto se pretende analizar a las trecientos empresas informales, situadas en esta población, que se dedican a la elaboración de ramos y accesorios para novias y quinceañeras, al final se exponen los resultados que se desean obtener.

**Palabras clave:** Micro empresas, empresa familiar, distrito industrial, cambio.

<sup>1</sup>Universidad Veracruzana. [rosa\\_ela@yahoo.com.mx](mailto:rosa_ela@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup>Universidad Veracruzana. [evaleticiaa@yahoo.com.mx](mailto:evaleticiaa@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>Universidad Veracruzana. [rarano@uv.mx](mailto:rarano@uv.mx)

## **Descripción del Problema a Investigar**

El Proyecto de investigación nace en el año 2012, gracias a una invitación que nos realizaron los integrantes del Cuerpo Académico “Complexus” del IIESES a mi persona y al cuerpo académico al que pertenezco, CA-45 Paradigmas de las Ciencias Administrativas y Sociales, para participar en un encuentro con los pequeños empresarios del poblado de San Antonio Limón, mejor conocido como “Totalco” , este encuentro se realizó llevando a los alumnos de la E.E. de Administración de la micro, pequeña y mediana empresa a esa población. Las visitas y el contacto con las comunidades se organizan contemplándolas como parte del proceso de formación académica y profesional de los estudiantes. Pero, no sólo abrió y ofreció a los estudiantes participantes y al cuerpo académico, como profesor/investigador, un espacio para la facilitación y realización de las diversas actividades escolares y académicas indicadas en los planes y programas de estudios de las distintas carreras universitarias, a saber: prácticas escolares, trabajos de campo, elaboración de trabajos académico-prácticos, experimentación, realización de proyectos escolares, prestación de servicio social, realización de experiencias recepcionales, etc.

Más que nada, se trató de entrar a un *territorio de aprendizaje* en donde el estudiante pueda acceder y recorrer, no sólo conceptual y teóricamente a partir de los conocimientos adquiridos en las aulas (es decir, a partir de su mapa escolar), sino en el que realmente se pueda desplazarse física y territorialmente, introduciéndose de lleno a la vida y a la realidad cotidiana de las comunidades, empresas u organizaciones sociales, aprendiendo los saberes prácticos y propios



de ellas, abriéndoseles así la oportunidad de la fertilización cruzada del saber científico y académico con el conocimiento práctico o empírico, y/o con el saber hacer tradicional y ancestral de los pueblos, es decir, aquel que han podido acumular por la experiencia derivada de la vida en convivencia con un entorno natural y sociocultural concreto. Tomando como base esta experiencia adquirida en un primer encuentro entre estudiantes y pequeños empresarios de la población de San Antonio Limón “Totalco”, y después de observar, sentir, presenciar y compartir los conocimientos adquiridos entre mis estudiantes y una servidora nace la idea de un nuevo proyecto de investigación.

### **Objetivo de la investigación**

Los programas de estudios de las Experiencias Educativas de Fundamentos de Mercadotecnia y de Administración de la Micro, pequeña y Mediana Empresa, requieren de espacios y escenarios socio-empresariales de práctica profesional, en dónde estudiantes y docentes contrasten y constaten los conocimientos teóricos con la práctica, en una realidad dentro de una micro o pequeñas empresa, los escenarios reales en los que se encuentran las micro o pequeñas empresas están en constantes cambios y situaciones que las ponen en peligro de desaparecer, en su libro Educar en la era planetaria Edgar Morin habla de cómo: “la realidad cambia y se transforma entonces una concepción del método como programa es más que insuficiente, porque ante situaciones cambiantes e inciertas los programa sirven de poco y, en cambio es necesaria la presencia de un sujeto pensante y estratega. Podemos afirmar lo siguiente: en situaciones complejas, es decir, allí en donde en un mismo espacio y tiempo no solo hay orden, sino también

desorden; allí donde emerge la incertidumbre, es necesaria la actitud estratégica del sujeto frente a la ignorancia, el desconcierto, la perplejidad y la lucidez” (Morin,2002,p.15). Pensamos que en el escenario *in situ* en el que situaremos a los estudiantes, encontrarán microempresas complejas, algunas en un desorden, en el que los empresarios- artesanos ordenan gracias a su intuición, en ese espacio los estudiantes encontraran el sitio idóneo para realizar propuestas y estrategias innovadoras.

La Universidad Veracruzana en su programa de trabajo 2013-2017 expresa la necesidad de fortalecer las funciones de investigación, docencia, y vinculación, para atender integralmente a los estudiantes, así como mejorar el nivel de habilitación de los cuerpos académicos.

Este principio institucional es el motivo para articular prácticas extramuros, *in situ*, que contribuyan al aprendizaje para la vida de los educandos. De igual manera resulta significativo promover el enfoque intercultural como acción académica transversal, para que los educandos se reconozcan como diversos social y culturalmente. Nuestro país y nuestro estado poseen una diversidad cultural, cuyos escenarios sirven a la Universidad Veracruzana, para complementar la misión de formación humana y profesional.

Esta investigación es de carácter exploratorio y pretende realizar un diagnóstico situacional de las microempresas y comparar la utilización de la administración y de herramientas de mercadotecnia en las micro y pequeñas empresas localizadas en el poblado de San Antonio Limón “Totalco”, se diseñará una muestra estratificada a las que se le aplicaran una encuesta para conocer las diferencias

en la utilización de la administración y de diferentes técnicas y herramientas de mercadotecnia, en función del nivel de escolaridad del gerente, de la aplicación de la administración y de la innovación de sus productos, así como conocer si estos empresarios aplican sus conocimientos sobre la protección a su medio ambiente físico y cultural ante el crecimiento de sus empresas.

**Se perseguirán además, los siguientes objetivos particulares:**

- a) Realizar una memoria de las acciones realizadas y de las experiencias de aprendizaje tanto por los universitarios como por los miembros de la comunidad participantes en cada visita.
- b) Elaborar un artículo que pueda servir de antecedente útil para visitas sucesivas que se alimenten y superen lo ya realizado, en términos de aportación de ideas y propuestas tanto para el mejoramiento de la labor académica como para el desarrollo de las comunidades atendida.
- c) Dar a conocer a las comunidades visitadas un documento en el que ellas puedan enterarse de las observaciones, reacciones y propuestas de primera intención generadas por los estudiantes participantes, como un testimonio de la forma en que ellos perciben la realidad y la problemática de la comunidad visitada, así como de la importancia que se otorga a sus problemas y a su realidad cotidiana.
- d) Ofrecer a los estudiantes un espacio de divulgación de sus reacciones y propuestas consignadas en sus trabajos o reportes de visita, los cuales persiguen el propósito general de que ellos contrasten los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas en contextos reales de aplicación.

e) Motivar a estudiantes y docentes a través de la publicación y divulgación de los mejores trabajos o reportes derivados de las visitas.

f) Difundirlo a toda la comunidad Universitaria para que les sirva como modelo o como una experiencia de aprendizaje, y lo puedan aplicar dentro de sus zonas.

### **Marco de referencia teórico**

El principal impulsor del crecimiento económico y la innovación en México son las MIPYMES.

Son impulsoras de la economía porque las micro, pequeñas y medianas empresas “representan el 99.8 % de las empresas y el 72.3 % de las fuentes de empleo en México. “Se trata de proporciones considerablemente más altas que las observadas en la mayoría de los demás países de la OCDE<sup>4</sup>”. (OCD. 2013: 15)

Creemos importante destacar que en México “las microempresas (empleadoras de menos de 10 personas) representan el 96.1 % del total de empresas en México” (OCD. 2013: 16), las micro-empresas representan a la mayoría de las empresas mexicanas, sin embargo el problema que manifiestan es que su productividad es baja, con solo el 18% de la producción mexicana, pensamos que es importante aclarar que la baja productividad se presenta en virtud de que un gran número de micro empresas mexicanas operan fuera del sector formal.

Sector informal.

El sector informal, es difícil de medir, debido principalmente a la falta de registro en fuentes estadísticas fidedignas, sin embargo el número creciente de este tipo

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

de empresas continua, algunas operan sin estar registradas, además de no cumplir con regulaciones comerciales y fiscales, también es necesario decir que existe otro grupo de micro-empresas que están registradas, pero evaden el pago de algunos impuestos.

En una encuesta realizada por INEGI en 2008 muestra que 6.44 millones de empresas no cuentan con comprobantes de compra por las transacciones comerciales realizadas, esta cantidad representa el 80.1% de las empresas encuestadas (INEGI 2008), cabe hacer mención que muchas de estas empresas no operaban en la economía informal.

No podemos negar, que la economía informal ofrece empleos y contribuye a disminuir la exclusión social y económica en un corto plazo, sin embargo, es un impedimento para el crecimiento económico y la generación del empleo a largo plazo, además al ser informales no pueden recibir el apoyo del gobierno.

Las micro empresas se enfrentan con el problema de la falta de apoyos, como el financiero; para las micro-empresas con posibilidades de crecimiento, para que puedan despegar, el fiscal; porque observamos que el incremento continuo de los impuestos ocasiona que las micro empresas no puedan reinvertir en su empresa ocasionando su estancamiento y algunas veces el cierre definitivo, la capacitación a su personal; porque la mayoría de las micro empresas son familiares, conjuntamente con un apoyo o asesoría para poder exportar; dependiendo del tipo de empresa que sea, mencionamos algunos entre muchos más necesidades de apoyo que estas presentan.

Como lo hemos mencionado, las MIPYMES tienen que enfrentar una serie de problemas pero, una de las principales, es la falta de otorgamiento de créditos, la OCDE menciona “el Sistema Nacional de Garantías para el acceso al crédito está ayudando a resolver el problema a mediano plazo, atiende sólo de 70,000 a 80,000 empresas cada año, en comparación con los más de 4 millones de empresas que hay en México” (OCD. 2013: 16).

El gobierno realizó acciones coordinadas con el CONACYT y el Fondo de Innovación, que se realizan en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, para facilitar a las MIPYMES el acceder a créditos, se establecen redes de organizaciones intermediarias, como por ejemplo: cámaras de comercio, universidades y asociaciones empresariales, etcétera, siendo estas aún insuficientes para las necesidades de las MIPYMES, además para realizar un trámite de este tipo se solicitan una serie de documentos, que hacen que el trámite resulte tedioso y largo.

### **San Antonio Limón (Totalco) la comunidad**

La localidad se encuentra ubicada en el municipio de Perote, con una población de 4,172 habitantes (INEGI, 2010), está localizada aproximadamente a una hora y media de la ciudad de Xalapa, Ver., Algunos de los límites de la comunidad colindan con el estado de Puebla.El nombre de la comunidad, para fines estadísticos, está registrado por INEGI como “San Antonio Limón (Totalco).

Se tiene un dato aproximado de 300 micro empresas dedicadas a la elaboración de ramos y accesorios para novias y quinceañeras, este dato es informal ya que INEGI tiene registradas solamente 88micro empresas (INEGI-DENUE- 2015).

San Antonio Limón(Totalco), está ubicada en la carretera que comunica a Xalapa con la ciudad de Puebla, anterior a la construcción del libramiento de Perote, el paso por la localidad de San Antonio Limón, era obligatoria, sin embargo ahora para llegar a la población se tiene que salir del camino hacia la ciudad de Puebla, ocasionando que solo las personas que conozcan los encantos de Totalco la visiten.

La mayoría de los pobladores de Totalco se dedican a la elaboración de ramos y accesorios de novias y quinceañeras, las empresas son de tipo familiar y no reciben el apoyo económico de instituciones oficiales, sin embargo ellos han podido hacer crecer sus empresas.

Por sus características especiales los empresarios-arte-sanos de Totalco forman parte de un Distrito Industrial, basándonos en la definición de Becattini que lo define como: “Una entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada en el que, al contrario de otros ambientes como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse.” (Becattini, G. 1990, p.210). Las características principales de un distrito industrial y que la comunidad de “Totalco” cumple son:

- PYMES dotadas de gran dinamismo
- Que pertenecen a un mismo sector industrial
- Concentradas territorialmente
- Relacionadas competitivamente y cooperativamente
- Flexibilidad productiva

- Mano de obra relativamente abundante y especializada

Empero, existe una característica, que consideramos muy importante de los Distritos Industriales y que no se cumple en “Totalco”, y es la relativa a la cohesión social, a las relaciones interpersonales, y a la interacción entre empresas, que al cumplirse todas las anteriores se crea un clima empresarial de confianza y cooperación, que es la base principal para que el Distrito Industrial sea eficiente y productivo.

Como esta característica no se cumple se puede ver como una amenaza que tiene el D. I. DeTotalco, con base a lo observado, podemos decir que no existe ese entre tejido socio económico en donde las fuerzas sociales cooperan con las económicas, y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad son la base de la difusión de conocimientos.

Notamos que las relaciones de amistad y cordialidad existen, no obstante cada empresa trabaja individualmente buscando su mercado, especializándose en el mismo producto, pero con algunas características que los hacen diferentes, tratando de no competir entre ellos, sin embargo también hay productores que elaboran los mismos productos y compiten entre ellos, ocasionando que los compradores se den cuenta de la situación y obtengan un precio bajo de los productos que podrían venderse a un precio más alto, si entre ellos fijaran el precio de sus productos y no compitieran, ya que lo único que logran es minimizar al precio y principalmente su margen de utilidad.

Las hipótesis que tenemos que despejar, al término de la investigación, son las siguientes:



- a. Las ventas que realizan los empresarios de “Totalco” son principalmente en el estado de Veracruz.
- b. La mayoría de los talleres son empresas familiares y algunos cuentan con trabajadores contratados que en su mayoría son de 3 a 4 trabajadores.
- c. La mayoría de las microempresas se administran empíricamente.
- d. Las empresas no están registradas ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- e. Los microempresarios no cuentan con apoyo del gobierno
- f. Los microempresarios no utilizan las redes sociales para la venta de sus productos.

### **Descripción de la metodología**

- a) Lectura, clasificación y análisis y reflexión de la información encontrada en diferentes fuentes.
- b) Respuesta a las preguntas clave a través de citas textuales de autores.
- c) Objetivo de la investigación.
- d) Hipótesis.
- e) Muestreo.
- f) Elección del método de la investigación.
- g) Elaboración de instrumentos de aplicación.
- h) Aplicación de los instrumentos.
- i) Tabulación de la información.

- j) Graficar resultados.
- k) Análisis de los resultados.
- l) Conclusiones.
- m) Propuestas y recomendaciones para mejorar su competitividad empresarial y llegar a ser una empresa con responsabilidad social y ecológica.
- n) Planeación y diseño en formato APA.

### **Resultados que se esperan obtener**

La comunidad de San Antonio Limón "Totalco", nos ha brindado el intercambio de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y sobre todo sentimientos, la amabilidad de sus habitantes nos ha dejado a los estudiantes y catedráticos que compartimos esta aventura de investigación, la posibilidad de gozar y crecer internamente y externamente, la aun no terminada investigación es una prueba de la importancia de convivir en la educación, de compartir conocimientos, pero sobre todo, de estar abiertos al cambio, de dejarnos fluir e influir con propuestas ajenas a nuestra realidad citadina, tenemos mucho que aprender y respetar de las comunidades, el encanto de "Totalco" no está en la belleza del paisaje, está en su gente, en sus valores que encontramos en nuestros abuelos y que dejamos perder, pero los reencontramos en nuestros pueblos, estos valores queremos conservar y difundir a las nuevas generaciones. Como primeros resultados de esta investigación obtuvimos el cambio de actitud de nuestros alumnos, y lo notamos en el entusiasmo con el que están realizando sus trabajos finales de semestre, en los cuales están proponiendo la manera de ayudar a los artesanos- empresarios

de “Totalco”, realizan viajes por su cuenta para obtener más información y se sienten comprometidos y entusiasmados por cooperar para tratar de apoyarlos en sus necesidades. Los resultados esperados en esta investigación están rebasando a lo planeado, está dejando un aprendizaje integral a los estudiantes y catedráticos participantes, la investigación meramente científica se convirtió en un encuentro e intercambio de saberes, valores, costumbres, sabores y actitudes entre otras más.

Hay que mencionar que a la fecha se han despejado algunas de las hipótesis que habíamos planteado, los estudiantes aplicaron un cuestionario para conocer más a fondo la situación en la que se encuentran, una de las preguntas que se realizaron para conocer si las ventas de sus ramos y accesorios para novias y quinceañeras eran solo en el estado de Veracruz, la respuesta nos indicó que la hipótesis que habíamos propuesto estaba equivocada, ya que los resultados nos indican que principalmente venden sus productos en la ciudad de México D.F. a mayoristas que reparten a toda la república mexicana, también los venden en las ciudades de Puebla, Oaxaca, Chiapas, Guanajuato, Querétaro y Cuernavaca. Hay que resaltar que muchas veces los compradores llegan a “Totalco” de los estados mencionados a comprar sus productos, queremos resaltar que también reciben la visita de otros países como Estados Unidos y Guatemala, que vienen a comprar sus productos, otro dato interesante que sucedió gracias a la participación de los empresarios- artesanos de “Totalco” en una feria organizada por estudiantes de la Universidad Veracruzana, en donde se contactaron con empresarios de España, los cuales se interesaron por los productos creados en “Totalco” y que a futuro

puede ser la apertura hacia nuevos mercados.

### **Recomendaciones**

Como se ha podido apreciar, las micro empresas localizadas en San Antonio Limón "Totalco", cuentan con ventajas y desventajas y una de las principales ventajas es el clima organizacional con el que cuentan, formado por los valores que comparten los miembros de la familia y que transmiten a los trabajadores que contratan externos, casi siempre pertenecientes a la comunidad, sin embargo constatamos que ese clima organizacional no se presenta entre empresas, cuando tratamos el tema de Distrito industrial comentamos que había una característica que no se cumple, y es la relativa a la unión, fusión o cohesión de las micro empresas.

Nuestra recomendación sería que se unieran en una asociación formal en la cual pudieran crecer y enfrentarse al mercado competitivo unidos principalmente con los valores que tienen y que los ha identificado como una población amable y trabajadora, esa diferencia tan importante que notamos y que no todas las empresas logran tenerla, es el clima empresarial, basado en la cooperación, solidaridad, competencia asociada a la innovación, intercambio de conocimientos y aprendizajes, actitud positiva frente al trabajo, humildad, amabilidad, respeto, empatía entre trabajadores, aceptación del otro y respeto, son valores que percibimos y que pensamos es su principal valor agregado, que tienen que aprovecharlo y transmitirlo a cada una de las micro empresas localizadas en Totalco, y que unidas todas e intercambiando experiencias y técnicas de producción llegaran a tener el crecimiento que esperan.

Pensamos que unidos podrán enfrentar a los debilidades que tienen como son:

- Falta de apoyo para capacitar al personal tecnológicamente y administrativamente.
- Falta de apoyo financiero.
- Falta de tecnologías de la información.
- Falta de capacitación para utilizar las tecnologías.
- Falta de Publicidad en los diferentes medios.
- Falta de difusión de la Población.
- Apoyo para promocionar a las empresas.
- Unión de artesanos.
- Organizar a los empresarios para que la hacienda logre su objetivo como centro de negocios reconocido nacional e internacionalmente, en donde puedan negociar la venta y distribución de sus productos.
- Apoyos gubernamentales.
- Registro de las empresas ante el Gobierno.
- Registro de marca o denominación de origen.
- Capacitación a los jóvenes de la localidad, con estudios profesionales, para continuar con la tradición de las familias.

Todo lo anterior enumerado coincide con los problemas encontrados en la mayoría de las MIPYMES en nuestro país, sin embargo queremos proponer una forma un poco diferente, pero no única porque en otros países ya se está dando, y que haría que estas microempresas comenzaran su cambio.

Esta nueva propuesta, es principalmente lograr que las empresas se unan, que sumen esfuerzos, como lo mencionó Aristóteles (384-322 A.C) “El todo es más que la suma de sus partes” , posteriormente en 1945 Ludwing von Bertalanffy relaciona la teoría de sistemas, la forma más sencilla de explicar la sinergia que significa unión de energías o multiplicación de energías , pero no siempre la sinergia es positiva, solo cuando los subsistemas se encuentran en armonía esta será positiva, en caso contrario esta será negativa, pero habitualmente se utiliza el termino sinergia para decir “El todo es más que la suma de sus partes” como lo había dicho Aristóteles 322 años antes de Cristo.

Nuestra primera propuesta es trabajar con los empresarios de Totalco para sumar esfuerzos principalmente con las fortalezas que detectamos, como lo es su clima organizacional, pero ahora uniendo a todos las micro empresas.

En otros países la unión de empresarios ya se está realizando, citaremos a Andrés Oppenheimer quien en su último libro, platica sobre el caso de un grupo de Chefs peruanos, que se unieron para lograr el éxito en sus empresas, llamo nuestra atención la siguiente frase: “Nosotros no competimos, nosotros compartimos” (Oppenheimer, A. 2014,p. 81). Podríamos citar más casos de éxito como el anterior, sin embargo sabemos que no existe una receta para el éxito de ninguna empresa, cada caso es diferente y se debe de estudiar a fondo todos los factores que le rodean para poder realizar las recomendaciones pertinentes.

Sin embargo pensamos que a las microempresas de Totalco les beneficiaría la propuesta. Lo que se pretende lograr es un cambio de forma de pensar y de actuar, porque lo que se quiere es unir esfuerzos y lograr que los empresarios

dejen de actuar individualmente y actúen en grupos de trabajo colaborativo en el que el intercambio de conocimientos sustituya al egoísmo, y el dialogo logre eliminar la desconfianza y la vanidad.

Creemos que solo logrando la unión de las microempresas, Localizadas en San Antonio Limón "Totalco", con un clima organizacional basado en los valores que actualmente tienen, podrán llegar a crecer, y resolver la problemática que presentan.

Hay mucho que realizar, el proyecto aún no termina y se van a realizar cursos de capacitación para los empresarios, referentes a la resistencia al cambio y el trabajo en equipo, con los que se piensa sembrar la semilla para que despierte en ellos la necesidad de un cambio y el deseo de trabajar uniendo a las empresas en grupos de trabajo en los cuales compartan sus conocimientos y habilidades logrando una mejor calidad e innovación en sus productos, una mejor organización del trabajo, mayor productividad, mejores utilidades, lograr un precio justo, mayor competitividad y crecimiento de sus empresas.

Finalizamos agradeciendo a los empresarios su tiempo, colaboración y amabilidad, y esperamos que ellos sigan confiando en nosotros, ya que aún no hemos terminado, continuaremos esta investigación porque hay mucho por realizar.

## Referencias Bibliográficas

- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Becattini, G. – Sengerberger, W. (comp): “Distretti Industriali e Cooperazione fra imprese in Italia”. Banca Toscana, 1991. - Triglia, C.: “Il lavoro e la politica neidist
- Brojt, D. (1993). Como mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACHI.
- Neck, P. (1995). Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas. México, D.F.: LIMUSA.
- Oppenheimer, A. (2014). ¡CREAR O MORIR! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación. México: DEBATE.
- Real Académia Española. (2012). Diccionario. junio 8, 2015, de Real Académia Española Sitio web: <http://www.rae.es/>
- Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México, D.F.: THOMSON, editores.
- Saraví, G. (1996). Potencialidades y obstáculos de los distritos industriales en México. México, D.F.: Fundación friedrich Ebert Representación en México.



# DNC sobre Prestaciones Mínimas de Ley. Caso Empresarios de San Felipe, Gto.

---

Daniela Elizabeth Andrade Zavala<sup>1</sup>  
Ariadna Crisantema Martínez Hernández<sup>2</sup>  
Cecilio Contreras Armenta<sup>3</sup>

## Resumen

Las micro y pequeñas empresas presentan problemáticas diversas más allá de su tiempo de vida, financiamientos y productividad. Uno de los problemas que las afectan de manera significativa y que impacta en el buen desempeño de sus labores, así como en desgastes físicos, emocionales, pérdidas económicas, de bienes y hasta patrimoniales para los propietarios, es el verse implicados en un proceso jurídico en materia laboral, siendo algunas de las posibles causas que los micro y pequeños empresarios desconocen la correcta aplicación de la legislación laboral en nuestro país.

El presente documento contiene el protocolo de investigación titulado “DNC sobre prestaciones mínimas de ley; caso empresarios de San Felipe, Gto.” Mediante el que se busca obtener el título por trabajo de tesis como Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad de Guanajuato.

**Palabras clave:** Capacitación, legislación laboral, micro y pequeñas empresas.

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas.  
[vanilladeaz@gmail.com](mailto:vanilladeaz@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas.  
[ara1771@yahoo.com.mx](mailto:ara1771@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico-Administrativas.  
[cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

## **Introducción**

Si observamos a nuestro alrededor, encontraremos que si bien, las grandes empresas dominan mercados amplios muy específicos, las micro, pequeñas y medianas empresas, las superan por una gran diferencia en número, sin embargo sus diferencias van más allá del tamaño y la producción, pues cada una de estas organizaciones presenta problemáticas y necesidades particulares.

En nuestra economía siguen predominando los negocios pequeños y los de reciente creación, por lo que aun cuando existen establecimientos muy grandes, el promedio de personas ocupadas por establecimiento es de 5 (INEGI, 2015).

Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar su entorno y apoyarlas directamente, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, control y mantenimiento en el mercado económico actual.

Como parte del servicio de mis prácticas integradas durante la licenciatura, tuve oportunidad de estar en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de la ciudad de Guanajuato capital en el año 2013. En el lugar, pude observar cómo propietarios de negocios de pequeño tamaño, llámense negocios familiares, micro o pequeñas empresas, se veían involucrados en procesos jurídicos tardados, que les costaban más que dinero, pues muchos de ellos se trasladaban de municipios vecinos a la JLCA, implicando esto distintos esfuerzos, desgastes físicos y emocionales, como pérdida de productividad al abandonar por un día completo sus negocios y atender al llamado de la JLCA.

Al emitirse las resoluciones correspondientes a los casos, se observaban pérdidas económicas, embargos de bienes dentro de sus empresas e incluso embargos patrimoniales de casas y terrenos. Muchos de ellos, derivados de que los patrones desconocen o no saben cómo realizar de manera adecuada algunos de los procedimientos que se marcan en la Ley Federal del Trabajo, como son rescisiones, finiquitos y pagos de prestaciones principalmente.

### **1. Micro y pequeñas empresas**

Las empresas micro, pequeñas y medianas 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. En el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2011). Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% (INEGI, 2011: 19-20).

En el caso de México, las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional tanto por los acuerdos comerciales que se han firmado en los últimos años como por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional (PROMEXICO, 2014). En 2014 se

contabilizaron 5 654 012 unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MIPYMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), el 72% del empleo en el país, ocupando a 29 642 421 personas (INEGI, 2015).

Con base en lo anterior, se puede decir que una de las tareas primordiales en los esfuerzos por incentivar el desarrollo económico del país es la de aprovechar el potencial que representan las MIPYMES en el ámbito de desarrollo local, regional y nacional.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional han sido definidas cuantitativamente utilizando el número de trabajadores como criterio principal para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos, los activos fijos o ambos (OEA y AECI, 2006; INEGI, 2011).

Para el caso de México, los criterios a considerar para la estratificación de las empresas por tamaño son: el rango de número de trabajadores, rango de monto de ventas anuales (mdp) y el tope máximo combinado. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: 
$$\text{Puntaje de la empresa} = (\text{Número de trabajadores}) \times 10\% + (\text{Monto de Ventas Anuales}) \times 90\%$$
, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría (DOF, 30 de junio de 2009).

De acuerdo con estos criterios, la microempresa es aquella entidad que tiene entre 0 a 10 personas dentro de su personal y con un monto de ventas anuales de hasta 4 millones de pesos y un tope máximo combinado de 4.6 puntos para los tres sectores considerados: industria, comercio y servicios.

La pequeña empresa es aquella que tiene de 11 a 50 personas dentro de su plantilla de personal, que cuenta con un monto de ventas anuales de entre 4.01 y 100 millones de pesos y un tope máximo combinado de 93 puntos para los sectores industria y servicios, el mismo rango de monto de ventas anuales es considerado para el sector comercio, las diferencias para su clasificación respecto a los sectores anteriores radican en el número de personal que puede ser de 11 a 30 y en el tope máximo combinado que es de 95 puntos (ver tabla 1.1).

Tabla1.1

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: DOF (30 de junio de 2009).

Por otra parte, es visible que la mediana empresa posee diferentes valores para los tres criterios en los tres sectores. Para el sector comercio puede tener de 31 a 50 trabajadores, un de monto de ventas anuales de entre 100.1 y 250 millones de

pesos y un tope máximo combinado de 235 puntos; para el sector servicios, se consideran las mismas cifras que en el caso anterior respecto al monto de ventas anuales y el tope máximo combinado, marcando la diferenciación en el número de trabajadores, que puede ser de entre 31 a 100. Por último, en el sector industria se considera el número de trabajadores desde 51 hasta 250, rango de monto de ventas anuales de entre 100.1 y 250 millones de pesos y, un tope máximo combinado de 250 puntos.

## **2. Capacitación**

Un gran número de autores alrededor del mundo han aportado sus definiciones sobre el concepto de capacitación, llama la atención que muchos de ellos lo limitan en su definición a una actividad propia para los trabajadores, hoy en día no podemos limitarnos a establecer que el alcance de este concepto sea exclusivo para ellos.

El término capacitación a menudo se utiliza para describir cualquier tipo de esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros (Bohlander & Snell, 2008). A menudo suele utilizarse de manera simultánea con conceptos como adiestramiento y desarrollo. Por ello es conveniente precisar estos conceptos y entender las diferencias entre ellos para no incurrir en confusión al usarlos.

La capacitación es toda aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades, competencias y modifican aptitudes en función de objetivos definidos. La misión de la capacitación entonces es poner a

las personas en condiciones de hacer correctamente lo que se tiene que hacer (Blake, 2008; Chiavenato, 2008; Grados, 2009).

Por otra parte, el adiestramiento es toda acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas de una persona, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz (Grados, 2009; Arias y Heredia, 2010).

En términos de formación de personal, se entiende por desarrollo toda acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal. En este sentido, tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras (Bohlander & Snell, 2008; Grados, 2009).

Así mientras que en México se conoce como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos denota a aquellas actividades de enseñanza aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido (Grados, 2009).

Debido a lo anterior, se tiende a combinar el concepto de capacitación con sus dos similares en una sola frase, capacitación y adiestramiento, o capacitación y desarrollo, esto para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados (Bohlander & Snell, 2008).

Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto, quien pretenda lograr que otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje y cómo es éste para los adultos (Grados 2009).

## **2.1 Proceso enseñanza aprendizaje**

El aprendizaje se define como una modificación o cambio más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia pasada de cada individuo. Es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. (Chiavenato: 2008; Grados 2009).

Diversos autores coinciden en que para lograr un aprendizaje efectivo deben considerarse diversas particularidades que presenta la capacitación, para Blake (2008) son cuatro: la utilidad y sus consecuencias, la decisión, el tiempo y, la oportunidad; Grados (2009) coincide con algunas de ellas dentro de su explicación acerca de las características del proceso de enseñanza- aprendizaje en adultos, dichas consideraciones son descritas a continuación.

En primer lugar revisemos la importancia de que el adulto conciba la importancia de la utilidad del aprendizaje que se le desea compartir. Cada persona tiene un conjunto de necesidades particulares; por tanto, el adulto está motivado para participar en una actividad de aprendizaje si advierte que eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. Por ello, las experiencias de aprendizaje que busca corresponden a sus intereses prioritarios y varían de acuerdo a su edad.



Por otra parte, el adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que dispone para dedicar a la actividad, hasta las propias limitaciones como sujeto de aprendizaje. Es decir, es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades, de forma que sea capaz de tolerar el costo que le significará “hacerle lugar” a una actividad que no le es habitual o a la que no está acostumbrado, y que, en muchos casos, asocia con elementos frustrantes de su niñez y juventud.

La creación de ese espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos, una cierta actitud especulativa en la que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

En un número significativo de casos, especialmente en personas para quienes el aprendizaje formal es una experiencia lejana, será muy difícil, sino imposible, desarrollar actitudes positivas hacia la propuesta de capacitación, si no se les muestra qué posibilidades que hoy no tiene adquirirá después del aprendizaje y cuán importante será acceder a ellas (Blake, 2008; Grados, 2009).

Considerando lo anterior, las personas que se dedican a la capacitación deben tener muy en cuenta que el proceso de aprendizaje para un adulto no es el mismo que sigue un niño o un adolescente, de suma importancia se vuelve también el considerar el grado de escolaridad que los posibles candidatos a recibir la capacitación poseen a fin de diseñar el material que será utilizado con la mayor claridad posible para ellos, utilizando un lenguaje y uso de recursos materiales adecuados.

Por otro lado, aunque no menos importante, debemos establecer claramente el objetivo del programa de capacitación de manera que sea clara y convincente para los capacitandos, promoviendo que se interesen en el conocimiento que se espera que adquieran y cómo éste les será importante en un futuro.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación podemos optar por mostrarles las desventajas que se tienen al no estar debidamente informados en cuestión laboral y cómo esto les afectaría, por ejemplo, en caso de llegar a recibir una inspección por parte de las autoridades del trabajo o, en caso de tener algún conflicto legal en materia laboral, como pueden ser el desgaste físico, emocional, económico y de productividad.

**La decisión.** Una segunda particularidad se refiere a decidir en qué forma el adulto aprenderá. Tan pronto como una persona se incorpore en el mundo del trabajo las cosas cambiarán e, independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que le demanda su puesto de trabajo, frente a esto se vuelve de vital importancia diseñar estrategias participativas para la instrucción. El adulto aprende con mayor facilidad si se propician motivaciones concretas de grupo que permitan la manifestación abierta de actitudes y aptitudes. Es indispensable poner mayor énfasis en el significado de los elementos de estudio, dejando de lado la memorización (Blake, 2008; Bohlander & Snell, 2008; Grados: 2009).

Podemos afirmar que esta brecha de conocimientos de la cual se habla en la parte superior varía según su significancia, en algunos casos representa una simple

adaptación al medio de trabajo y en otros un proceso de formación más complejo. Así mismo, podemos inferir que en años pasados esta brecha era más pequeña y actualmente incrementa rápidamente con los avances tecnológicos, la competitividad laboral, el mercado globalizado y los recientes cambios normativos, éste último específicamente en nuestro país.

**El tiempo y la oportunidad.** Un factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión. Se ha descubierto que en la mayoría de los casos espaciar la comunicación da como resultado un aprendizaje más rápido y una retención mayor. Éste es el principio de aprendizaje distributivo. Otra consideración relevante en cuestión del tiempo es que, en capacitación, el tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salario, como por la productividad caída (Blake, 2008; Bohlander & Snell, 2008).

Respecto a este último punto, puede entenderse que se hace referencia a los costos derivados de la capacitación dada a los trabajadores, podemos afirmar que en el caso de los empresarios, los costos relacionados al tiempo pueden ser de tipo económico en forma de pérdida de día laborado por asistir a algún curso preparado para ellos en un horario laborable e igualmente en términos de productividad con pérdida de atención al cliente, proveedores o supervisión de empleados (en caso que las maneje). Por tanto, se vuelve indispensable buscar los espacios de tiempo necesarios para poder satisfacer las necesidades de

capacitación que sean encontradas en un horario que no interfiera con las principales actividades que el empresario realiza.

**El compromiso con el resultado.** Una cuarta particularidad de la capacitación está relacionada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. El capacitador debe poseer un claro deseo de mejorar y cambiar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, considerando la instrucción como algo necesario y fundamental para el desarrollo personal y laboral del individuo (Grados: 2009). “Si algo está claro en los sistemas de capacitación eficientes es el matiz de que el proceso está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza (Blake, 2008: 45)”.

**Reforzar el comportamiento deseado.** Conocemos que las conductas que se refuercen tienen mayor probabilidad de repetirse que aquellas con las que no ocurra así. El instructor debe estar atento a este punto clave que puede realizar mediante la confirmación al participante de que sus ideas o respuestas son acertadas, o sus acciones son concretas. La retroalimentación ayuda a las personas a discernir entre lo que están haciendo bien y lo que no. Los estímulos verbales o las recompensas extrínsecas pueden reforzar el comportamiento deseado con el tiempo. El refuerzo es por lo general más eficaz cuando se da inmediatamente después de que se ha realizado la tarea. En años recientes muchas organizaciones laborales empezaron a utilizar la modificación conductual, una técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se refuerza de manera positiva, se mostrará con mayor frecuencia en un futuro, mientras que el comportamiento que se castiga disminuirá en frecuencia. Para aprender algo el

castigo es menos eficaz que el reforzamiento. Hace que la conducta castigada desaparezca, pero puede reaparecer con consecuencias secundarias como la agresión, frustración, evasión de la motivación, etc. Esto puede ocasionar que el proceso de aprendizaje se vea detenido.

El sentido de satisfacción que se presenta como consecuencia de una acción bien realizada es un importante refuerzo mucho más que los refuerzos externos a la acción (como recibir un pago por ella como ejemplo). La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para la persona, pues así obtiene la satisfacción de haber alcanzado resultados positivos, que le costaron esfuerzo.

La satisfacción es mayor si el capacitando toma parte activa en la elección de las actividades a realizar y materiales a utilizar, si no hay demasiada dirección por parte del instructor, si se le permite explorar, hacer observaciones y críticas; es decir cuando hay posibilidad de formar parte de la búsqueda de soluciones (Bohlander & Snell, 2008; Grados, 2009).

### **El uso de la experiencia de los participantes**

Un requerimiento propio de la educación de los adultos está vinculado con la forma en que se acude a la experiencia de los participantes.

Los adultos nunca llegan “en cero” a una situación de aprendizaje. Ya sea porque el tema tiene que ver con lo que diariamente hacen o porque previamente recibieron ya alguna información al respecto, o simplemente por preconceitos o prejuicios, tienen ya alguna posición formada frente a lo que se aprenderá. Debido a sus experiencias personales, laborales y de capacitación, el adulto

frecuentemente conoce más que el instructor sobre algunos temas. Lo anterior debe ser considerado tanto en la planeación de los contenidos de los cursos como en el diseño del material a utilizar en los mismos, no olvidando que el participante ganará nuevas experiencias conforme participe en el desarrollo del curso de capacitación el material debe asignarse de tal forma que cada experiencia se base en la anterior. De esta manera, los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades (Blake, 2008; Bohlander & Snell, 2008; Grados, 2009).

### **La conexión del aprendizaje con la realidad del participante**

Uno de los principios del aprendizaje menciona que el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible. Los participantes aprenden mejor la información si la asocian con algo que les sea familiar.

Con frecuencia los capacitadores utilizan ejemplos muy descriptivos para que los capacitandos los puedan relacionar. Los adultos nos manejamos con una cierta percepción de la realidad. Los diferentes “colores del cristal” con que diferentes observadores miran una misma realidad les hará percibir distintas cosas, y aún aquellas percibidas por todos serán valoradas de distintas maneras, según el sistema de valores e intereses que cada uno tenga ante esa situación.

Este aspecto representa un riesgo importante para al capacitador en tanto piense que su lectura de la realidad es la correcta o es la misma que hacen los participantes, para evitar caer en esta situación, se debe realizar un análisis de la situación actual del conocimiento y habilidades que poseen las personas a quienes se busca capacitar en algún tema con el fin de identificar correctamente a

las necesidades de aprendizaje que requieran y evitar realizar un curso vacío o innecesario que no sólo se llevaría en vano el esfuerzo de los capacitadores o de los capacitandos sino de toda aquella persona involucrada en el proceso, esto sin contar las repercusiones económicas y la falta de credibilidad que en un futuro pueda representar para el capacitador si éste elabora y presenta cursos de capacitación que no son relevantes a los interesados en su trabajo (Blake, 2008; Bohlander& Snell, 2008).

Para evitar incurrir en este tipo de errores en el proceso de capacitación y para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas, es indispensable elaborar un buen programa de capacitación.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien de una mejora. Lo importante es que exista algo que le dé vida a la capacitación, ésta no va a ser detectada en su totalidad fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación que permita conocer a fondo el problema y diseñar de esta forma el programa idóneo para atenderlo.

## **2.2 Evaluación de necesidades**

Para que la capacitación cumpla con su misión deberá apoyarse en una cuidadosa y continua investigación. De manera específica, todo programa de capacitación que se considere adecuado, se habrá estructurado sobre la base de la información que responde a los cuestionamientos siguientes: ¿quién, si es que hay alguien, necesita capacitación?, ¿qué capacitación necesita?, ¿en qué cosas?, ¿por

quiénes?, ¿cómo?, ¿en qué forma se valorarán los resultados de esa capacitación? La investigación se convierte entonces en el paso número uno para establecer un programa de capacitación idóneo a los requerimientos presentes (González, 2001).

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o mesurables existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. En el DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta así como cuándo y en qué orden se impartirán los cursos (Chiavenato: 2008; González, 2001; Grados: 2009).

Generalmente, las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos dará la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos, es preciso establecer también la situación a la cual se aspira. La diferencia, en caso de existir, entre la situación deseada y la actual, se denomina necesidad. Puede hablarse también de deficiencia. Igualmente en la medida en la cual exista proximidad entre ambas situaciones, se incrementará la calidad de la situación actual. Entonces, la calidad se entiende aquí como el grado de aproximación de la situación real o actual con la deseada (González, 2001; Arias y Heredia, 2010).



Para poder realizar un análisis integral en el DNC, es imprescindible tomar en cuenta los siguientes aspectos (Bohlander & Snell, 2008; Chiavenato: 2008): análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas.

El análisis de la organización constituye el primer paso en la evaluación de necesidades, para ello se identifican las grandes fuerzas que pueden influir en éstas, es decir, es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación. No sólo se refiere a la revisión de su misión, objetivos, recursos, competencias, y sus valores sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

Por otra parte, el análisis de las tareas se refiere al proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto, se sustenta en los requisitos que exige éste al ocupante.

Finalmente, a través del análisis de las personas se determina específicamente quienes necesitan la capacitación.

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender para desempeñarse de manera más eficiente ante distintas circunstancias de la vida, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye de distintas maneras en las distintas manifestaciones del comportamiento. Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano, se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo (Grados: 2009): Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva:

El área cognoscitiva comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño, tales como atención, memoria, análisis abstracto y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar. Cuando se imparten cursos de capacitación, se modifica el área cognoscitiva y esto se traduce en conocimientos.

El área psicomotriz se refiere al dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar. Cuando se imparten cursos de adiestramiento, se modifica el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en habilidades.

El área afectiva constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización. Cuando se imparten cursos de desarrollo, se modifica el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud.

El área con la que se pretende trabajar para el desarrollo de este trabajo de investigación, es el área cognoscitiva, proporcionando a los patrones o propietarios de micro y pequeñas empresas, información sobre las condiciones mínimas de trabajo que deben cumplir de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del trabajo, que les genere el conocimiento necesario para aplicarlas en

sus entidades de negocio y de esta manera no se vean implicados en procesos legales derivados del desconocimiento, de la mala aplicación de las condiciones antes mencionadas o de ambos. Para ello debemos tener muy claro cómo desarrollar el DNC a fin de conocer con la mayor precisión posible cuál es su conocimiento y a la vez su desconocimiento sobre las disposiciones legales antes mencionadas.

### **2.2.1 Objetivos del DNC**

El DNC, pretende alcanzar los siguientes objetivos (PintoVillatoro: 2000; Grados, 2009):

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, organización o grupo en particular, clasificar las evidencias que se presenten e investigar las causas que los ocasionaron.
- Recabar la información necesaria para precisar la situación idónea en que el grupo debe funcionar, en otras palabras, lo que debería hacerse.
- Determinar la situación en la que los individuos involucrados realmente se desempeñan, esto es, determinar lo que realmente se hace.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias encontradas.
- Clasificar las necesidades encontradas en financieras, materiales, tecnológicas, de recursos humanos y cualquier otra que pueda precisarse.
- Determinar si las necesidades encontradas pueden satisfacerse con cursos de capacitación o si se requiere de otro medio adicional para atenderla.

- Definir y describir quiénes serán capacitados, en qué aspectos y en qué fecha (s).
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente los contenidos en que se necesita capacitar y las actividades que van a llevarse a cabo.
- Establecer las directrices de los planes y programas para llevar a cabo las actividades, de acuerdo con las prioridades determinadas, definiendo de igual manera cuál será la profundidad del aprendizaje.

### **2.2.2 Beneficios del DNC**

La importancia de determinar necesidades de capacitación puede resumirse en los siguientes beneficios (Mendoza, 1998; Pinto Villatoro: 2000) conocidos también por otros autores como ventajas (Grados: 2009) del diagnóstico de necesidades de capacitación, los cuales se describen a continuación:

- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros. Ayuda a ahorrar tiempo y dinero en la búsqueda de dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar cursos de capacitación que la organización requiere. De esta manera permite a su vez identificar posibles instructores potenciales para dichos cursos.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos. Cuidando que estén orientados a los de la organización y que la redacción del objetivo general sea entendible e interesante para los capacitandos.

- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir cualquier tipo de capacitación. Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización. Ayudando a que el personal se encuentre mejor preparado para apoyar a la causa mencionada.

“Un buen ejercicio de la capacitación partirá de la observación de las conductas reales, del reconocimiento de las consecuencias no deseadas de esas conductas y, a partir de la sorpresa irá al análisis –reflexión sobre la reflexión en la acción- de los contextos en que esas conductas fueron aprendidas para volver luego a la acción ensayando nuevas prácticas y creando acuerdos organizativos que las validen y les permitan sustentarse en el futuro” (Gore, 2004: 204).

Existen diferentes métodos de recolección de información para llevar a cabo un DNC, entre los cuales fue elegido la entrevista como el más adecuado para el desarrollo de este trabajo de investigación (Ver Anexo 1).

### **3. Aspectos metodológicos**

#### **3.1 Objetivo general**

El objetivo de este estudio es identificar mediante el uso de la entrevista, las necesidades de capacitación que presentan los micro y pequeños empresarios del municipio de San Felipe, Gto., respecto a las condiciones mínimas de trabajo que deben cumplir de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y, elaborar de esta

manera, una propuesta de programa de capacitación jurídico laboral que pueda contribuir a que se encuentren mejor preparados en la materia.

## **3.2 Metodología**

### **3.2.1 Tipo de investigación**

Esta investigación será de tipo cualitativa, utilizándose la entrevista como medio de recolección de información, el análisis de contenido como método de análisis de la misma y la triangulación para darle validez.

### **3.2.2 Nivel de investigación**

El nivel en el que se trabajará en la investigación será el de diagnóstico o análisis, ya que se pretende identificar determinadas problemáticas para luego proporcionar propuestas viables.

### **3.2.3. Población**

De acuerdo con los resultados del Censo Económico realizado por INEGI en el año 2009, el municipio de San Felipe contaba con 2,023 empresas<sup>4</sup>, de las cuales 1,197 se dedicaban al comercio al por menor, ocupando a 2,871 personas.

### **3.2.4. Muestra de la población**

A efectos de la recolección de información, la muestra para este trabajo de investigación, se definió por conveniencia determinando entrevistar a 10 de ellas.

Las mismas serán elegidas de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ser una micro o pequeña empresa ubicada en el municipio.
- Estar dedicada al comercio de bienes o servicios no profesionales.

<sup>4</sup> Nota: de acuerdo con los resultados del Censo Económico 2014 (INEGI), el número de empresas aumentó a 2 515, los datos relativos al comercio aún no están disponibles.

- Aceptar participar en esta entrevista.

#### **4. Resultados que se esperan obtener**

Con este trabajo de investigación se pretende identificar si existe algún grado de desconocimiento sobre las prestaciones mínimas de ley y su correcta aplicación entre los micro y pequeños empresarios del municipio de San Felipe, Gto. para evaluar la viabilidad de diseñar e implementar un curso de capacitación que pueda ayudarlos a estar mejor preparados en materia legal laboral.

A manera de recabar la información necesaria para el análisis de este estudio, se desarrolló una guía de entrevista ad hoc a la temática expuesta. Dicha guía consta de 67 preguntas divididas en 17 áreas, las cuáles se encuentran distribuidas de la siguiente forma: datos sociodemográficos (7 preguntas), asesoría legal (7), conocimiento legal: regulación e instituciones (6), conocimiento legal: prestaciones mínimas de ley: salario (2), jornada de trabajo (3), día de descanso (4), prima dominical (2), vacaciones (3), prima vacacional (2), aguinaldo (3), reparto de utilidades (3), capacitación (3), prima de antigüedad (1), prestaciones adicionales (2), relaciones laborales (4), experiencia jurídico laboral (11), interés en la participación de algún curso (4).

## **Anexo 1**

### **Guía de entrevista**

**“DNC sobre prestaciones mínimas de ley; caso empresarios de San Felipe, Gto.”**

#### **Datos sociodemográficos**

Nombre de la empresa:

Grado de escolaridad del propietario o persona encargada:

Sexo:

- ¿Cuál es el giro de su empresa?
- ¿Cuántos empleados tiene?
- ¿Cuánto tiempo tiene con su empresa?
- ¿Qué productos y servicios maneja?

#### **Asesoría legal**

- ¿Ha buscado por su cuenta alguna asesoría legal en materia laboral?
- ¿En caso de responder negativamente: podría decirme alguna razón por la que no lo ha hecho?
- ¿Ha recibido algún curso o taller en materia laboral?
- En caso de responder afirmativamente:
  - ¿Podría decirme cuándo fue?
  - ¿Quién le dio el curso?
  - ¿Puede hablarme sobre lo revisado en el curso?
- ¿En caso de responder negativamente: podría decirme alguna razón por la que no lo ha hecho?



### **Conocimiento legal: regulación e instituciones**

- ¿Conoce cuál es la ley que rige la materia laboral en nuestro país?
- ¿Conoce cuál es la instancia encargada de la impartición de justicia en materia laboral?
- ¿Conoce qué hace?
- ¿Sabe en qué casos le puede ayudar?
- ¿Sabe cuál es la que le corresponde a usted?
- ¿Conoce cuáles son las prestaciones mínimas que debe otorgar a sus empleados por disposición de ley?

### **Conocimiento legal: prestaciones mínimas de ley**

#### **Salario**

- ¿Cómo decide el monto del salario que otorga a sus empleados?
- ¿Con qué frecuencia lo otorga (diariamente, semanalmente, quincenalmente)?

#### **Jornada de trabajo**

- ¿Cuántas horas al día trabajan sus empleados?
- Cuando exceden la jornada ¿paga horas extra?
- ¿Cómo las calcula?

#### **Día de descanso**

- ¿Otorga día de descanso a sus empleados?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Conoce cómo se paga un día de descanso cuando éste es laborado?
- ¿Cuáles días de descanso obligatorios conoce?

### **Prima dominical**

- Cuando sus empleados trabajan en día domingo ¿les aplica la prima dominical?
- ¿De qué manera lo paga?

### **Vacaciones**

- ¿Otorga vacaciones a sus empleados?
- ¿Cuántos días les otorga?
- ¿Se los paga?

### **Prima vacacional**

- ¿Conoce el concepto de prima vacacional?
- ¿Lo aplica a sus empleados?

### **Aguinaldo**

- ¿Entrega aguinaldo a sus empleados?
- ¿Cómo realiza el cálculo del pago?
- ¿Cuándo lo entrega a sus empleados?

### **Reparto de utilidades**

- ¿Entrega reparto de utilidades a sus empleados?
- ¿Cómo calcula la cantidad corresponde a cada uno de sus empleados?
- ¿Cuándo realiza el pago?

### **Capacitación**

- ¿Otorga cursos de capacitación a sus empleados?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Los ofrece en sus instalaciones o fuera de ellas?

### **Prima de antigüedad**

- ¿Conoce cómo se retribuye la prima de antigüedad?

### **Prestaciones adicionales**

- ¿Otorga alguna prestación adicional a sus empleados?
- ¿En qué consiste (n)?

### **Relaciones laborales**

- ¿Cuenta con contratos individuales de trabajo para cada uno de sus trabajadores?
- ¿Qué conceptos especifica en ellos?
- ¿Tiene recibos de los pagos de salarios que otorga a sus empleados?
- Cuando despide a una persona, ¿de qué manera procede a realizar la terminación de la relación laboral?

### **Experiencia jurídico laboral**

- ¿En alguna ocasión se ha visto involucrado en algún procedimiento jurídico de tipo laboral como alguna demanda, depósito de algún documento?
- ¿De qué tipo fue?
- ¿Cuánto tiempo duro el proceso?
- ¿Cuál fue el veredicto?
- En caso de haberse decretado laudo a favor del trabajador, ¿Podría platicarme acerca de él?
- ¿Contaba usted con el recurso económico suficiente para costear los costos de la asesoría legal contratada para el proceso?
- En caso de ser negativo, ¿Cómo lo financió?

- ¿Contaba usted con el recurso económico suficiente para pagar la sentencia dictada en el laudo?
- En caso de ser negativo, ¿Cómo lo financió
- ¿Se realizó algún embargo hacia su empresa?
- ¿Qué elementos embargaron?

### **Interés en la participación de algún curso**

- ¿Sabe si la CANACO de San Felipe ha realizado algún curso de capacitación sobre la ley laboral dirigido para patrones?
- ¿Ha asistido a alguno de los cursos o talleres que ha ofertado la CANACO en el municipio?
- ¿Me podría platicar los motivos que tuvo para asistir (o no asistir)?
- Si alguna instancia educativa o un particular ofreciera un curso de capacitación sobre la legislación laboral y su importancia en los negocios, ¿participaría?

## Referencias Bibliográficas

- Arias Galicia, L. F. & Heredia Espinosa, V (2010). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, D.F: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Blake, O. (2008). *La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: MACCHI GRUPO EDITOR S.A.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: CengageLearning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Recuperado de: <http://goo.gl/CT7FvD> el 13 de marzo de 2015
- González C, A. (2001). *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación*. México, D.F.: EDITORIAL PAC, S.A. DE C.V.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Grados, J.A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México, D.F: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- INAFED. (2015). Enciclopedia de los municipios y delegaciones México, Guanajuato, San Felipe. INAFED. México. Recuperado de: <http://goo.gl/1Drwlv> el 17 de febrero de 2015

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Panorama Sociodemográfico de Guanajuato*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Resultados definitivos: Censos Económicos 2014*. México: INEGI.
- Mendoza Núñez, A. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Torres, M. (2006). *Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo*. Madrid: OEA, AECI.
- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- PROMEXICO. (2015). Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México. PROMEXICO. México. Recuperado de: <http://goo.gl/DGytsy> el 10 de agosto de 2015.
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. (2012). *Indicadores Económicos del Municipio de San Felipe*. Gobierno del Estado de Guanajuato. Guanajuato: México. Recuperado de: <http://goo.gl/OFsKEm> el 20 de abril de 2015

# El Perfil del Empresario como Factor de Éxito en las MiPyMes: Estudio de Casos

---

Emidelfi Yuliana Vázquez Pacheco<sup>1</sup>  
Hermila Andrea Ulibarri Benítez<sup>2</sup>

## Resumen

En México, así como en otras regiones de Latinoamérica y del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), representan la base de la economía. Sin embargo, la alta tasa de mortalidad de este tipo de empresas, ha centrado el interés de estudios académicos para conocer el porqué no sobreviven. Existen factores tanto internos como externos que contribuyen al éxito o fracaso de las MiPyMes, entre ellos el capital humano del empresario, que es de vital importancia en estas empresas, pues son estos personajes quienes con su espíritu empresarial, y a través de las decisiones que toman a lo largo de la vida de la empresa determinan el rumbo de la misma, que puede ser para bien o para mal. El presente estudio tiene como objetivo analizar el perfil del empresario de dos MiPyMes del sector de agencias de viajes, cómo este impacta en el proceso de toma de decisiones, y por tanto en el desempeño de sus empresas, a través del método de estudio de caso.

**Palabras clave:** Capital humano, pequeñas empresas, éxito, toma de decisiones.

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico de Mérida. [emidelfi@gmail.com](mailto:emidelfi@gmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico de Mérida. [hermilaulibbarri@yahoo.com.mx](mailto:hermilaulibbarri@yahoo.com.mx)

## **Problema de investigación**

El tejido empresarial en la mayor parte del mundo y particularmente en Latinoamérica está compuesto por micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes). Las empresas pequeñas y medianas en todo el mundo comparten dos características: ser la mayor parte de las empresas y tener bastantes problemas derivados precisamente de su tamaño (Villagrasa, 2003).

En América Latina, entre 70 y 80% de las empresas cierra antes de cumplir un año de vida; de las que sobreviven, menos de 70% alcanzan los 5 años de vida (Morales, 2011). En México, la situación no es muy diferente, pues se crean miles de empresas cada año, de las cuales 50% fracasan antes de 12 meses, un 30% adicional lo hacen antes de cinco años y sólo 20% sobreviven en el tiempo (Márquez & Ortiz, 2011). Al ser las MiPyMes base de la economía mexicana, esta alta mortalidad empresarial tiene efectos negativos como la pérdida de empleos, lo cual tiene otras consecuencias a mediano y largo plazo, como la disminución del ingreso disponible de las familias, un menor consumo y por ende un crecimiento económico débil del país que sólo depende de lo que pase en el exterior (De la Rosa, 2014).

En diversos estudios se han analizado tanto los factores internos y externos que contribuyen al éxito o fracaso empresarial, e intentan explicar las razones por las cuales algunas empresas tienen éxito y permanecen en el mercado, y otras no. Existen dos enfoques: uno que se centra en los factores externos, conocida como la Teoría Estructural, y el segundo que es la Teoría de Recursos y Capacidades que considera que la diferencia en los recursos, capacidades o competencias



básicas entre las empresas, es la fuente de ventaja competitiva sostenible (Franco & Urbano, 2011). Uno de los recursos con lo que cuenta una empresa es el recurso humano; y se ha puesto en evidencia la importancia del capital humano genérico y específico del fundador y su impacto en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Becker 1975, Colombo y Grilli, 2005). Al respecto, Rubalcava, Hernández, & Chein (2010), señalan que: “Los términos de empresario y empresa pareciera que se engarzan desde su concepción, es difícil visualizar a uno sin el otro” (p. 9).

Por todo lo anterior, y debido a que los estudios que se han realizado con respecto al tema son escasos en el área de Yucatán, se consideró pertinente y relevante investigar como el recurso humano del empresario influye en el éxito de las MiPyMes en esta entidad.

### **Objetivo de la investigación**

La presente investigación tiene como objetivo, identificar y determinar cómo el perfil del empresario y la toma de decisiones; contribuyen al éxito de las MiPyMes, a través de un estudio de casos en el sector de las agencias de viajes.

### **Revisión Literaria**

#### **Conceptualización de MiPyMes**

Para poder comprender lo que es una MiPyMe en primer lugar se debe tener claro el concepto de empresa; y en segundo, comprender lo relacionado al tamaño o

magnitud. En la literatura, existen diversas definiciones de lo que es una empresa.

En la siguiente tabla se presentan algunas:

Tabla No. 1. Definiciones de empresa

Autor	Definición
<b>Koontz, Weihrich &amp; Cannice, (2012)</b>	"Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización."
<b>Rodríguez Valencia, (2010)</b>	"La empresa es un organismo social, económico, jurídico sociológico y administrativo integrado por recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos."
<b>Nuño de León, (2010)</b>	"Unidad económico-social que tiene como finalidad la obtención de un beneficio o utilidad, tanto para el empresario y su organización como para la sociedad en la que está inmersa, donde se coordinan el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección para satisfacer las necesidades del mercado."
<b>García &amp; Casanueva, (2001)</b>	"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados."
<b>Lobato, (2008)</b>	"La organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos."
<b>Mercado, (2008)</b>	"Organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños"
<b>Prieto, (2014)</b>	"Entidad que se constituye para satisfacer responsablemente las necesidades de una población que demanda bienes y servicios de acuerdo con las condiciones económicas, políticas, culturales, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales que se encuentra."

Fuente: Elaboración propia basada en diversos autores

Con base en las definiciones anteriores y para efectos de esta investigación, se entenderá como empresa, a toda aquella entidad económica o social, que mediante la organización de recursos produce bienes o servicios para el público con el fin de cumplir sus objetivos. Ya que se cuenta con un concepto de lo que es empresa, se continuará con el segundo aspecto: el tamaño o magnitud de las mismas.

En lo que se refiere a los criterios de clasificación de tamaño para las empresa, Álvarez & Durán(2009), señalan que en diferentes países de Latinoamérica se suelen utilizar tres dimensiones para clasificar las empresas con respecto a su tamaño: el personal empleado, los activos de la firma y las ventas brutas anuales. Por su parte Mercado (2008); indica que los criterios que se debe utilizar para determinar la magnitud de la empresa son: valor de producción, capital invertido y personal ocupado.

En México, el organismo que dictamina los criterios de clasificación es la Secretaría de Economía, y utiliza dos: el volumen de ventas y número de personas ocupadas. La clasificación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No.2.Estratificación de empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo Combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación Junio 2009

Si existen discrepancias en cuanto a los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, aún más para llegar un consenso en la definición conceptual. Al respecto, Fong (2007), comenta que, debido a las características particulares de este tipo de empresas es difícil contar con una definición única que sea válida para todos los ámbitos, pero es necesario definirla para que se pueden analizar; por tanto investigadores y organismos han propuesto criterios con el fin

de facilitar las comparaciones y los análisis. En la siguiente tabla se presentan algunas definiciones encontradas en la literatura:

Tabla No. 3. Definición de pequeña empresa

Autor	Definición
Lizarazo, (2009)	"Se entiende por microempresa a la unidad productiva más pequeña de la estructura empresarial, en términos de la escala de activos fijos, ventas y número de empleados, que realiza actividades de producción, comercio o servicios en áreas rurales o urbanas."
Rivero, (2001)	"Pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos."
Bolton Committee's Solutions en Curran, (2001)	"Una pequeña empresa es aquella que tiene una parte relativamente pequeña de su mercado, que es administrada por sus propietarios o copropietarios de una manera personalizada, y no a través de estructura de gestión formalizada. También es independiente en el sentido de que no forma parte de una empresa más grande en la que los propietarios-gerentes son libres de control externo en la toma de sus decisiones principales."
Small Business Administration en Rodríguez Valencia, (2010)	"Pequeña empresa es aquella que posee el dueño en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."
Neck, (1995)	"Desde un punto de vista cualitativo, la pequeña empresa puede considerarse como una entidad en la cual tanto la producción como la gestión se concentran en manos de una o dos personas, que son igualmente responsables de tomar las decisiones principales."
Rodríguez, (2010)	"Es un establecimiento que produce y distribuye bienes o servicios para un mercado pequeño, con la finalidad de obtener un beneficio económico."

Fuente: Elaboración propia basada en diversos autores

Para fines de esta investigación, y con base en las definiciones anteriores se entenderá por MiPyMe: aquella empresa cuyo capital es propiedad de uno o dos propietarios, quienes toman las decisiones de sus actividades libremente pues no cuentan con una estructura de organización formal, su participación en el mercado es mínima, generalmente atienden al mercado local.

## **Las MiPyMes y su importancia**

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en las economías a nivel internacional. Por ejemplo, en la Unión Europea existen 23 millones de empresas consideradas como pequeñas y medianas (PyMEs), representan el 98% del total de empresas; proporcionan el 67% de empleo y generan el 85% de los puestos de nueva creación.<sup>3</sup>

Fong (2007), menciona que “en muchas regiones las pymes son la única fuente de empleo y de renovación económica” (p. 9). Por ejemplo, en Latinoamérica, estas empresas representan casi 95% de todas las compañías, mientras que en el istmo centroamericano se estima que las MiPyMes representan más del 90% de la estructura empresarial de la región y se estima que en promedio contribuyen con el 20% del PIB y que, en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50% (Álvarez & Durán; 2009; Anzola, 2011).

México se caracteriza por ser un país generador de pequeños y medianos negocios, que tradicionalmente son los abastecedores de empleo y productos (Morales, 2011). De acuerdo con el INEGI, actualmente existen más de 5.6 millones de empresas que emplean a más de 29 millones de personas; del total de empresas existentes el 95% de las empresas son microempresas, pues cuentan en su personal con menos de 10 personas y a pesar de que contribuyen al empleo

<sup>3</sup> Datos del Informe de *Empresa: Un nueva Revolución Industrial* del 2014 de la Unión Europea, en la que plantean las políticas para el área industrial.

un 39.7% de ocupación, su aportación a los ingresos aún es menor con un 14.2% (INEGI, 2014).

En Yucatán, la situación es muy similar, de acuerdo a datos del censo económico de 2014 del INEGI, existen 98,169 unidades económicas de las cuales más del 95% son microempresas, y ocupan a más del 50% de las personas.

La importancia de estas empresas, no sólo destaca en el ámbito económico, también en el ámbito gubernamental y académico, por su papel en la innovación económica y desarrollo de la economía del conocimiento (Fong, 2007).

Se puede concluir, entonces, que las MiPyMes desempeñan un papel fundamental a nivel internacional, nacional y local, pues son la unidades que representan la base de la economía, generan gran cantidad empleos y aportan ingresos a las economías de los diferentes países, por lo que se han convertido en tema de interés para investigaciones científicas

### **Ventajas y desventajas de las MiPyMes**

Las MiPyMes son de gran importancia para la economía de muchos países como México, y día a día se enfrentan a problemas que amenazan su sobrevivencia.

Sin embargo, su tamaño también tiene ventajas al operar. Rodríguez Valencia (2010), presenta las siguientes ventajas más comunes de las pequeñas empresas:

a) flexibilidad en la dirección, b) contacto personal con el mercado al que sirve, c) aplicación del talento y especialización del propietario, d) descentralización y

diversificación de las fuentes de trabajo, e) oportunidad de una relación más estrecha y humana, f) mayor posibilidad de adaptación y ajuste al cambio, g) comunicación más fluida y efectiva, h) mayor posibilidad para realizar la creatividad e iniciativa individuales, i) mayor facilidad de equilibrio entre libertad de acción y orden, y j) contacto más directo con los clientes. Por su Parte Pickle&Abrahamson(1982), exponen menos ventajas de la pequeña empresa: a) líneas de comunicaciones cortas y directas, b) la ganancia como salario para los dueños, d) contacto con empleados y clientes, e) autonomía y f) accesibilidad del medio.

Si bien se han expuesto algunas ventajas de las pequeñas empresas, no hay que omitir que también tienen desventajas, entre las principales que señalan Pickle&Abrahamson (1982), se encuentran: a) falta de especialización, b) confinamiento, exceso de trabajo, c) riesgo de pérdidas monetarias. Rodríguez Valencia (2010), concuerda en algunas con Pickle&Abrahamson(1982), pero menciona otras como: a) capital limitado y restricciones en la habilidad para adquirir recursos adicionales, b) falta de experiencia del propietario, c) acceso insuficiente al crédito bancario, d) altos costos para lograr crecimiento en la empresa; e) planeación insuficiente y con visión a corto plazo, f) falta de atención a la calidad al cliente, g) mezclar problemas familiares con la empresa, h) escasez de personal capacitado, digno de confianza y lealtad y escasez de tiempo para dedicarlo a la atención de la empresa.

A pesar de las desventajas que presentan las micro, pequeñas y medianas, éstas siguen siendo base y sustento de muchas economías por lo que es necesario ayudar a los empresarios de este tipo de empresas a minimizar sus desventajas y potencializar las ventajas, con el fin de que no solamente sobrevivan en el mercado, sino que puedan crecer. Por ende, se considera necesario enfocarse en el empresario, quien a fin de cuentas es el motor de este tipo de empresas.

### **El éxito de las MiPyMes**

La palabra éxito, en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tiene tres significados: a) resultado feliz de un negocio, actuación, b) buena aceptación que tiene alguien o algo, y c) fin o terminación de un negocio o asunto. Sin embargo, cuando se habla de éxito en las empresas, este concepto queda muy general y corto.

En el ámbito empresarial, el éxito y el fracaso pueden interpretarse como medidas de gestión buena o indiferente, El éxito de las empresas está relacionado con un buen desempeño de las mismas en el mercado, éste desempeño se analiza desde diferentes dimensiones, tales como, supervivencia, rentabilidad, incremento de las ventas, número de empleados, reputación, entre otros (Islam, Obaidullah&Alam 2011).

De acuerdo con Dixon (1990), las mediciones del desempeño de las empresas en diversas investigaciones científicas realizadas hasta 1980, se concentraban en indicadores financieros, como las ventas, utilidades, retorno sobre la inversión,



ventas por empleados y productividad. Después de la década de los ochenta, algunos estudios empezaron a utilizar medidas no financieras e intangibles.

En las MiPyMes el indicador más utilizado en las investigaciones para medir el desempeño de estas, es el crecimiento de las ventas, debido a que por su tamaño y su corta historia normalmente tienen pérdidas en lugar de ganancias; el crecimiento de las ventas permite estimar el crecimiento del negocio cuando las utilidades no son representativas (Shirokova&Sokolova, 2013). Otros indicadores utilizados en investigaciones de MiPyMes han sido: reputación, número de empleados, satisfacción de los clientes, satisfacción de los accionistas, comunicación, posición competitiva, entre otras (Rosli, 2013).

En la presente investigación, se utilizarán dos indicadores para el desempeño: el crecimiento de ventas el crecimiento en el número de empleados que la unidades de análisis han tenido durante tres años.

### **El perfil del empresario exitoso**

En este proyecto de investigación, el factor que se analizará como de éxito en las MiPyMes es la figura del empresario. Varela (2008), señala que el proceso de creación tiene como uno de sus pilares principales hombres y mujeres con espíritu empresarial, es decir los empresarios. Al respecto, Brunet& Alarcón (2004), añaden que los empresarios juegan un papel importante en las economías de mercado o en las mixtas. Rodríguez Valencia (2010), agrega que el pequeño

empresario es pieza vital y clave de la economía tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo.

Detrás de cada organización, se encuentra su creador, cuya personalidad es determinante del éxito y permanencia del naciente negocio, pues repercute en el desempeño de las empresas sobre todo lo referente a la organización, ya sea para bien o para mal (Silva, 2008; Fong, 2007). Es importante entender la personalidad de los empresarios, porque ésta influye en su comportamiento así como en sus estilo para administrar personas y recursos (Jones & George, 2014).

El presente estudio, centra su atención en las características de personalidad que forman parte del perfil psicológico y que se pueden agrupar en diferentes categorías como son: factores motivacionales, factores de comportamiento, características intelectuales, atributos del carácter (Varela, 2008; Silva, 2008).

Se han realizado diversas investigaciones, con el fin de determinar que características deben conformar el perfil de un empresario exitoso, sin llegar a un consenso todavía, incluso han llegado a resultados contradictorios (Bourgelas, Jiménez & Lalande, 2010).

Con el fin de determinar qué características se estudiarán en la investigación, se realizó una comparación de quince estudios que analizaron el perfil del empresario y el desempeño de las empresas. Las características más estudiadas en dichos estudios fueron: propensión y/o manejo del riesgo, autoconfianza, iniciativa, creatividad, autonomía y necesidad de logro, de las cuales se presentan las siguientes definiciones en la siguiente tabla:

Tabla No. 4. Definiciones de características del empresario exitoso

Característica	Autor (es)	Concepto
Aceptación y/o manejo de riesgo	Lambing & Kuehl (1998)	Los empresarios calculan los riesgos y los minimizan todo lo posible.
	Chan, (2014); Coronel, (2014); Lobato, (2008); Moreno, (2008); Rondón,(2008)	Capacidad que permite a los empresarios no solo aventurarse a cosas nuevas y diferentes, sino también aceptar y sobreponerse a las posibles consecuencias negativas de las decisiones y acciones que tomen.
Autoconfianza	Marín (2011)	Las personas con alta autoconfianza analizan mejor sus posibilidades al tomar decisiones, y termina sus tareas a tiempo, mientras que una persona sin autoconfianza, sufre de indecisiones que no les permite concluir tareas y cumplir objetivos. Esta característica está fuertemente relacionada con todas las demás características de personalidad.
	Coronel, (2014); Lambing & Kuehl, (1998); Moreno, (2008); Varela, (2008)	Los empresarios fundamentan su autoconfianza en los conocimientos, capacidades, habilidades, competencias necesarias, actitudes y el concepto de negocios que poseen, que los hacen confiar más en cumplir con sus metas, retos y desafíos que se le presenten.
	Jones & George, (2014)	Contar con una alta autoestima, como ellos llaman a esta característica, los individuos emprenden proyectos difíciles y tienen confianza al tomar e implementar importantes decisiones.
Iniciativa	Lambing & Kuehl ,(1998)	Los empresarios toman la iniciativa cuando otros no lo harían, pues muchos tienen buenas ideas, pero no las convierten en acción como ellos lo hacen.
	Coronel, (2014); Marín, (2011)	Permite a los empresarios anticiparse a los hechos, visualizar oportunidades de negocios viables y claras, así como proponer soluciones innovadoras, lo cual es necesario si se busca el éxito en el desarrollo de una empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en diversos autores

Continuación Tabla No. 4.

Definiciones de características del empresario exitoso

Característica	Autor (es)	Concepto
Creatividad	Jones & George, (2014)	Capacidad que tiene el tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que den lugar a líneas de acción viables y factibles
	Moreno, (2008)	Modo de ocupar la inteligencia para ver la realidad superando bloqueos individuales y ofreciendo respuestas personales diversas.
	Ivancevich et al, (2012)	Proceso por el cual un individuo, grupo o equipo produce ideas novedosas y útiles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad
	Lobato, (2008)	Es esencial para el empresario, contar con esta característica, pues para emprender un negocio es preciso hacer algo nuevo o mejorarlo ya existentes y en la marcha le permite tomar decisiones innovadoras.
	Lambing & Kuehl (1998)	Los empresarios que poseen esta característica, tienen imaginación y les permite tanto visualizar escenarios alternos como reconocer oportunidades que otras personas no ven
Necesidad de logro	Hellriegel & Slocum (2009),	La definen como un comportamiento hacia la competencia con el único fin de la excelencia; es decir las personas que tienen un alto grado de esta necesidad se esfuerzan por hacer las cosas más eficientemente que las demás personas.
	Jones & George, (2014)	La necesidad de logro constituye la medida en que una persona desea desempeñar bien sus trabajos difíciles y cumplir sus criterios de perfección
	Ivancevich et al, (2012)	Las personas con un grado elevado de necesidad de logro se establecen objetivos difíciles, se esfuerzan en el trabajo y utiliza todas sus habilidades y capacidades para lograrlas
	Robbins & Judge, (2013)	Un grado elevado de esta necesidad hace que las personas se interesen sólo en su desempeño personal y no influir en que otros trabajen bien. Además que no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador.
	Lambing & Kuehl, (1998)	Los empresarios exitosos tienen una mayor necesidad de obtener sus objetivos que las demás personas, y que esta motivación es un impulso e iniciativa para el cumplimiento de esos objetivos.

Fuente: Elaboración propia basada en diversos autores

## Continuación Tabla No. 4

### Definiciones de características del empresario exitoso

Característica	Autor (es)	Concepto
Autonomía	Castillo, (2006)	La independencia para tomar decisiones, llevarlas a cabo y actuar según impulsos propios desafiando lo convencional.
	Coronel, (2014)	Los empresarios con esta característica mantienen sus puntos de vista, aún en contra de la oposición o de resultados bajos
	Silva, (2008)	Aquella capacidad de pensar y actuar por cuenta propia, a pesar de los riesgos que impliquen, y aceptar las consecuencias positivas o negativas de sus decisiones.
	Lambing & Kuehl, (1998)	Denominan a esta característica con su sinónimo autodeterminación, y explica que el empresario con autonomía cree que su fracaso o éxito depende sólo de sus acciones.

Fuente: Elaboración propia basada en diversos autores

### **Impacto de la personalidad del empresario en la toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones es complejo, y existen muchos factores que intervienen en el proceso afectando la racionalidad de la toma de decisiones. Varios autores concuerdan en que los responsables de la decisión carecen de una total racionalidad, y en la toma de decisiones influyen las características individuales, sus percepciones, intereses, personalidad, actitudes e incluso el género (Chiavenato, 2009; Robbins&Judge; 2013; González & Bermúdez, 2008).

Robbins&Judge (2013), mencionan que la habilidad mental y la creatividad son otros factores de los decisores que influyen en el proceso de toma de decisiones, pues aseveran que las personas con mayores niveles de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor rapidez; mientras que la creatividad

les permite detectar problemas que otros no son capaces de detectar, así como entender por completo el problema.

En el caso de las empresas, específicamente de las Pymes, Gentile&Baltar (2013), reconocen la importancia las variables demográficas y actitudinales de los individuos en el proceso de toma de decisiones de las empresas y señalan que tanto los atributos que definen al sujeto decisor como al modelo de decisión que sustenta la organización afectan directamente el desempeño y estrategias que definen la trayectoria de la empresa.

Gibcus, Vermeulen&Jong, (2004), llevaron a cabo una investigación en la cual realizaron una clasificación de los decisores utilizando las siguientes dimensiones relacionados directamente con la personalidad de las personas: el grado de autoconfianza, la ambición y motivación y la propensión al riesgo.

Con base en lo anterior, se puede concluir que los rasgos de personalidad de los tomadores de decisión, influyen en gran medida en el proceso de toma de decisiones, y por tanto en la elección de la mejor alternativa.

## **Metodología**

La investigación científica puede llevarse a cabo bajo dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. Debido a la naturaleza de las variables a estudiar, se decidió realizar la investigación bajo el enfoque cualitativo, pues permite que las reflexiones sean un puente que vincula al investigador y los participantes de la misma (Mertens, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El proceso en la investigación cualitativa es inductivo, recurrente y no tiene una secuencia lineal, con frecuencia es necesario regresar a etapas previas. Las etapas o fases en este tipo de investigación son: idea de la investigación, planteamiento del problema, inmersión en el campo, diseño del estudio, definición de la muestra inicial, recolección de datos, análisis de los datos, interpretación de resultados, y elaboración del reporte de resultados (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Existen varios tipos de estudio a utilizar en la investigación cualitativa, Hernández, Fernández & Baptista (2010), mencionan a los siguientes: etnográfico, historias de vida, estudios de casos en profundidad, estudio de caso y grupo de enfoque. De todos estos tipos de estudio, se abordarán las características que distinguen al estudio de caso.

El método de estudio de caso registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en la información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin en Martínez, 2006). Otra característica a resaltar, es que a pesar del enfoque cualitativo, la información puede ser obtenida por diversas fuentes tanto cualitativas como cuantitativas; estos pueden ser documentos, registros de archivos, observación directa, entrevistas directas y observación de los participantes y de las instalaciones (Chetty, 1996).

Fong (2009), añade que el estudio de casos tiene ventaja sobre los análisis cuantitativos cuando las causas de los fenómenos estudiados son complejas, ambiguas e inciertas, gracias a que se puede profundizar en los procesos

históricos causales de los fenómenos analizados. Por todas las características antes mencionadas y debido a la naturaleza del fenómeno estudiado, la mejor manera de abordarlo es por ese método, el estudio de caso.

Fong (2009), ha desarrollado una metodología de estudio de caso específicamente para realizar tesis de posgrado en el ámbito de la Pyme; hace énfasis en la validez y confiabilidad de este método para realizar investigación científica, para ello recomienda el uso de múltiples fuentes de evidencia y de su triangulación para corroborar la exactitud y veracidad de la información obtenida.

En la siguiente tabla, se describen las unidades de análisis, informantes y fuentes de información que se utilizarán para esta investigación.

Tabla No. 5. Elementos metodología

<b>Unidades de análisis</b>	<b>Dos MIPyMes del sector de agencias de viajes (con diferente desempeño)</b>
<b>Informantes</b>	<b>Dueños, gerentes (en caso de existir), empleados operativos.</b>
<b>Fuentes de información</b>	<b>Observación directa, Cuestionario sobre la personalidad, Entrevista semi estructurada</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en un apartado anterior, el desempeño de las unidades de análisis, se medirá con dos indicadores, el crecimiento de ventas y el crecimiento de número de empleados en un período de tres años. A los empresarios se les aplicará un cuestionario para medir la personalidad y saber si cuenta con las características del perfil del empresario exitoso y una entrevista semi-estructurada para profundizar. Para cumplir con la validez y triangular la información, se



realizarán entrevistas semi-estructuradas a los empleados, complementando con la observación directa.

### **Resultados esperados**

Al finalizar esta investigación, se espera confirmar el supuesto teórico que el perfil del empresario, influye en la toma de decisiones y por tanto en el buen desempeño de las empresas. Se espera encontrar, que en la empresa con un mejor desempeño, el empresario cuente con más características desarrolladas del perfil del empresario exitoso.

Aunado a lo anterior, se dejará en las empresas el resultado de la investigación, con la finalidad de que los empresarios, pueden desarrollar esas características en las que se detecten no son tan fuertes.

### **Referencias Bibliográficas**

- Álvarez, M., & Durán, J. E. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual\\_Micro\\_Pequena\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/Manual_Micro_Pequena_Mediana_Empresa_es.pdf?sequence=1)
- Anzola, S. (2011). Factibilidad en la gestión de PYMES. En L. Jacques, L. Cisneros, & J. Mejía, *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas* (p.p. 5-11). México: Pearson Educación.
- Becker, Gary (1975), *Human Capital*, Columbia Press. National Bureau of Economic Research.

- Bourgelas, S., Jiménez, J., & Lalande, J. (2010). *El perfil del empresario exitoso*.  
Cánada: Universidad de Quebec en Trois-Rivieres.
- Brunet, I., & Alarcón, A. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. *Papers*,  
73, p.p. 81-103.
- Castillo de Matheus, M. E. (2006). Manifestaciones de personalidad de  
empresarios exitosos. *Visión gerencial*, 5(1), p.p. 3-12.
- Chan, M. R. (2014). El perfil del emprendedor de la zona sur del estado de  
Yucatán: características, factores de vocación y fuentes de inspiración.  
*Revista Global de Negocios*, 2(3), p.p. 29-38.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized  
firms. *International smallbusinessjournal*, 15(1), 73-85.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de  
las organizaciones* (2a. ed.). México: Mcgraw Hill.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new  
technology-based firms: A competence-based view. *Research  
policy*, 34(6), 795-816.
- Coronel, M., Fretes, P., Venturi, J., & Villalba, E. F. (2014). Estudio del perfil  
emprendedor de los empresarios de Pilar, según la escuela  
comportamentalista de David McClelland. *Revista Electrónica Científica de  
la UNP*, 1(1).
- Curran, J. & Blackburn, R. (2001). *Researching the small Enterprise*. Estados  
Unidos. SAGE Publications

- De La Federación, D. O. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Extraído de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php)*.
- De la Rosa. (2014). Pymes destruyen 100, 000 empleos en 2013. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/02/12/pymes-eliminanan-975000-empleos-en-el-ano>
- Dixon, J. R. (1990). *The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition*. Irwin Professional Pub.
- Fong Reynoso, C. (2007). La importancia de la Pyme como objeto de la investigación científica. En C. Fong Reynoso, & C. Robles Estrada, *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. (p.p. 17-47). México: Universidad de Guadalajara.
- Fong, C. (2009). El estudio de casos en la investigación relacionada con la pyme en México. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 21, 4
- Franco, M. & Urbano D. (2010). A case study of successful SMEs in Colombia: the case of the healthcare sector. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- García, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid. McGraw Hill.
- Gentile, N., & Baltar, F. (2013). *Empresarios PyMEs a través de sus narraciones: estilos propios y especificidades*. Obtenido de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1829/#.VgOAJI9\\_Oko](http://nulan.mdp.edu.ar/1829/#.VgOAJI9_Oko)

- Gibcus, P., Vermeulen, P., & Jong, J. (2004). Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1-22.
- González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquía* (52), pp. 131-154.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Baptista, P. & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. Ed). México. McGraw Hill
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). Censos económicos 2014 Resultados oportunos. México: Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Información.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (7a. ed.). México: McGraw Hill.
- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., & Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), p289.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. México. McGraw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ava. ed.). México: McGraw Hill.
- Laming, P., & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lizarazo, M. (2009). *Jóvenes emprendedores. Comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales*. Ecuador: Instituto Americano de Cooperación para la Agricultura.
- Lobato, F. (2008). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: MacMillanHenneman.
- Marín, M. E. (2011). Perfil emprendedor de los gerentes de las empresas lácteas del Municipio Colón del estado Zulia. *Visión gerencial*, 10(1), pp. 120-134.
- Márquez, P. & Ortiz, A. (2011), ¿Por qué fracasan las empresas? En Daza, M., Blanco, J., Dávalos, A., Ramírez, J., Ponce, J., Torres, R. & Ramírez, M. *Volumen I Fiscalización y transparencia: una visión hacia el futuro*. Pp. 157-170. Jalisco, México. Universidad de Guadalajara.
- Martínez, P.C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Mercado, S. (2008). *Administración de Pequeñas y medianas empresas. Estrategias de Crecimiento*. México: Publicaciones Administrativas y Contables Jurídicas, S.A. de C.V.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 366, pp. 39-48.

- Moreno Vargas, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños*. (Tesis de maestría inédita). Costa Rica: Escuela de Posgrado CATIE.
- Neck, P. (1997). *Desarrollo de pequeñas empresas. Políticas y programas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Nuño de Leon, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio.
- Pickle, H. & Abrahamson R. (1982). *Administración de empresas pequeñas*. México. Limusa
- Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento. Conceptos y Plan de Negocios*. México: Pearson.
- Real Academia Española, 2015. Versión en línea: <http://lema.rae.es/drae>
- Rivero, F., Ávila, L. & Quintana (2001). *La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras*, Madrid, Editorial Popular, 170 pp
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a. ed.). México: Pearson Educacion
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6a. ed.). México: CengageLearning.
- Rondón Márquez, I. G. (2010). *Perfil del empresario de Barrancabermeja*. Obtenido de Universitaria de Investigación y Desarrollo: <http://www.udi.edu.co/p>

- Rosli, M. M. (2013). Determinants of small and medium enterprises performance in the Malaysian auto-parts industry. *African Journal of Business Management*, 5(20), pp-8235.
- Rubalcava, V., Hernández, C., & Chein, N. (2010). El perfil del empresario tamaulipeco: su impacto en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, (págs. 1-23). Tamaulipas, México.
- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203.
- Silva, J. E. (2008). *Emprendedor. Crear su propia empresa*. Bogotá, Colombia: AlfaOmega.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación* (3a. ed.). Colombia: Pearson Educacion.
- Villagrasa, Jesús. (2003). *Globalización ¿Un mundo mejor?* México D.F. Editorial Trillas.





# Modelo Uso de Tecnologías y Calidad en el Servicio. Estudio de Caso

---

María del Socorro Castillo Castillo<sup>1</sup>  
Karla Vanessa Cabrera Castillo<sup>2</sup>  
Carolin Michele Yong Lau<sup>3</sup>

## Resumen

A partir de la reflexión sobre cómo operan las organizaciones gastronómicas en México, nos hemos dado a la tarea de emprender una serie de actividades académicas y de investigación para entender e intervenir en el sector gastronómico, iniciando por la localidad de Cancún, esta investigación pretende explorar las pequeñas empresas gastronómicas que cumplan con ciertas condiciones a conveniencia para poder distinguir sus características de operación sus procesos y permanencia en el mercado local.

Se ha optado por el estudio de caso como diseño de la metodología basados en el Nuevo Institucionalismo Sociológico a partir del Isomorfismo, para la recolección de datos en el diagnóstico situacional en el entendido de que los datos cualitativos permiten explorar y entender como es su proceso de adaptación en el mercado local y posteriormente se complementa con instrumentos como el Blue Print que permitan identificar las áreas de mejora en los procesos de servicio de atención al cliente, la posible implementación de Poka Yoke para examinar y describir las condiciones en la calidad del servicio y finalmente de cómo han adquirido estrategias para el uso de las tecnologías. De este modo se amplía el conocimiento de las condiciones en que operan las organizaciones en el campo gastronómico local, se cree que con base en estas características generales y particulares de los establecimientos estudiados se puede desarrollar un modelo de utilidad en Innovación Tecnológica y del Servicio.

**Palabras clave:** Isomorfismo, innovación tecnológica y de servicio.

<sup>1</sup>Universidad Tecnológica de Cancún. [scastillo@utcancun.edu.mx](mailto:scastillo@utcancun.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad Tecnológica de Cancún. [kcabrera@utcancun.edu.mx](mailto:kcabrera@utcancun.edu.mx)

<sup>3</sup>Universidad Tecnológica de Cancún. [cyoung@utcancun.edu.mx](mailto:cyoung@utcancun.edu.mx)

## **Introducción**

Este acercamiento a las organizaciones en el campo de la gastronomía, pretende que el diseño del protocolo de investigación, permita establecer una base más sólida en el entendido de que las Instituciones de Educación Superior (I.E.S.) influyen en el proceso de profesionalizar al campo en el que se desarrollan las carreras profesionales en nuestro país, que es una tarea dinámica y que requiere de estudios más complejos más allá de imitar o mimetizar los modelos de innovación estratégica creados y aplicados en otros países, donde responden a necesidades distintas a la nuestra y con condiciones socioeconómicas desiguales a las de las empresas mexicanas, en este estudio se apuesta por experimentar un modelo de utilidad con referencia en la innovación estratégica para el uso de tecnologías y la calidad del servicio en pequeñas empresas gastronómicas a partir de un modelo de investigación sustentado por la teoría del Nuevo Institucionalismo Sociológico.

En el presente protocolo se plantea un diseño de investigación dividido en tres etapas, se describe el problema a investigar a partir del diagnóstico situacional aplicado por el Cuerpo Académico de Gastronomía de la Universidad Tecnológica de Cancún a las pequeñas empresas gastronómicas ubicadas en el centro de la ciudad. El objetivo propone diseñar un modelo de investigación para la creación de un modelo de utilidad en la innovación estratégica, por lo que el marco de referencia teórico se plantea por un lado la perspectiva de la teoría del nuevo institucionalismo sociológico para el acercamiento al proceso de adaptación isomórfico de las pequeñas organizaciones estudiadas, y por otro se revisa el

diseño del Blue Print y la probabilidad de adaptación Modelo de Shewhart y perfeccionado por Deming, conocido también como (PDCA). En la descripción de la metodología se presenta el método del estudio de caso un modelo particular para el manejo de información y recolección de datos, se espera que como resultado se pueda explorar de una forma distinta la operatividad de las pequeñas organizaciones gastronómicas de la localidad, adquirir datos e información suficiente para la validación y análisis de datos empíricos, y tener claridad sobre los procesos de adaptación de las organizaciones estudiadas y así proponer mecanismos apropiados para elaborar modelos que se adapten a las condiciones de las pequeñas organizaciones gastronómicas y evitar el proceso de adaptación irracional de modelos de calidad y uso de las tecnologías al que se someten algunas organizaciones.

### Diseño de la investigación

Tabla 1. Diseño de la investigación por etapas

Etapa	Meta	Actividades	Plazo de cumplimiento	Técnicas o Herramientas
1. Diagnóstica	Identificar las condiciones de operación en las pequeñas empresas gastronómicas participantes.	-Diseñar de instrumentos de recolección de datos mixtos. -Aplicación de instrumentos de recolección de datos -Validación del instrumento de la recolección de los datos.	Mediano Plazo	-Estadística -Plan de trabajo. -Entrevista semiestructurada. -Encuesta estructurada. -Observación directa. -Análisis de documentos. -Diseño del Blue Print ajustado al sector de servicio gastronómico
2. Evaluación situacional.	Determinar las necesidades principales de la empresa en el servicio gastronómico.	-Seleccionar y ordenar por prioridad de cada una de las necesidades principales.	Mediano Plazo	Modelo de Shewhart y perfeccionado por Deming, conocido también como (PDCA).

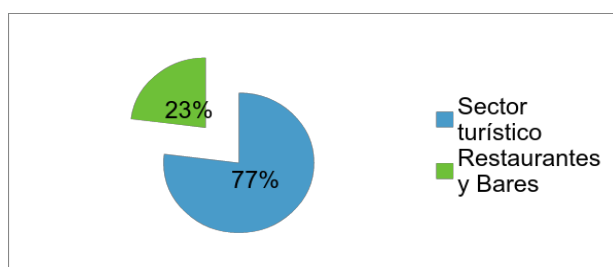
3. Diseño.	Estructurar el modelo de adaptación de las necesidades del sector gastronómico en el servicio de calidad y del uso de las tecnologías.	Integración de la estructura del modelo.	Largo Plazo	Plan de acción.
------------	--	--	-------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

### Descripción del problema a investigar

Cancún es una ciudad turística donde una de las principales actividades económicas son las de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (con un PIB de \$3,457,399 mil pesos), comercio (\$2,311,187 mil pesos), y construcción (\$568,572 mil pesos) (INEGI, 2011), ubica a los establecimientos de venta de alimentos y bebidas como servicio complementario integrado a la actividad económica del turismo en el Sistema de Cuentas Nacionales de México (INEGI, 2011), y en la dinámica de los negocios de turismo los restaurantes y bares representan el 23% del PIB turístico (SECTUR, 1999-2004), donde la industria gastronómica de Cancún estaría generando ingresos aproximados anuales por \$795,201,000 (Ver tabla 2).

Tabla 2. Información PIB turístico



Fuente (SECTUR 1999-2004).

Según el INEGI (2011), El número de establecimientos de preparación y servicio de Alimentos y de Bebidas en Cancún del año 1994 al 2011 son los siguientes:

Tabla 3. Numero de establecimiento de Alimentos y Bebidas Anual

Número de establecimientos de A y B anual								
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1,006	469	469	480	ND	320	325	328	ND
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
271	1,304	1,112	482	482	518	832	849	ND

Fuente INEGI (2011)

De acuerdo a estos antecedentes surge la propuesta de incentivar a las pequeñas empresas gastronómicas a llevar a cabo la aplicación de un modelo propuesto de innovación estratégica para el uso de las tecnologías y calidad del servicio, que permita mejorar las condiciones de uso creando una ventaja competitiva para su rentabilidad en la zona centro de Cancún.

A diferencia de las grandes empresas o franquicias, las pequeñas empresas requieren un análisis más específico; como objetos reales, donde la "realidad" de estos objetos se constituye a través de diversas conversaciones, ambos de los analistas y los analizados, y donde se incrustan socialmente ambas prácticas en las formas de ser (percepción), maneras de organizar y que hacen la diferencia con las grandes organizaciones.

Estas organizaciones son parte del discurso de planes políticos nacionales, estatales y municipales por ejemplo el Plan Nacional de Gobierno a partir de 1990 a la fecha menciona a las MIPYMES. El Plan Quintana Roo establece un Quintana Roo Competitivo y reconoce que el 99% de las empresas son micro, pequeñas y

medianas, sugiere la generación de acciones, programas, proyectos para brindar esquemas y mecanismos de cooperación para la capacitación, consultoría y financiamiento. Esto a través de homogeneizar la vinculación del sector empresarial, académico y de investigación, para elevar y promocionar las ventajas competitivas de inversión en el estado. Enfatiza en su proyección la necesidad de promover y fortalecer la formación y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, comodetonadoras de empleo y autoempleo y con ello la promoción del desarrollo de la cultura emprendedora para la generación de empresas exitosas, nos da la tarea de promover la vinculación entre la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos con el sector productivo (Plan Quintana Roo 2011-2016, p.46-57).

Los empresarios mexicanos de establecimientos de alimentos y bebidas, por tradición, generación y costumbre en su gran mayoría son empresas familiares, o están dirigidas por otros profesionistas como contadores o administrativos que no tienen una relación con la administración estratégica orientada al cliente y servicio en el campo gastronómico. Sin embargo, es importante mencionar que la elaboración del diseño de este modelo de innovación estratégica para el uso de tecnologías y la calidad del servicio en las pequeñas empresas gastronómicas se sostiene desde el modelo de investigación para la recolección de datos en la etapa diagnóstica que establece parámetros cualitativos del proceso de adaptación mediante el isomorfismo basados en el nuevo institucionalismo sociológico y en la etapa cuantitativa se crean encuestas para a) Identificar la problemática en el área de los recursos humanos, recursos operativos, recursos mercadológicos y

financieros. El análisis documental y la revisión de documentos para b) analizar estrategias adecuadas (tecnología y calidad en el servicio) considerando las características de las pequeñas organizaciones gastronómicas y finalmente c) diseñar y proponer el modelo de innovación como prueba piloto para cubrir la necesidad de crear ventajas competitivas de inversión en el estado a partir de una realidad objetiva, y con ello el impulso del desarrollo de una cultura emprendedora para las futuras generaciones de empresas exitosas en el estado de Quintana Roo.

### **Objetivo de la investigación**

Diseñar un modelo de innovación estratégica para el uso de tecnologías y la calidad del servicio en las pequeñas organizaciones gastronómicas de Cancún Quintana Roo.

### **Marco de referencia teórico**

#### **Isomorfismo institucional**

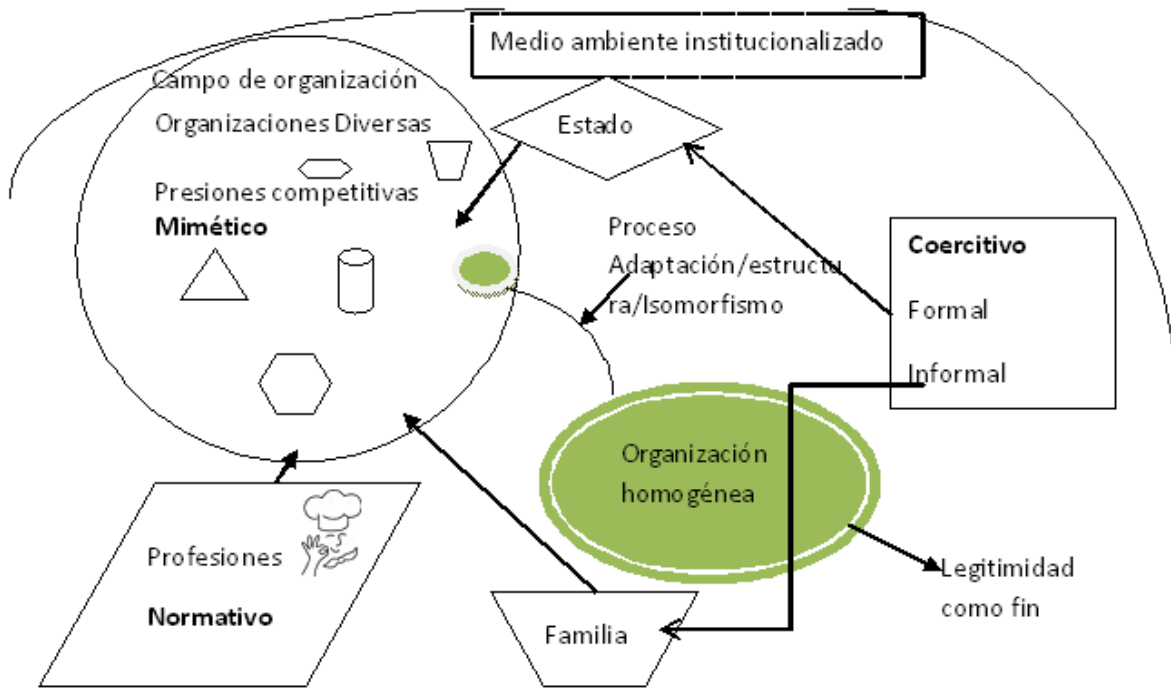
Retomando el principio conceptual definido por Hawley (1968) el Isomorfismo Institucional es un proceso de restricción que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales, en la literatura de Meyer y Rowan (1977) se usa para aplicar por primera vez el término isomorfismo a las instituciones y extender el concepto DiMaggio y Powell (1983) elaboraron la teoría del isomorfismo institucional en ámbitos organizacionales. Por su parte Thornton (2011) dice que

es un concepto que deriva de la biología de poblaciones y de las matemáticas, se aplica a las instituciones y organizaciones para entender el *proceso* de restricción que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales.

El nuevo institucionalismo se plantean como premisas en función a la teoría de Meyer y Rowan quienes consideran que las organizaciones operan en contextos altamente institucionalizados, para aumentar su legitimidad y perspectiva de supervivencia por lo que adoptan prácticas y procedimientos de grandes empresas suponiendo que esto las hace más eficientes, aunque se entiende que no necesariamente es así, en estos estudios las presiones que las instituciones tienen sobre las organizaciones para adaptarse lo estudian a partir de los *procesos isomorfos* y estos a la vez explican los mitos racionalizados es decir reglas, evidencias empíricas, pero no científicas. El estudio del Isomorfismo se profundiza más con DiMaggio y Powell, ellos prestan atención al campo de las organizaciones y a los diferentes tipos de organizaciones e individuos que producen influencias específicas en el campo, estas influencias pueden ser objeto y sujeto de las presiones que se producen en el mismo campo y el isomorfismo es el resultado de estos. Las presiones institucionales que conducen a la organización adoptar una misma forma organizacional (isomorfismo) de otras organizaciones del mismo campo organizacional. La siguiente figura es una representación gráfica de cómo se entiende el isomorfismo institucional en la organización, basada en los autores mencionados.



Figura 1. Representación de isomorfismo institucional en la organización



Fuente:Castillo, M.S. (2014)

Entonces un campo de organización está formado por un grupo de organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de vida institucional, puede ser percibido entre los socios, competidores, las cadenas productivas, verticales u horizontales “Las fuerzas principales que las organizaciones deben tener en cuenta otras organizaciones” (Aldrich, 1979 ), que no sólo compiten por los recursos y los clientes, sino por el poder político y la legitimidad institucional, para la adecuación social, así como la aptitud económica.

Específicamente el Isomorfismo del Nuevo Institucionalismo sugiere entonces que una organización debe ser isomorfa a sus competidores para lograr la *legitimidad* Powell y D’Maggio (1983) sostienen basados en el trabajo de Hannan y Freeman (1977) que hay dos tipos de isomorfismo: *competitivo e institucional*.

*Isomorfismo competitivo*: desarrollado principalmente por Hannan y el papel clásico de Freeman (1977), y gran parte de su trabajo reciente, se ocupa de isomorfismo competitivo, partiendo de un sistema de la racionalidad que hace hincapié en la competencia del mercado, el cambio de nicho, y las medidas de ajuste de competencia lo describe desde la ecología de la población, que ve los cambios dinámicos de un determinado conjunto de organizaciones. Los ecólogos de la población examinan el nacimiento y mortandad de las organizaciones y formas de organización dentro de la población dentro de largos periodos y creen en el cambio a largo plazo y que esto es posible a través de la *selección*, porque creen que la mayor parte de la variabilidad de las estructuras centrales de las organizaciones provienen de la creación de nuevas formas y la desaparición de las viejas formas a medida e cambian las exigencias medioambientales. En síntesis sostienen que las organizaciones pueden copiar *estrategias de adaptación* de las estructuras de organización ante las exigencias medioambientales.

En el *Isomorfismo institucional* a diferencia de la eficiencia y motivaciones competitivas para la adaptación a su entorno de las organizaciones, *el isomorfismo institucional* supone que las organizaciones buscan *legitimidad* con relación a un entorno socialmente construido que implica competencia entre las organizaciones para lograr la legitimidad institucional y ganar posicionarse en el mercado en atención con la política y la ceremonia de la vida organizacional moderna, esto a su vez lo relacionan con la supervivencia. El *cambio isomorfo institucional* se produce por tres mecanismos coercitivos, miméticos y normativos.

- 1) el *Isomorfismo coercitivo*, resulta de las influencias políticas y problemas de

legitimidad, de las presiones tanto formales como informales que, sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen, y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones, 2) *Isomorfismo mimético*, es una respuesta que resulta de la incertidumbre es una fuerza poderosa que propicia la imitación; las organizaciones se construyen siguiendo el modelo de otras organizaciones; de los estándares 3) *Isomorfismo normativo*, resulta de la profesionalización es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores como medio de legitimación.

La Ecología Humana desarrolla su planteamiento centrando el principio del isomorfismo a partir de la explicación de Hawley (1968; p334) donde propone dos modificaciones. Una se refiere al mecanismo o mecanismos responsables del equilibrio que complementa con un *criterio de selección* y una *teoría de la competencia* y la otra modificación con el hecho del *problema de adaptación óptima* a los cambios del entorno que no reconoce que la poblaciones de las organizaciones a menudo enfrentan a múltiples entornos que imponen exigencias un tanto inconsistentes, a lo cual propone un modelo de entornos múltiples y dinámicos.

Es necesario aclarar que este análisis se centra principalmente en las grandes empresas por razones de diseño argumentando que las organizaciones pequeñas pueden limitar en gran medida la variedad observable entre las grandes empresas en elementos de cambio estructural con el tamaño y la utilidad del modelo

presentado disminuye en las pequeñas organizaciones. Es una adaptación isomórfica vista como el resultado de la competencia del mercado.

En la Teoría de dependencia de los recursos entienden que la adaptación isomorfa es el resultado de una organización en posición de dependencia a otra organización como es el caso de la organización matriz, una organización comercial o un cliente importante. Es una situación de dependencia por lo que, el elemento coercitivo proviene de la influencia política y el problema de legitimidad. El primer caso de isomorfismo es análogo a las formulaciones del modelo de dependencia en que las organizaciones son vistas como reprimidas por aquellos de quienes *dependen los recursos* (Pfeffer y Salanck, 1978) En esta teoría de estudios cuantitativos se centran en los mecanismos en los que se propagan prácticas, no el nivel de isomorfismo en el campo, lo que sugiere que la difusión es sinónimo de isomorfismo. Esto puede confundir legitimidad isomorfismo conducido con el concepto de difusión que es impulsado por estas teorías.

Tanto a teoría de la ecología humana como la teoría de dependencia de los recursos se centran en el entorno inmediato o de trabajo compuesto por los competidores, clientes y proveedores.

En el institucionalismo DiMaggio y Powell (1983 p.157) argumentan que una teoría de isomorfismo institucional puede ayudar a explicar las observaciones que las organizaciones son cada vez más homogénea, y que las élites a menudo se salen con la suya, mientras que al mismo tiempo que permite entender la irracionalidad, la frustración de poder, y la falta de innovación que son tan comunes en la vida organizacional. Meyer y Rowan sostienen que independientemente de su

eficiencia productiva, las organizaciones que existen en entornos altamente institucionalizados el ser isomorfos con ellos significa obtener la legitimidad y los recursos necesario para sobrevivir, pero que solo es posible en un entorno con una estructura fuertemente institucionalizada. Para los neo-institucionalistas las organizaciones centradas en ambientes institucionales, donde las profesiones y el Estado tienen un lado más pesado son más susceptibles a las presiones isomorfas, la adopción de estos elementos legitimados aumentan la probabilidad de sobrevivencia.

Entonces en este sentido de ideas el isomorfismo institucional sugiere que en la sociedades modernas las *estructuras de organizaciones formales* surgen de contextos institucionalizados (Meyer y Rowan 1977) suponen que estas profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios se deben producir racionalmente, ellos describen que las estructuras formales no solo son productos de sus redes de relaciones en la organización social y que los elementos de las estructuras formales racionalizadas están fuertemente acopladas y que refleja los entendimientos difundidos de la realidad social, por tanto son manifestaciones de poderosas reglas institucionales, las cuales funcionan como *mitos racionalizados* por lo tanto para entender este fenómeno de adaptación, ayuda a ubicar el cómo funcionan las organizaciones de acuerdo a sus planos formales: la coordinación de rutina, como se siguen las reglas y los procedimientos, y las actividades reales que se ajustan a las prescripciones de la estructura formal como lo plantean estos supuestos. Este argumento se centra en que *“las reglas institucionales pueden tener efectos sobre las estructuras*

*organizacionales y su cumplimiento en el trabajo técnico real, los cuales son muy diferentes a los generados por las redes de conducta y relaciones sociales que integran y rodean una organización determinada”* (Meyer y Rowan en Powell y DiMaggio 1999 p.80) ya que uno de los problemas centrales de la teoría de la organización es descubrir las condiciones que hacen surgir la estructura formal racionalizada de carácter instrumental y en general se centra en las organizaciones formales, sin embargo dentro de los Estudios Organizacionales la teoría institucional considera la aceptación de la presencia multi-racional sugieren que el mecanismo de racionalización ha cambiado, pues opinan que ya se ha logrado la burocratización de grandes empresas y del Estado, que las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común por lo tanto el cambio estructural en las organizaciones parece motivado cada vez menos por la competencia o por la necesidad de la eficacia. (p. 104) es pertinente recordar que en los E.O. aceptan todo tipo de formas de organización y en el N.I. afirman que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, se consideran otras formas de homogenización, surgen de la estructuración de los campos organizacionales (Giddens, 1979)<sup>4</sup> La explicación de la estructura organizacional a partir del factor

<sup>4</sup>Anthony Giddens, considera que la vida social es producto de quienes participan en ella, es decir, los actores sociales (a los cuales el autor llama agentes) y las estructuras (instituciones). Esta construcción de lo social sólo es posible gracias a un registro de los actos reflexivos que cada individuo realiza y luego expresa a través del lenguaje. Sin embargo, estos actos de meta cognición autorreflexiva no serían nada si no se hicieran parte de nuestra cotidianeidad., es decir, que la vida no sea sólo una acción (aquellos que hacemos todos los días irreflexivamente),

institucional se percibe como un “*proceso de presiones* tanto externas como internas, que lleva a las organizaciones en un campo asemejarse a otras con el paso del tiempo esta perspectiva, se percibe a las opciones *estratégicas* como proviniendo del orden institucional donde se inserta una organización”. (Hall 1996 p.116).

Por lo que en este estudio de caso de orientación social, se prevé el uso de un método interpretativo a partir del método cualitativo, se consideran también los aspectos cuantitativos para definir sus características de operación y considerando lo anterior y lo que Meyer (2008) menciona que los nuevos institucionalistas ven el entorno social que afecta a los comportamientos y las prácticas e ideas de las personas y grupos concibe ahora como actores delimitados, intencionales y soberanos.

### **Descripción de la metodología**

#### **Diseño de la Investigación**

Para lograr establecer un modelo de utilidad en la innovación estratégica para el uso de las tecnologías y calidad en el servicio es necesario explorar las organizaciones basados en teoría del nuevo institucionalismo sociológico que parte de la creencia de que las organizaciones que comparten el mismo entorno emplearán prácticas similares y por lo tanto convertirse en "isomorfo "entre sí". Las organizaciones están presionadas para cumplir con un conjunto de creencias y

sino un acto (específico, reflexivo e intencionado) y que las conductas (hechos aislados y temporales) pasen a ser comportamientos (conductas reiteradas). Además de esto los actores necesitan recrear aquello que permite realizar sus actividades y para eso utilizan las estructuras y las estructuras a su vez se reproducen por medio de reiteradas prácticas sociales.

procesos institucionalizados que se consideran legítimos. Y para entender el sentido de la acción de los individuos en las organizaciones a través de la noción de mitos racionalizados sobre lo que se debe hacer y cómo se debe hacer es necesario elegir el método y los instrumentos adecuados para lograrlo: Powell (1997) también discute las técnicas de recolección de datos, identificando específicamente tres métodos: cuestionario, entrevista y observación.

Powell (1997:89) señala que se trata de "técnicas e instrumentos de recolección de datos, no la investigación de metodologías, y pueden ser usados con más de una metodología".

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de la investigación y la mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado como es en este caso, la conducta de los actores sociales o agentes que dan sentido a la acción y que impacta las estructuras de la organización además que permite usar una variedad de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas; esto es encuestas, entrevistas, registros de archivos, documentos, observación de los participantes e instalaciones, observación de procesos u de objetos físicos (Chetty,1996 mencionado en Martínez 2006)el estudio de caso ha sido esencial en los Estudios Organizacionales.

Diversos autores difieren del método, sin embargo otros logran argumentar sus beneficios como Mills, A. J., Durepos, G., &Wiebe, E. (2010) quienes aseguran que la investigación del estudio de caso ha sido útil para responder el cómo y el porqué de todas las preguntas de los contextos de la vida real, a menudo en áreas



de práctica profesional como la educación, servicios humanos, desarrollo de liderazgo, y gestión.

En las investigaciones de carácter descriptivo y explicativo se entiende que el estudio de caso se usa según Yin, R. (2004), se puede utilizar una pregunta descriptiva (¿qué pasó?) O una interrogación explicativo (¿cómo o por qué sucedió algo?) y por otra parte ayuda a enfocar la situación particular estudiada para obtener una foto a profundidad con información de primera mano y así comprender e problema desde sus escenarios reales y su entorno natural. Aunque se sabe también que es arriesgado, ya que la recolección de datos puede provocar diferencias en relación a los planteamientos iniciales, por lo que no se duda que en su proceso de análisis produzca nuevas preguntas, sin embargo este método a diferencia de una encuesta, da una gran enseñanza y ayuda a avanzar los Estudios Organizacionales. Se entiende también que durante las entrevistas habrá respuestas que se crea conocer, sin embargo se trata de ser lo más objetivo posible. Se inicia con la elección de preguntas centrales a partir de la revisión literaria que se plantea, sin embargo no se está exento del surgimiento de otras preguntas más que lleven a redefinir el estudio de caso.

Desde esta perspectiva el estudio de caso donde se eligen las empresas similares, puede tener una importante contribución al conocimiento y para la construcción teórica.

Se considera en el estudio de caso explorar la naturaleza de la que fluye, la idea de proceso de adaptación de estrategias, de prácticas como de procedimientos que afecten a la estructura organizacional a través de isomorfismo institucional a

partir las pequeñas organizaciones operadas ya sea por los propietarios o agentes (no limitativo puede ser sujeto y a la vez objeto) que se distingue por ser los que proporcionan sentido la acción que impacta a la organización en sus prácticas cotidianas.

La calidad del servicio es un tema actual perteneciente a las líneas de investigación de Marketing, dentro del que la literatura es relativamente amplia. La mayor parte del trabajo hasta ahora realizado por diferentes autores, se centra en debatir acerca de los determinantes que subyacen a la calidad de los servicios, las corrientes más importantes apuntan por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben.

Los estudios formales de calidad del servicio tienen su inicio con los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en los que se destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio pues poseen tres características que los diferencian ampliamente de los productos: Intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más, la competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y al menor costo Colunga (2008).

Algunos autores (Brogowicz, Delene&Lyth, 1990; Lemak& Reed, 2000; Brady & Cronin, 2001) llegan a hablar de la existencia de dos grandes escuelas de investigación en calidad de servicio en general.

1.- La Escuela Nórdica, en la que se encuadran los trabajos de Grönroos (1982, 1984) o Lethtinen&Lethtinen (1991), sostiene que la calidad es el resultado de la

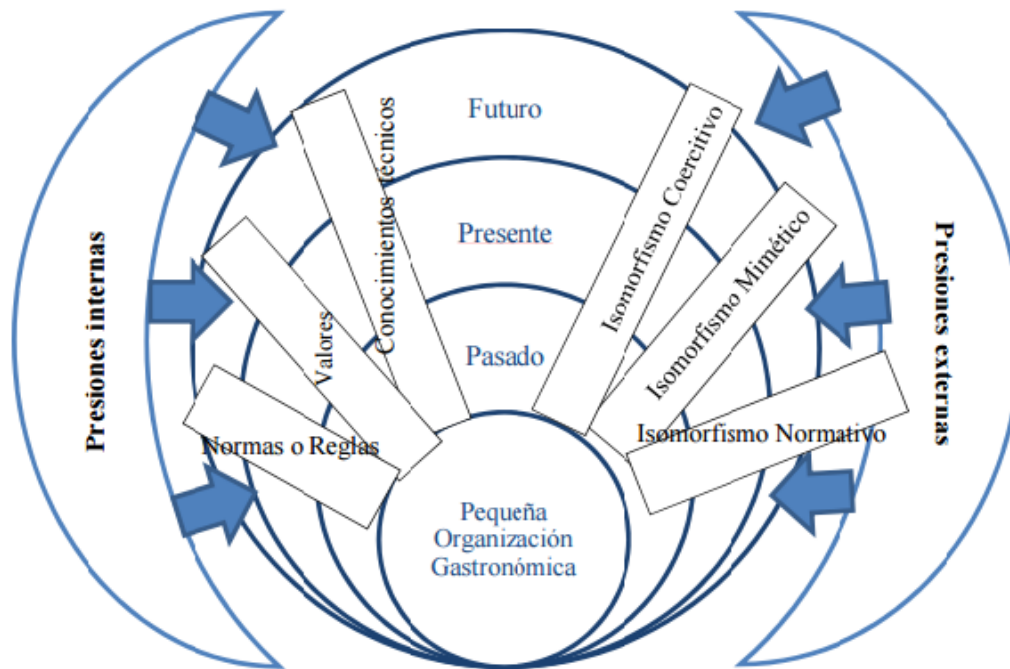
comparación entre el servicio esperado y recibido e identifica dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, siendo su interrelación un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.

2. La Escuela Norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988), las cuales se concretan en tres aspectos básicos:

- a) La definición del constructo calidad de servicio;
- b) La creación de un instrumento de medida de la calidad de servicio, la escala SERVQUAL, y la identificación de cinco dimensiones del constructo; y
- c) El desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia que explica las diferencias entre el servicio esperado y percibido.

Por lo tanto se pretende que con el diseño de investigación basado en el Nuevo Institucionalismo Sociológico aplicado en este estudio de caso conformado por varias empresas con características específicas, puede servir de plataforma para comprender el escenario en un sentido más amplio para así identificar las necesidades reales de las pequeñas organizaciones gastronómicas explorando sus propios procesos de adaptación independientemente de buscar una definición de la calidad o aplicación de la tecnología el presente trabajo pretende lograr su utilidad, más allá del marco de referencia teórica y que este modelo considere los procesos de adaptación propios de las organizaciones estudiadas.

Figura1. Modelo de la investigación



Fuente: Castillo, M.S. (2014)

Para lograr el acercamiento a los sujetos de estudio en este caso de las pequeñas organizaciones gastronómicas, se diseña el presente modelo donde se consideran dos grandes dimensiones la interna que tiene que ver con los procesos internos, con lo que sucede *en la* organización (dentro de), en la dinámica cotidiana y que identificamos como presiones internas y la dimensión externa que tienen que ver con los procesos externos, con lo que le sucede *a la* organización con las presiones externas para distinguir la adaptación institucional, asimismo se colocan de adentro hacia afuera los distintos momentos para distinguir el tiempo en el proceso institucional como las capas de una cebolla donde se divide en tres tiempos pasado, presente y futuro. Por último de la dimensión interna se exploran las normas o reglas, los valores, los conocimientos técnicos, actitud de servicio,

percepción de la calidad en el cliente interno, y la dimensión externa el isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

De esta manera se pretende lograr un contexto general que ayude a describir el caso, el objetivo es analizar la adaptación institucional de pequeñas organizaciones gastronómicas en Cancún, Quintana Roo a través del nuevo institucionalismo sociológico para la comprensión de los procesos isomórficos en este tipo de organizaciones y posteriormente diseñar un modelo de utilidad con referencia a la innovación estratégica para el uso de tecnologías y la calidad del servicio.

### **Técnicas de Recolección de datos:**

#### **Guía de entrevista semiestructurada**

La pregunta central de este estudio es ¿cómo se adaptan las pequeñas organizaciones gastronómicas a su entorno institucional? Con el fin de explorar la adaptación institucional en la pequeña empresa gastronómica, a través de una guía de entrevista semiestructurada tomando en cuenta aspectos teóricos tanto de Meyer y Rowan (1977) como de Powell y DiMaggio (1983).

Para la recolección de los datos en el servicio se basa en el diseño del Poka-yoke para eliminar los defectos de un servicio ya sea previniendo o corrigiendo los errores que fueron identificados por medio del Blue Print (mapeo de procesos) Womack et al. (1990).

Para el planteamiento teórico de isomorfismo institucional de Meyer y Rowan se exploran las fuerzas miméticas que presionan a la organización a adaptarse. Se examina la adaptación de normas, reglas, valores y conocimientos técnicos.

A partir de los constructos teóricos de Powell y DiMaggio (1983: 150-152), ellos además prestan atención al campo de las organizaciones y a los diferentes tipos de organizaciones e individuos que producen influencias específicas en el campo se examina la adaptación que experimenta la organización a raíz de las fuerzas coercitivas, miméticas (al igual que Meyer y Rowan) y normativas. Las preguntas sondan los mecanismos causales de isomorfismo en la pequeña organización gastronómica del estudio de caso.

A través de las entrevistas, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes particulares:

¿Cómo son sus normas, reglas, valores y conocimientos técnicos institucionalizados en la organización gastronómica?

¿Cómo son los mecanismos coercitivos, miméticos y normativos del entorno que han presionado a la organización gastronómica?

¿Cómo se han adaptado al uso de las tecnologías y sus procesos de servicio al cliente?

El cambio isomorfo institucional se produce por tres mecanismos coercitivos, miméticos y normativos.1) el *Isomorfismo coercitivo*, resulta de las influencias políticas y problemas de legitimidad, de las presiones tanto formales como informales que, sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen, y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones, 2) *Isomorfismo mimético*, es una respuesta que resulta de la incertidumbre es una fuerza poderosa que propicia la imitación; las organizaciones se construyen siguiendo el modelo de otras organizaciones; de los

estándares 3) *Isomorfismo normativo*, resulta de la profesionalización es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores como medio de legitimación. En cuanto a los hechos coercitivos, miméticos y normativos, la base son las hipótesis de Powell y DiMaggio (1991 p. 104-125).

Para explorar ambas interrogantes particulares se lleva a cabo una serie de preguntas guía para la entrevista a los actores principales en el estudio de caso.

### **Guía de observación**

Se hacen las visitas necesarias a la organización con una bitácora de datos para el registro de la observación de los procedimientos de servicio y de producción actuales para corroborar ciertos hechos importantes para la ampliación del tema derivado de la entrevista, se realizan también la observación directa para verificar los datos en los documentos de ser necesario se solicitarán copias fotostáticas de algunos documentos, y finalmente la observación de gráficos, fotos, señalización actual en las áreas principales de las cuales se sacan fotografías como registro de datos.

### **Validación de los datos**

Por medio del análisis factorial se identifica la fiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach) Saleh F.(1991)Mira J.J (1992)Ibern(1992)Scardina(1994).

### *Revisión de documentos*

Se hacen dos visitas para la revisión de documentos meritorios para la validación de información recolectada en la entrevista como:

- Manuales de procedimientos de operación

- Manual de organización
- Procesos y procedimientos escritos
- Políticas y normas escritas
- Registros de certificaciones
- Diplomas
- Reglas y normas de operación
- Registros de cursos, talleres, etc.

### **Los resultados que se esperan obtener de la investigación**

Se pretende contribuir no solo en la manera de explorar las organizaciones del campo gastronómico sino se trata de entender cómo se adaptan estas organizaciones a los cambios organizacionales, se espera tener un panorama más completo de estos procesos de adaptación a las que se encuentran obligados a actuar, se espera involucrar a las empresas participantes en este estudio de caso para tomar en consideración el rumbo de sus empresas y formar redes colaborativas con instancias públicas y asociaciones privadas para fortalecer su permanencia en el mercado.

Asimismo se trata de evitar únicamente copiar modelos de calidad en el servicio o adaptar algún Software especializado que no cumple con las necesidades reales de la localidad debido a que fueron creados en otras latitudes, en otro tiempo y para otras empresas, que difieren en tamaño o estructuras organizacionales de la localidad de Cancún Quintana Roo.



## Referencias Bibliográficas

- Aldrich, H; Fiol, C. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 645-670.
- Carton, S., De Vaujany, F.X., Mitev, N., Romeyer, C. (2012). "*Applying Institutional Theoretical Frameworks in MIS Research*," AIM, France. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 12(8). <http://sprouts.aisnet.org/12-8>
- Castillo, M.S. (2014) *Adaptación Institucional de la Pequeña Organización Gastronómica. Una Mirada desde el Nuevo Institucionalismo Sociológico*. Tesis Doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México, consultado en <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/default2.php>
- Del Castillo, Gloria (2004) *Dos modelos diferenciadores de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: la UAM y la UIA* Editado por ANUIES, México, D.F.
- DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1983), "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*", en *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.
- DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Easterby-Smith M., Throp R. & Lowe (2002) *Management Research*. SAGE Publications
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Fay, B., 1996, *Contemporary Philosophy of Social Science*, Blackwell, Oxford
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996) *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1051.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2012). *SAGE Library in Business and Management: Institutional theory in organization studies*. (Vols. 1-5). London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446262023>
- Hall, Richard (1996), *Organizaciones, Estructura y Proceso*, Prentice Hall, 6a. Edición, México, pp. 199-218.
- Hawley, A. H. (1986). *Human Ecology: A theoretical essay*. Chicago: University of Chicago Press.
- Holden, M. T., & Lynch, P. (2004). *Choosing the appropriate methodology: understanding research philosophy*. *The marketing review*, 4(4), 397-409.
- Hughes, J., (1980), *The Philosophy of Social Research*, Longman, London.
- Ibern, P. (1992). *La medida de la satisfacción en los servicios sanitarios*. *GacSanit*, 6:176-185.
- Levy D. (2006) *Qualitative methodology and grounded theory in property research*. In *Pacific Rim Property Research Journal*, Vol. 12, No.4 p 369-388
- Martínez, Piedad (2006) *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. *Rev. Pensamiento y Gestión*, No. 20. ISSN 1657-6276 (Marzo-2006) p.165-193. Universidad del Norte

- Meyer John W. and Brian Rowan (1977) "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*". American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press
- Meyer, J. (2008). *Reflections on Institutional Theories of Organizations*, In R. Greenwood, C. Oliver, R. Sudday, & K. Sahlin (eds.), *The SAGE handbook of organizational Institutionalism*. (pp. 790-813) London. SAGE Publications Ltd. Doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n35>
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.).(2010). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>
- Mira JJ, V. J. (1992). *La satisfacción del paciente. Aspectos teóricos y metodológicos*. Revista de Psicología de la Salud, 4:89-116.
- Montaño, L. (23 de Junio de 2012). "*Institución, organización y familia. Algunas reflexiones teórico-metodológicas*". Cancún, Quintana Roo, México: Seminario de perspectivas de investigación en MIPYME.
- Oliver, Christine (1988) "*The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism*". Administrative Science Quarterly Review 33, pp. 543-561. By Cornell University
- Oliver Christine (1991) "*Strategic Responses to Institutional Processes*". The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1.(Jan., 1991), pp. 145-179.

- Patricia Thornton, O. W. (13 de Septiembre de 2012). *The institutional logics perspective a new approach to culture structure and process*. Oxford, Oxforshire, Inglaterra.
- Ruiz, José I. (199) *Metodología dela Investigación cualitativa*.Universidad de Deusto. España
- Saleh F, R. C. (1991). *Analysing service quality in the hospital industry using SERVQUAL model*. Services Industries Journal, 11:324-343.
- Scardina. (1994). *SERVQUAL: a tool for evaluating patient satisfaction with nursing care*.Nurs Care, 8:38-46.
- Silverman David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction (Third edition)*.London: Sage, XV + 428 pages, ISBN 9781412922449
- Straus A. y Corbin J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad e Antioquia
- Tolbert, Pamela S. and Lynne G. Zucker.(1996). "*The institutionalization of institutional theory*."Pp. 175-190 in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.), Handbook of Organization Studies. London: Sage
- Yin Robert K. (1981) *The case study crisis: some answers in JSTOR*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1 pp 58-65.
- Yin Robert K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods* SAGE Publications
- Yin Robert K. (2003) *Applications of case study research*. SAGE Publications

Yin Robert K. (2004) *Case study methods in COSMOS Corporation.*

*Complementary Methods for research in Education of American Research*

*Association*, Washington D.C. Revised Draft (January 20, 2004)

Yin Robert K. (2009) *Case Study Research* fourth Edition. Sage Publications Inc.

Zucker, L.G.(1897 Institutional Theories of Organization in *Annual Review of Sociology* Vol. 13: p.p.443-464 (Volume publication date August 1987)

DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303



# Organización del Trabajo en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Proveedoras de Autopartes de Primer Nivel a Volkswagen México

---

Nayeli Pérez Juárez<sup>1</sup>  
Carlos Alberto Jiménez Bandala<sup>2</sup>

## Resumen

El presente documento explica los elementos principales de la investigación que se llevará a cabo, cuyo objetivo fundamental es el análisis de la organización del trabajo en las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras a Volkswagen México, con la intención de explicar cómo la organización del trabajo influye directamente en el empleo de la fuerza de trabajo, en su flexibilidad y productividad. Se pretende demostrar que el empleo de la fuerza de trabajo se diferencia en cantidad, calidad y cualidad dentro de las mipymes proveedoras y en la armadora y cómo dicha diferencia en el empleo de la fuerza de trabajo contribuye al crecimiento de Volkswagen. La metodología a emplear es mixta, sin embargo hay un sesgo por lo cuantitativo. A nivel teórico son las vertientes que se retoman; la de los estudios organizacionales en su soporte funcionalista y la teoría del valor marxiana, para la aplicación se pretende desarrollar una encuesta a empresas proveedoras de primer nivel, en una muestra aleatoria, se programará por lo menos tres visitas a proveedoras para observar y documentar parte de la organización del trabajo.

**Palabras clave:** Industria automotriz, mipymes, Volkswagen, organización del trabajo.

<sup>1</sup> Estudiante de Doctorado de la Universidad Nacional Autónoma de México: Instituto de Investigaciones Económicas. (UNAM-IIEc). [ileyan471@gmail.com](mailto:ileyan471@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesor Investigador Tiempo Completo, Cátedras CONACYT, Jóvenes Investigadores. Adscrito a la Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, Oaxaca. [cajimenezba@conacyt.mx](mailto:cajimenezba@conacyt.mx)

## **Introducción**

La industria automotriz (IA) se extiende a un gran número de actividades en la producción de bienes y servicios, la mercancía automóvil encierra una cantidad importante de componentes que abarcan varias ramas de la producción, pasando por actividades productivas, comerciales; una variedad de servicios desde los financieros hasta los educativos. Los cambios organizacionales en la IA resultan relevantes debido a la onda expansiva lo suficientemente amplia para generar y modificar la organización de las empresas primero las vinculadas a la IA y después al resto de las ramas de la producción.

La producción a escala global ha generado una constante modificación en las actividades productivas, como resultado la creciente búsqueda de la productividad, cuyo reflejo se hace presente en el uso de las tecnologías y transformaciones en la organización de la fuerza de trabajo. La industrialización orientada a las exportaciones y la cadena de producción global ha generado la competencia intrafirma en tanto cadenas de producción, donde las proveedoras en específico las pequeñas y medianas empresas han jugado un papel determinante, de tal suerte que la diferenciación en la organización del trabajo genera competitividad o ausencia de la misma en las cadenas productivas globales, debemos entender lo siguiente:

1. Las necesidades productivas de la armadora generan una modificación en la organización del trabajo de las mipymes con la finalidad de satisfacer la proveeduría, ya sea elevando la productividad y colocándose en el marco de la exigencia a nivel global o bien desapareciendo del mapa de la proveeduría.



2. La suma de trabajadores de la mipymes proveedoras supera en número a los trabajadores empleados en la armadora, con una diferenciación salarial tanto directo como indirecto determinante en la producción de retribuciones.

A lo largo del documento desarrollamos el protocolo de investigación.

### **Descripción del problema a investigar**

La industrialización orientada a exportaciones (IOE) generó grandes transformaciones: apertura, desregulación, dinámica exportadora con desarticulación, equilibrio interno, baja competitividad y déficit externo [Villarreal, 2005: 808]. Esta dinámica somete a la producción mexicana a grandes dilemas, aunque la IOE a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte coloca a México como país exportador automotriz, no debemos olvidar los desajustes macroeconómicos en la balanza comercial, pues, genera por un lado un volumen importante de exportaciones, pero en ese mismo sentido altas importaciones<sup>3</sup> en este tenor México se ha colocado en el 2009 en el nada despreciable décimo lugar de la producción automotriz a nivel mundial, por debajo de Brasil que ocupa el sexto, considerando a países de América Latina, China en la primera posición debido a que generó el mercado de vehículos más grande del mundo (Álvarez, 2011: 24).

<sup>3</sup> El Tratado firmado por Canadá, Estados Unidos y México, establece en el anexo 300-A, las reglas de importación, exportación, proveedores, maquila, importación y exportación de autos usados y en general lo referente a la regulación comercial entre los países. En términos reducidos la configuración de la producción orientada a las exportaciones. Es importante destacar que los aranceles a la importación vencen hasta el 2017; en 2013 quedó totalmente libre de arancel a la importación de automóviles originarios de Canadá y de Estados Unidos con una antigüedad de 6 años.

La producción automotriz se concentra en ocho empresas de 1998 a 2009 Toyota, General Motors y Volkswagen ocuparon los tres primeros lugares. En Volkswagen con orden descendente Alemania, China, Brasil, España, República Checa y México son los principales productores. (Álvarez, 2011: 31-36).

China se ha logrado posicionar como uno de los principales productores en la IA, algunos de los motivos por los que logró esa posición son: el fomento a la industria; el crecimiento de su mercado interno y el abaratamiento en los costos, empresas como Volkswagen, Nissan, Kia, Daimler Chrysler, Ford, GM y Veleo son las que encabezan la inversión extranjera directa en China (Juárez, 2011: 98-101). Los costos en la producción China tiene grandes consecuencias para la producción mundial, como la de generar una puja a la baja en el nivel global de salarios.<sup>4</sup>

En el caso de México el precio de la fuerza de trabajo en la industria del automóvil, se incrementó en seis años menos de un dólar (Castellanos y González, 2011: 142-143), mantuvo un costo de trabajo estable en términos nominales, en términos reales esto adquiere una posición adversa (si consideramos la pérdida de poder adquisitivo), es cierto que el dato es general para el total de empresas armadoras en México, sin embargo sirve para observar que la producción global automotriz se da en dos vías; aquellos países que producen innovaciones tecnológicas y

<sup>4</sup> Los países con costos menores son Indonesia (0.39 dólares por hora en 2003 y 0.7 en 2009), China (0.8 en 2003 y 1.27 en 2009), India (1.12 en 2003, 1.68 para 2009), Malasia (2.09 en 2003 y 2.80 en 2009) y México (2.45 en 2003 y 3.28), los costos más elevados pertenecen a Alemania (30.60 dólares en 2003, 34.46 en 2009 por hora) , Estados Unidos (21.86 en 2003 a 25.34 en 2009), Japón (20.68 en 2003 y 22.61 en 2009), Canadá (18.44 en 2003 y 21.38 en 2009) y España(12.32 en 2003 y 14.29 en 2009). [Castellanos y González, 2011: 143].

otros cuya ventaja comparativa son los bajos costos de trabajo tal es el caso de México, este es precisamente lo que la investigación pretende explicar mediante el caso de las proveedoras de Volkswagen de ahí surge un cuestionamiento ¿cuáles son los costos de trabajo de las mipymes proveedoras respecto a la armadora, se podría hablar que la armadora tiene una posición importante dentro de la producción automotriz debido a la baja en los costos de trabajo de las mipymes y que se materializan en ganancias para la armadora?

El abaratamiento en el precio de la fuerza de trabajo se debe sí por la competencia entre empresas armadoras, pero esencialmente a la necesidad de extraer la mayor cantidad de beneficios vía el sistema económico orientado a las exportaciones que lleva a la generación de conglomerados automotrices. Volkswagen entre el 2004 y 2008 disminuye sus costos la variación es de -2 puntos porcentuales y se posiciona como una de las tres armadoras con mayor productividad (Castellanos y González, 2011: 128). La idea entonces consiste en desentrañar de dónde proviene esta disminución en el costo, ya sea por el uso de la tecnología, por el empleo de trabajo a bajo costo, por el apoyo del Estado mexicano a la producción, en ese sentido.

Bajo estas interrogantes la investigación se enfocará al estudio de la industria automotriz a nivel general, de manera meso en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) proveedoras de autopartes y la relación que existe con la armadora y de manera particular las mipymes proveedoras a Volkswagen México. El análisis tratará de dilucidar el costo de la fuerza de trabajo empleada en las mipymes y en la armadora automotriz.

Según los datos que reporta la última monografía de INEGI sobre los censos económicos; el 90.2% de las empresas pertenecen al rango de las micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales los servicios concentran el mayor número de unidades económicas, seguido por el comercio y por último la manufactura. El proceso se revierte cuando hablamos de producción bruta total; la manufactura aporta el 44.3%, el comercio 9.8% y los servicios 21.7%. En la población ocupada, el comercio emplea el 49.9%, los servicios el 36.7 % y la manufactura el 11.7 %. La manufactura tiene menos unidades económicas, sin embargo produce mayor valor con relativamente menor número de trabajadores. Villarreal, R. [2005: 808] afirma que en el censo económico de 1999 el 1% de las empresas son grandes, el 4% pequeñas y medianas y el 95% microempresas.

Bajo esta composición las mipymes resultan esenciales para la economía en su conjunto, ya sea: por el número de trabajadores que emplean, por el impacto económico en cuanto generación de encadenamientos/desencadenamientos productivos y por la dinámica organizacional interna, de ahí surge la interrogante de la investigación ¿cómo es la organización del trabajo dentro de las mipymes y cómo en la empresa armadora? ¿Esa diferencia ocasiona que las proveedoras mantengan una organización del trabajo flexible, tanto en número de trabajadores como salarial para poder cumplir con las exigencias por una parte de la armadora y por otra de las cadenas globales de producción?

### **Objetivo de la investigación**

La investigación analizará a las micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras de autopartes de primer nivel a Volkswagen México, bajo dos aristas el costo

salarial y la forma organizacional que adquieren, con la finalidad de explicarlas diferencias y similitudes con la armadora.

### **Pregunta general de investigación**

¿Cómo es la organización del trabajo y cuál es el salario de las mipymes proveedoras a Volkswagen México?

### **Hipótesis**

En los últimos años la producción de Volkswagen creció de manera considerable, según datos de The Harbour Report [2007], México aumentó de manera significativa su producción de carros, de 319, 975 unidades producidas en 2009 a 516, 149 en 2013, creció 61.3 % en 5 años. Lo interesante es saber qué motivan esos aumentos en la producción y cómo contribuyen las mipymes proveedoras a ese aumento productivo, para el caso de la investigación si es que las mipymes proveedoras generan una posible transferencia de ganancias a la armadora. Bajo esta perspectiva se plantean la siguiente hipótesis a contrastar: La organización del trabajo en las mipymes es variable se adecua a las exigencias productivas de la armadora, es flexible con trabajo precario para que vía precios pueda ser competitiva en toda la cadena global de la producción, esto se refleja en una transferencia de valor que es apropiado por la empresa armadora.

### **Descripción de la metodología**

La investigación en su fundamento teórico pretende hacer una revisión teórica desde dos eslabones principales; el primero a partir de la mirada de los estudios organizacionales, revisar autores clásicos como Taylor (1982) “Los principios de la administración científica”, referente al primer proceso que vive la organización

vertical del trabajo y sus impactos a nivel salarial, esto nos conduce a observar el comportamiento de la industria automotriz en la década de los sesentas cuando se instala en México la planta Volkswagen, cuáles fueron sus características y cómo se transforma actualmente en uno de los corporativos más impresionantes del mundo, el contraste teórico con el práctico es fundamental, así como el contexto nacional con el global.

Pasar de la producción en masa a la producción flexible supone cambios estructurales, autores como Benjamín Coriat (1986, 1985, 1992), Takeshi, Akira y Fujimoto, Takahiro (2001), Starr Martin (1965), ofrecen una perspectiva teórica sobre la producción modular y como esta serie de transformaciones modifican los estándares de producción, la separación de toda la cadena en fragmentos de la misma, dan paso al desarrollo de la proveeduría en la forma actual, son productores de una de las 2500 partes que componen un automóvil, la planta se es sólo una ensambladora y no una planta automotriz como tal. La transformación de la organización del trabajo fordista a la producción en masa repercute en los niveles salariales y en la necesidad de crecimiento de las armadoras.

Para el planteamiento teórico de las mipymes autores como, Di Tommaso y Dubin, "Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications", Olivera G. "Importancia Económica y distribución territorial de la micro y pequeña industria en México en un panorama mundial, nacional, urbano y de política" y De la Rosa Albuquerque (2006), son dos perspectivas una económica y otra a partir de los estudios organizacionales, mismas que se complementan en el análisis.

Para entender a la industria automotriz se abordará un análisis de la industria automotriz en lo general trabajos como el de Liftchitz (1985), “El complejo automotor en México y América Latina”, Unger Kurt (2010)“Globalización y clusters regionales en México. Un enfoque evolutivo”, Carrillo et. al. (1999)“Competitividad y mercado de trabajo. Empresas de autopartes y televisores en México”, Pries Ludger,“Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores globalización y relaciones industriales. En la industria automotriz mexicana.”

El punto medular de la transferencia de valor se aborda a partir de Marx (2014) concepciones sobre valor trabajo, tasa de ganancia, tasa de ganancia media, tendencia decreciente de la tasa de ganancia, causas que contrarrestan la tasa de ganancia, son componentes esenciales para comprender la transferencia de ganancia vía precios, como a partir de la conformación de la ganancia media los capitales intensivos en fuerza de trabajo en este caso la mipymes proveedoras transfieren parte de su ganancia vía precios a la armadora que está más tecnificada, basados en la idea de la composición orgánica marxiana las micro, pequeñas y medianas empresas ocupan una mayor cantidad de fuerza de trabajo, mientras que la armadora tiene una composición orgánica cargada al trabajo muerto es decir es intensiva en capital, en otros términos la relación capital-trabajo es mayor en la armadora que en las mipymes, en ese sentido bajo la perspectiva teórica ya supone una transferencia de valor.

Sin embargo, se ha cuestionado durante mucho tiempo la medición de esa transferencia de valor, autores como Shaikh (1982) en *The transformation from Marx to Sraffa: prelude to a critique of Neo Ricardians* analiza la medición de la

tasa de ganancia. Valle (1991) en su trabajo “Valor y precio una forma de regulación del trabajo social” analiza la medición de la transformación del valor en precios. La idea es aplicar uno de los modelos ya desarrollados para acercarse en análisis a una posible transferencia de ganancia.

Respecto a las fuentes estadísticas de la industria del automóvil que permiten conocer los precios de la fuerza de trabajo, bases de datos internacionales como The Harbour Report, Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA por sus siglas en Francés), datos nacionales como las de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Se puede apoyar en fuentes secundarias con trabajos ya realizados sobre la IA.

En la parte práctica del análisis de las mipymes se realizará un cuestionario a las principales mipymes proveedoras, dirigido en dos direcciones al trabajador y a la línea media. Son aproximadamente 200 proveedoras de Volkswagen México, de primer, segundo y tercer nivel, la muestra se limita sólo a las que están dentro del parque industrial FINSA Puebla, es decir, las que conforman el clúster y que son de primer nivel<sup>5</sup>. La encuesta se realizará en un muestreo aleatorio simple, es decir, cualquier miembro de la población trabajadora de mipyme proveedora

<sup>5</sup> Se considera quitar microempresas dado que las proveedoras de primer nivel son generalmente medianas empresas, sin embargo, existen otro tipo de proveedoras sobre todo aquellas que son de servicios en las que es prudente señalar la manera en que se consideran micro o medianas empresas.

El dato de las mipymes proveedoras de primer nivel en FINSA Puebla aún está en construcción dado que el padrón se debe ir construyendo de acuerdo a la información existente por un lado de FINSA Puebla, Secretaría de Economía Puebla y algunas a través de documentación en periódicos, tesis, artículos y libros sobre Volkswagen.



puede ser encuestado. Lo ideal sería tener un grado de error del 0.05 es decir el 5%, o un grado de confiabilidad del 95% equivalente a encuestar a la población de 190 mipymes proveedoras aproximadamente, sin embargo las limitaciones de acceso son relevantes, de ahí que se realice una selección a las que se pueda tener acceso, este problema disminuye el grado de confiabilidad de la muestra, sin embargo existen otras formas de tener acceso a datos sobre todo aquellos realizados por estudios anteriores. Mientras que las bases de datos se pueden obtener de diferentes fuentes sobre todo para la comparación con la armadora, podemos utilizar fuentes de OICA, INEGI, AMIA, CEPAL y OCEDE. Sobre todo para efectos de comparar costos de la fuerza de trabajo o salarios, los datos son más accesibles que para la forma del trabajo. Para el caso de la armadora, se pretende solicitar información al Sindicato de Volkswagen, pues su revisión contractual vienen los estándares de salarios.

<b>Actividades</b>	Noviembre-Diciembre 2015	Enero-Febrero	Marzo-Abril	Mayo-Julio	Agosto-septiembre	Octubre
Documentación teórica						
Redacción de la parte teórica						
Diseño del cuestionario/solicitudes a visitas a mipymes						
Aplicación del cuestionario						
Vaciado de información						
Redacción de los resultados						

## **Marco de referencia teórico**

La perspectiva teórica se basa en dos aspectos el de los estudios organizacionales sobre la organización del trabajo, por otro lado sobre la transferencia desde la economía política esencialmente con el planteamiento teórico de Marx mientras que para la medición se retoma metodológicamente a Shaikh (1984).

Si bien es cierto que al enfoque marxista se le pueden hacer por lo menos tres lecturas; una que tiene que ver con el aspecto filosófico, como concepción o visión de la naturaleza y de la sociedad, autores como Enrique Dussel [2007 y 2014] y Bolívar Echeverría [1986, 1994 y 1998] discuten esta visión en Marx; segunda lectura, ideológica; aplicación a la práctica social y la lucha constante de las clases burgués y proletariado esencialmente el “Manifiesto del partido comunista” y la tercera como la ciencia de la sociedad, esencial pero no únicamente en El Capital. Es así como el trabajo de investigación parte de esta última lectura de Marx como ciencia de la sociedad.

En una primera mirada el método de análisis dialéctico se presenta poco relevante para comprender los fenómenos económicos, de manera particular la industria automotriz, sin embargo, parte de dos virtudes; la primera es el aspecto histórico y dinámico, permite ver los fenómenos sociales no en su parcialidad sino en su complejidad y en la construcción de esa complejidad. En el caso de la industria automotriz es necesaria la perspectiva histórica desde la construcción de Volkswagen en Alemania hasta cómo, por qué y para qué se hace una expansión a mercados internacionales, el vínculo político e ideológico con el nazismo y explicar el por qué y para qué se genera una fragmentación de las cadenas

productivas teniendo como resultado un clúster proveedor de autopartes a Volkswagen, este carácter histórico y dinámico permite comprender la complejidad de la organización de organizaciones.

Una segunda virtud consiste en la abstracción, Marx señala en el prólogo a la primera edición de El Capital [Marx, 2001, T. 1: XIII] que de nada sirven los microscopios para el análisis del sistema económico, se añadirían otros aspectos como la cultura, el Estado y en general la superestructura, continúa explicando que el único medio del que se dispone es la abstracción<sup>6</sup>, entendemos a la abstracción como este proceso académico, intelectual y social de ver el fenómeno es su esencia, es decir, lo más importante y característico. De lo que se trata es de encontrar la esencia del proceso de transferencia de valor (materializado en ganancias) de las mipymes a la armadora, sin embargo se presenta un problema no menor, como anota Inmanuel Wallerstein [2007] tenemos a una teoría (Marxista) por necesidad abstracta y también histórica y concreta<sup>7</sup> en este aspecto tendremos pues un análisis abstracto, pero también histórico incluye una serie de entramados; la historia de la armadora Volkswagen, la interrelación con las otras armadoras, con los mercados financieros, la importancia a nivel regional y su forma de extraer ganancia. El aspecto clave es el trabajo y la composición

<sup>6</sup> “En el análisis de las formas económicas de nada sirven el microscopio o los reactivos químicos. El único medio de que disponemos, en este terreno, es la capacidad de abstracción.” [Marx, 2001, T.1: XIII]

<sup>7</sup> “La tensión entre una teoría que por necesidad es abstracta y una historia que también por necesidad es concreta no puede, por definición, eliminarse. Como la mayoría de los demás pensadores que en su actividad intelectual son conscientes de esa tensión y se enfrentan a ella, Marx recurre al cambio de intensidad en sus escritos. Por lo tanto resulta fácil deformar su interés, señalando solo un extremo de este vaivén y presentándolo como “el verdadero Marx” en formas que él hubiera rechazado, como lo hizo muchas veces.” [Wallerstein, 2007: 167]

tecnológica respecto al trabajo tanto de las proveedoras como de la armadora y por su puesto poner énfasis en las condiciones actuales de la fuerza de trabajo.

La economía política plantea dos cuestiones mutuamente incluyentes; un problema histórico y de abstracción, es importante rescatar que estas características o virtudes del análisis marxista tiene su origen en la dialéctica de Hegel y en las concepciones de Feuerbach, Marx expone en el postfacio a la segunda edición de El capital “Mi método dialéctico no sólo es fundamentalmente distinto del método de Hegel, sino que es en todo y por todo, la antítesis de él.” [Marx, 2001, T.1: XXIII].

La ganancia en lo general está determinada por una parte del trabajo excedente no retribuido al trabajador que se materializa en mercancías extras, que después de su venta, retorna al capitalista como ganancia.

Para Marx la tasa de ganancia se compone de la tasa de explotación del trabajo dividido entre el capital constante y el capital variable:

$$g = \frac{pv}{C} = \frac{pv}{c + v}$$

Para los fines de medición se puede analizar: la flexibilidad del trabajo, la polivalencia en las actividades laborales, la intensidad en el uso del trabajo, en general medir cómo se ha dado esta etapa de explotación del trabajo, Marx señala el carácter dialéctico del trabajo pues el trabajo sólo es trabajo en cuanto entra en contacto con los medios de producción, la parte de  $C = c + v$ , tiene que ver con la cuestión monetaria de cuánto se invierte a constante y cuanto a trabajo, ambas partes de la ganancia son completamente medibles.

## **Visión organizacional del trabajo**

Existen dos corrientes para analizar a las organizaciones, una que tiene sus orígenes con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial, el desarrollo de formas organizativas destaca Taylor, Ford y Fayol y otra con nuevas formas de organización del trabajo de origen japonés. La segunda visión tiene sus orígenes en Francia surge como respuesta al paradigma dominante, en adelante explicaremos someramente en qué consiste cada una y cuál es su diferencia fundamental.

La visión funcionalista considera a la organización como un sistema de equilibrio en que reina el orden, la armonía y el consenso, si bien existen disfunciones en el sistema de equilibrio, el sistema posee los mecanismos que le permiten recuperar el equilibrio perdido. Los funcionalistas consideran al equilibrio casi estacional. (Chanlat y Séguin, 1987) en esta visión los componentes principales de la organización son la tecnología y la estructura, la tecnología es una visión determinista y la estructura una variable dependiente pues se logra entender a la estructura como el organigrama y es más que eso, una parte significa el ensamble de las relaciones relativamente estables que existen dentro de la organización. Los componentes estables de la organización son la división del trabajo, el poder y la cultura organizacional.

La división del trabajo se entiende a la manera vertical y horizontal, se considera a esta división parte fundamental de la organización esta visión clásica está basada desde la perspectiva de la economía clásica de Adam Smith quién consideraba

que la riqueza de las naciones se originaba esencialmente de la división del trabajo y la especialización en una determinada actividad del proceso productivo.

En cuanto al poder, Olsen (1971) reagrupa las teorías en tres grandes corrientes que analizan la política de las sociedades: la corriente elitista, la corriente pluralista y el marxismo. (Chanlat y Séguin, 1987).

La aproximación elitista considera que el poder está concentrado en las manos de una élite que posee cualidades, habilidades, aptitudes y condiciones excepcionales, que la distinguen de la masa de individuos. Parece normal que una clase dirija y la otra sea sumisa. (Chanlat, Séguin, 1987: 14) (Original en francés, traducción propia).

Con esta visión concuerdan Taylor y Fayol al separar la concepción de la ejecución. Así como la visión elitista de poder social ha influido en el diseño del poder organizacional, la visión aproximación pluralista del poder social hará lo suyo; autores como Crozier y Friedberg se basan en la visión pluralista del poder, para Crozier “el poder es una relación, y no un atributo de los actores: es inseparable de las estrategias para aumentar la flexibilidad, y por lo tanto el poder de algunos actores en detrimento de otros” (Chanlat y Séguin, 1987: 15). La visión marxista es que existe una lucha de clases, separadas en dos clases antagónicas; una que posee los medios de producción y otra que no posee nada más que su fuerza de trabajo que entrega al burgués objetivando en el total de valores de uso que produzca.

Bajo esta visión el trabajo tiene la conjunción teórica del análisis funcionalista de los estudios organizacionales y el aspecto de Marx, ambas corrientes han sido

cuestionadas, sin embargo en este trabajo es fundamental la perspectiva de ambas corrientes, dado que la metodología a seguir consiste en cuantitativa en esencia. La IA ha estado asociada a estos paradigmas.

### **Resultados que se esperan obtener**

El resultado que se espera obtener es que la forma en las mipymes organizan la producción influye de manera determinante en el abaratamiento de las bienes finales que forman parte del automóvil y por lo tanto existe una transferencia de ganancia vía precios de las mipymes a la armadora, para el caso de Volkswagen México.

Las condiciones laborales que existen en las mipymes son precarias y poco calificadas mismas que permiten el abaratamiento en los costos de la fuerza de trabajo, en tanto que dentro de la armadora las condiciones de trabajo son más favorables a pesar de que la masa de sindicalizados y de base disminuyen de manera constante, lo que ejemplifica a México como un país atractivo para la inversión de empresas transnacionales.

La organización del trabajo cambia de acuerdo a las necesidades de la empresa armadora y también de las cadenas globales de producción, responden a los problemas del mercado que van modificando el empleo de la fuerza de trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez Medina, M. L. (2011), "Cadena de valor y organización productiva en la industria automotriz", en Rueda Peiro I. y Álvarez Medina (Coords.), *La industria Automotriz en época de crisis: efectos económicos, financieros y sociales* México, UNAM, Facultad de contaduría y administración, Instituto de Investigaciones Económicas. pp. 49-66.
- Carrillo J., Mortimore M. y Estrada J. A. (1999), *Competitividad y mercado de trabajo. Empresas de autopartes y televisores en México*. México, UAM-Iztapalapa, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Plaza y Valdés Editores. Pp. 207
- Castellanos Elías, J. y González Marín M. (2011), "Análisis financiero de seis de las principales armadoras de automotores en el mundo 2004-2008", en Rueda Peiro I. y Álvarez Medina (Coords.), *La industria Automotriz en época de crisis: efectos económicos, financieros y sociales* México, UNAM, Facultad de contaduría y administración, Instituto de Investigaciones Económicas. pp. 123-148.
- Chanlat, Jean François y Francine Séguin.(1987) "*L´analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l´organisation*". Gaëtan morin éditeur. Québec, Canadá.
- Componentes de Automóviles", Naciones Unidas, Establecimiento y Desarrollo de la Industria del Automóvil en los Países en Desarrollo", 1972, USA,, pp. 51-60
- Coriat Benjamín (1 992), "El taller y el robot", Siglo XXI, México.



- Coriat Benjamín (1985), "El taller y el cronometro", Siglo XXI, México.
- Coriat Benjamin (1986), "Taylorismo, fordismo y nuevas tecnologías", Brecha no 1, otoño, México, pp. 63-74.
- Coriat, Benjamin y Dosi, Giovanni (2002), "Problem solving amicoodination governance: advances in a competence-based perspective on the they of firm", Revista brasileira inovacao, vol. 1, año, Janeiro, junio.
- Di Tommaso, M. y Dubbini S. (2000), *Towards a theory of tha small firm: theoretical aspects and some policy implications*. CEPAL, Naciones Unidas, Reestructuring and competitiveness network, División of production, Productivity and management, Santiago de Chile.
- Dini, M. y Stumpo, G. (coords.) (2004), *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, México, CEPAL, Siglo XXI, 287 pp.
- Dussel Ambrosini, E. (2007), *El último Marx (1863-1882) y la liberalización latinoamerica*. México, Siglo XXI, 2ª ed. 462 p.
- Dussel Ambrosini, E. (2007), *Política de la liberación. Historia mundial y crítica*, Madrid, Trotta. 587 p.
- Dussel Ambrosini, E. (2014), *16 Tesis de economía política*, México, Siglo XXI, 424 p.
- Garcia, Alejandro y Lara, Arturo (2003), "Cúmulos industriales, competencia y cooperación tecnológica" *Administración y Organización*, año no. 6, no. 11, UAM-X, Mexico, pp. 77-96.
- Gibian Emil (1972), "Problemas Relacionados con la Producción y Suministro de

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [1990], *La industria automotriz en México*, México, INEGI

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [2011], *Micro, pequeña y mediana empresa estratificación por establecimiento*, revisión electrónica

Juárez Núñez, H. (2011), "La crisis de la industria del automóvil y el fin de una época", en Rueda Peiro I. y Álvarez Medina (Coords.), *La industria Automotriz en época de crisis: efectos económicos, financieros y sociales* México, UNAM, Facultad de contaduría y administración, Instituto de Investigaciones Económicas. pp. 67-122.

Juárez Núñez, H., Lara Rivero A. y Bueno Castellanos C. (coords.) (2005), *El auto global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*, México. BUAP, UAM-X, UI, CONACYT, 577 p.

Lifschitz, E. (1985), *El complejo automotor en México y América Latina*. México. UAM-Azcapotzalco. 216 p.

Marx C. (2001), *El capital. Crítica de la economía política*, Tres tomos, tomo 1, Fondo de Cultura Económica, México, 849 p.

Marx C. (2009), *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1957-1958*, Tres volúmenes, vol. 1, México, Siglo XXI, 500 p.

Marx C. (2011), *Contribución a la crítica de la economía política*, México, Siglo XXI

Marx K. (2010), *El capital*, Tomo I, vol. 1, Libro primero. El proceso de acumulación del capital, México, Siglo XXI, 381 p.

Marx, K. (2005), *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858*, Tres volúmenes, México, Siglo XXI

- Marx, K. (2011), *El capital. El proceso global de producción capitalista*, T.III, Vol. 6, libro tercero, México, Siglo XXI. 431 p.
- Shaikh, Anwar (1984), "The transformation from Marx to Sraffa: prelude to a critique of Neo Ricardians", en E. Mandel y A. Freeman (eds.), Marx, Ricardo, Sraffa, Londres. pp. 43-84
- Starr Martin (1965), "Modular production: a new concept", *plantad business review*,
- Takeshi, Akira y Fujimoto, Takahiro (2001), "Modularization in the auto industry: interlinked multiple hierarchies of product, production, and supplier systems", Research institute of economy, trade and industry, University of Tokyo, CIRJE-F-107. noviembre-diciembre, pp. 131-142.
- Taylor Frederick (1974), *Principios de Administración*, Herrero Hermanos, México.
- Taylor Frederick (1982), "Los principios de la administración científica", en Merrill Harwood, *Clásicos en administración*, Editorial Limusa, pp. 81 – 107
- Unger, K. (2010), *Globalización y clusters regionales en México: Un enfoque evolutivo*. México, FCE. Pp. 246.
- Villarreal, R. (2005), *Industrialización, Competitividad y Desequilibrio Externo en México*, México, FCE, pp. 667-749.
- Wallerstein, I. [2007], *Impensar las ciencias sociales*. México, Siglo XXI, 309 p.



# La Competitividad de las Empresarias Artesanas de Temascalcingo México: El Caso de Tres Empresas de Mujeres

---

Diana Berenice Saldivar Villa<sup>1</sup>  
Zugaide Escamilla Salazar<sup>2</sup>

## Resumen

La creación de empresas ha sido una temática con mayor auge hoy en día, ya que es considerada como un movimiento dinámico generador del crecimiento y el desarrollo de las economías, de ahí la importancia de las investigaciones que se han realizado en torno a esta temática, las cuales han señalado que el emprendimiento es una alternativa al desempleo al generar fuentes de trabajo, innovación, bienestar y creación de riqueza alrededor del mundo.

Dentro de este contexto, la literatura estudiada muestra la relevancia del sector artesanal dentro de la economía mexicana y la implicación de la mujer en la generación de emprendimientos exitosos. No obstante, es importante señalar que existen escasos estudios sobre las características de la mujer mexicana en ciertos contextos, y los factores de competitividad de las empresas que dirigen especialmente en la zona norte del Estado de México.

Es por ello que la presente investigación, tiene como objetivo, plasmar las bases teóricas y metodológicas para la elaboración de un trabajo que describa aquellas características de tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y los factores de competitividad de los negocios que dirigen, tomando como referencia constructos que ya han sido estudiados en otros contextos.

**Palabras clave:** Emprendimiento, mujeres, características, competitividad.

<sup>1</sup>Centro Universitario UAEM, Atlacomulco. [dianasaldivarvilla@outlook.com](mailto:dianasaldivarvilla@outlook.com)

<sup>2</sup>Centro Universitario UAEM, Atlacomulco. [zugaidees@hotmail.com](mailto:zugaidees@hotmail.com)

## **1. Introducción**

Actualmente la creación de empresas ha sido el fenómeno con más amplio desarrollo y crecimiento en los países, ya que propicia el progreso y es una fuente generadora de empleos y oportunidades en el mundo. Dentro del enfoque económico el emprendimiento representa una herramienta y un factor clave de prosperidad y desarrollo en la economía de una región.

Dentro de los hallazgos de las investigaciones en relación a las mujeres y emprendimientos es notable la importancia de las contribuciones de las mujeres emprendedoras a la economía de un país. Sin embargo, existen escasos estudios en México sobre características de mujeres y los factores de competitividad de las empresas que dirigen. Por lo anterior, la presente investigación tiene la finalidad de identificar y describir mediante un estudio exploratorio, aquellas características demográficas (edad e hijos) y de capital humano (nivel educativo) de tres mujeres empresarias de Temascalcingo y las variables de competitividad (tecnología, mercadotecnia, precio, financiamiento, calidad y responsabilidad social) de sus negocios artesanales.

Finalmente el trabajo está estructurado en primer instancia por una breve revisión literaria, en seguida se muestra la forma en la cual se pretende llevar a cabo la investigación y por último, se mostrarán los resultados.

## **2. Antecedentes**

En la actualidad la creación de empresas vista desde un entorno económico propicia el crecimiento y el desarrollo de un país. Dentro de este marco el emprendimiento es una habilidad que permite desarrollar nuevas ideas,

reaccionando ante riesgos económicos, sociales y los existentes en el proceso de creación de negocios (Klein y Bruce, 2006). Desde esta perspectiva se puede definir al emprendimiento como un agente de cambio que agrega valor al desarrollo socio-económico de una nación (Mendoza y Gutiérrez, 2014).

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (2014), en México la creación de micro, pequeñas y medianas empresas ha impactado en la generación de empleos, potencializando las oportunidades y propiciando el progreso de sus habitantes. En este contexto el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014), señala que en México existen aproximadamente cuatro millones quince mil empresas, de las cuales el noventa y nueve punto ocho por ciento son PYMES.

Las PYMES mexicanas generan, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014) el cincuenta y dos por ciento del Producto Interno Bruto del país, impulsando de esta manera el setenta y dos por ciento del empleo. Es importante señalar que la actividad emprendedora femenina ha contribuido en el crecimiento económico, según reportes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014) las mujeres emprendedoras aportan el treinta y siete por ciento del Producto Interno Bruto. Al respecto, cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres son dirigidas por el género femenino (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013), lo cual fortalece la fuerza productiva de las mujeres mexicanas.

Es importante destacar que uno de los sectores que conforman a las PYMES mexicanas es el sector artesanal, en donde el cincuenta y cuatro punto cuatro por

ciento de la población artesana activa tienen un negocio propio (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, 2009).

Con base en información de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (2013), el treinta por ciento de los artesanos mexicanos se dedican a bordar e hilar manualmente, el dieciséis punto cuatro por ciento está conformado por alfareros y ceramistas, el dieciséis por ciento se dedican a tejer fibra y finalmente el trece punto tres por ciento trabajan en la elaboración de productos de palma, carrizo y mimbre.

Dentro de este contexto la página de internet del Ayuntamiento del municipio de Temascalcingo Estado de México (2015), indica que Temascalcingo es una población en donde la actividad económica principal es la artesanal, conformando por alfareros y ceramistas de las principales comunidades mazahuas, como son; Santa María Canchesda, San Juanico y Santiago Coachochitlán.

Por lo que se refiere a la producción artesanal de mujeres emprendedoras en las zonas rurales, se puede indicar que la participación dentro de este sector es baja, puesto que existen diversos factores transgresores de la ideología tradicional de las mujeres en las comunidades, derivado de la cultura social de género y etnia (Figueroa, Martínez y Álvarez, 2014).

Cabe señalar que dentro de la literatura estudiada se encontró un trabajo centrado en los artesanos en el municipio de Temascalcingo particularmente en las empresas creadas por hombres dedicadas a la producción de artesanías de barro, yeso y cerámica (Méndez, 2015). Sin embargo no se encontraron estudios sobre empresas artesanales creadas por mujeres dedicadas a la fabricación de cerámica



de alta temperatura y alfarería, solo un estudio de mujeres dedicadas a la producción de bordados en el estado de Puebla (Figuroa, Martínez y Álvarez, 2014) y otro más de mujeres dedicadas al tejido, en el estado de Yucatán (Aguilar, Gurri, Bellos, y Tuñón, 2008).

En relación a la competitividad de las PYMES artesanas en México Hernández, Domínguez y Ramos (2002), señalan que la mayoría de las empresas dentro de este sector enfrenan obstáculos y retos al adquirir un financiamiento y al comercializar y distribuir sus productos, la mayoría carecen de equipo tecnológico, de estrategias de mercadotecnia y calidad. Además de que ignoran las prácticas de responsabilidad social (Gilli, 2006).

Cabe destacar que en las principales comunidades como Santa María Canchesda, San Juanico y Santiago Cochochitlán existen 1300 empresas dedicadas al sector artesanal (Méndez, 2015), de las cuales destacan 3 empresas dedicadas a la cerámica de alta temperatura. Al respecto, estas empresas son dirigidas por mujeres; Cerámica Ortiz y Cerámica Santa María las cuales están ubicadas en la comunidad de Santa María Canchesda y la empresa de cerámica propiedad de la Señora Teresa Barrera ubicada en la comunidad de San Juanico.

### **3. Situación Problemática**

Se realizó un estudio exploratorio en el lugar donde se encuentran ubicadas las empresas propiedad de las tres mujeres empresarias, el cual indica lo siguiente:

- Se carece de una base de datos de los artesanos de la región, por lo tanto, se desconocen quienes son mujeres y quienes son hombres.

- Se carece de información sobre qué características tienen las mujeres empresarias artesanales en el municipio de Temascalcingo.
- Los negocios artesanales carecen de tecnología de la información, lo cual no permite que los productos artesanales sean difundidos y comercializados en otras regiones.
- Se carece de un plan de mercadotecnia, por lo tanto, los negocios artesanales no poseen un eslogan, logotipo y una marca que los identifique y los diferencie de otras empresas dedicadas al mismo sector.
- Los negocios artesanales carecen de conocimientos para establecer el precio de los productos artesanales, por tal motivo, se desconoce el monto de utilidad.
- Los negocios artesanales desconocen las fuentes de financiamiento públicas y privadas, lo cual no posibilita el crecimiento en infraestructura o compra de insumos que el negocio necesita para su desarrollo.
- Los negocios artesanales carecen de normas y estándares de calidad, por lo tanto, se desconoce si los productos satisfacen las necesidades de los clientes.
- Se carece de prácticas de responsabilidad social, por lo tanto se desconoce el manejo de los desechos y las acciones en beneficio al municipio.

### **Planteamiento del Problema**

De lo antes expuesto surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores demográficos (hijos y edad) y de capital humano (nivel educativo) que caracterizan a tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y los factores de

competitividad (tecnología, mercadotecnia, precio, financiamiento, calidad y responsabilidad social) de los negocios que dirigen?

#### **4. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Describir las características de tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y los factores de competitividad de los negocios que dirigen.

##### **Objetivos específico**

UNO.Describir las características demográficas (edad y el número de hijos) y de capital humano (nivel de escolaridad) de tres mujeres empresarias artesanales de la región de Temascalcingo.

DOS.Describir la variable Tecnología de la Información (página web y correo electrónico) como factor de competitividad de las MIPYMES artesanales.

TRES. Describir la variable mercadotecnia (publicidad y promoción) como factor de competitividad de los negocios artesanales.

CUATRO. Describir la variable precio (precio en el mercado y utilidad) como factor de competitividad de las MIPYMES artesanales.

CINCO. Describir la variable financiamiento (el uso de fuentes de financiamiento públicas o privadas) como factor de competitividad de los negocios artesanales.

SEIS.Describir la variable calidad (normas y los estándares) como factor de competitividad de las MIPYMES artesanales.

SIETE.Describir la variable responsabilidad social (prácticas medioambientales y compromiso social) como factor de competitividad de los negocios artesanales.

## **5. Tipo de Estudio**

El presente trabajo en primera instancia será de tipo exploratorio, puesto que se recolectara información y datos teóricos sobre factores de competitividad en las empresas dirigidas por mujeres mexicanas. Dentro de este marco, es notable que la información entorno a esta temática es escasa, dando origen a una nueva línea de investigación a estudiar.

En seguida, se realizará un estudio descriptivo, en donde se mencionarán y se describirán las características de tres mujeres empresarias artesanas de la región de Temascalcingo y los factores de competitividad de las empresas que dirigen.

## **6. Hipótesis**

La edad, los hijos y nivel educativo son las características de tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y la tecnología, mercadotecnia, precio, financiamiento, calidad y responsabilidad social son los factores de competitividad de los negocios que dirigen.

## **7. Justificación**

La justificación explica el motivo por el cual se realiza la investigación y analiza el impacto en los diferentes ámbitos, los cuales se describen a continuación:

### **Conveniencia**

Esta investigación ayudará a describir las características de tres mujeres empresarias artesanas del municipio de Temascalcingo y los factores de competitividad de las empresas artesanales que dirigen, siendo un referente de información para las políticas públicas de la región.

### **Relevancia social**

La importancia de la investigación radica en que permite identificar y describir las características demográficas y de capital humano de tres mujeres empresarias artesanas de la región y los factores de competitividad de los negocios artesanales que dirigen, centrando especial atención en los puntos de mejora que permitirán elevar la calidad, responsabilidad social, financiamiento entre otros factores de competitividad, generando ventas y por ende la creación de nuevos empleos en el municipio de Temascalcingo.

### **Implicaciones prácticas**

Por lo anterior, este trabajo pretende dar a conocer las principales características demográficas y de capital humano de las tres mujeres empresarias dedicadas al sector artesanal y los factores de competitividad de las empresas que dirigen, permitiendo visualizar la situación actual de las mujeres dentro de la creación de negocios especialmente en el municipio de Temascalcingo.

### **Valor teórico**

En este contexto, la presente investigación permite crea una futura línea de investigación, ya que existe escasa información sobre emprendimientos y factores de competitividad de empresas dirigidas por mujeres, especialmente en el sector artesanal.

## **8. Elección del Modelo**

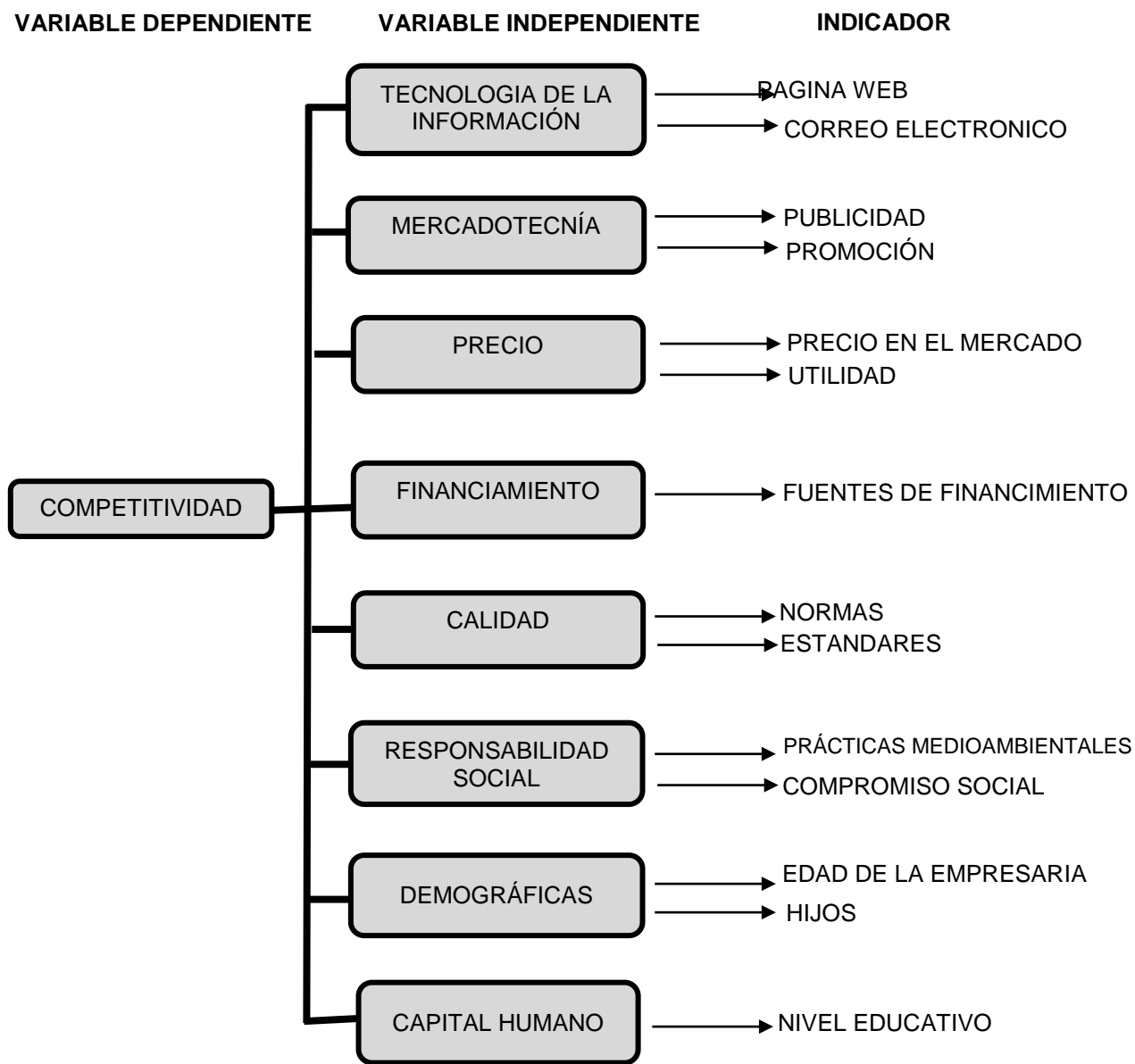
Para la selección de las variables objeto de estudio se realizó una búsqueda profunda de la información respecto a los principales factores que caracterizan a las mujeres en el campo empresarial, así mismo se realizó una búsqueda de

aquellos factores de la competitividad en las empresas artesanales, sin embargo debido a la falta de información al respecto, se optó por sustituir los factores comúnmente utilizados en las investigaciones de empresa y competitividad. Entonces el modelo teórico que se utiliza es señalado por los siguientes investigadores Botero (2014), Bazán y Ortiz (2013), Nass (2012), Barroso (2008), Sánchez y Arias (2012), Marchione (2009), Bravo (2012), Aguilar, Rojas, Cabral, Alvarado y De La Cruz (2014), Cervantes, Cesín y Mamani (2013), Sámano, Hernández y Escamilla (2013), Moreno y Graterol (2011), Gabel, Peralta, Paiva y Aguirre (2012) y Madrigal (2009), los cuales representan argumento sólidos sobre las variables aquí seleccionadas.

## **9. Diagrama de Variables**

A continuación se muestra el diagrama de variables dependiente, independiente y los indicadores:

Figura 1. Diagrama de Variables



## Matriz de congruencia

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>COMPETITIVIDAD</b>	Proceso que abarcar variables internas y externas, las cuales permiten actuar y competir en un entorno determinado y detona múltiples estrategias con las que una persona u organización opera de manera eficiente y eficaz (Botero, 2014).	Se refiere a la capacidad de los negocios dirigidos por las tres mujeres empresarias artesanas, las cuales permiten actuar de manera estratégica en el entorno.	<b>TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN</b>	Herramienta que permite realizar los procesos de información y comunicación, mediante el uso de desarrollos tecnológicos (Bazán y Ortiz, 2013).	Refleja las herramientas informáticas que utilizan las mujeres empresarias artesanas para comunicar y transmitir información de sus productos.	<b>PÁGINA WEB</b>	Medio de comunicación a través de redes sociales (Nass, 2012).	Red social que difunde información sobre la empresa y los productos artesanales.
							<b>CORREO ELECTRONICO</b>	Aplicación en línea la cual transmite un texto y permite adjuntar archivos (Bazán y Ortiz, 2013).
			<b>MERCADOTECNIA</b>	Proceso mediante el cual se fomenta el intercambio voluntario de bienes y servicios (Barroso, 2008).	Involucra las actividades comerciales que realizan las empresarias para intercambiar sus productos artesanales.	<b>PUBLICIDAD</b>	Transmite información indirecta y no personal de bienes y servicios a través de los medios de comunicación de masas (Barroso, 2008).	Implica las actividades para difundir las artesanas en los medios de comunicación de la región.
							<b>PROMOCIÓN</b>	Acción comercial que utiliza incentivos económicos o materiales para estimular la demanda del producto (Barroso, 2008).



Continuación...

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>COMPETITIVIDAD</b>			<b>PRECIO</b>	Se define como un indicador de un valor relativo ofrecido por un bien o servicio (Sánchez y Arias, 2012).	Valor que se le otorga a los productos artesanales de los negocios de las empresarias.	<b>PRECIO EN EL MERCADO</b>	Monto monetario ofrecido por un comprador o vendedor sobre productos o servicios en determinadas circunstancias (Sánchez y Arias, 2012).	Abarca el monto monetario de las artesanías que las mujeres empresarias determinan dependiendo de las circunstancias del mercado.
						<b>UTILIDAD</b>	Se define como la obtención del costo de los productos o servicios ofrecidos a partir del precio de venta esperado (Marchione, 2009).	Se refiere al beneficio por la venta de los productos artesanales.
			<b>FINANCIAMIENTO</b>	Conjunto de recursos monetarios obtenidos mediante fondos públicos y privados (Bravo, 2012).	Se refiere a los fondos monetarios o materiales que las empresarias artesanas adquieren para hacer crecer sus negocios.	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	Obtención de fondos y créditos mediante instituciones públicas o privadas (Bravo, 2012).	Son las instituciones públicas o privadas donde las empresarias acuden para obtener recursos.
			<b>CALIDAD</b>	Proceso que tiene como objetivo la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de estándares (Aguilar et al, 2014).	Indica las especificaciones y los estándares del servicio y de los productos ofrecidos por los negocios de las empresarias artesanas.	<b>NORMAS</b>	Reglas que coordinan el sistema de estándares internacionales ISO (Aguilar et al, 2014).	Se refiere a las normas de calidad orientadas al servicio y a los productos artesanales.
						<b>ESTANDARES</b>	Condiciones específicas vinculadas con normas a nivel nacional e internacional (Cervantes et al, 2013)	Son parámetros específicos y aceptables en la producción de las artesanías.

Continuación...

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>COMPETITIVIDAD</b>			<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Prácticas sociales y ambientales en donde las organizaciones participan de manera voluntaria en el desarrollo de su entorno (Sámano et al, 2013).	Refleja las acciones sociales y del cuidado del medio ambiente que las tres empresarias practican en sus negocios artesanales.	<b>PRÁCTICAS MEDIO-AMBIENTALES</b>	Acciones orientadas a la protección del ambiente, la reducción de energía y manejo de desechos (Moreno y Graterol, 2011).	Son todas aquellas actividades que realizan las empresarias artesanas en los negocios que dirigen, las cuales reflejan el cuidado del medio ambiente.
			<b>DEMOGRAFÍA</b>	Atributos y rasgos asociados con la población (Gabel et al, 2012).	Implica las características propias de las tres mujeres empresarias.	<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	Actividades que promueven los derechos de las personas y el crecimiento de la sociedad (Moreno y Graterol, 2011).	Son todas aquellas actividades que realizan las empresarias artesanas en los negocios que dirigen, las cuales impulsan y potencializan el desarrollo social.
			<b>CAPITAL HUMANO</b>	Se define como el conocimiento, habilidades, aptitudes y capacidades que posee, desarrolla un individuo (Madrigal, 2009).		<b>EDAD</b>	Ciclo de vida de un individuo (Gabel et al, 2012).	Se refiere al número de años que ha vivido cada empresaria.
			<b>HIJOS</b>			<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Individuo con conciencia propia teniendo un origen de un padre o una madre (Gabel et al, 2012).	Indica el número de hijos de cada mujer empresaria.
								Grado de conocimiento, habilidades y aprendizaje de cada persona (Madrigal, 2009).

## **10. Universo De Estudio**

De acuerdo a una investigación y debido a la falta de información se ha tomado como referente un estudio realizado en el municipio de Temascalcingo, en donde señala que en esta región existen 1300 artesanos de los cuales se desconoce cuáles son mujeres y cuales son hombres (Méndez, 2015).

## **11. Selección de la Muestra**

Como se mencionó, en el párrafo anterior se desconoce cuántos artesanos corresponde al grupo de hombres y cuantos al grupo de las mujeres; debido a que la presente investigación se centra en las mujeres empresarias artesanas, se localizó mediante referencias de los propios artesanos de la zona a la Sra. Teresa Barrera quien a su vez mediante una plática informal el día 08 del mes Agosto del año 2015, señalo la ubicación y nombres de dos empresarias más dedicadas al mismo giro que ella, lo cual representa el objeto de estudio de este trabajo.

Cabe señalar que las tres empresas seleccionadas no se consideran una muestra debido a que Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que para selección de una muestra se necesitan 30 elementos como objeto de estudio, por lo cual esta investigación no cumple con los criterios necesarios. Por lo tanto, este trabajo abordará la descripción de las variables seleccionadas para el caso de las tres empresarias.

## **12. Diseño del Instrumento de Medición**

Como ya se ha argumentado reiteradas ocasiones esta investigación seleccionó los constructos a partir de una base teórica sólida de diversos autores Botero (2014), Bazán y Ortiz (2013), Nass (2012), Barroso (2008), Sánchez y Arias

(2012), Marchione (2009), Bravo (2012), Aguilar et al (2014), Cervantes et al (2013), Sámano et al (2013), entre otros, los cuales han escrito sobre esta temática.

El cuestionario está dirigido a las tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y está conformado por 17 preguntas de las cuales; dos son preguntas abiertas, doce son preguntas cerradas dicotómicas (con variables de respuesta sí o no) y tres son preguntas cerradas con alternativas de respuestas. Del mismo modo se cuestionaran datos de ubicación, personalidad jurídica y años de vida del negocio.

### **Resultados Esperados**

A partir del objetivo general planteado en el presente trabajo, el cual es plasmar las bases teóricas y metodológicas para la elaboración de un trabajo que describa aquellas características de tres mujeres empresarias artesanas de Temascalcingo y los factores de competitividad de los negocios que dirigen, se puede mencionar algunas conclusiones que se esperan.

Por tanto, se espera describir las características y las variables de competitividad con base a argumentos sólidos, tal es el caso de Botero (2014), Bazán y Ortiz (2013), Nass (2012), Barroso (2008), Sánchez y Arias (2012), Marchione (2009), Bravo (2012), Aguilar et al (2014), Cervantes et al (2013), Sámano et al (2013), Moreno y Graterol (2011), Gabel et al (2012) y Madrigal (2009), los cuales ayudarán a obtener resultados más concretos en lo referente a las variables objeto de estudio.

Este trabajo permitirá dar a conocer la situación actual de las mujeres empresarias en Temascalcingo, ya que como se mencionó anteriormente se desconocen los datos de las características que tienen las empresarias de esta región y la manera en la que operan para poder competir en el mercado que en su mayoría es liderado por hombres. Así mismo será de utilidad para las políticas públicas locales, las cuales desconocen cómo son estas empresarias, lo cual seguramente traerá beneficios ya que en la actualidad existen muchos programas de apoyos federales para el impulso a empresas propiedad de las mujeres, y para las futuras investigaciones que se pretendan realizar sobre el Estado de México por parte de la academia de investigadores, ya que como se ha hecho referencias, no existen investigaciones al respecto en este contexto.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, C., Gurri, G., Bellos, B, y Tuñon, P. (2008). Tejiendo sueños y tiñendo fracasos: experiencias de la mujer artesanal en una comunidad mata en Yucatán, México. Estudios Sociales. Vol. 16 (32). 114-139.
- Aguilar, V., Rojas, D., Cabral, M., Alvarado, M. y De La Cruz, A. (2014). Adaptación de la técnica "control total de calidad" al sector agroalimentario de la carne. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. 18 (35). 1145-1153.
- Ayuntamiento de Temascalcingo. (2015). Obtenido de: [www.temascalcingo.gob.mx](http://www.temascalcingo.gob.mx)
- Secretaria de Economía. (2014). Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Barroso, T. (2008). ¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia?. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 15 (2). 413-418.
- Bazán y Ortiz. (2013). Más allá del mostrador de Referencia: del correo electrónico a la Web 2.0. Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas, Num, 28. 11-32
- Botero, P. (2014). Internacionalización y competitividad. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 22 (32). 187-196.
- Bravo, R. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. Revista Análisis Económico, vol. 27 (66). 25-46.

- Cervantes, E., Cesín, V. y Mamani, O. (2013). Isabel La calidad estándar de la leche en el estado de Hidalgo, México. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*. Vol. 4 (1). 75-86.
- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (2013). Obtenido de: [www,inegi.org.mx/est/contenidos/Poryectos/encuentas/hogares/regulares/enigh/](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Poryectos/encuentas/hogares/regulares/enigh/)
- Figuroa, Martínez y Álvarez. (2014). Generación del poder en una organización de mujeres artesanas en Puebla México. *Revista Ra Ximhai*. Vol. 10 (7). 101-116.
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. (2009). Recuperado de: [http://www.fonart.gob.mx/web/pdf/DG/Diagnostico\\_FONART.pdf](http://www.fonart.gob.mx/web/pdf/DG/Diagnostico_FONART.pdf)
- Gabel, S., Peralta, R., Paiva, L. y Aguirre, H. (2012). Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 17 (58). 271-290.
- Gilli. (2006). Responsabilidad Social. *Revista Científica "Visión De Futuro"*. Vol. 5 (1).
- Hernández, G., Domínguez, H. y Ramos, S. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral: Estudio sobre Estado y Sociedad*. Vol 9 (25). 143-164.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta edición). México. Editorial Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). Obtenido de: <http://www3.inegi.org.mx>

- Klein y Bruce. (2006). Can Entrepreneurship Be Taught?. Journal of Agricultural and Applied Economics. Vol. 38 (2). 429-439.
- Madrigal, T. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 2 (3). 65-81.
- Marchione. (2009). El control de la sustentabilidad de los negocios en entornos complejos. Revista Digital del Instituto Internacional de Costos. No. 5. 235-270.
- Méndez, A. (2015). Propuesta de un modelo comercial para los alfareros del municipio de Temascalcingo. (Vol. Grado licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mendoza y Gutiérrez. (2014). El emprendimiento como iniciativa para la creación de empresas: análisis de la perspectiva psicológica y contextual. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 20 (2). 288-302.
- Moreno, F. y Graterol (2011). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme. Un estudio en el sector metalmecánico de Barquisimeto. Revista en Contaduría y Administración. No. 235. 175-194.
- Nass, D. (2012). La Página Web. Revista Venezolana de Oncología. Vol. 24 (3). 191-197.
- Samano, A., Hernández, G, y Escamilla, Z. (2013). Inclusión de la responsabilidad social en la información financiero de las organizaciones. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Sánchez, S. y Arias, B. (2012). Concepción de valor y precio desde Aristóteles a los clásicos: una reflexión a la luz de las premisas de valoración de las



Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF\*. Cuadernos de Contabilidad. Vol. (13) 33. 433-462.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). Recuperado de [www.hacienda.gob.mx](http://www.hacienda.gob.mx)



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Clima Laboral en una Empresa de Autoservicio

---

Cecilia García Muñoz Aparicio<sup>1</sup>  
Olga Beatriz Sánchez Rosado<sup>2</sup>  
María del Carmen Navarrete Torres<sup>3</sup>  
Beatriz Pérez Sánchez<sup>4</sup>  
Germán Martínez Prats<sup>5</sup>

## Resumen

El objetivo de este trabajo es elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Chedraui Selecto, ubicada en Plaza Olmeca en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; analizar la importancia del mismo y conocer cuál es el tipo de clima organizacional de la empresa a través una cercanía conceptual al tema y una metodología de tipo exploratoria descriptiva; exploratoria por que se indagan las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa explorando el entorno y las actividades desarrolladas en la organización, lo cual permitirá mostrar las diferentes perspectivas sobre el clima, que el personal que labora en la organización tiene en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales.

**Palabras clave:** Clima organizacional, valores, supermercado.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [flamingos1999@hotmail.com](mailto:flamingos1999@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [betytab@hotmail.com](mailto:betytab@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [mallynav@yahoo.com.mx](mailto:mallynav@yahoo.com.mx)

<sup>4</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

<sup>5</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [germanmtzprats@hotmail.com](mailto:germanmtzprats@hotmail.com)

## **Introducción**

Muchos estudios señalan que los trabajadores que confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, empleo inestable, escasos salarios y beneficios, salud pobre y seguridad industrial poseen frustración e insatisfacción con bajos niveles de desempeño y productividad que se traducen en niveles de calidad inferiores. Es por eso que el nivel de clima organizacional de la empresa y satisfacción laboral del empleado son indicadores que deben ser tomados en cuenta para hacer una planeación y llevar a cabo estrategias que permitan revertir esta situación, es por eso la importancia del clima organizacional (Hospinal, 2013).

En diversas ocasiones se escucha y se lee que las organizaciones se encuentran en procesos de cambios continuos, que el personal deben ser flexible y fluir con el devenir; es por eso que las empresas, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por las necesidades de cambio actual. Cuando se hace referencia al cambio, se especula inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”, y en cualquier diccionario, al buscar la palabra cambio, se refiere a la acción de cambiar y esto significa trocar o permutar una cosa por otra. De acuerdo al sentido organizacional, es un proceso que implica el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora. Los cambios son importantes en esta época (Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante, 2006).

En la actualidad los procesos de cambio y las nuevas tecnologías que están surgiendo de manera continua en el mercado, es lo que en éstos momentos está determinando la mejora de competencias, habilidades, destrezas y conocimientos,

por esto, las organizaciones se han visto obligadas a la implementación de cambios en la forma de llevar a cabo su estrategia laboral, enfrentando retos casi diariamente.

Las personas tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es considerada como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, conformado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Las organizaciones son unidades intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr ser autosuficientes y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios, reclutando y seleccionando sus recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales y una vez reclutados y seleccionados, los individuos a su vez poseen objetivos personales que luchan por alcanzar, y que se valen muchas veces de la organización para lograrlos (Hospinal, 2013).

### **Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico que permita identificar el clima organizacional del personal que labora en la empresa Chedraui Selecto, ubicado en Plaza Olmeca, en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

## **Metas**

Divulgar los resultados de investigación ante la comunidad académica y científica a través del presente capítulo, como parte de los resultados de una investigación más amplia.

## **Aspectos metodológicos**

Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, lo cual permitió realizar una meditación desde una aproximación conceptual, sobre los diferentes enfoques del estudio del clima organizacional, de igual manera, se llevó a cabo una investigación exploratoria descriptiva exploratoria por que se indagan las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa explorando el entorno y las actividades desarrolladas en la organización, y descriptiva debido a que se relacionan las actividades de trabajo para describir el clima organizacional del personal que labora en la Empresa Chedraui Selecto.

## **Perspectiva teórica**

Es cierto que las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, también influyen en ellas elementos de tipo externo, afectando los procesos organizacionales, por lo cual se vuelve necesario que estén desarrollando mejores técnicas de mercadeo, producción, servicio, distribución y sobre todo la atención al cliente, ya que sin esta, los negocios no pueden prosperar: si un empleado trata mal a un cliente, éste ya no regresa y perder un cliente significa perder muchos al mismo tiempo. En términos generales a



ninguna empresa le conviene perder clientes, por lo que es necesario implementar planes generales en los que se detallen las acciones a seguir en las diferentes áreas de la empresa para evitar que los esfuerzos que se realizan en un área sean opacados por los errores que se puedan cometer en otra.

Para Quintero, Africano y Faría, (2008), la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave para que sobreviva la empresa, es por eso que parte del proceso administrativo como es la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes. Cabe mencionar que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preponderante, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización, ya que estas tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y se encuentran conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos.

### **Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es por eso que no existe en su estudio una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y

reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega en el desarrollo de la organización. E lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción (García, 2009).

El clima organizacional es importante para las organizaciones que dirigen su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por lo cual se considera un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide directamente en el espíritu de la organización (Segredo, 2013).

El clima organizacional también se considera como un componente multidimensional de elementos que se pueden descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Estos elementos mencionados forman parte de un clima particular donde prevalecen características propias, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003).

Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007) determinan que el clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, contiguo con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su análisis está

integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, de acuerdo a lo que se vaya a estudiar. Estos autores consideran al clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual siendo características de la organización, que son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose de una organización a otra o dentro de ella misma y califican el clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Hoy, el clima organizacional es un factor determinante en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el llamado espíritu de la organización (García, 2009).

La sociedad moderna, llena de transformaciones sociales hace que la sociedad busque de manera continua solucionar sus problemas a los que se enfrenta también de manera continua. La organización, cree que la sociedad limita, poniendo condiciones y la transforma tomando en cuenta el entorno con el que se interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad (Segredo, 2013).

La calidad de la vida laboral de una organización es mezclada tanto por el entorno como por el ambiente, constituyendo lo que se respira en una organización, por lo cual es importante que la empresa se esfuerce por mejorar la vida laboral como puede ser realizar mejoras en los puestos y hacer que las personas sean tratadas con respeto y profesionalismo.

Para Zapata (2000), para estudiar el clima organizacional, es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo, con lo cual, los elementos y los métodos permiten hacer un análisis que manifiesta la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Según Chiavenato (2000) el clima organizacional se puede definir como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que también tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Chiang, Salazar, y Núñez (2007) afirman que para cambiar los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal se deben iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales, y para llegar a ello, hay que identificar cuáles son los diversos factores que hacen difícil el cumplimiento a estos desafíos. Dicha tarea se deben efectuar en función de la identificación de aquellos elementos que contribuyan y obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales; con toda esta información se pueden generar acciones que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades de los clientes.

El clima organizacional es conocido como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su

comportamiento y productividad. Hay que considerar que el clima organizacional se puede ver afectado por una gran cantidad de factores, esencialmente internos, con influencia de los externos, organizacionales, humanos y sobre todo del entorno económico y social, que van generando complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua y que factores como inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas del poco o mal clima organizacional existente, y muestran así la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se ejecutan dentro de la organización y fuera de ella (Quiroga, 2007).

Aplicar un proceso administrativo exhaustivamente detallado, implica una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, no obstante como se sabe en las organizaciones realizar planes perfectamente detallados y desglosados para cada una de las áreas, son la clave del éxito. En el caso del clima laboral hay que tomar en cuenta que se deben observar con detenimiento diversas variables que se convierten en subjetivas cuando se trata de aplicarlas al personal, ya que cada uno de los trabajadores manifiestan una forma diferente de sentir y de percibir el ambiente por lo que seguramente se tendrán que realizar planes con estrategias y tácticas con amplia visión y gran sentido del compromiso.

Es así como se pone de manifiesto la importancia de realizar investigaciones centradas en el clima de las organizaciones y en específico en los trabajadores para que las empresas puedan cumplir con sus objetivos.

## **Trabajo en equipo**

Es importante que las organizaciones tomen en cuenta, que si los trabajadores colaboran en equipo, su labor puede mejorar, sobre todo si están en contacto directo con los usuarios, pudiendo evaluar su calidad en el trabajo. Si los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura de un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo cual conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Quintero, Africano y Faría, 2008).

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) comentan que la satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: en cuanto a la percepción de las relaciones interpersonales, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción; esto no es una teoría que realmente se presente en las organizaciones ya que por lo general si en ellas existe un buen clima organizacional, por lo general no hay insatisfacción.

## **Antecedentes del supermercado en estudio**

Chedraui es una cadena de supermercados que tienen su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en el año de 1920 como un negocio denominado “El puerto de Beyrouth”, dirigido y administrados por sus fundadores: Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedraui (Chedraui, 2015).

En 1927 se le cambia el nombre, teniendo la identidad del supermercado; en el año de 1945 cuenta con seis personas; en 1957 se llevan a cabo las primeras ampliaciones del local, incrementando la plantilla con 15 colaboradores; 1961 es el año en el que el nivel de operaciones se incrementa cuando se transforma nuevamente su nombre, por el cual se le conoce, con un total de 80 colaboradores, operándose con productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con un sistema de mayoreo, semi mayoreo y menudeo, con la dirección de sus fundadores.

En los 70's se inaugura la primera Tienda de Autoservicio en la ciudad de Xalapa, Veracruz con un total de setenta personas. En 1983 de manera paralela a la creación de Tiendas de Autoservicio, la empresa ya como un Grupo, incursiona en el ramo de Tiendas Departamentales con la denominada “Comercial las Galas, S.A de C.V”, siendo la primera de ellas inaugurada en 1983 en la ciudad de Villahermosa, Tabasco y, en el mes de noviembre del mismo año, se inaugura la segunda en la Ciudad de Xalapa, Veracruz en el Centro Comercial Plaza Crystal. No obstante, de abril a septiembre en 1997, Comercial las Galas fue vendida a otra cadena de Tiendas Departamentales con el propósito de que el supermercado se dedicara de lleno a su giro principal: el autoservicio.

Para el mes de julio de 1985, se constituye la razón social “supermercado”, haciéndose cargo de la operación de todas las Tiendas que hasta entonces se comportaban como sociedades independientes. Pasaron 15 años, cuando el Grupo consciente de su responsabilidad social y económica, promovió diversos Centros Comerciales llamados “Plaza Crystal” en distintas ciudades, así como también “Plaza Américas” en la ciudad de Boca del Río, Veracruz, también está Plaza Olmeca, en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco así como el Centro Comercial Las Américas Xalapa, inaugurado el 6 de Marzo de 2006.

El año 2005 fue un año muy importante para el Grupo Chedraui, ya que se adquirió la cadena de autoservicio Carrefour México, la cual contaba con 29 sucursales que actualmente forman parte de esta gran cadena de supermercados de autoservicio, ubicados en distintos estados del país.

En octubre del 2012 contaban con 202 sucursales, 146 tiendas Chedraui, 42, superChedraui, 2 Almacenes Chedraui, 2 Super Selecto Chedraui y 10 Selecto Chedraui con más de 35,000 colaboradores.

Para el mes de abril del 2014, la cifra de sucursales aumentó a 212, de las cuales 152 son Tienda Chedraui, 46 Súper Chedraui, 2 almacenes Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto. A nivel compañía cuentan con más de 35,000 colaboradores. En el año 2015, el grupo continúa creciendo ya que se abrieron cinco unidades más con respecto al año anterior. Es decir, en la actualidad se cuenta con 217 sucursales, de las cuales 150 son Tienda Chedraui, 51 Súper Chedraui, 10 tiendas en formato Selecto y 2 Súper Chedraui en formato Selecto, con más de 35,000 colaboradores (Chedraui, 2015).



## **Misión y Visión del supermercado**

Contribuir al desarrollo de los mexicanos, mediante la decisiva participación en educación, salud y bienestar social; teniendo una visión de ser una institución que promueve el desarrollo humano y el bienestar social. Las áreas en las que participa la Fundación Chedraui son: Educación, Salud, Asistencia social y Atención en caso de desastres (Chedraui, 2015).

## **Objetivo del supermecado**

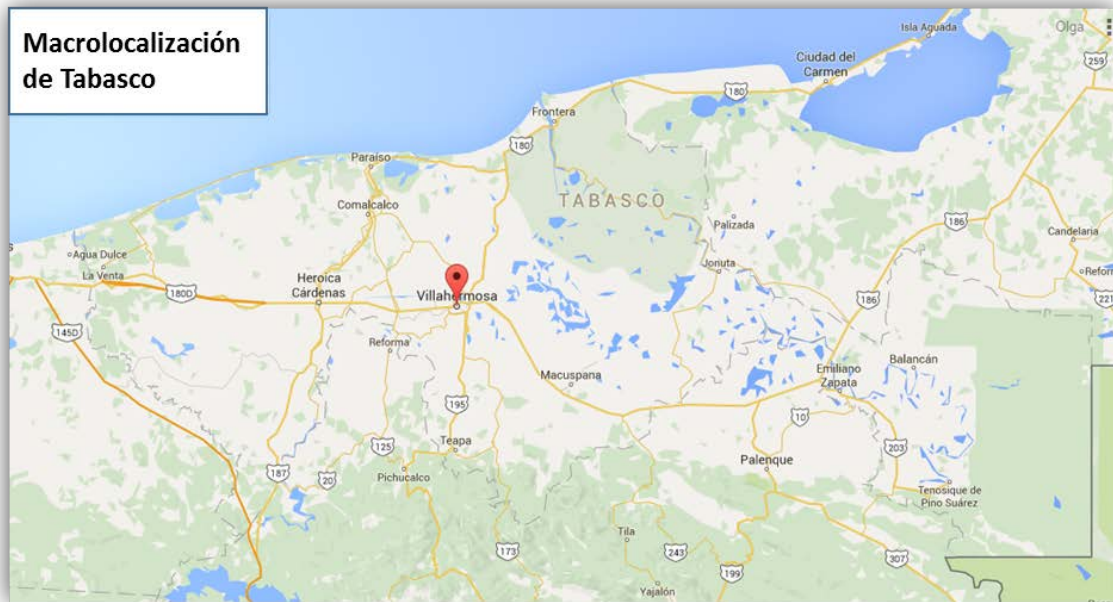
Establecer normas de conducta y promoverlas entre todos los colaboradores propiciando un desempeño eficaz y ético de sus funciones y responsabilidades, soportando así una cultura basada en los valores fundamentales que han sustentado el desarrollo y crecimiento de Grupo Comercial desde su inicio. Las sucursales dentro de la ciudad de Villahermosa se pueden observar en la tabla 1 y en la figura 1 se puede ver la macrolocalización del supermercado en Tabasco y en la figura 2, la microlocalización del supermercado Chedraui Selecto, único de esa categoría en citada ciudad.

Tabla1. Supermercados, almacenes y Abarrotes “Chedraui” en la ciudad de Tabasco

<p><b>1. Villa Mina:</b> Av. Francisco Javier Mina esquina con Arboledas s/n, col centro Villahermosa, Tabasco. C.p. 86000. Teléfono (s) 01.993.312.94.51, 312.94.48, 312.94.54 Tipo: Supermercado</p>	<p><b>5. Villa Tamulté</b> Calle Revolución No. 910 Col. Tamulté De Las Barrancas, Loc. Tabasco, Del. Centro C.P. 86150, Entidad Tabasco. Teléfono (s): 01.933.350.49.54, 350.43.61, 350.44.43 y 350.42.10 Tipo: Supermercado</p>
<p><b>2. Villa Crystal</b> Av. Heroico Colegio Militar Esq. Quintín Arauz S/N, Col. Atasta De Serra, Villahermosa, Tabasco. C.P. 86100. Teléfono(s): 01.993.315.22.22, 315.61.04, 315.61.05 Tipo: Supermercado</p>	<p><b>6. Villa Américas</b> Av. Universidad S/N, Col. José María Pino Suarez (El Recreo), Villahermosa, Tabasco. C.P. 86010 Teléfono (s): 01.933.357.24.71, 357.24.72, 357.27.67, 357.27.69 Tipo: Supermercado</p>
<p><b>3. Villa Olmeca</b> Av. Ruiz Cortinez No. 1310, Col. Tabasco 2000, Villahermosa, Tabasco. C.P. 86030 Teléfono (s): 01.933.316.59.28, 29 y 30 Tipo: Supermercado</p>	<p><b>7. Villa Carrizal</b> Av. Adolfo Ruiz Cortinez y Periférico, Col El Carrizal, Villahermosa, Tabasco, C.P. 86038 Teléfono (S): 01.993.161.46.20 Y 161.46.87 Tipo: Supermercado</p>
<p><b>4. Almacenes Tabasco</b> Gil ySaenz esquina con Arboledas S/N, Col Centro, Villahermosa, Tabasco. C.P. 86000 Teléfono (s): 01.933.314.58.03 y 74, 314.56.78 Tipo: Supermercado</p>	

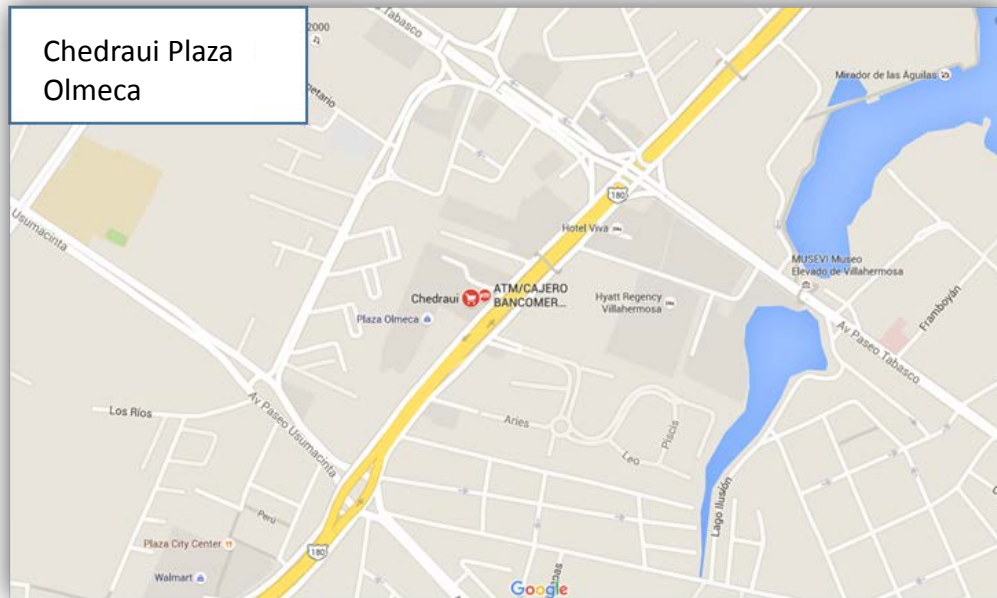
Fuente: Elaboración Propia, basada en el portal de Chedraui (2015), considerando los supermercados que se encuentran en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Figura 1. Macrolocalización en el Estado de Tabasco Fuente: Elaboración propia basada en Google-Maps



Fuente: Elaboración propia basada en Google-Maps.

Figura 2. Microlocalización del supermercado Chedraui Selecto, Plaza Olmeca en Villahermosa



Fuente: Elaboración propia basada en Google-Maps.

### **Estructura organizacional del mercado**

Infraestructura: los supermercados tienen una superficie promedio de piso de venta de 7.000 metros cuadrados, que se dividen en cinco áreas principales que son: productos comestibles, no comestibles, perecederos, alimentos, ropa, electrónica, farmacia y mercancías en general. Esta estructura funcional se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. Áreas Funcionales del Supermercado en Estudio

 <p><b>Perecederos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutas y Verduras</li> <li>• Salchichonería y Lácteos</li> <li>• Carnes, Aves, Pescados y Mariscos</li> <li>• Congelados</li> <li>• Tortillería</li> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Panadería</li> </ul> <p>(Aproximadamente 4,600 artículos).</p>	 <p><b>Mercancías generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muebles y ferretería</li> <li>• Papelería y juguetería</li> <li>• Hogar y Decoración</li> <li>• Accesorios de autos</li> <li>• Jardinería</li> <li>• Entretenimiento</li> <li>• Deportes</li> </ul> <p>(Aproximadamente 32,500 artículos).</p>
 <p><b>Productos de gran consumo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comestibles</li> <li>• No comestibles</li> <li>• Vinos y Licores</li> <li>• Perfumería</li> <li>• Farmacia</li> </ul> <p>(Aproximadamente 7,000 artículos).</p>	 <p><b>Ropa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niñas y Damas</li> <li>• Lencería y Corsetería</li> <li>• Bebés (Ropa y Accesorios)</li> <li>• Caballeros y Niños</li> <li>• Blancos, Telas y Mercería</li> <li>• Zapatería</li> </ul> <p>(Aproximadamente 52,000 artículos).</p>
 <p><b>Electrónica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audio/Video</li> <li>• Línea Blanca y Enseres menores</li> <li>• Muebles</li> <li>• Cómputo</li> <li>• Telefonía</li> </ul>	 <p><b>Alimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos preparados</li> <li>• Fuentes de sodas</li> <li>• Panadería</li> <li>• Tortillería</li> </ul>

Fuente: (Chedraui, 2015) en el portal del supermercado.

## **Características del SuperChedraui Selecto**

Es un supermercado que además de estar dirigido hacia la obtención de precios bajos en la sociedad, su objetivo primordial es la satisfacción total del cliente en artículos de alta calidad, los cuales no se pueden obtener en todos los supermercados.

## **Caja, divisiones y horarios**

Estas áreas demuestran cómo funciona la empresa y la forma de trabajar en que trabajan intensamente sus empleados, en el cual el supermercado cuenta con 27 cajas de los cuales 2 ó 4 son rápidas y las demás estándares, así mismo los horarios que manejan son relativos de acuerdo a la cobertura de los jefes de piso y cómo se maneja a los colaboradores, del cual el jefe de departamento es quien revisa los horarios antes de llevarlos a campo laboral y asimismo la división se va cuadrando con el jefe de departamento y va de acuerdo a la cobertura que manejen de lo cual hay horarios estipulados que mandan Corporativo Xalapa en donde se tienen que ir conectando abriendo hacia los colaboradores de punto de ventas.

## **Descripción laboral de líneas de cajas**

Las líneas de caja son para el cobro, registro de mercancías, atención al cliente, y prácticamente es el cajero, en el que recae la atención y venta de todo lo que tiene el supermercado, tienda de abarrotes o almacén, de igual manera realiza todo tipo de ventas como es el tiempo aire de los celulares, loterías, prestaciones de servicios como el cobro de la luz, teléfono y agua, así mismo es parte del proceso las cancelaciones en el caso de que el cliente no lleve algún producto.

### **Equipamiento del centro de trabajo**

Los módulos están equipados con computadoras, las cuales poseen un sistema contable sobre los productos que se están vendiendo, cancelaciones, y formula en el colaborado que en ese momento está un resumen general de su tiempo de trabajo.

### **Turnos**

Se tienen roles de turnos por diferentes jornadas laborales, lo cual significa que son 4, 6 y 8 horas diarias por 6 días y esto depende también del jefe de piso con la revisión misma del jefe de departamento.

### **Empacadores**

Se manejan 3 turnos con señores de la 3ra. edad de acuerdo al convenio que la empresa tiene con el INAPAM entre 60 hasta 75 años aproximadamente.

### **Capacitación del personal**

De manera mensual, se llevan a cabo juntas con todos los 70 colaboradores aproximadamente, de los cuales su rango de edades son mayores de 18 años hasta 35 años, con experiencia laboral mínima de 6 meses en el departamento de cajas y manejo de efectivo, como también se les capacita antes de entrar a piso de ventas, ya que para la organización son Operadores de Punto de Ventas y/o Especialistas en Ventas; la empresa les otorga una certificación y capacitación en la cual se les proporciona un certificado que tiene un valor curricular y que pueden utilizar como evidencia en donde se afirman los conocimientos técnicos para desarrollar

competencias, y mes con se capacita al personal con cursos de servicios al cliente, procedimientos nuevos o políticas de entrada hacia la empresa teniendo capacitación constantemente.

## **Resultados**

Se encuestó al 50% de la población de un total de 216 empleados, que ronda entre los 18 y 35 años, en los siguientes departamentos: administración de tienda, alimentos, bodega y zona de recibo, carnes, chequeo de mercado, consumos internos, decoración, electro, enseres y muebles, entrenamiento, farmacia, frutas y verduras, imagen visual, mantenimiento, mercancías generales, panificadora, pescadería, prevención de pérdidas, punto de venta, ropa, salchichonería, lácteos y congelados y sistemas, obteniendo los siguientes resultados: existe una alta rotación en el área de cajas, debido a los turnos continuos con que cuenta la organización y el personal que labora no puede descansar, salvo para ir al baño y aunque la organización ofrece capacitación de manera continua, preocupándose por sus empleados, éstos no aguantan los turnos tan largos ya que la mayor parte del tiempo tienen que estar de pie, además de que éstos tienen que mantener una alta concentración para evitar cometer errores y cobrar más o menos productos.

En el área administrativa el personal cuenta con una mejor visión del clima laboral y esto se puede percibir al corroborar que varias de las personas de ésta área tienen más de 10 años laborando en la empresa. Ellos reportaron estar contentos laborando en ese lugar; otro departamento en donde hay mucha rotación es el área que corresponde a los encargados de estibar los productos ya que las jornadas son



agotadoras y el trabajo por su misma naturaleza es duro. Cabe hacer notar también que en ésta área (administrativa) es en donde se encuentran los empleados con mayor nivel de estudios.

Es relevante señalar que en la empresa se cuida mucho el ambiente que existe entre el área de cajas y los encargados de empacar, éstos últimos son personas de la tercera edad, quienes aunque no forman parte de la organización, ayudan a los clientes, para que estos tengan una satisfacción total a la hora de hacer el pago de los productos que compran a cambio de una propina simbólica. Se puede generalizar que en Chedraui Selecto existe un buen clima laboral aunque existe alta rotación en algunas áreas de trabajo. También se observó que las mujeres están más de acuerdo con las reglas de la compañía, tienen una mayor disposición para seguir las instrucciones y una mayor facilidad de adaptación. Tanto hombres como mujeres comentaron que los cambios de turno deben de ser más rápidos porque la clientela se molesta cuando les toca estar en un cambio de turno en la fila, para pagar el supermercado. Finalmente indicaron que en ocasiones los productos no tienen precios o la caja no reconoce el código, por lo que este tipo de detalles también les hacen perder tiempo y a veces los clientes desisten de comprar el producto.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la clasificación del supermercado ya que al denominarse “selecto” es porque tanto los productos como el ambiente en general del supermercado deben mantener un alto estándar ya que dicho concepto constituye una nueva cara de la empresa que busca competir por el mercado de alto poder adquisitivo del país (Santa Rita, 2014).

## **Conclusiones**

Al estudiar del clima laboral hay que plantearse desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales como son la globalización, las TICS, y la definición del clima que es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión y misión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno.

En el caso de Chedraui Selecto, los empleados comentan que para mejorar el clima organizacional, es necesario hacer cambios en los horarios de trabajo y cambiar la forma de comunicación entre jefes y subordinados. Para lo anterior habría que implementar estrategias centradas en las personas, ya que cada empleado tiene una percepción diferente de acuerdo con su propio sentir, estilo de vida o inclusive problemática personal.

Sin lugar a dudas el personal que tiene la responsabilidad de atender “en directo” a los clientes son en apariencia los directos responsables de que el cliente regrese, sin embargo no se pueden dejar de tomar en cuenta las diferentes variables que hacen del servicio algo heterogéneo, tales como la energía del empleado, la salud, el cansancio, el ánimo e inclusive sus necesidades fisiológicas (hambre, malestares, etc.)

Es importante destacar que el clima organizacional es diferente en cada empresa, pero es importante conseguir que los trabajadores permanezcan activos por períodos más largos de tiempo para que se reduzca la rotación de personal. Ya que un buen clima organizacional beneficia tanto a la empresa como al trabajador.

También debemos resaltar que en éste tipo de organizaciones denominadas “de autoservicio” sí se debe prestar un servicio de calidad. Sin embargo no puede existir

un buen servicio sin un buen clima laboral y/o viceversa. Ambos aspectos son importantes para el logro de los objetivos empresariales y el actor principal es el empleado que hace el contacto real con el cliente y que debe dejar una buena imagen para que regresen.

Finalmente cabe señalar que no siempre todo es fácil, ya que la empresa ha tenido conflictos laborales específicamente en los Estados Unidos en donde, según Santa Rita (2014), cuenta con más de 45 tiendas que operan al estilo americano bajo la denominación de “El Súper”. Se menciona que hace más de un año en Los Ángeles, California, dicha empresa fue demandada porque los trabajadores fueron obligados a laborar sin un contrato sindical con bajos salarios y con violaciones generalizadas a los derechos. También se destacó el despido de un líder sindical.

De acuerdo con la información publicada por Navarro (2015), la compañía filial de Chedraui en Estados Unidos comentó que siempre ha estado dispuesta a negociar con sus trabajadores, aunque el Sindicato previamente hubo denunciado la falta de disponibilidad de la compañía para arreglar el conflicto.

## Referencias Bibliográficas

- Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 8(24). Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- Chedraui (2015). Historia. Portal de la empresa. Recuperado: <http://www.chedraui.com.mx/>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), pp. 61-76.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. McGraw Hill. Impreso en Colombia.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, pp. 43-61.
- Hospital, S. (2013). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la Empresa F Y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16 (2), pp. 75-78.
- Mujica de González, M. y Pérez de Maldonado, I.(2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), pp. 290-304.
- Navarro, M. (2015). *Conflicto entre Chedraui y sus trabajadores podría llegar a una solución*. Periódico en línea El Semanario. Sección Negocios. Consultado el 10 de septiembre de 2015. Recuperado de: <http://elsemanario.com/113658/conflicto-entre-Chedraui-y-sus-trabajadores-podria-llegar-a-una-solucion/>

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M., Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2) pp. 231-248
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), pp. 33-51.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 6(13), pp. 9-36
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2) pp. 329-335.
- Santa Rita, I. (2014). Chedraui crece con súpers estilo Target. Periódico en línea. El Financiero. Sección Empresas. Consultado el 10 de septiembre de 2015. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/chedraui-crece-con-supers-estilo-target.ht>
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2) pp. 385-393.
- Zapata D.A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali: Universidad del Valle.



# Implementación de TIC's en la Transferencia del Conocimiento en el Proceso de Sucesión en Empresas Familiares del Sector Turístico en la Región Centro-Sur de Sinaloa

---

Juan Antonio Aguilar Rodríguez<sup>1</sup>  
Karina Castillo Martínez<sup>2</sup>  
Juan Cayetano Niebla Zatarain<sup>3</sup>

## Resumen

El conocimiento en las organizaciones ha sido estudiado ampliamente desde las perspectivas social o tecnológica, pero existen pocos estudios cuyo enfoque sea analizar el conocimiento organizacional, reconociendo que la tecnología y el ámbito organizacional deben ser analizados de manera integral. Tanto la sucesión en empresas familiares como la transferencia del conocimiento se han investigado ampliamente de forma aislada, sin embargo no se conocen estudios en donde se haga uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) para transferir el conocimiento de una generación a otra en los procesos de sucesión en las empresas familiares. En este proyecto de investigación se plantea el hecho de generar las condiciones necesarias para que a través de modelos de transferencia de conocimiento y el uso de las TIC's, se incorporen estrategias en organizaciones con estas características que permitan eficientar dicho proceso.

**Palabras clave:** Empresas familiares, sucesión, TIC's.

<sup>1</sup>Universidad de Occidente. [jaquilar27@hotmail.com](mailto:jaquilar27@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad de Occidente. [ethakarinae@hotmail.com](mailto:ethakarinae@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad de Occidente. [jnieblaz@hotmail.com](mailto:jnieblaz@hotmail.com)

## **Planteamiento del problema**

Las empresas familiares representan una gran parte de la economía de México, pues como resaltan (Gaspar, Martínez & Hernández, 2014) en (López, Contreras & Molina, 2013) generan el 50% del empleo mundial y aportan entre el 40 y 60% del PIB.

Lo que nos demuestra que la economía mexicana está sustentada en su mayoría por empresas familiares, por ende es de suma importancia conocer las características únicas que hacen que dichas empresas puedan sobrevivir y crecer; y son estas características las que han convertido a la empresa familiar en un importante objeto de estudio (Araujo, Verdugo & Araujo, 2014).

Su característica principal es que fueron construidas con el esfuerzo de sus fundadores, quienes pensaron en asegurar un patrimonio para sus seres queridos. Conforme pasa el tiempo, las empresas necesitan de un sucesor para su supervivencia. En el caso de las empresas familiares, el sucesor natural es uno de los hijos u otros descendientes, sin embargo no siempre es la mejor opción.

Datos de diversas fuentes señalan que en el mundo 55% de las empresas familiares no logra sobrevivir el cambio a la segunda generación, y más del 80% sucumbe en su proceso de transferencia a la tercera. La cesión de la dirección y propiedad de una empresa familiar a una nueva generación puede ser un episodio turbulento y emocionalmente difícil, tanto para la familia como para el negocio. Pero si se gestiona bien, este proceso ayuda a sentar las bases de un éxito duradero. En cambio, mal gestionado podría suponer la ruina de la compañía. Por



ello, es necesario que las empresas familiares elaboren un plan de sucesión formal y empiecen planificar la transferencia del poder lo más pronto posible.

Una de las claves de la supervivencia de la empresa familiar es la transferencia de conocimientos entre los miembros de la familia y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse. Principalmente porque sus intangibles son los que están creando valor en la organización. La dirección de la empresa familiar debe ser la que muestre más interés en el conjunto de intangibles de la misma, su valor, sus conocimientos y competencias.

Para optimizar esta transferencia de conocimiento, los padres o predecesores deberían empezar a transmitir su conocimiento durante la infancia y juventud de los hijos. Para ello, han de crear situaciones en las que estos últimos puedan actuar, reflexionar y expresar sus hallazgos durante el proceso de aprendizaje. Después de todo, aprender con la práctica suele ser la manera más efectiva de crear conocimiento.

Por todo ello, la presente investigación además de pretender mostrar la importancia de la administración del conocimiento en las empresas familiares del sector turístico que buscan tanto sobrevivir a su proceso de sucesión como mantenerse y sobresalir en el competitivo y globalizado mundo de los negocios de la actualidad; también busca proponer un modelo de transferencia de conocimiento que a través del uso de las TIC's sirva como herramienta adicional que permita superar de manera eficiente la etapa de sucesión de la empresa.

## **Objetivo general**

Proponer un modelo de transferencia de conocimiento basado en TIC's que permita eficientar el proceso de sucesión en empresa familiares del sector turístico.

## **Objetivos específicos**

1. Diseñar un modelo que permita realizar auditorías de conocimiento en empresas familiares.
2. Identificar herramientas basadas en TIC's que permitan la representación de mapas de conocimiento para su análisis y visualización.
3. Integrar tanto el modelo de auditoría como las herramientas de representación para el diseño del modelo de transferencia de conocimiento.

## **Marco teórico preliminar**

Para explorar en detalle las diferentes maneras por las que un ser humano llega al conocimiento, sería importante definir lo que se entiende por este último. Al respecto (Polanyi, 1966) opina que se manifiesta un alto grado de inteligencia cuando las personas son capaces de integrar las diferencias en un todo nuevo y coherente. Afirma que la inteligencia es un movimiento de la imaginación hacia la integración. La inteligencia es sinónimo de aptitudes imaginativas e integradoras y está estrechamente vinculada a la intuición espontánea. Polanyi llega al extremo de decir que todo conocimiento es tácito o está basado en el saber implícito; es un acto de la imaginación. Los seres humanos confían en los elementos subsidiarios de las acciones para acceder al conocimiento. Estos elementos, que sirven como

telón de fondo para expandir el conocimiento y que no se pueden especificar en un momento dado, son los que permiten que las personas puedan focalizar su intencionalidad y adquirir nuevos significados. En todo ámbito de la integración y del descubrimiento humano el pensamiento se sustenta en dichos elementos secundarios.

En la actualidad se plantea con especial fuerza el hacer descansar esta capacidad de desarrollar una ventaja competitiva, en la dotación de conocimientos que una organización posee y es capaz de aplicar en sus procesos. Por ello, y si tenemos en cuenta que el conocimiento se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de las organizaciones y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad.

La competitividad de las organizaciones, y por lo tanto su supervivencia, depende de que el conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente. (Sveiby, 1998) refiere que no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra conocimiento. Refuerza también los variados significados que la palabra conocimiento tiene en diferentes lenguas y que la definición dependería del contexto donde se aplique.

El conocimiento es una capacidad humana que carece de valor si permanece estático, sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transformado. Este conocimiento se produce mediante el uso de la capacidad de razonamiento o inferencia; asimismo este tiene estructura y es elaborado, implica la existencia de redes de ricas relaciones semánticas entre entidades abstractas o

materiales. Una simple base de datos por muchos registros que contenga no constituye conocimiento per se.

Desde un punto de vista económico las organizaciones en especial las grandes empresas son caracterizadas como unidades familiares o grupos cerrados de inversionistas. Castañeda en (Montaño, 2004) menciona que entre las acciones asumidas por los empresarios para enfrentar los desafíos de la apertura comercial se encuentran las siguientes: la reposición de maquinaria, las adaptaciones tecnológicas, la flexibilización de la producción, alianzas estratégicas, la reorganización administrativa y la incorporación de nuevas técnicas de mercado.

Sin embargo con el surgimiento de nuevas formas de organización con estructuras flexibles y fronteras difusas, el sentido se valor cambia. En (Heydebrand, 1989) se sintetiza que las nuevas formas organizacionales son pos-burocráticas en el sentido de que se apartan de la racionalidad formal, de una jerarquía establecida y de la división del trabajo, de la especificación formal de procedimientos de relaciones de trabajo que estén más allá de los programas de cómputo y de las normas rígidas de interacción y deferencia formal. Con relación al surgimiento de estas nuevas formas organizacionales pos-burocráticas y su origen dinámico en la transición postindustrial y en la nueva economía en sí misma, Heydebrand parte de la relación entre la complejidad de las formas organizacionales (tamaño, estructura, tecnología) y el grado de poder del mercado o de dominación del entorno, y propone una hipótesis histórica acerca de la transición postindustrial. Indica que si se acepta que la estructura económica posindustrial se caracteriza por un gran sector de servicios y, en particular, por un gran “sector de capital

social indirecto” (comunicación, finanzas, seguros, bienes raíces, educación, salud, industrias culturales o sin fines de lucro; a partir del análisis surgen dos consecuencias: 1) “las organizaciones de capital social indirecto parecen relativamente localizadas y vulnerables frente a las fuerzas del mercado”, y 2) las organizaciones de servicios difieren mucho de la manufactura pesada. En este contexto, tanto la turbulencia externa como la complejidad interna parecen militar contra la eficiencia y legitimidad previas de la forma burocrática, tratando, en consecuencia, de quebrantarla y de reemplazarla.

En (Drucker, 1997) por su parte afirma que nos encontramos en lo que denomina la sociedad del conocimiento, donde ni el capital, ni los recursos naturales ni el factor trabajo se presentan como recurso clave, sino que éste parece estar constituido por el conocimiento, llegando a sostener que la adquisición y distribución del mismo ocupan hoy un interés en la sociedad, equivalente al lugar que ocupaban los conceptos de propiedad e ingresos en la llamada era capitalista. En el siglo XXI, el progreso se basa en el conocimiento. Las economías basadas en los conocimientos que además implican globalidad e interdependencia, son las economías con mayor viabilidad de desarrollo. El software, la innovación y el arte, son los componentes estratégicos. El ámbito de las operaciones es literalmente mundial y global, moviéndose al ciberespacio o espacio virtual. Históricamente, según (Del Moral, 2007), la economía global ha experimentado de unos años a la fecha, un cambio trascendental; cada vez los activos principales no son físicos ni financieros sino intelectuales en la medida en que el crecimiento económico se ve

impulsado por los conocimientos y las ideas más que por los recursos tradicionales de la tierra, materias primas, trabajo y capital.

En opinión de (Goldin, 2006), la falta de conocimientos puede ser una desventaja mayor para el desarrollo que la escasez de casi cualquier otro factor. Los medios estimulantes pueden desempeñar un rol clave en la propagación del conocimiento. Las tasas de alfabetismo mejoradas, la reducción en los costos de impresión y las nuevas tecnologías de difusión, incluyendo Internet; pueden promover el potencial de los medios para informar a los ciudadanos y crear electores e intercambios globales.

Acerca de la economía del conocimiento, explica (Toffler, 2007), que se han escrito, pronunciado, tecleado y discutido miles de millones de palabras en casi todas las lenguas de la tierra. Sin embargo, pocas de esas palabras dejan claro lo profundamente distinto que es el conocimiento en comparación con cualquiera de los restantes recursos o bienes que intervienen en la creación de riqueza. Este conocimiento es intrínsecamente no rival, es intangible, es relacional, se puede emparejar o combinar con otro conocimiento, es más portátil que cualquier otro producto, puede comprimirse en símbolos o abstracciones, se puede almacenar en espacios cada vez más pequeños, puede ser tácito o explícito y es difícil de embotellar. Por todo lo antes expuesto es primordial no perder de vista las diversas características que este conocimiento presenta para el momento de tomar decisiones, sea en el orden administrativo o en el orden social, político, académico, entre otros.

Es importante señalar que el informe de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 1996), subdivide el conocimiento en cuatro tipos de saber: **Saber Qué** son los hechos y realidades, conocimiento cercano a conocimiento cercano a la información. Lo que Sveiby clasifica en cuatro elementos: Porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos se considera **Tácito**. Es **Orientado a la Acción** porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos. **Sustentado por Reglas** porque la creación de patrones en el cerebro con el paso del tiempo permite actuar con rapidez y eficacia de forma automática en situaciones inconcebibles. Y está en **Constante Cambio** porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

**Saber Por Qué** son los principios y las leyes de la naturaleza que se produce en los laboratorios y universidades. **Saber Cómo** se refiere a las habilidades o capacidades para hacer algo, este conocimiento se halla disperso por las organizaciones y **Saber Quién** supone conocer quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué, requiere de relaciones sociales que permitan el acceso a expertos y a su conocimiento.

El qué y el por qué se pueden obtener a través de fuentes explícitas, el cómo y el quién suponen un gran conocimiento tácito, siendo más difíciles de codificar y de medir. Se hace necesaria la comprensión a detalle de la terminología empleada para así procesarla e incorporarla en el nivel de conocimiento , de tal manera que pueda incorporarse, según las necesidades del individuo, a su rutina de pensamiento y desde la motivación sea puesta en práctica en los diferentes

ámbitos de su vida. Los procesos que debe seguir la información para transformarse en conocimiento son: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones, y los mismos están estrechamente relacionados, pues cada proceso lleva consigo una nueva generación de conocimiento e información.

Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza, por lo tanto innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Estas innovaciones por pequeñas que parezcan han generado grandes cambios en la sociedad. Siguiendo la definición del ciclo de conocimiento de (Nonaka, 1999), el Conocimiento Tácito pasó a Explícito en forma de máquinas o herramientas, que poseían este grupo selecto, creando lo que ahora se conoce como Ventaja Competitiva. El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases: **La Socialización**, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. **La Exteriorización**, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar e integrar en la cultura de la organización, es la actividad esencial en la creación del conocimiento.



**La Combinación**, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, entre otras; y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito, teniendo en cuenta que los datos por sí solos no tienen significado alguno si no se contextualizan y se someten al proceso de darles significado. **La Interiorización**, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Puntualizando en cuanto a este ciclo, puede decirse que es un proceso continuo de interacciones dinámicas entre los dos conocimientos. Produciendo así, cuatro formas de conversión del conocimiento, lo que es llamado también: SECI: Socialización (tácito a tácito), Externalización (tácito a explícito), Combinación (explícito a explícito) e Interiorización (explícito a tácito) las que producen un espiral de transformación de naturaleza dinámica y continua, la que ha sido denominada por sus autores como "Ciclo del Conocimiento".

El conocimiento se clasifica como **Tácito** o **Explícito**. Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos. Además, puede estar formalizado en diversos grados, pudiendo ser también informal. La mayor parte del conocimiento transferido verbalmente es informal. El

conocimiento es intangible, y los intentos por definirlo conducen por lo general a un laberinto del que no hay una salida airosa.

Para (Nonaka, 1999), la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado; es justificado ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos japoneses han sostenido. Se ha reconocido que el conocimiento es poder; pero como lo afirma Nonaka y Takeuchi, lo importante del conocimiento en las organizaciones depende de lo que se pueda hacer con él dentro de un ámbito de negocios. Es decir, el conocimiento por sí mismo no es relevante, en tanto no pueda ser utilizado para dar origen a acciones de creación de valor.

Cuando se hace referencia a la creación de conocimiento organizacional, (Sánchez, 2005), lo conceptualiza como la capacidad que tienen las empresas para generar nuevo conocimiento, llevarlo a sus empleados y materializarlo en acciones que lleven a nuevos y mejores productos, servicios o sistemas de producción. El proceso de creación del conocimiento desde la perspectiva de González es dinámico y consta de cuatro etapas: comenzando el ciclo con el **estado de variación** que se da cuando dos o más individuos de una organización generan un conjunto de ideas que ayudan a solucionar un problema o a afrontar nuevos retos aquí los conocimientos son expresados en forma tácita. Le sigue el proceso de **selección interna** que evalúa el conjunto de ideas para determinar su efectividad en la solución del problema o las mejoras del mismo, aquí pasa el conocimiento a explícito. Después pasa a la **etapa de transferencia**, es la de

aplicación del conocimiento en las distintas áreas de la organización para renovar los conocimientos existentes, sigue existiendo el conocimiento explícito, también existe la transmisión del conocimiento. Al final, la etapa de **retención del conocimiento** generado y transmitido en la cual influirán las variables como la experiencia acumulada, la motivación de la fuente, la capacidad de absorber del receptor, este es un conocimiento tácito. Completándose el ciclo y al volver a existir una motivación se comienza de nuevo.

Complementando con otra visión sobre el conocimiento organizacional, las organizaciones podrían ver la implementación de este ciclo, como un reto imposible, pero se podría empezar con la persona misma dentro del rol que esta juega en su organización, para ir mostrando poco a poco y con hechos las ventajas que se pueden obtener generando conocimiento. Así como lo expone (Nordan, 2005), donde la generación de conocimiento parte primeramente de entender el proceso de creación del conocimiento, y ver en qué áreas se debe ayudar. Luego es necesario mantener las cosas simples, no ser tan ambicioso como para proponer un gran cambio en la empresa, porque los proyectos que llevan varios años casi nunca son completados. El proyecto que solucione un problema importante de la empresa, es de gran ayuda para ganar seguidores que se comprometan con la creación de conocimiento.

Enseguida, hay que esperar a que la persona tenga el conocimiento y experiencia dentro de la empresa suficiente para poder abordar el proyecto con certeza y seguridad, ya que si el proyecto fracasa, va a ser muy difícil dar credibilidad a la ventaja que otorga la generación de conocimiento a los ejecutivos en ocasiones

posteriores. Y para finalizar, si la gente no quiere comprometerse ni seguir el proyecto, siempre es posible resolver problemas del área de trabajo del propio interesado y, conforme los resultados se hagan evidentes, se llegarán a tener más seguidores. De acuerdo con Nordan y Zuber quienes han desarrollado una metodología con la que considera se puede dar un ambiente propicio para que la creación del conocimiento llegue a la toma de decisiones con efectividad, este autor se enfoca más a un nivel personal, son las características y actitudes las que ayudarán a los ejecutivos y gerentes a obtener una mejor creación de conocimiento y su vez una mejor toma de decisiones, aunque es más ambiciosa que la de (Nordan, 2005) y por lo tanto significa un mayor reto. Sin embargo (Zuber, 2005), trabaja en primer lugar, con la reflexión sobre y en la acción: Planear bien la acción y evaluar qué ha salido bien y qué ha salido mal en ella y por qué. Luego la colaboración y el uso efectivo de los procesos y los métodos: Seguir los métodos y los procesos de la creación de conocimiento colaborando con los demás empleados clave de la organización. Enseguida aborda la confianza y retroalimentación: La retroalimentación con otros miembros de la empresa y la confianza, fundamental para una colaboración exitosa. Continúa con la imaginación y liderazgo: La imaginación y la intuición son características fundamentales en el rol de líder. Sigue con el trabajo sobre la apertura y exploración de nuevas oportunidades: Estar abierto a nuevas oportunidades es la única forma de aprovechar el conocimiento recaudado para llevarlo a la acción. Se considera importante el trabajo con las creencias no positivistas: No estar cerrado a la nueva creación de conocimiento, ni creer dogmáticamente en los

procedimientos y métodos ya establecidos como absolutos. Finalmente, se considera el éxito y los resultados de equipo: el éxito como la meta en los resultados del equipo y los resultados del equipo como retroalimentación para el proceso de creación de conocimiento. En la medida en que se perfilen más experiencias de éxito individual y corporativo producto de la gerencia de la continuidad del conocimiento, se espera llegar a comprender mejor, según (Beazley, 2003), su profundo potencial y a visualizar niveles mayores de complejidad en su implantación, así como una integración más contundente de sus conceptos y principios dentro de las actividades gerenciales del día a día.

Otro de los medios para lograr la renovación estratégica de una empresa es el modelo del aprendizaje organizacional de Crossan según López, Cabrales y Schmal (2005), esta renovación implica explorar y aprender nuevas formas de pensar y actuar, considerando explotar lo que se ha aprendido. Por lo que la tensión entre explorar y explotar este aprendizaje son dos retos críticos de este modelo.

En el proceso de exploración del conocimiento las ideas y acciones nuevas fluyen desde el individuo hacia los ámbitos grupales y organizacionales, en tanto que en el proceso de explotación lo que ha sido aprendido se distribuye desde la organización hacia los grupos y los individuos afectando su forma de pensar y de comportarse. La tensión entre la asimilación de lo nuevo y el uso de lo aprendido aumenta porque el aprendizaje institucionalizado tiende a la rigidez y por lo tanto a obstaculizar la asimilación de lo nuevo.

Según Crossan en López, (Cabrales &Schmal, 2005) reafirma su planteamiento acerca de la importancia de la intuición e interpretación como procesos individuales en beneficio de la explotación y generación del conocimiento. Sin embargo, la teoría del aprendizaje organizacional, también reconoce que los procesos de innovación más significativos en las organizaciones son resultado del trabajo en equipos.

Por lo que individuo, grupo y organización son elementos claves en la transmisión y generación del conocimiento tácito y explícito. Pues considerando los modelos propuestos se necesita un contexto, un individuo que lo interprete y le dé un significado compartido de manera grupal, hasta establecer normas y procedimientos que permitan que ese conocimiento se estructure y sea compartido más fácilmente en la organización afectando el comportamiento individual en una red infinita de creación del conocimiento.

Es importante la valorización de cómo ha ocurrido y cómo ha sido el proceso de la revolución en cuanto a conservar la continuidad del conocimiento entre titulares y sucesores para garantizar la superioridad de las organizaciones en materia de conocimiento y una ventaja competitiva predominante. Con todos los cambios que se vienen generando en los sistemas o nichos del hombre, se necesitan nuevas estrategias porque, según (Toffler, 2007), las nuevas realidades económicas ya no se alinean con las viejas fronteras y las relaciones de poder existentes, así surgen los estados-región, calificados como motores de prosperidad, donde compiten capital, tecnología y el talento humano. La creación del conocimiento se da dentro de las personas y en situación de relación entre ellas, es decir, que se obtiene el

conocimiento de los individuos, grupos o en las rutinas organizativas, en este proceso las tecnologías de la información juegan un papel muy importante.

La importancia de la información dentro de los procesos administrativos de una organización ha llevado a la informática más allá de la automatización de procesos en sistemas de información. Los recientes avances tecnológicos hacen que las capacidades para generar y almacenar datos se incrementen día a día.

Dentro de las múltiples estrategias que se pueden desarrollar para apoyar al empresario en adquirir un nivel competitivo, está la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), particularmente las tecnologías asociadas a la Ofimática que consiste en equipamiento que se utiliza para generar, almacenar, procesar o comunicar información en un entorno de oficina. Esta información se puede generar, copiar y transmitir de forma manual, eléctrica o electrónica (Ellis&Nutt, 1980), la Inteligencia de Negocios (BI) que se define como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer cierta inteligencia o conocimiento de ellos (Lester, 2001) y la Red Mundial conocida comúnmente como Internet.

En teoría, un sistema automatizado no es necesariamente un ingrediente de un SIE, pero en la práctica es poco probable que exista un SIE complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras. Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores (Lester, 2001).

Sin embargo el propósito fundamental de herramientas como los SIE a través de la BI es el brindar ventaja competitiva que permita conocer el estado de la organización ante sus clientes y socios de negocios para así establecer estrategias que le permitan seguir operando con eficiencia. Por lo tanto toda organización con procesos de información automatizados es candidata para la utilización de esta tecnología.

### **Hipótesis general**

El proceso de sucesión de empresas familiares del sector turístico se optimizará a través de la implementación de modelos de transferencia de conocimiento que incorporen el uso de las TIC's.

### **Método e instrumento de investigación**

Este trabajo de investigación ha sido concebido para concluirse en dos etapas. En la primera etapa se construirá un modelo preliminar basado en la información recabada en las empresas familiares seleccionadas para este fin. En la segunda etapa se implementará en modelo resultante para ser evaluado y dar origen al modelo de transferencia final.

La primera etapa de este trabajo de investigación será descriptiva de carácter cuantitativo. Debido a que se pretende en una primera instancia determinar las características relevantes observables en el proceso de sucesión de las empresas familiares en estudio. A su vez se hará uso de los recursos ofimáticos con los que cada organización cuente, sin que esto implique una acción invasiva para los procesos operativos de la misma. Todo ello con el propósito de hacer una



aproximación al modelo de transferencia de conocimiento objetivo final de este estudio.

Basado en la teoría del comportamiento organizacional y utilizando modelos de auditoría de conocimiento, se llevará a cabo un análisis de las empresas familiares en cuestión con el propósito de identificar los factores culturales que influyen en la preparación del sucesor, mismos que serán utilizados para la creación de mapas de conocimiento.

A través del uso de herramientas ofimáticas, se utilizará la información obtenida en los mapas de conocimiento para la creación de un modelo de transferencia de información, mismo que será utilizado para continuar con este estudio.

Las empresas familiares seleccionadas para este estudio pertenecen al ramo turístico y se encuentran localizadas en la región centro-sur del estado de Sinaloa, específicamente en los municipios de Culiacán, Mazatlán, El Rosario y Escuinapa. Se trabajará con una empresa por municipio y programarán visitas frecuentes con el propósito de llevar a cabo el levantamiento de la información a través de entrevistas y observación con el propósito de realizar auditorías de conocimiento basadas en mapas de conocimiento así como reconocer la capacidad instalada de sus recursos informáticos.

### **Consideraciones finales**

Este trabajo de investigación constará de dos etapas para su conclusión. En la primera etapa se presentará un modelo preliminar mismo que se utilizara para continuar con este trabajo de investigación. En la segunda etapa se analizará la

funcionalidad del modelo preliminar para que los datos arrojados permitan crear el modelo de transferencia de datos final.

### **Referencias Bibliográficas**

Araujo, A.A., Verdugo, L. G., Araujo, C.M.A. (2014). *Inclusión de nuevas generaciones en las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Sinaloa (FCA). XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional. Cancún, México., 5-7 Nov.

Beazley, H. (2003). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas*. Colombia. Editorial Norma.

Del Moral, A. (2007). *Gestión del Conocimiento*. España: Thompson Editores.

Drucker, P. (1997). *La Sociedad Postcapitalista*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Ellis & Nutt. (1980). *Computer Science and Office Information Systems*. ACM Computing Surveys Vol. 12, no. 1, pp. 27-60.

Gaspar, G. Y., Martínez, M.S., Hernández, M.S. (2014). *Problemas con el personal de empresas familiares*. XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional. Universidad de Guanajuato. Cancún, México., 5-7 Nov.

Goldin, I. & Reinert K. (2006). *Globalización para el Desarrollo. Comercio, Financiación, Ayuda, Migración y Políticas*. Colombia. Planeta Colombiana S.A.

Heydebrand, Wolf V. (1989), *New Organizational Forms*, en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 323-357.

- Lester R. (2001). *El Proceso de Toma de Decisiones*. Enciclopedia del Management. México. Mc Graw-Hill.
- López G. Ma. Del Socorro, Cabrales G. Fernando y Schmal S. Rodolfo. *La Gestión del conocimiento: Una revisión teórica y su asociación con la universidad*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. Panorama socioeconómico 2005 (30) ISSN 0716-1921.
- Montaño, L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México, Una perspectiva social*. En Luis Montaño Hirose (coord. gral.), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.
- Nonaka, I.&Takeuchi, H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*. México. Oxford.
- Nordan, K. (2005). *When your Organization can't get a KM Project Information Outlook*. Academic Research Library.
- OCDE. (1996). *The knowledge based economy*. Paris.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press.
- Sánchez, C. (2012). *Creación de Conocimiento en las Organizaciones y las Tecnologías de Información como Herramienta para alcanzarlo*. 2015, de Observatorio para la Ciber Sociedad Sitio web: <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211>

Sveiby, K. (1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital: an emerging first standard.* 2014, Sitio web:

<http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>

Toffler, A. (2007). *La Revolución de la Riqueza.* Venezuela. Random House Mondadori.

Zuber, S. (2005). *A Model of Values and Actions for Personal KM.* *Journal of Workplace Learning.* 17, 1/2; ABI/INFORM Global.

# El Habitus Familiar en la Empresa. Una Perspectiva Organizacional

---

Alba María del Carmen González Vega<sup>1</sup>

## Resumen

El presente trabajo se suscribe al trabajo doctoral que actualmente se lleva a cabo sobre la empresa familiar; campo de estudio altamente estudiado; sin embargo, en el presente se exhibe y se propone un acercamiento desde una perspectiva constructivista y organizacional sobre la unicidad y particularidad de la familia y su función socializadora como elemento clave para entender la dinámica de la empresa familiar. El acercamiento se hace sobre la base de los capitales que desarrolla la propia familia desde su integración hasta observar cómo funcionan en el ámbito organizacional. La integración del contexto social, económico e histórico al análisis, determina ciertos patrones de crianza, a la vez generales, compartidas de la sociedad mexicana, y a la vez únicos, recreados desde la visión de sus integrantes. El trabajo se integra en cuatro partes; la familia, los recursos de la empresa familiar, el estudio de caso, y las reflexiones.

**Palabras clave:** Función socializadora, patrones de crianza, recursos intangibles, familia y empresa.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa [alba117@hotmail.com](mailto:alba117@hotmail.com), [albagvega117@gmail.com](mailto:albagvega117@gmail.com)

## **Introducción**

La dimensión familiar en la empresa familiar ha sido escasamente estudiada desde una perspectiva crítica (de la Rosa Albuquerque et al., 2009). Hemos revisado aquellos documentos que intentan incluir la dimensión familiar a partir de su conducta (Chua et al., 1999), o de su cultura (Dyer, 2006)(Astrachan et al., 2002)(Arregle et al., 2007), o a partir del desarrollo de habilidades y capacidades organizacionales (familiness) con base en familia (Habbershon & Williams, 1999). Dentro de este contexto, los referentes familiares aunque sean o no ventajas competitivas no pueden ser generalizables, esta unicidad y particularidad se gesta en el habitus familiar y a los diferentes campos que inciden en la dinámica organizacional. Cada familia es única por su estilo de vida condicionada por su clase social y la trama de relaciones que se configuran a partir de la distribución e interpretación de sus capitales (social, cultural, económico) en un tiempo y lugar determinado (Bourdieu, 1988). Es decir, cada familia determina una visión del mundo, una forma de pensar, actuar y sentir con respecto a lo que son y al sentido de sus acciones (Jiménez, 2005). Exigencias que van desde la construcción de la “familia ideal” que estructura un marco de normas y valores que van desde lo individual hasta lo colectivo. La representación de su vida en un lugar geográfico, un contexto histórico, económico y cultural. Los juicios de valor y las creencias que fundamentan la acción de como desenvolverse en la vida social, como una serie de distinciones y esquemas casi prescriptivos e intuitivos incorporados al cuerpo y a la mente de sus integrantes- de forma heterogénea y diversa-.

## **A. Familia y socialización**

El desarrollo de todo ser humano se gesta a partir de su nacimiento dentro de un espacio sociohistórico determinado con base en la unión biológica de dos células; de tal forma que, dicha unión se gesta en un momento y una cultura específica; es decir, una nueva persona y su existencia es establecida, en gran parte, directa e indirectamente antes de su nacimiento (Caruso, 1987) que lo introduce a una realidad social; en este sentido, y si visualizamos la importancia que tiene la familia sobre este hecho fundamental, observamos que el individuo no existe en y por sí, sino con base en un entramado de interacción que para llegar a ser un individuo necesita la socialización para vivir y desarrollarse (Caruso, 1987).

El desarrollo de la nueva persona inicia con la familia, es ella quien funge como la primera unidad social que delimita ciertos comportamientos cuya condición de existencia y de reconocimiento se sustentan en su origen cultural (López, 2010); es decir, a partir de su conformación y de las formas de intercambio e interacción con otros grupos que se basan en mandatos y obligaciones sociales históricamente determinados y asumidos. El nacimiento de una nueva vida no comienza desde un punto cero, ésta se inserta en un contexto determinado con relaciones sociales y de producción específicas que delimitan roles y formas específicas de convivencia (Jelin, 1984).

Bourdieu, (1997) explica que el proceso de socialización es a través de la inculcación, un elemento constitutivo del *habitus* que se fundamenta como una ley tácita de la percepción y de la práctica de los consensos a cerca del sentido del mundo social. La familia es un espacio en el que se configuran percepciones

sobre la realidad que suscribe a sus integrantes, lo que denomina Bourdieu (1997) “es un principio de construcción, a la vez inmanente a los individuos (en tanto colectivo incorporado) y trascendente en relación a ellos, dado que lo reencuentran bajo la forma de la objetividad en todos los otros” (p.130). De tal manera, que los individuos son, en gran parte, portadores de un capital cultural interiorizado desde su nacimiento y desarrollo en el seno familiar. La reproducción social tiene su fundamento en los vínculos familiares que denotan condiciones de acumulación y transmisión de privilegios económicos, culturales y simbólicos.

La familia es un ente que estructura comportamientos fundamentados en la interacción social que regula, canaliza y confiere significados sociales y culturales de las distintas formas de convivencia entre los integrantes, los otros y en general con la sociedad (Jelin, 1984) donde la llegada de un nuevo ser que se integra a un espacio social que se conforma por un sistema económico, cultural e histórico dando lugar a una posición social y a prácticas arraigadas e interiorizadas que han sido condicionadas socialmente y relacionadas con un estilo vida donde se confiere un *habitus* definido que incorpora prácticas distintas y distintivas estableciendo parámetros de lo que es bueno y lo que es malo, entre lo que está bien y lo que está mal, entre lo que es distinguido y lo que es vulgar; así, la socialización de la nueva persona se instituye a través de transmisión de las normas, valores y modelos de comportamiento que dan cuenta de formas de pensar, de percibir, de ver, de dividir y de evaluar necesidades y capacidades dando lugar a un principio generador de prácticas que permite construir el mundo



social representando las bases para la comprensión del sentido común (Barg, 2003).

La educación familiar se lleva a cabo a partir de un proceso complejo donde los padres inciden directamente consciente e inconscientemente donde se selecciona un repertorio cultural relevante de su contexto y generando comportamientos precisos. El proceso de socialización comienza desde el momento del nacimiento que sitúa su inicio en la vinculación afectiva del bebé con la figura de apego (Pontalis, 1974) y continúa a lo largo de toda la infancia, debiendo ser un proceso gradual, secuenciado, sincronizado con el desarrollo del individuo y con su participación activa en el contacto social continuado, adecuando la organización de los estímulos sociales al nivel evolutivo del niño (Erikson, 1983). Los padres ejercen su papel socializador, fundamentalmente, por dos vías de actuación: como modelos (atractivos y afectuosos) y mediante las prácticas educativas que llevan a cabo. La educación familiar se realiza por medio de la imitación y de la identificación con los padres a través de los lazos afectivos y de la convivencia (Jiménez, 2005).

Bourdieu, (1997) explica que el espíritu de la familia se configura como una ficción creada en la colectividad que trasciende a los individuos, que se constituye por múltiples relaciones que se establecen en el inter juego de la cotidianidad a partir de un orden social fundado; en este sentido, la función social de la familia en el desarrollo de los individuos se entremezcla a partir de establecer los primeros esquemas cognitivos aprendidos en el tiempo y espacio en la trayectoria histórica del individuo a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas,

costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes, que los padres inculcan a sus hijos; los individuos son depositarios de experiencia de grupo, su identidad es individual y social, de acuerdo a las pautas de relación humana en la familia, cualquier entidad humana presenta una representación psíquica única, la identidad dentro de la familia ofrece una auto representación que se modifica a través de experiencias, esto determinara su rol en los grupos sociales desarrollando valores, normas, identidad cultural, social, sexual, laboral, y actitudes dentro y fuera de la familia (Olivé, 1995)(Jiménez, 2005).

La construcción de la identidad y la relación con la familia, se entienden como un proceso formado por determinados sucesos sociales e históricos, donde la dinámica familiar establece roles que explicitan las creencias, formas de hablar, tradiciones discursivas de los significados compartidos de la idiosincrasia social y cultural, donde la vida identitaria de la familia está plagada de acciones, rituales, mitos y valores en el modo de referirse a sí mismos (Vallée, 1985); por ello, la relación con los otros es primordial para comprender lo que somos como individuos, cuerpo y psique adentro de una sociedad en la cual se establecen cosmovisiones compartidas que dan significado a las acciones con base en la interacción con otros, alimentando marcos de referencia y de análisis del mundo cotidiano y a un proceso complejo interpretativo del individuo (Lévi-Strauss, 1974). Por lo que, la familia es el primer sistema social en que se desarrolla y desenvuelve la persona, es en ella donde aprende a representar los roles sociales y psicológicos que representará el resto de su vida.

## **1.1. Campo y habitus de la familia**

El concepto de habitus permite comprender a la familia como universo de reproducción social, portadora de disposiciones generales propias que fundan en el individuo ciertas disposiciones únicas y distintivas que se sujetan según las condiciones económicas y sociales de su reproducción (Bourdieu, 1988); es decir, la estructura de su estilo de vida con base en su condición de clase y condicionamientos sociales que demarcan prácticas concretas interiorizadas; cuyo fundamento se genera por las condiciones de vida de la familia; así como, la forma en la que éstas prácticas vislumbran una relación concreta con la estructura social (p.477). Estos estilos de vida, son aquellos productos del habitus que acontecen en sistemas socialmente clasificados. Aquellas prácticas cotidianas que conforman un estilo de vida se corresponden con un habitus determinado (de clase alta, de pequeña burguesía, media o baja clase, etcétera).

El habitus familiar puede verse como un sistema de disposiciones para actuar, percibir, sentir y pensar de cierta manera, interiorizado e incorporado por los individuos, manifestándose en la “aptitud para moverse, actuar y orientarse según la posición ocupada en el espacio social, de conformidad con la lógica del campo y de la situación en los que se está implicado, todo ello sin recurrir a la reflexión consciente, gracias a las disposiciones adquiridas que funcionan en cierto modo como automatismos” (Giménez, 1997, p. 4). De tal forma, que la actuación de una familia esta sujeta por su habitus y al capital que detenta. Este capital configura una serie de interrelaciones sobre su posición social, su actuación y los códigos que definen su unicidad; que se manifiesta; por un lado, por la profesión, nivel de

ingreso, relación laboral, nivel de instrucción; por otro, por sus características tácitas como la etnia, la religión, el sexo y otras (Bourdieu, 1988).

Este capital existe bajo tres especies:

Capital Económico	Capital Cultural	Capital Social
<p>El patrimonio material de la familia.</p> <p>El dinero ocupa un lugar preeminente por su papel de equivalente universal</p>	<p>Son las formas de conocimiento, educación, habilidades, y ventajas que tiene una persona y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad. En principio, son los padres quienes proveen al niño de cierto capital cultural, transmitiéndole actitudes y conocimiento necesarios para desarrollarse en el sistema educativo actual.</p> <p>El estado incorporado: se encuentra ligado al cuerpo y supone la incorporación. El trabajo personal, el trabajo de adquisición, es un trabajo del "sujeto" sobre sí mismo (se habla de cultivarse).</p> <p>El estado objetivado: El capital cultural en su estado objetivado posee un cierto número de propiedades que se definen solamente en su relación con el capital cultural en su forma incorporada. Tales como escritos, pinturas, monumentos, etcétera.</p> <p>El estado institucionalizado: bajo la forma de títulos</p>	<p>La capacidad de movilizar en provecho propio redes de relaciones sociales más o menos extensas, derivadas de la pertenencia a diferentes grupos o "clientelas".</p> <p>Se refiere a las relaciones que la familia establece con personas que gozan de prestigio, permitiendo acentuar las ganancias provenientes del capital económico y cultural</p>

Fuente: (Bourdieu, 1988)(Giménez, 1997)(Bourdieu, 1987)

El campo social de la familia refiere a la estructura de las clases sociales y los estilos de vida que se configuran a partir de una trama de relaciones en un tiempo y lugar específico definiéndose por la imposición e influencia inconsciente a sus miembros en relación a la posición que tengan en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder o de capital (Bourdieu, 1988). Este campo incorpora las relaciones con otros campos como el económico, político, religioso,

entre otros, que incide de forma no causal y directa sus comportamientos, juicios de valor, y representaciones sobre sus patrones de crianza, creencias, mitos, roles de género, y en general sus acciones.

## **1.2. La familia mexicana**

La estructura de la familia mexicana en 2014, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se conforma por 3,121,631 hogares<sup>2</sup> de los cuales el 65% son nucleares, conformado por padre, madre e hijos y; aproximadamente el 25% está compuesto por familias extensas o compuestas; y el resto por hogares unipersonales y corresidentes. Estas evidencias señalan que la representación social de la familia en México sigue conformándose mayormente por las familias nucleares; aunque actualmente existe una recomposición, fragilidad y volatilidad de la institución (Muruet, 2009)(Jiménez, 2005)(Adame, 2003) a partir del cambio de la estructura familiar “tradicional, normal, celular, monolítica y homogénea de corte autoritario paterno”(Jiménez, 2005, p. 33).

<sup>2</sup> Glosario de INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares .  
Clase de hogar

Diferenciación de los hogares a partir del tipo de relación consanguínea, legal, de afinidad o de costumbre entre el jefe o jefa ya fuera presente o ausente y los otros miembros del hogar, sin considerar a los servidores domésticos y a los familiares de éstos ni a los huéspedes.

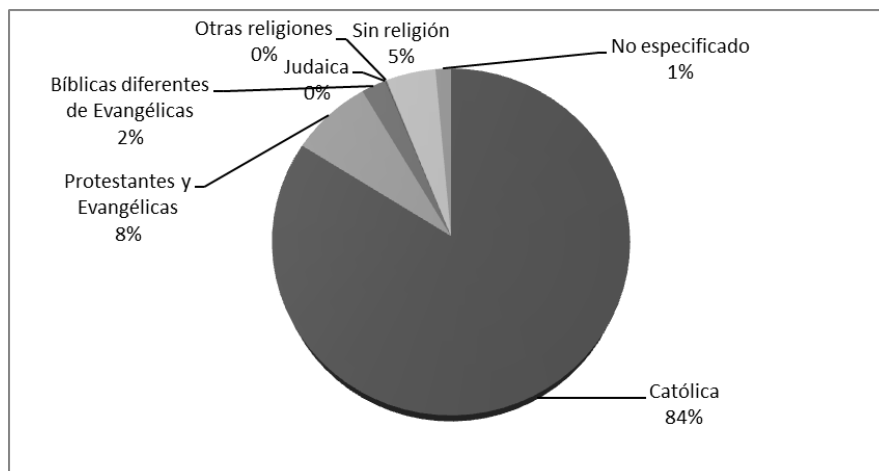
Se clasificaron en:

1. Unipersonal: Hogar formado por una sola persona que es el jefe o jefa presente.
2. Nuclear: Hogar constituido por un solo grupo familiar primario.
3. Ampliado: Hogar formado por el jefe o jefa y su grupo familiar primario más otros grupos familiares u otros parientes.
4. Compuesto: Hogar formado por un hogar nuclear o ampliado con personas sin parentesco con el jefe o jefa.
5. De corresidentes: Hogar formado por dos o más personas que no tienen parentesco con el jefe o jefa del hogar.

## La vida familiar mexicana

Dentro de la recomposición de la familia mexicana se puede observar varios elementos que identifican la idiosincrasia como religión, las festividades y la cosmovisión de la interacción familiar “tradicional”. Con respecto a la religión, el INEGI en el Censo de Población 2010 identificó que la diversidad religiosa se concentra en 83% en el catolicismo, lo que concuerda con la festividad de la “Virgen de Guadalupe”, la cual es un símbolo arraigado en muchas familias mexicanas, herencia de la invasión española que inició el mestizaje en el siglo XVI (Muruet, 2009) (ver gráfica 1). El día de las madres, el día de muertos, fiestas patrias; así como de las fiestas decembrinas forman parte de la convivencia de las familias mexicanas.

Gráfica 1. Diversidad religiosa en los hogares mexicanos

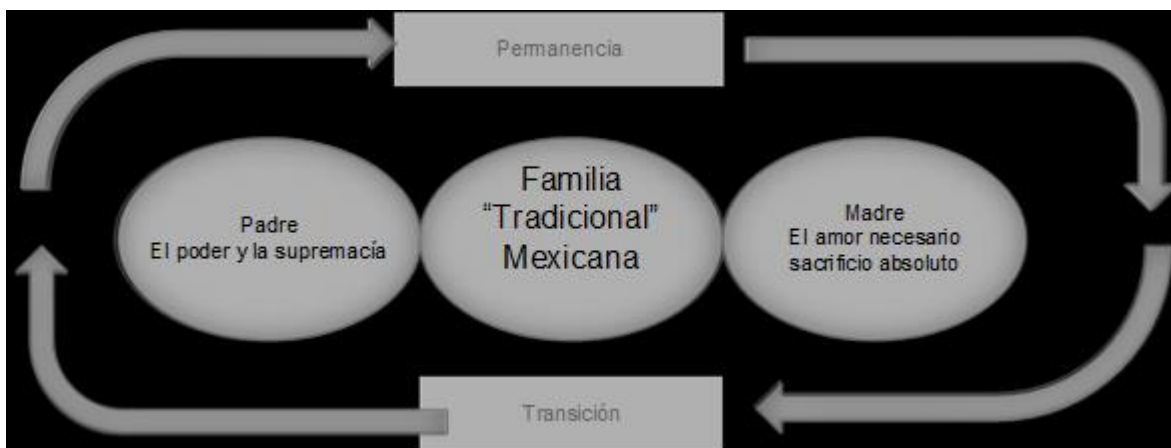


Fuente: Elaboración propia con base en el Censo de Población 2010 (INEGI)

Dentro de este orden de ideas, la cosmovisión de la vida familiar mexicana se encuentra permeada de diversos estereotipos sobre los diferentes roles que se deben llevar a cabo. A partir de la división sexual de trabajo, encontramos a la

madre mexicana quien, desde una perspectiva cultural, debe llevar la crianza y el cuidado de los hijos; exigiéndole el amor necesario y sacrificado (Flores, 2011), la cual para cumplir con su rol debe cumplir de dos a tres jornadas<sup>3</sup>. Por el otro lado, encontramos al padre mexicano que ha tenido como referente los patrones tradicionales de masculinidad basados en el machismo; siendo la figura de poder y de supremacía (Flores, 2011) (ver Ilustración 1). Aunque cabe mencionar y como lo hemos indicado anteriormente, la familia mexicana y sus miembros se encuentran inmersos en un proceso de cambio y de reestructura, donde algunas premisas culturales persisten y al mismo tiempo se encuentran en transición.

Ilustración 1. La Familia "Tradicional" Mexicana



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el presente apartado, debemos tener en cuenta que la familia mexicana no es homogénea, ni se determina como única, existen múltiples configuraciones con diferentes formas de convivir y de llevar a cabo sus funciones sustanciales a partir de su singularidad interpretada y reconstruida por parte de sus integrantes. La cultura y la idiosincrasia tienen influencia sobre éstas

<sup>3</sup> Para mayor información <http://estadistica.inmujeres.gob.mx/>

interpretaciones pero no determinan impositiva y causalmente las relaciones familiares. Los datos estadísticas sólo señalan y focalizan el fenómeno del cambio y de la reestructuración en el que se encuentra inmersa la familia mexicana.

Empresa familiar

### **B. Los recursos de la empresa familiar**

Los recursos de cualquier organización son de suma relevancia para cumplir con su objetivo. En el caso de la empresa familiar, el estudio de sus recursos tangibles e intangibles (ver tabla xx), denota, desde el enfoque del management, una ventaja competitiva (Belausteguigoitia, 2010)(Lansberg, 1983), de ahí la gran importancia de su identificación y su posible explotación. La clasificación propuesta para los recursos puede develar la forma en que se concibe la identidad de ésta y su operación. Con respecto a los recursos tangibles físicos, éstos han sido de gran relevancia desde el enfoque managerial, denotando un amplia gama de investigaciones, que en el estudio de la empresa familiar, se obvian.



Tabla 1 Clasificación de los recursos en la empresa

Recursos Tangibles	Físicos	Recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados)	Su identificación y valoración es a través de la información que proporcionan los estados contables y se valoran con criterios contables
	Financieros	(capital, reservas, derechos de cobro, acciones)	
Recursos Intangibles	Humanos	se conoce en terminología económica como «capital humano», y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc	Se basan en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil.
	No humanos	se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, etc., y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc.	

Fuente: elaboración propia con base en López, Martínez, & Riveros, (2004)

Con respecto a los recursos físicos financieros algunos autores como Allouche, Amann, Jaussaud, & Kurashina, (2008) evalúan con base en la diferenciación de las empresas familiares y no familiares; y con base en la operatividad de los recursos. La teoría de la agencia ha señalado líneas de comprensión bajo la perspectiva que en la empresa familiar no hay costos debido a que son los mismos propietarios que administran y controlan el negocio (Chua et al., 2003), minimizando el riesgo moral de la búsqueda de los propios intereses de los agentes y garantizando el objetivo organizacional. Por otro lado, Gómez, Mejía, y Núñez-Nickel, and Gutiérrez (en Allouche, Amann, Jaussaud, & Kurashina, 2008) encontraron esta aseveración falsa determinando que puede haber costos muy

altos por mantener, en la empresa, familiares no capacitados y/o comprometidos con las necesidades y requerimientos organizacionales, por lo que para mitigar los costos de la agencia Carney(en Allouche et al., 2008) señala que la familia puede crear tres tendencias dominantes: capital desplegado con moderación y uso intensivo, el personalismo (la unificación de la propiedad y el control en el dueño), y el particularismo (familias pueden emplear criterios de decisión alternativos que los basados en la racionalidad económica pura).

Para Allouche et al., (2008) la forma de gestionar los recursos financieros instituye una diferenciación relevante a partir de un estudio empírico cuantitativo desarrollado en Japón, los autores aluden a que este tipo de organizaciones difieren notablemente, ya que tienen una mejor estructura financiera que las empresas no familiares teniendo una rentabilidad mayor comparado en dos periodos, concluyendo que tienen un enfoque cauteloso con respecto al endeudamiento y a la inversión de capital a corto y a largo plazo; en dicho estudio, se encontró una relación causal entre mayor el control familiar mayor la rentabilidad; cabe señalar y dentro de sus conclusiones señalan los autores, que es importante tener en cuenta que el contexto nacional e institucional pueden tener relevancia en el estudio de este tipo de organizaciones, ya que dentro de este entorno, observamos que la familia y su comportamiento son diversos y contingentes, instituyendo que cada empresa es única; así como la familia que genera sus propias estrategias y prácticas organizacionales para llevar a cabo el negocio; por otro lado, y en alusión a lo que comenta Chua et al., (2003), la caracterización de la naturaleza de la empresa familiar, no sólo puede construir a

partir de creación de riqueza y de ventajas competitivas con base en su desempeño financiero y profesional.

Para Ward, (2006), una de las características principales de las empresas familiares se basa en la administración del capital y la estrategia, el autor argumenta que dichas organizaciones crecen, en su etapa emprendedora, con capital interno y con bajo endeudamiento donde las utilidades son reinvertidas para generar capital de trabajo para crecer. La escasez de capital trae consigo la implementación de estrategias basadas en la generación de elementos intangibles de creación de valor como prestigio, calidad, y reconocimiento de marca; así mismo, la visualización del largo plazo con base en la concentración de capital con la alineación de los intereses empresariales con la propiedad (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), de tal forma que, la reducción de diversos costos se sustentan en la eliminación del problema de agencia que se deriva de la separación de la propiedad y el control; es decir que, la presencia de propietarios familiares conducirá a reducir la discrecionalidad directiva, desembocando en un mayor valor de las empresas (Chua et al., 2003)(Schulze et al., 2001).

Mientras que, esta línea de investigación no sustenta con claridad, cuáles son los recursos que se movilizan para la funcionalidad eficaz y eficiente de algunas empresas familiares y cuáles son disfuncionales, el discurso dominante, ha indagado sobre los recursos intangibles humanos como los valores, el performance, el capital social de la empresa familiar, entre otras (Steier, 2001a)(Ward, 1988)(Dyer, 2006)(Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

Con respecto a los valores de las empresas familiares exitosas se encuentran los siguientes:

1. La confianza: Steier, (2001a) aborda este valor como mecanismo de gobernanza, ya que a través de éste se contribuye a reducir los costos de transacción y contribuir a la coordinación y colaboración más eficaz dentro de una empresa familiar; en consecuencia que fomentarla, traerá creación de valor y en contraposición, la desconfianza traerá costos sobre la coordinación y el control de la empresa familiar. Según el autor, cuando existe confianza, los costos en implementar mecanismos de control formales son menores, y ésta puede sustituirlos.

2. La lealtad: la lealtad familiar se traslada al marco de actuación dentro de la empresa introduciendo valores y referentes morales que actúan como mecanismos de control, produciendo sentimientos de orgullo y satisfacción cuando se actúa conforme a la ética familiar y sentimientos de culpabilidad cuando son violados, incluso si nadie presencia la conducta del individuo. Los valores propios de la familia contribuyen a formar un equipo de trabajo altamente confiable especialmente unido y eficiente (Leach, 1993)

3. El altruismo: definido desde la teoría de la agencia como mecanismo corrector en la toma de decisiones, ya que los efectos de las decisiones propias sobre terceros son siempre tenidos en cuenta debido a que los sentimientos bajo los que se desenvuelven las relaciones familiares estimulan los gestos altruistas y la eficiencia de las actividades en común, sin necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión y organización empresarial (Chua

et al., 2003). Para Ward, (2006), el altruismo intensifica la lealtad en el seno familiar, traslada la identidad de la familia a la empresa, e impulsa el compromiso del líder con la viabilidad del proyecto empresarial.

4. La cultura familiar: como ventaja competitiva y estratégica teniendo un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento (Sharma et al., 1997)(Dyer, 1988)(Ward, 2006).

Dentro de este contexto, la incorporación de nuevas conceptualizaciones sobre los recursos potenciales de la empresa familiar han tratado de indagar sobre éstos, definiéndolos como valiosos, raros, costosos de imitar y sin sustitutos (Barney, 1991 en Arregle et al., 2007); por ello, el capital social<sup>4</sup> se ha integrado como concepto clave para comprender las ventajas competitivas desarrolladas por la familia; Arregle et al. (2007) sugiere que éstas se sustentan en las relaciones intrafamiliares y la transferencia del capital generado desde la familia a la empresa. Se reconoce que la familia es una institución, que al modelar la confianza, constituye la base de la conducta moral en el que se desarrollan sus directrices para la cooperación y la coordinación, así como los principios de reciprocidad e intercambio sostenidos en el tiempo, dando lugar a la estabilidad familiar que mejora la comprensión de los valores, normas de comportamiento y esquemas cognitivos utilizados por miembros de la familia; esta comprensión facilita la integración, la cohesión y la supervivencia, los cuales se definen como

<sup>4</sup> El capital social, se define según por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo". El capital total que poseen los miembros individuales del grupo les sirve a todos, conjuntamente, como respaldo" (Bourdieu, 2000, p. 148)

conductores que apuntan a que la creación del capital social de la empresa, el cual se encuentra interconectado con el capital social de la familia, formando un isomorfismo mimético entre instituciones, la creación de la identidad organizacional donde la familia determina lo distintivo y central, y las prácticas de empleo que están diseñadas y modificadas por los miembros de la familia (fundadores y gerentes) y que reflejan sus valores y normas. Los autores argumentan que las empresas familiares y la creación de su capital social dependen del grado de la participación de la familia y su tamaño; así como, la dependencia a los recursos críticos (capital financiero o humano) que puede dar la familia.

Para Coleman (en Steier, 2001b, p. 264) el capital social es un particular recurso que tiene beneficios identificables:

1. Es "productivo", permitiendo a los actores lograr fines que de otro modo no serían posibles.
2. •Es un recurso no fungible y puede ser específico para determinadas actividades."
3. •Considerando que es útil para facilitar la acción en algunos contextos, pero puede ser "inútil" incluso perjudicial para otras acciones.

Para estos autores la empresa familiar y su actividad económica están incrustadas en un contexto social, y el capital social desempeña un papel crítico en la supervivencia de la empresa y en su éxito.

## **C. Estudio de caso**

El estudio de caso se lleva a cabo en una empresa de propiedad familiar, en la que se integran, como empleados a hermanos, tíos y sobrinos. La metodología utilizada es cualitativa a través de entrevistas semiestructuras y a profundidad.

### **1. Perfil de la organización**

El presente apartado exhibe el perfil de la organización en términos formales y la forma en que se muestra hacia su entorno externo.

Escuela de sostenimiento privado

**Giro:** educación

**Nombre de la Escuela:** Pedro de Gante<sup>5</sup>

**Servicios:** Pre-escolar, primaria, secundaria y preparatoria.

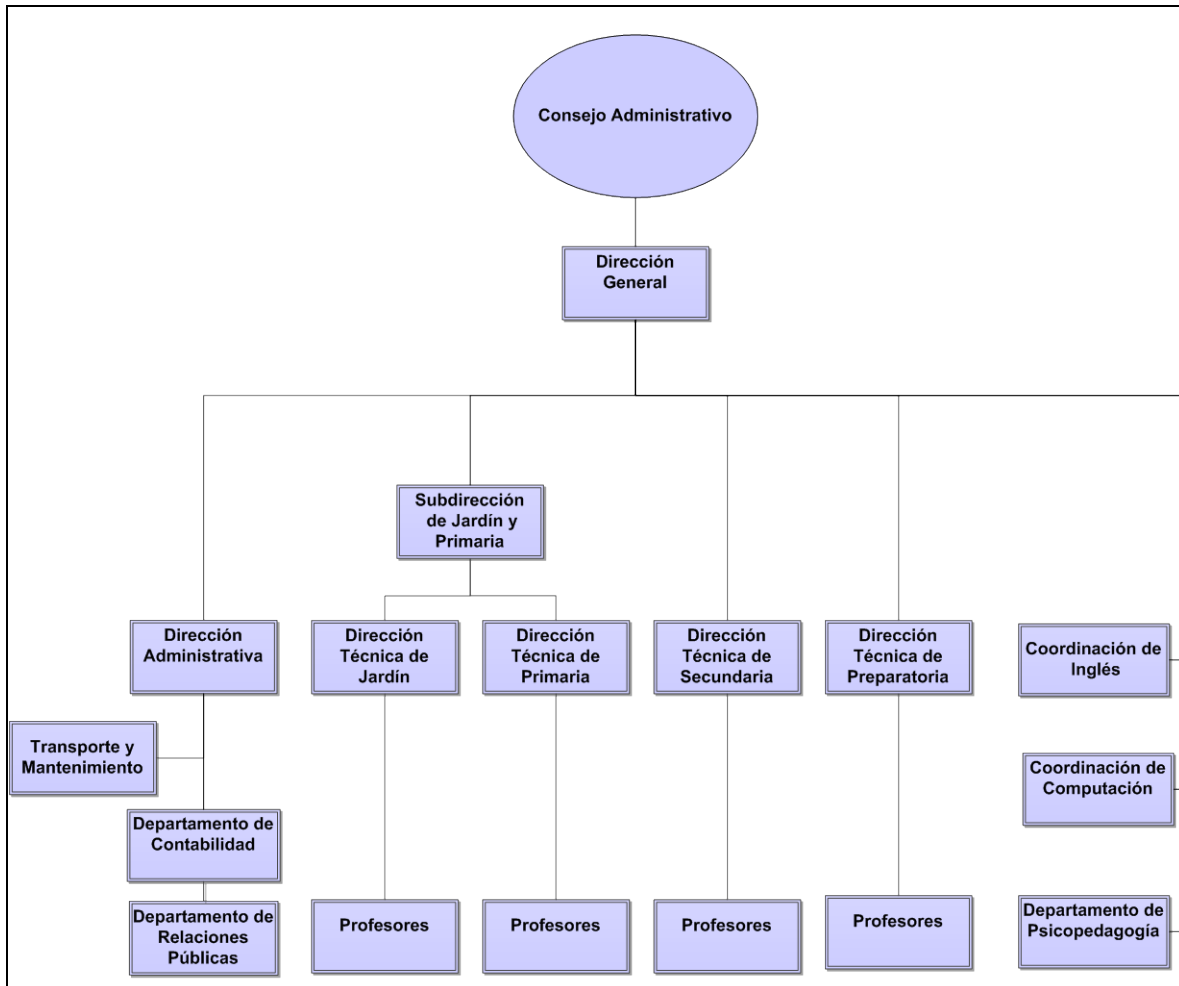
**Servicios extracurriculares:** talleres y clubs de tareas.

**Turno:** Matutino

**Tamaño:** Mediana

<sup>5</sup> Se usará este nombre para la empresa estudiada con base en el acuerdo de anonimato para la identidad de la empresa y la familia. Los nombres han sido cambiados.

## Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia

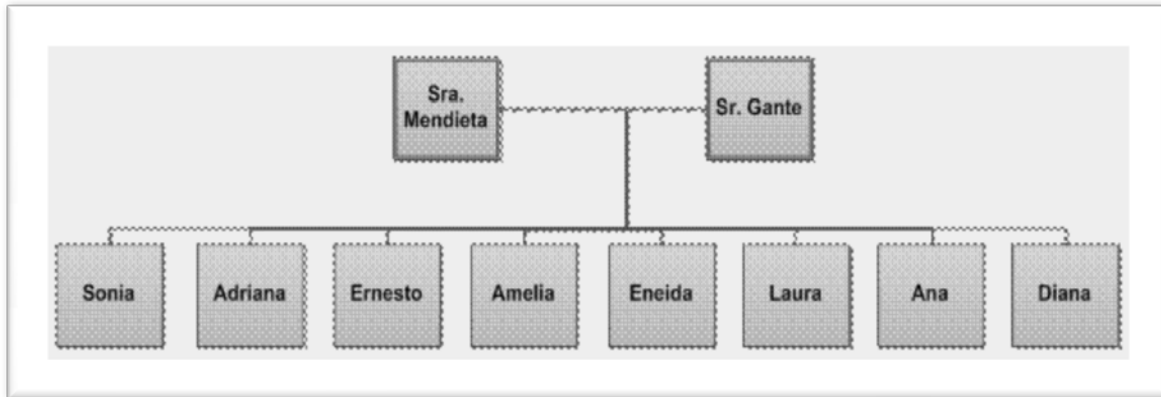
## 2. La familia Mendieta Gante

Para comenzar el análisis y acercamiento a la familia que integra la empresa, se verá, desde la perspectiva de sus integrantes, cómo se estructura y funciona. La forma en que se compone y funciona. La familia Gante Mendieta es la familia nuclear de la dueña de la organización, Sonia. Compuesta por Sra. Mendieta y el Sr. Gante, de nacionalidad mexicana y nacidos en el estado de Oaxaca. Integrada por padre y madre, 8 hijos, de los cuales 7 son mujeres y uno es hombre (Ver organigrama 1). El hogar donde creció la familia era un terreno militar que fue



comprado al hermano del padre, la madre fue quien tomó la iniciativa de mudarse con su esposo e hijos para fundar un patrimonio.

Organigrama 1. Familia Gante Mendieta (Familia Nuclear)



Fuente: Elaboración propia

Familia de tradición católica, en la que se inculcaba ir a misa los domingos. Madre era la responsable de la crianza de los hijos y del cuidado de la casa; el padre tenía como compromiso sostener económicamente el hogar. Se describe la relación de la madre y padre de tradición mexicana, basada, principalmente en el machismo; es decir, a partir de la superioridad del hombre. La esposa era quien tenía que atender a su esposo, el Sr. Gante, servirle en todo lo que necesitará y darle su lugar adentro del hogar como hacia afuera. En cuanto al padre, se describe como un voraz de la lectura, espontaneo y cariñoso.

*“porque a ella le educaron como una mujer machista... ella vive esa parte de tienes que atender al hombre al 100”*

Dentro de esta relación, se describe que la madre es una mujer muy inteligente, estricta y comprometida con su familia. Impulsó a su esposo a terminar su carrera universitaria, contabilidad, asumiendo que era la mejor inversión para la familia,

una forma de avanzar. Las actividades que llevaba a cabo para sostener la crianza de los hijos, era darles una alimentación sana y sentarse con ellos a hacer las tareas escolares. La madre se describe con una personalidad estricta, fuerte y enérgica, para ella el estudio era muy importante para lo que se dedicaba a acompañarlos e instruirlos en las actividades académicas, les inculcó la relevancia del estudio para sus vidas. Les exigía compromiso y responsabilidad.

*“Mi madre se sentaba a hacer las tareas con nosotros, nos dedicaba tiempo para el estudio”*

*“mi mamá creo que estudio sólo hasta sexto de primaria, pero se sabía todos los conceptos, muy capaz mi mamá, bueno mi papá también”*

Estas evidencias señalan a la madre como un pilar fundamental para la inculcación del capital cultural, dentro del cual encontramos los valores. Las entrevistadas aseguran que su madre, les enseñó el trabajo diario y cooperativo a través de la tienda que tenían que atender en sus tiempos libres.

*“Nos teníamos que coordinar con el reloj...a ti te toca de tal tiempo a este... además a hacer nuestras propias actividades como la tarea o el quehacer...”*

La tienda fue abierta a partir del ahorro y trabajo de la Sra. Mendieta y como apoyo al gasto familiar, ya que debido a que eran 8 hijos los egresos eran mayores. Dentro de este contexto, se recuerda que el día de Reyes, nunca les faltó, al menos un juguete; sin embargo ellos añoraban al igual que los vecinos, juguetes mayores.

*“Los vecinos recibían regalos, reyes, y bueno, nosotros un jueguito de té con una muñequita. Pues no muchos juguetes porque la verdad no había mucho dinero;*

*pero, algo grande, es que nunca nos faltó Reyes y nosotros estamos ilusionados, padre ¿no?”.*

Los padres, como matrimonio, inculcaron el trabajo como principal sustento del hogar y de la familia.

*“tú tienes que cumplir son tus obligaciones, aquí no te vamos a dar dinero para ir al escuela, ese hábito de ser puntuales, del orden”*

Con respecto a los valores, las entrevistadas señalan:

*“Tenemos muchos valores, responsabilidad, somos muy compartidas, respetamos, nos respetamos y si no nos peleamos pero si hay respeto, solidaridad”.*

### **3. Los hijos**

Sonia Gante Mendieta (fundadora de la organización)

La primogénita de 8 hijos. Nacida en marzo de 1949. Estudió en la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista en 1967. Su primer grupo y frente a clase data en 1968. En el año de 1976 empieza la licenciatura en pedagogía, terminándola en 1980. Para ese entonces ella ya se había casado y tenía un hijo de meses. Actualmente tiene 4 hijos. En el año de 1980 funda el jardín de niños “Jean- Jacques Rousseau” y en 1982 la primaria “Pedro de Gante” desempeñándose como profesora y directora general. Su hija Amelia actualmente es la Directora de Finanzas.

Adriana Gante Mendieta (encargada de Relaciones Públicas)

Segunda hija. Estudió en el Instituto Politécnico Nacional en la Vocacional 5 y profesionalmente estudió la Licenciatura en Relaciones Comerciales. Cursó un taller en el Instituto de Enseñanza Especializada. Trabajó profesionalmente en el

área contable en una empresa grande; cuando se integra a la organización se desempeñó como profesora de jardín de niños y como chofer. Actualmente labora como encargada de Relaciones Públicas de la organización y cursa un Diplomado en Desarrollo Humano.

Ernesto Gante Mendieta

Único varón y tercer hijo. Ingeniero Civil de profesión y no ha trabajado directamente para la escuela; sin embargo, ha apoyado a su hermana Sonia en la construcción de los diferentes inmuebles que la conforman. Su esposa, Rosa Montes, fungió como profesora de primaria, directora de primaria y, un breve periodo, como directora general.

Amelia Gante Mendieta (subdirectora de jardín y primaria, profesora de matemáticas y jefa de contabilidad)

La cuarta de las hijas. Estudió contaduría en el Politécnico, ha trabajado en diferentes empresas privadas y dueña de una escuela en Jilotepec, Morelos. Ha tomado diversos cursos y talleres, entre ellos el uso de regletas para la enseñanza de matemáticas para jardín y primaria. Se integra en la organización para ayudarlo a su padre en la contabilidad, después se quedó como Jefa de Contabilidad. Actualmente funge como subdirectora de jardín y primaria, profesora de matemáticas y jefa de contabilidad.

Eneida y Laura Gante Mendieta

No han trabajado en la organización.

Ana Gante Mendieta (Directora de Secundaria)

Penúltima hija. Comienza la Licenciatura en Agronomía en la Universidad Autónoma Metropolitana, no la termina porque es aceptada en una Universidad de Hungría, se titula como Licenciada en Agronomía; sin embargo, se regresa a México por el quiebre de la bolsa de valores en 1987. Al llegar a México no encuentra trabajo y le cuesta mucho colocarse en su área. Es invitada a trabajar en la organización por su hermana Sonia; decide incorporarse como profesora de Matemáticas y Ciencias Naturales en primaria en el año de 1988. En el año de 1993 proponen, junto con Diana, la apertura del nivel secundaria. Para el 2004 se titula de la Maestría en Pedagogía por la Universidad Panamericana. Actualmente funge como Directora de Secundaria.

Diana Gante Mendieta

La última de las hijas. Egresada de la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista. Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Xochimilco. Especialidad en Derecho Laboral. Maestra en Derecho Económico y Maestra en Dirección de Centros Educativos y un Diplomado en Tutorías. En el año de 1985 imparte el 1º de primaria en escuela pública turno vespertino; Sonia se convierte en su asesora debido a su amplia experiencia como profesora. En el año de 1986 termina su Licenciatura en Sociología con énfasis en educación; en este mismo año comienza a impartir clase en la Escuela “Pedro de Gante” por invitación de su hermana Sonia. En 1993 propone la apertura del nivel secundaria y, con su hermana Ana realizan el trámite de incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y, en el 2004 propone junto con Ana, el proyecto educativo del nivel medio superior con

incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente funge como Directora de Preparatoria y profesora de historia de secundaria.

### **Segunda Generación**

La escuela y su crecimiento han permanecido de tal forma que se han incorporado nuevos familiares al orden organizacional; por ello, se establece la continuación del árbol genealógico. (Ver organigrama x y tabla x)

Hijos de Sonia Gante Mendieta y el Sr. Raúl González

Sonia Gante Mendieta con el Sr. Raúl González tuvieron cuatro hijos, dos de los cuales han trabajado o trabajan en la escuela; Josué laboró dos años como Director Administrativo; en el tiempo que estuvo se construyó la preparatoria. Estudió la Licenciatura en Contaduría y tiene una Maestría en Administración. Antonia, actualmente labora como Directora Administrativa, comenzó a trabajar después de que su hermano deja el puesto; estudió la Licenciatura en Administración de Empresas en el Tecnológico de Monterrey y tiene una Maestría en Alta Dirección. Los otros hijos no han trabajado en la escuela; sin embargo, una es arquitecta y ha revisado y ha apoyado en la construcción de los diferentes inmuebles; la otra hija es profesora pero no vive en México.

Hijos de Adriana Gante Mendieta

Los hijos de Adriana trabajan actualmente en la escuela; Fernanda es encargada de biblioteca de preparatoria y Víctor es el encargado de mantenimiento. El esposo, Rodrigo Vázquez, estuvo apoyando en el área contable durante el periodo en el padre de Adriana estaba como jefe de administración y contabilidad.

Rosa Montes, esposa de Ernesto Gante Mendieta

Rosa Montes, esposa de Ernesto, profesora normalista de profesión, laboró en la organización como profesora, directora de primaria y un breve periodo como directora general.

Daniela Dorantes Mendieta, hija menor de Amelia.

Estudió la secundaria en la misma organización; estudió la licenciatura en administración con la especialidad en mercadotecnia en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Laboró profesora impartiendo como clases de matemáticas a secundaria, regularizaciones en vacaciones e impartía quintos y sextos sobre todo clases de matemáticas; a nivel licenciatura impartió clases de mercadotecnia. Se integró, laboralmente, a la organización como directora administrativa y actualmente es directora general desde hace cuatro años.

Tabla 2. Resumen de la familia, profesiones y puestos desempeñados

<b>NOMBRE</b>	<b>PARENTESCO CON LA FUNDADORA</b>	<b>PROFESIÓN</b>	<b>PUESTO</b>
<b>Sonia Gante Mendieta</b>		Profesora normalista. Licenciatura en pedagogía y diversos cursos, entre ellos Desarrollo Humano.	Propietario. Miembro del Consejo Administrativo
<b>Raúl González</b>	esposo		Propietario. Miembro del Consejo Administrativo
<b>Antonia González Mendieta</b>	Hija	Licenciatura en Administración y Maestría en Alta Dirección.	Directora Administrativa (actual). Miembro del Consejo

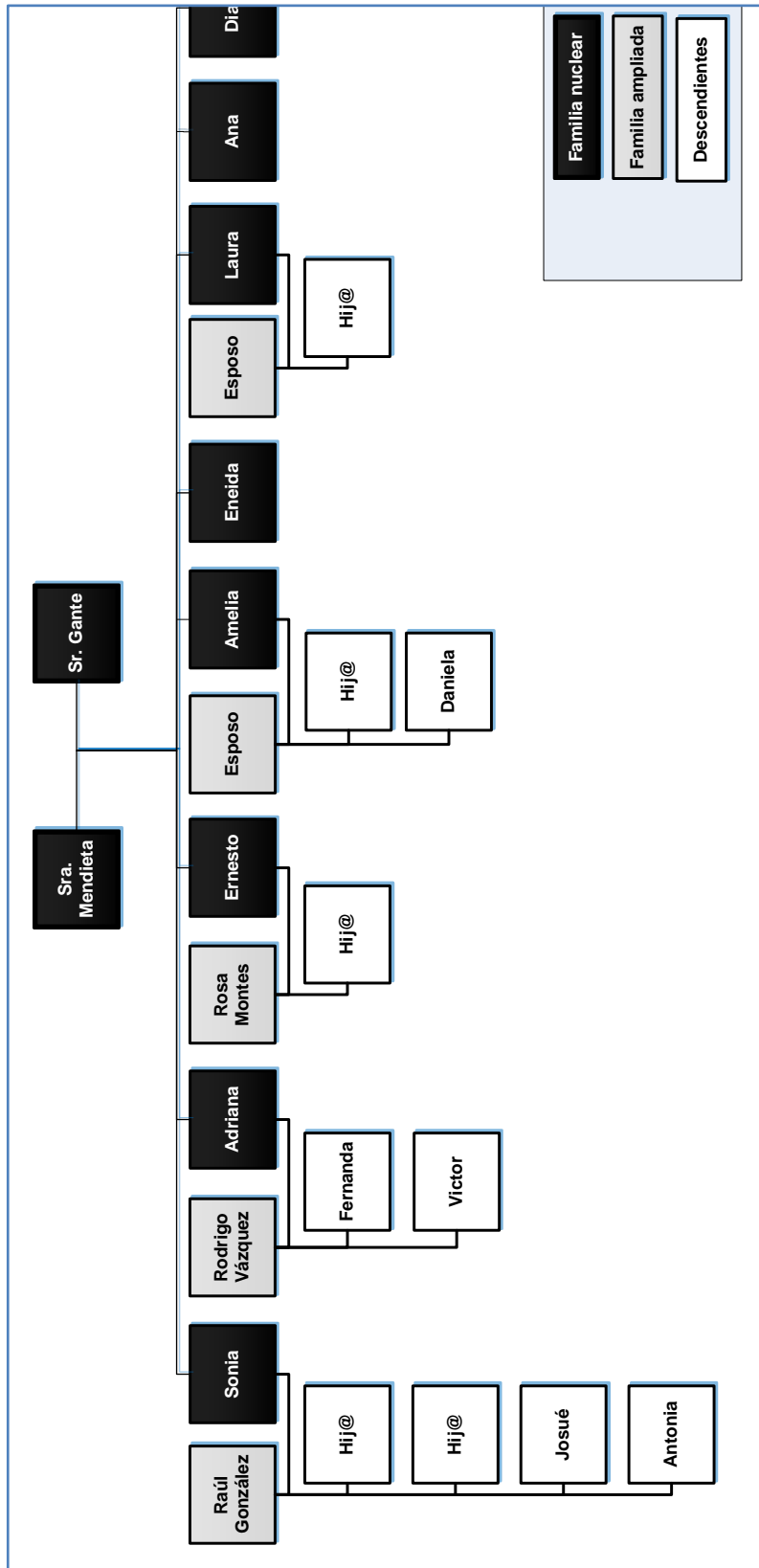
			Administrativo
<b>Josué González Mendieta</b>	Hijo	Licenciatura en Contabilidad y Maestría en Administración.	Director Administrativo. Miembro del Consejo Administrativo
<b>Adriana Gante Mendieta</b>	Hermana	Licenciatura trunca en Relaciones Comerciales. Cursos en el Instituto de Enseñanza Especializada. Curso de Desarrollo Humano.	Jefa de Relaciones Públicas
<b>Rodrigo Vázquez</b>	cuñado, esposo de Adriana	Licenciatura en Contabilidad	ayudante de contabilidad
<b>Fernanda Vázquez Gante</b>	sobrino, hija de Adriana		encargada de biblioteca de Preparatoria
<b>Víctor Vázquez Gante</b>	sobrino, hijo de Adriana		encargado de mantenimiento
<b>Ernesto Gante Mendieta</b>	hermano	Ingeniero Civil	
<b>Rosa Montes</b>	cuñada, esposa de Ernesto	Profesora Normalista	Directora de primaria y Directora general
<b>Amelia Gante Mendieta</b>	hermana	Licenciatura en contabilidad. Diplomado en regletas para la enseñanza de las matemáticas.	Subdirectora General/ Jefa del Área Contable/ profesora de Matemáticas
<b>Daniela Dorantes Mendieta</b>	sobrino, hija de Amelia	Licenciatura en Administración con especialidad en mercadotecnia. Diferentes cursos y diplomados, entre ellos de	Directora Administrativa Directora General (actual)



			Desarrollo Humano.	
<b>Ana Mendieta</b>	<b>Gante</b>	hermana	Licenciatura en Ingeniería agronomía y Maestría en pedagogía	Directora Técnica de Secundaria
<b>Diana Mendieta</b>	<b>Gante</b>	hermana	Profesora Normalista. Licenciatura en Sociología. Especialidad en Derecho Laboral. Maestría en Derecho Económico y Maestría en Dirección de Centros Educativos y un Diplomado en Tutorías	Directora Técnica de Preparatoria/ profesora de secundaria y preparatoria
<b>Mario Amador</b>	<b>Mendieta</b>	Tío	Licenciatura en Ingeniería Química Industrial	Profesor de matemáticas de secundaria y preparatoria

Fuente: Elaboración propia

Organigrama 2. Familia con cónyuges y descendientes



Fuente: Elaboración propia

#### **4. Reflexiones finales**

El estudiar a la empresa familiar desde la familia nos abre puertas a comprender la heterogeneidad del habitus, cada familia es diferente, sus patrones de crianza, los valores y los patrones de comportamiento son aprendidos de forma diversa por cada integrante. Esta diversidad es referenciada a los capitales que se integran de forma compleja en el ámbito organizacional. La reproducción de éstos, son tan únicos y distintivos, como la familia en sí misma y a sus integrantes. La crianza y las formas de convivencia se encuentran integradas en un contexto específico, a una historia y a un estilo de vida propio y compartido por los hermanos, sobrinos y tíos. Para comprender a la empresa familiar y su dinámica debemos establecer nuevas formas de acercamiento que delimiten su especificidad y unicidad, más allá de la generalidad de sus ventajas competitivas; es decir, la creación de los recursos tangibles e intangibles de la empresa familiar, tiene que ver con la recreación e implementación de una base ética introyectada en los miembros de la familia, sin embargo, no es de forma homogénea y simple, cada persona visualiza y actúa desde su propia individualidad como parte de un sistema, de una historia, de sus propias expectativas, sentimientos y el sentido que le dan a sus acciones. La familia como unidad social y en su función socializadora determina ciertas pautas de comportamiento sobre el sentido de sus acciones, lo bueno, lo malo, lo deseado, lo indeseado, que de cierta forma, se trasmite a sus integrantes, sobre todo a los hijos.

En el ámbito de la empresa familiar la creación de estas ventajas competitivas identificadas como los valores, conductas, y capitales (en específico el económico)

no sólo pueden ser observados desde una perspectiva simple. La complejidad, la heterogeneidad y la individualidad deben ser insertas en el contexto que suscribe a la familia. La empresa no es una reproducción fiel y causal de las interrelaciones que se dan en la familia. El compromiso, la solidaridad, la cooperación, el amor y respeto entre hermanos son conceptos que son interpretados y recreados con base a una historia compartida que delimita ciertas conductas; pero, que nunca su interpretación es uniforme.

La propuesta que se hace desde esta perspectiva, es observar con mayor detenimiento a la familia y su habitus. Los referentes identitarios de la familia ayudan a comprender cómo se establece la dinámica organizacional, los roles, los acuerdos, los conflictos y los patrones de conducta que se reproducen, no de forma causal y simple, sino de forma múltiple y compleja.

Los integrantes de la familia que trabajan en la empresa, referencian su actuar a través de su historia compartida, pero a la vez individual. Lo que es importante para ellos, para dar sentido y llevar a cabo su trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

- Adame, M. Á. (2003). ¿ universalidad o historicidad de la familia capitalista? del patriarcalismo a la familia pos-ciber-moderna: crisis y alternativas. *Boletín de Antropología Americana*, 145–156.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation.

*Family Business Review*, 21(4), 315–329. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00132.x>

Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms\*. *Journal of management studies*, 44(1), 73–95.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem<sup>1</sup>. *Family business review*, 15(1), 45–58.

Barg, L. (2003). *Los vínculos familiares: reflexiones desde la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.

Belausteguigoitia, R. I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Primera). México: McGraw-Hill Interamericana.

Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultural. Tomado de Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 30 de noviembre de 1979. *Sociológica*, 2(5). Recuperado a partir de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/0503.pdf>

Bourdieu, P. (1988a). El habitus y el espacio de los estilos de vida. *La Distinción*, Madrid, Taurus.

Bourdieu, P. (1988b). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto* (Vol. 7). Madrid, España: Taurus Ediciones.

Bourdieu, P. (1997). El espíritu de familia. En *Las Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona, Anagrama (pp. 126–138). Barcelona, España: Anagrama. Recuperado a partir de

<http://epistemh.pbworks.com/f/9.+Bourdieu+Razones+Pr%C3%A1cticas.pdf>

Caruso, I. A. (1987). *Narcisismo y socialización: fundamentos psicogenéticos de la conducta social*. Siglo XXI.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19–40.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338.

de la Rosa Albuquerque, A., Lozano, C. O., & Segura, J. C. R. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, 36(Julio / Diciembre), 17–36.

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Erikson, E. H. (1983). *Infancia y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Flores, M. (2011). La cultura y las premisas de la familia mexicana. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 3(2), 148–153.

Giménez, G. (1997). La sociología de Pierre Bourdieu. *Investigación de Ciencias Sociales UNAM*, 24.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Jelin, E. (1984). *Familia y unidad doméstica: mundo público y vida privada*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Recuperado a partir de [http://201.231.178.100/Publicaciones/Est\\_c/Est\\_c1984,4.pdf](http://201.231.178.100/Publicaciones/Est_c/Est_c1984,4.pdf)
- Jiménez, A. B. (2005). *Modelos y realidades de la familia actual* (Vol. 286). Editorial Fundamentos.
- Jiménez, A. B. (2005). *Modelos y realidades de la familia actual* (Vol. (Vol.)). Editorial Fundamentos.
- Jiménez, G. A. B. (2005). *Modelos y realidades de la familia actual*. Madrid, España: Fundamentos.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39–46.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Lévi-Strauss, C. (1974). *Polémica sobre el origen y la universalidad de la familia*. (M. E. Spiro & K. Gough, Trads.). Editorial Anagrama.
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87–104.
- López, Y. (2010). La familia una construcción simbólica: de la naturaleza a la cultura. *Affectio Societatis*, 1(2).

- Murueta, M. (2009). Familia y proyecto social en la teoría de la praxis. En *Psicología de la familia en países latinos del siglo XXI* (Primera, pp. 23–41). México: Asociación Mexicana de Alternativas en psicología, A.C. Recuperado a partir de [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo\\_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=23](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=23)
- Olivé, L. (1995). La dimensión social del Yo y de la identidad personal. *Revista de la Universidad de México*, (10596), 15–21.
- Pontalis, J. (1974). Nuestra iniciación en la vida según Melanie Klein. En *Después de Freud* (pp. 161–179). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <http://doi.org/10.2307/3086050>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1–35.
- Steier, L. (2001a). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Steier, L. (2001b). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.



- Vallée, L. (1985). Représentations collectives et sociétés. En *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique.
- Ward, J. (1988). El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. *Family Business Review*, 1(2), 157–165.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.



# Propiedad y Estructura de las PyMes Familiares de Ciudad Obregón Sonora

---

Beatriz Alicia Leyva Osuna<sup>1</sup>  
Sergio Ochoa Jiménez<sup>2</sup>  
Carlos Armando Jacobo Hernández<sup>3</sup>

## Resumen

Las Empresas Familiares han tomado auge en los últimos años, y han sido estudiadas en diferentes países, al igual que en México. Representan la columna vertebral en la economía. Esta investigación se realiza a partir de la casi nula existencia de estudios sobre propiedad y estructura de este tipo de organizaciones. Por ello, el objetivo de este trabajo es realizar una investigación descriptiva en relación a lo anterior y con esto aportar información acerca de la conformación de ellas. El trabajo realizado hasta el momento a un total de 279 empresas de la localidad, de las cuales 135 cumplían con las características de empresa familiar, aplicándose un cuestionario estructurado con la técnica de entrevista ha generado algunos resultados parciales, los cuales permiten afirmar que en cuanto a propiedad, las empresas familiares están de acuerdo en repartirla entre los miembros de la familia, así también el ser dueños único o que exista más de uno, les permite mantener el control dentro de las actividades empresariales y sobre las relaciones con quienes no son parte de la familia. Las empresas familiares y no familiares mantienen un comportamiento organizacional muy similar en cuanto a tener actividades claras y precisas dentro de la operación de las mismas.

**Palabras clave:** Familia, empresa, conformación.

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico de Sonora. [beatriz.leyva@itson.edu.mx](mailto:beatriz.leyva@itson.edu.mx)

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico de Sonora. [sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:sergio.ochoa@itson.edu.mx)

<sup>3</sup>Instituto Tecnológico de Sonora. [carlos.jacobo@itson.edu.mx](mailto:carlos.jacobo@itson.edu.mx)

## 1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (INEGI, 2009). Por la importancia que tienen las empresas PYMES, en nuestro país se aplican acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. Pro México (2013)

De acuerdo a las cifras obtenidas en el censo 2009, citado por Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2011) se expone que en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio 49.9%(1 858 550), servicios 36.7% (1 367 287) e industrias manufactureras 11.7% (436 851). Aunado a esta información también se menciona en las estadísticas recientes que el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación, que por lo general, disuelve los activos creados. Es bien conocido el refrán: la Primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo.

En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. Por eso es importante hablar de las empresas familiares, de su contribución al desarrollo del país, así como de los esfuerzos para apoyarlas y fortalecer su sostenibilidad. Especialistas de KPMG que han estudiado el tema a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones. ¿Quién será el próximo gerente: el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia? (González, 2013).

A través de una investigación realizada por el Despacho Consultor PwC (2013) a 50 empresasPyMES familiares en México, se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se exponen a continuación, en la tabla 1: el 90% de los negocios son empresas familiares que generan entre el 70 y 72% del empleo y aportan el 60% del Producto Interno Bruto (PIB). Así también la figura 1., muestra un estudio aplicado a 28 países con un total de 1,902 entrevistas se comparan algunas cifras de México con el comportamiento de las empresas familiares de otros países y se tienen los siguientes resultados:

Tabla 1. Comportamiento de empresas familiares de México y otros Países.

Empresas Familiares	A Nivel Mundial	México
% Incremento en ventas de las Empresas Familiares	65	68
% No hubo Cambios	15	22
% Presentó reducción	9	10

Adaptado de Red Global PwC (2013)

En la Figura 1. Se puede visualizar que las cifras comparadas con otros países son muy similares con respecto al rubro de ventas, lo que permite determinar que más de la mitad en México marca una buena tendencia en su permanencia en el mercado. También se agrega a esta investigación que la gran mayoría de las empresas pertenecen a la primera generación en donde los padres son los dueños y los hijos los directivos, aún así los padres no sienten que los hijos tengan habilidades y experiencia para manejar su empresa, por último se agrega que el 70% de estas empresas no tiene más de 50 años y en ellas existe la primera y segunda generación, mientras que el 24% existe hasta la tercera generación y por último con el 4.0% existe hasta la cuarta generación.

## 1.1. Planteamiento del Problema

En Sonora según resultados preliminares de INEGI (2014) se tiene que existen 116 157 establecimientos en el estado, de los cuales los negocios micros son los que siguen predominando; de 1 a 10 personas ocupadas representan el 92.5% de los establecimientos en Sonora, de 11 a 50 personas ocupadas representan el 6.0 %, de 51 a 250 personas ocupadas representa el 1.3% y por último más de 250 personas ocupadas representa el .3% de establecimientos. Dentro del personal ocupado de acuerdo a su forma de contratación se tiene que el 65.8% son remunerados, el 18.5% representa a los propietarios, familiares y otros no remunerados en la empresa y con el 15.7 % el personal de Outsourcing. Estos datos permiten deducir que al redor de 21000 empresas pueden considerarse empresas familiares en Sonora.

En Sonora no se tienen datos vigentes con respecto a empresas familiares, y muy pocas investigaciones relacionadas con temas como: sucesión, estructura, propiedad, estrategia, innovación, cultura, etc. La empresa familiar resulta compleja para investigación ya que se tiene que ver desde tres perspectivas empresa, familia y tamaño de la empresa. Algunos de los problemas de las empresas familiares tiene que ver con: Estructura en cuanto a la asignación de actividades en la empresa ¿A quién le toca qué? Se dice que los mejores puestos están en manos de la familia, mientras que los puestos operativos quedan a los empleados son lazo sanguíneo, el cual tiene poca posibilidades de ocupar un puesto directivo y aumenta la rotación de personal. Por lo mencionado hasta el

momento se plantea la siguiente inquietud ¿Cómo se conforman en relación a su propiedad las Pymes Familiares en Ciudad Obregón Sonora?

## **1.2. Objetivo**

Realizar una Investigación descriptiva con la finalidad de identificar la Propiedad y Estructura de las Empresas Familiares de Cd. Obregón Sonora.

## **1.3. Justificación**

De acuerdo a la poca disponibilidad de información de las empresas familiares las cuales forman parte de la columna vertebral de nuestra economía, se decide hacer una investigación que permita ahondar en este tema en particular y del cual se conoce muy poco. Con este trabajo se pretende conocer el cómo se constituyen las empresas familiares en cuanto a su propiedad y estructura, de la localidad y proporcionar así información a los diferentes usuarios como empresarios, familias, investigadores, docentes y alumnos universitarios. Toda información que se pone a disposición para su consulta aporta conocimiento, el cual da pie a una toma de decisión o de realizar una investigación la cual confirme, o investigue los huecos existentes a las teorías empíricas en relación a este o diferentes temas que impactan dentro de las empresas familiares.



## 2. Referentes Teóricos

### 2.1. Empresa Familiar

Como se sabe actualmente no hay una definición de empresa familiar consensuada por los múltiples de los autores en este tema. A continuación se presenta en la tabla 2, varios conceptos de empresa familiar, los cuales apoyarán al entendimiento dentro de este marco teórico para un mejor desarrollo de la investigación a realizar.

El estudio de empresas familiares a presentado mayor auge en los últimos años, y se considera de mayor importancia cada día, por ello y de acuerdo a los conceptos presentados en la tabla 2, en su mayoría mencionan los componentes del modelo de Taguriy Davis (1982), conocido como los tres círculos (familia, propiedad y empresa) que se visualiza en la fig. 2, citado por (Davis, 2013). Por ello, se establece que la definición a utilizar de empresa familiar en esta investigación se trabajará bajo este modelo, el cual está relacionado directa y fuertemente al tema.

Tabla 2. Conceptos de Empresa Familiar

<b>Autor/Citado por</b>	<b>Concepto</b>
García (2005)	Para una empresa familiar surge de un sueño o ideal de su creador; quien va implantando con su familia, lazos que a su vez van urdiendo una trama que con cierta estructuración genera como producto una empresa.
Chua, Chrisman and Sharma (1999)	Estos autores hacen hincapié en la influencia de la familia sobre la dirección estratégica de la empresa. (Davis, 1983; Davis & Tagiuri, 1985; Donnelly, 1964; Handler, 1989; Pratt & Davis, 1986)

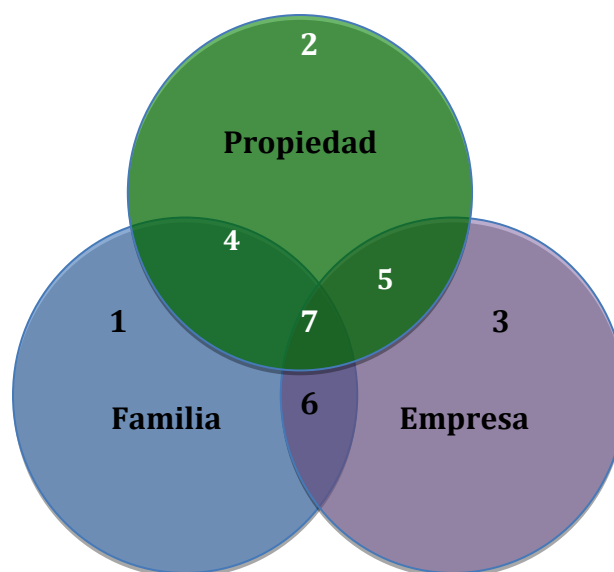
Galve, C. (2002)	Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégica recaiga en los miembros de la familia y exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro. Sanker y Astrachan (1996)
Romero (2006)	Sin embargo, los autores más reconocidos en el área al parecer coinciden definir la empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005)
Tapiés (2011).	<p>En el año 2009, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises (conocido por sus siglas en francés, GEEF) una asociación europea creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar de varios países, propuso una definición que parece contar con una aceptación mayoritaria. Así, según el GEEF, una compañía, independientemente de su tamaño, es considerada como empresa familiar si:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.</li> <li>2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.</li> <li>3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.</li> <li>4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.</li> </ol> <p>(GEEF, 2009)</p>
Chua, Chrisman and Sharma (1999)	Un negocio regulado y / o administrado con la intención de dar forma y llevar a cabo la visión de la empresa en manos de una coalición dominante controlado por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias en una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias. (Chua, Chrisman and Sharma, 1999)

Román (2009)	Conjunto único de recursos que una empresa familiar tiene a causa de la interacción de tres subsistemas: la familia, sus miembros individuales y el negocio; bajo su perspectiva, la investigación sobre el desempeño de este tipo de empresas debe centrarse en identificar el familiness de la firma y evaluar su impacto en las capacidades estratégicas propias. (Habbershon y Williams, 1999).
Chua, Chrisman and Sharma (1999)	Negocio donde una sola familia es propietaria de la mayoría de las acciones y tiene control total (Gallo & Sveen, 1991).

Fuente: Elaboración Propia con base en autores

Sainz (2013) explica de acuerdo a al modelo de Tagiuri y Davis que en el círculo **Familia** es al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. En el círculo **Empresa** comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Taguri y Davis (1982)

El círculo **Propiedad** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. El autor explica las intersecciones en los círculos con los siguientes ejemplos: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número 1, por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos.

Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el dominio o subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. Diferentes autores coinciden en destacar que la transición de una etapa a otra es bastante compleja, traduciéndose ello en bajos porcentajes de éxito en empresas que han emprendido tales cambios. (García, 2005)

Según Soto (2013) menciona que desde Barney 1991, no se ha estudiado el crecimiento relacionado con la ventaja competitiva en donde describe que la concentración de la propiedad entre miembros familiares puede ser considerada como un recurso estratégico relevante para la empresa, por lo que en sus investigación consideran las habilidades directivas (entendidas como la integración de la gestión del conocimiento, la gestión estratégica, las habilidades mercadológicas y la gestión del capital) como fuente de ventaja competitiva del crecimiento, más no la propiedad.

Sin embargo Hamelin, (2012) busca generar evidencia empírica sobre la relación entre la propiedad de la familia y el crecimiento de la pequeña empresa. Por un lado, la propiedad de la familia podría afectar el crecimiento de la empresa a través de sus efectos directos e indirectos sobre la capacidad de financiación firme.

En general, los resultados obtenidos por el autor sugieren que la propiedad de la familia favorece la adopción de un comportamiento de crecimiento conservador, es decir, las empresas no aprovechan plenamente su potencial de crecimiento.

### **3. Método**

Para llevar a cabo la presente investigación se consideró la base de datos INEGI-DENUE (2009) de la cual se obtuvo la cantidad de 786 empresas de la localidad, de las cuales hasta el momento se ha obtenido respuesta de 279, de ellas, 139 empresas son comercio, 93 de servicios, y 47 industriales; ubicadas todas en Ciudad Obregón, Sonora. Las personas entrevistadas eran los dueños o administradores del negocio, donde 155 de ellos cuentan con un nivel de estudio de licenciatura, 56 de ellos cuentan con preparatoria, 35 con Maestría el resto se divide entre doctorado, secundaria, y primaria. Este total de empresas pasaron por un filtro para determinar cual de ellas era familiar, ya que no existen datos estadísticos de estas empresas, ello puede deberse a la dificultad de una definición exacta de empresa familiar, por lo tanto el criterio seguido fue que: por lo menos uno es dueño de las acciones de la empresa, por lo menos existen 2 familiares trabajando en la empresa y por lo menos uno la administra.

Se aplicó un cuestionario estructurado el cual se elaboró con base a aportaciones de investigaciones anteriores, de las cuales para este trabajo se revisó solo el tema de propiedad y estructura, las preguntas de obtuvieron de los siguientes autores: Chua, Chrisman and Sharma (1999); Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson (2008); Sundaramurthy & Kreiner (2008); Betancourt, Gómez y

López (2011) ). Para los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS, del cual se obtuvieron las gráficas para mejor interpretación y análisis de los mismos.

#### 4. Resultados

Los resultados parciales de este trabajo con respecto a propiedad y estructura en las empresas familiares se presentan a continuación. De la totalidad de las empresas participantes, la mitad de ellas son de propietario único y el resto con más de uno, los porcentajes de empresas que cotizan en bolsa y franquicias son porcentajes menores, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Propiedad

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Propietario único	138	49.5
Más de un propietario	125	44.8
Franquicia	12	4.3
Empresa que cotiza en la bolsa	1	.4
Datos Perdidos	3	.11
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que las empresas familiares a pesar que pueden tener características en su administración y conflictos diferentes al resto de las empresas, es importante mencionar que su administración dependiendo su giro suele ser similar, en este caso dentro de la estructura organizacional ambas empresas (familiar- no familiar) manifiestan en un 82.4% que los miembros del personal directivo tiene claramente bien definido su función en el puesto y en la empresa, con un 82.4% las empresas responden que tienen claramente bien

definida su estructura jerárquica, lo cual les permite mantener un rumbo adecuado dentro de la organización.

Tabla 4. Trabajo, estructura y jerarquía

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Los miembros del personal directivo tienen claramente (bien) definido su trabajo	4 (1.4%)	9 (3.3%)	8 (2.9%)	19 (6.8%)	230 (82.4%)	9 (3.3%)
Se encuentra claramente (bien) definida la estructura y jerarquía	4 (1.4%)	3 (1.1%)	8 (2.9%)	25 (9 %)	230 (82.4%)	9 (3.3%)

Fuente: Elaboración propia

Retomando la tabla 3, más de la mitad de las empresas son de más de un dueño, de ellas, para considerar el análisis de propiedad y estructura, sólo en lo referente a las empresas familiares, 135 empresas (48.4%) son familiares al existir relación familiar entre los dueños de la misma.

Considerando como otro de los criterios determinantes el parentesco entre por lo menos un dueño y administrador de la empresa, poco más del 40% de las empresas cuentan con dicha característica, esas 112 empresas se pueden



categorizar como empresas familiares tomando como base este otro criterio: (por lo menos existen dos familiares relacionadas con la empresa, por lo menos uno es dueño y por lo menos uno la administra). No obstante, para el análisis de la información y la presentación de resultados de las siguientes secciones, se tomó el primero de los criterios y es así como la base fue de 135 empresas familiares. Ver tabla 5.

Tabla 5. Criterios empresa familiar

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Datos Perdidos</b>
¿Existe relación familiar entre los dueños de la empresa?	135 (48.4%)	138 (49.5%)	6 (2.2%)
¿Existe relación familiar entre los dueños con el administrador de la empresa?	112 (40.1%)	160 (57.3%)	7 (5.1%)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las empresas consideradas como familiar se tiene que más del 80% está de acuerdo en mantener en la familia el control de la propiedad de la empresa, y en un porcentaje similar que el fundador una vez que se retire de la empresa, conserve un puesto en la misma, que podría ser de carácter honorífico o de asesoría. Los acuerdos disminuyen un poco respecto a lo anterior, ya que un 64% estaría de acuerdo en distribuir la propiedad de la empresa entre la totalidad de los miembros de la familia. Lo cual evidencia una diferencia de 16% de quienes desean tener el control de la propiedad en la familia, pero no están de acuerdo en que se distribuya entre todos los miembros de la misma. Ver tabla 6.

Tabla 6. Concentrado de propiedad y estructura

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Mantener en la familia el control de la propiedad de la empresa.	19	2	4	26	84	135
	14.07%	1.48%	2.96%	19.26%	62.22%	100.00%
Distribuir la propiedad de la empresa entre los miembros de la familia	24	8	16	27	60	135
	17.78%	5.93%	11.85%	20.00%	44.44%	100.00%
Mantener un rol (o puesto) para el fundador dentro el negocio después de su jubilación o retiro	19	1	10	25	80	135
	14.07%	0.74%	7.41%	18.52%	59.26%	100.00%
Definir el rol (función) del consejo de administración o junta directiva	22	11	7	19	76	135
	16.30%	8.15%	5.19%	14.07%	56.30%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

El 70% está de acuerdo en definir el rol o función del Consejo de Administración o Junta Directiva. En ese sentido, la distribución muestra que más de la mitad de las empresas (59%) cuentan con un órgano de Gobierno similar y que exactamente la mitad están conformados sólo por miembros de la familia. En un porcentaje bajo (9%) existen aquellos con participación de no familiares.

Tabla 6. Cuál es la distribución de miembros del consejo/junta de administración

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Familiares	68	50
No Familiares	12	9
No existe	55	41
Total	135	100%

El avance en la aplicación y las respuestas de las empresas consideradas, permite hacer algunas reflexiones parciales, mismas que se dan a conocer a continuación.

## 5. Conclusión

De los resultados obtenidos hasta este momento, se puede mencionar que el propósito de este estudio de identificar la conformación de la propiedad en las empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora, se exponen los siguientes comentarios al respecto: En la mayoría de las empresas hay una relación familiar entre dueño y administrador; una de las formas de controlar a la empresa es a través de Consejo de Administración o Junta de Gobierno, más de la mitad cuenta con alguno de ellos y en su mayoría conformada solo por familiares. La mayoría está de acuerdo en tener el control de la propiedad de la empresa, pero no todos ellos están de acuerdo que se distribuya la propiedad entre todos los familiares. La mayoría está de acuerdo en mantener la experiencia y reconocer al fundador de la empresa a través de un puesto en la misma una vez que se haya retirado o jubilado. Respecto a la formalidad de trabajo, funciones, jerarquía no se visualiza una diferencia entre empresas familiares y no al respecto.

Se dice que alrededor de 15 años el modelo de los tres círculos (propiedad, empresa y familia) se ha utilizado como modelo conceptual para una empresa familiar, el círculo de la propiedad manifiesta que son los deberes y derechos que se tiene dentro de la empresa, (Sainz, 2013). Por ello el tema de propiedad es muy importante ya que por medio de él se determinan el tipo de gobierno dentro de la empresa familiar, por lo que a mayor dueño de propiedad mayor facultad en la toma de decisiones. La estructura y gobierno van de la mano y su fuerza depende del grado de concentración de la propiedad que tengan los miembros de la familia en la empresa (Galve, 2002).

De acuerdo a Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn (1999) combinan el modelo de los tres círculos con la teoría evolutiva de la propiedad de la empresa familiar, la cual va desde la etapa del empresario controlador a la sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos, o bien puede ser que vaya desde un negocio nuevo, pasando por las etapas de desarrollo hasta alcanzar su madurez; este tema pudiera ser reforzado posteriormente en cuanto a la propiedad y estructura de las empresas familiares. Los autores mencionan que la transición a menudo es un periodo de incertidumbre para quienes son los encargados de tomar las decisiones en las empresas ya que sienten una enorme ansiedad y vulnerabilidad. Por ello se debe considerar como futura investigación el complementar este tema de la transición de cambio evolutivo en la propiedad ya que genera sentimientos, dado que los periodos de transición son el momento en el que la organización debe tomar decisiones correctas que la marcarán en su futuro.

## Referencias Bibliográficas

- Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2012). Empresas Familiares. Revista Académica Tlatemoani, editada por Grupo eumed.net de la Universidad de Málaga. Número 9.09 de abril.
- Betancourt, Gómez y López (2011) Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. Estudios Gerenciales. Vol. 27.No. 120 (Jul-Sep).165-183.
- Chua, Chrisman and Sharma (1999) Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University. 19-33.
- Davis, J (2013) Three-Circle Model of the Family Business System. Disponible en: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>
- Galve, C. ( 2002) Propiedad y gobierno: la empresa familiar. Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía. No. 50, 2.o Cuatrimestre. Págs. 158-181
- García T., I. G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2) 29-52.
- González, Jesús. (2013). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer, KPMG en México.
- Hamelin, A.(2013). Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs..Small Business Economics.October 2013, Volume 41, Issue 3, pp 563-579.
- INEGI (2009). DENUE interactivo. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/denue/presentacion.aspx>

- INEGI (2014) Censo Económico 2014. Resultados Oportunos del Estado de Sonora. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson (2008) A Study Exploratory of Family Member Characteristics and Involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, vol. XXI, No. 1. Family Firm Institute, INC. 1-14.
- Pro-México (2013) PyMes, eslabón fundamental para el crecimiento en México. México.
- PwC (2013). Encuesta bianual de Empresa Familiares 2012.
- Román R. (2009). Una Perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio e las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112) 101-129.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57) 131-141.
- Sainz, Sallez (2013) Modelo de los Tres Círculos. GrantThornton. Disponible en: <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/modelocirculos.html>
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2) 135-171.
- Sundaramurthy&Kreiner (2008).Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses.*Entrepreneurship Theory and Practice*.Baylor University.415-437.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32) 12-25.





# El Efecto Moderador del Compromiso Ambiental en la Relación entre Presiones Ambientales y Prácticas Ambientales en el Sector Agrícola Oaxaqueño

---

Gricelda Juárez Luis<sup>1</sup>  
Patricia Soledad Sánchez Medina<sup>2</sup>  
René Díaz Pichardo<sup>3</sup>

## Resumen

Con base en la teoría institucional, esta investigación tiene como objetivo analizar el efecto moderador del compromiso ambiental del productor agrícola en la relación entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales de las unidades de producción de tomate de invernadero del Estado de Oaxaca, México. Los resultados preliminares que se presentan fueron obtenidos a partir de una prueba piloto, donde se aplicaron encuestas a dueños de 30 unidades de producción. Aunque se reconoce que no se pueden obtener resultados concluyentes debido al tamaño suficiente de la muestra, los primeros hallazgos señalan la posible aceptación de las hipótesis propuestas en la investigación. Las pruebas de hipótesis determinantes serán realizadas una vez aplicado el instrumento de recolección de información a una muestra suficiente y representativa.

**Palabras clave:** Teoría institucional, cuidado ambiental, unidades de producción agrícola.

<sup>1</sup>Instituto Politécnico Nacional – Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca. [grice\\_0511@hotmail.com](mailto:grice_0511@hotmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Politécnico Nacional – Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca. [ms\\_287506@yahoo.com.mx](mailto:ms_287506@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>Instituto Politécnico Nacional – Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) Unidad Oaxaca. [renediazp@hotmail.com](mailto:renediazp@hotmail.com)

## **Introducción**

En las últimas décadas, el impacto ambiental negativo generado por las actividades empresariales se ha convertido en un tema de preocupación para gobierno, consumidores, competidores y sociedad en general, quienes demandan a las empresas acciones para la preservación del medio ambiente natural (Galeano, 2008; Li, 2014). Estas distintas fuentes de presión, en relación con las cuestiones ambientales, han provocado que las empresas tomen en cuenta cada vez más estos temas en sus operaciones (Sarkis, Gonzalez-Torre & Adenso-Diaz, 2010), para aumentar su probabilidad de supervivencia en el mercado (DiMaggio & Powell, 1983).

En este sentido, la teoría Institucional propone que las empresas se encuentran inmersas en un ambiente institucional que crea un conjunto de reglas implícitas y explícitas que las empresas deben cumplir para lograr su legitimidad, sobrevivencia y crecimiento (Meyer & Rowan, 1977). En la literatura, se identifican tres tipos de presiones institucionales: coercitivas, normativas y miméticas (DiMaggio & Powell, 1983), que reflejan el entorno institucional de las empresas.

Investigaciones empíricas apoyan el efecto individual de las presiones coercitivas (Clemens & Douglas, 2006; Li, 2014; López-Gamero, Molina-Azorín & Claver-Cortés, 2010), normativas y miméticas (Li, 2014; Zhu & Geng, 2013) en la implementación de iniciativas ambientales de las empresas. Sin embargo, como Colwell & Joshi (2013) señalan, la influencia colectiva de las presiones institucionales ha sido escasamente estudiada. Por ello, se requiere mayor

investigación que pruebe el efecto colectivo de las presiones institucionales sobre las prácticas de cuidado ambiental de las empresas.

Desde la perspectiva de la teoría institucional, esta investigación tiene como objetivo analizar el efecto moderador del compromiso ambiental del productor agrícola en la relación entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales de las unidades de producción de tomate de invernadero de Oaxaca, México. El estudio de la relación entre las presiones ambientales y prácticas ambientales ha sido de interés científico, sobre todo en contextos de empresas convencionales de economías desarrolladas. Sin embargo, existe una carencia de este tipo de estudios aplicados en economías emergentes, y más aún en contextos menos tradicionales, como el sector agrícola.

A partir de la revolución verde, con el afán de elevar la productividad y rentabilidad, la actividad agrícola ha contribuido en gran medida al deterioro ambiental (Pérez & Landeros , 2009). Pese a ello, el estudio del tema ambiental en el sector ha recibido escasa atención (Carpentier & Ervin, 2002), debido a la propia naturaleza de sus operaciones, donde la contaminación es difusa y no puntual, como la generada por otras industrias (Galdeano-Gómez, 2008; Galdeano-Gómez, Céspedes-Lorente & Rodríguez-Rodríguez, 2006; y Giner, 1997). Sin embargo, está claro que en este contexto, la exigencia de producir en condiciones de respeto por el medio ambiente es cada vez mayor (Díaz-Pichardo, Cantú-González & López-Hernández, 2010; Galdeano-Gómez, 2008).

Atendiendo lo anterior, desde la perspectiva de la teoría institucional, en este estudio, se discuten los resultados preliminares de la relación entre las presiones

ambientales y las prácticas ambientales. Con base en DiMaggio & Powell (1983) se examina la influencia colectiva de las presiones coercitivas (gobierno), normativas (clientes) y miméticas (competidores) en la implementación de prácticas ambientales. Los datos fueron obtenidos a partir de encuestas realizadas a dueños de 30 unidades de producción de tomate de invernadero en el Estado de Oaxaca.

Es importante señalar, que la teoría institucional poco ayuda a explicar las diferencias estratégicas y operacionales persistentes entre las organizaciones que comparten campos institucionales comunes (Colwell & Joshi, 2013; Delmas & Toffel, 2008; Greenwood & Hinings, 1996). Por ello, en esta investigación se incorpora el papel moderador del compromiso ambiental del productor agrícola en la relación presiones ambientales-prácticas ambientales, como un mecanismo para entender por qué las empresas dentro de un mismo campo institucional, varían en su capacidad de respuesta ambiental.

Con la investigación se pretenden responder las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los efectos de las presiones ambientales sobre la adopción de prácticas ambientales en las unidades de producción?
2. ¿El compromiso ambiental del productor agrícola modera la relación entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales?

La investigación ofrece tres contribuciones principales a la literatura actual: (1) revela en qué grado, en el sector agrícola, caracterizado por una escasa regulación ambiental (Galdeano-Gómez, Céspedes-Lorente & Martínez-Del-Río,

2008), implementan prácticas de cuidado ambiental. Además, mediante análisis estadístico, se explora la influencia colectiva de las presiones ambientales percibidas en la implementación de prácticas ambientales por parte de la unidad de producción; (2) al estudiar el efecto moderador del compromiso ambiental del productor agrícola se proporciona evidencia empírica y un conocimiento más amplio para entender por qué las unidades de producción son heterogéneas en cuanto a su capacidad de respuesta en el tema del cuidado ambiental, y; (3) un estudio con datos de este contexto podría ayudar a validar la aplicabilidad de modelos teóricos desarrollados para las empresas convencionales, y aplicados en gran medida, en el contexto de países desarrollados, para el estudio de contextos menos tradicionales. Esto, considerando que los modelos teóricos existentes no son siempre aplicables o no funcionan de la misma manera en las economías en desarrollo (Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo, Bautista-Cruz & Toledo-López, 2015). Desde la práctica, se espera que esta investigación contribuya a despertar una mayor conciencia en las instituciones sobre su papel en la promoción del cuidado ambiental en el sector agrícola.

## **Marco teórico**

### **Teoría Institucional**

La teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; y Scott, 1987, 1995) centra su atención en cómo la influencia social moldea las acciones de las organizaciones. La tesis principal de la teoría es que las organizaciones buscan proteger o mejorar su legitimidad (Scott, 1995), y con ello aumentar su capacidad de crecer y sobrevivir en un entorno competitivo, mediante el

cumplimiento de las expectativas de las instituciones y partes interesadas que la rodean (DiMaggio & Powell, 1983). La preocupación por la legitimidad, conduce a las empresas a adoptar prácticas socialmente valiosas dentro de su campo institucional (Berrone, Fosfuri, Gelabe & Gómez, 2013; Heugens & Lander, 2009; y Scott, 1995).

DiMaggio & Powell (1983) argumentan que las decisiones de una organización están fuertemente influenciadas por tres mecanismos institucionales: 1) isomorfismo coercitivo, que surge de la influencia política y del problema de legitimidad; 2) isomorfismo mimético, que resulta de las respuestas estándares a la incertidumbre; y 3) isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización.

Muchos investigadores han reconocido la importancia de la teoría institucional en la explicación de la capacidad de respuesta de la organización a los temas ambientales, tanto a nivel conceptual (Delmas & Toffel, 2004; y Jennings & Zandbergen, 1995), como empírico (Berrone et al., 2013; Clemens & Douglas, 2006; Colwell & Joshi, 2013; Li, 2014; Ye, Zhao, Prahinski & Li, 2013; Zhu & Geng, 2013; y Zhu & Sarkis, 2007). En este sentido, en el presente estudio se consideran las tres formas de presión anteriormente citadas y su influencia colectiva en la adopción de prácticas ambientales, sugiriéndose la hipótesis correspondiente.

### **Presiones ambientales y prácticas ambientales**

La distinción entre las presiones coercitivas, normativas y miméticas, propuesta por DiMaggio & Powell (1983), constituye un marco frecuentemente utilizado para clasificar los tipos de presiones ambientales que influyen en la implementación de

prácticas o respuestas ambientales en las empresas (Colwell&Joshi, 2013; Li, 2014; Zhu&Geng, 2013; Ye et al., 2013).y Zhu&Sarkis, 2007). Sin embargo, la mayoría de los estudios realizados analizan la influencia individual de las presiones ambientales.

En la literatura, las presiones coercitivas son interpretadas como regulaciones ambientales (Berrone et al., 2013; Clemens & Douglas, 2006; Li, 2014; López et al., 2010; y Sharma, 2001). Estas investigaciones coinciden en que las empresas atienden estas presiones implementando prácticas ambientales principalmente para evitar sanciones por incumplimiento. Se pueden identificar dos tipos de presiones coercitivas: las de carácter obligatorio y las de carácter voluntario. Algunos investigadores argumentan que las regulaciones obligatorias inducen en mayor medida las prácticas ambientales, pues de no acatarlas, las empresas ponen en peligro su permanencia en el mercado (Li, 2014); mientras que las regulaciones voluntarias, al no estar bien instituidas, no estimulan suficientemente a las empresas (Li, 2014; y Zhu &Geng, 2013). Sin embargo, otros autores han encontrado resultados opuestos (López et al., 2010). En las economías en desarrollo, donde los marcos regulatorios e institucionales en materia ambiental continúan siendo débiles, como en el caso del contexto mexicano (Organización para la Cooperación y el Desarrollo, 2013), y las regulaciones tradicionales obligatorias a menudo no funcionan efectivamente (Blackman, Lahiri, Pizer, Rivera& Muñoz,2010), la evidencia empírica señala que los programas de gestión ambiental de carácter voluntario promueven fuertemente la implementación de prácticas para reducir el impacto ambiental en las empresas (Dasgupta et al.,

2000; Henriques, Husted & Montiel, 2013). En el caso del sector agrícola, también caracterizado por una escasa regulación ambiental (Galdeano-Gómez et al., 2008), las regulaciones de carácter voluntario pueden ser las principales promotoras de las prácticas ambientales, con miras a la obtención de una mayor competitividad.

La demanda del mercado ha sido estudiada como una como presión normativa que impulsa fuertemente las iniciativas ambientales en las empresas (Li, 2014). Si las empresas no sienten presión por parte de sus clientes, ellas pueden permanecer renuentes a implementar prácticas ambientales. Según Zhu & Geng (2013) encontraron que, en el contexto de las economías en desarrollo, las presiones de clientes extranjeros influyen significativamente en la implementación de prácticas ambientales, por las propias barreras de entrada del comercio internacional; mientras que las presiones de los clientes nacionales no tienen un efecto significativo, pues la conciencia ambiental de los consumidores aun no es muy fuerte, los estándares de vida son relativamente bajos y no pueden aceptar precios más altos por productos verdes. En el sector agrícola, las presiones de clientes internacionales pueden ser las principales promotoras de las prácticas ambientales, dado que los mercados internacionales demandan cada vez más una producción respetuosa con el medio ambiente (Galdeano-Gómez, Aznar-Sánchez, & Pérez-Mesa, 2013).

En el mercado, cada vez más competitivo, las prácticas ambientales se han convertido en una herramienta que las empresas pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas sobre sus competidores (Li, 2014); por ello, las empresas



deben poner más atención a los cambios en las prácticas ambientales de sus competidores (Lewis & Harvey, 2001), imitando y mejorando las prácticas de los competidores exitosos dentro de su industria (Zhu & Geng, 2013). Así, las presiones competitivas, como una presión mimética, motivan a las empresas a implementar prácticas ambientales (Li, 2014; Zhu&Geng, 2013). En el sector agrícola, las presiones competitivas posiblemente pueden motivar la implementación de prácticas ambientales, para obtener ventajas sobre los competidores y entrar a nuevos mercados verdes (Carpentier & Ervin, 2002).

Con base en las reflexiones anteriores, se sugiere la siguiente hipótesis:

**H1.** Existe una relación directa y positiva entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales en las unidades de producción de tomate de invernadero.

### **Efecto moderador del compromiso ambiental**

Las empresas que comparten campos institucionales comunes varían, tanto en la medida en que aprueban una práctica institucional, como en su capacidad para implementar efectivamente el cambio organizacional (Delmas & Toffel , 2008).

La literatura sugiere que para efectuar un cambio organizacional en respuesta a las presiones institucionales se requiere compromiso con la reforma y capacidad de cambio (Greenwood & Hinings, 1996). Para ello, el papel de la alta dirección es crítico, ya que ella toma la decisión de implementar el cambio y asigna los recursos necesarios para ello (Bansal & Roth, 2000; Colwell & Joshi, 2013; González-Benito& González-Benito, 2010; y Oliver, 1997).

Implementar prácticas ambientales, en respuesta a las presiones ambientales percibidas consitituye un cambio organizacional importarte. Estudios empíricos

evidencian el papel interviniente del compromiso ambiental del gerente en la relación entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales (Colwell & Joshi, 2013; Gadenne, Kennedy & McKeiver, 2009; González-Benito & González-Benito, 2006; López-Gamero et al., 2010; y López-Gamero, Claver-Cortés & Molina-Azorín, 2011). Colwell & Joshi (2013) sostienen que cuando el compromiso ambiental de la alta gerencia es alto, las presiones ambientales para la adopción de prácticas ambientales son más propensas de ser atendidas.

Los valores de los gerentes también han desempeñado un papel determinante en la orientación ambiental de las empresas (Bansal & Roth, 2000). Otros estudios también han encontrado que los gerentes ambientalmente más conscientes son más propensos a introducir prácticas ambientales en respuesta a las presiones de su entorno (González-Benito & González-Benito, 2006; Gadenne et al., 2009). En las pequeñas empresas, la falta de conciencia ambiental constituye una de las principales barreras para la implementación de prácticas de cuidado ambiental (Johnson & Schaltegger, 2015)

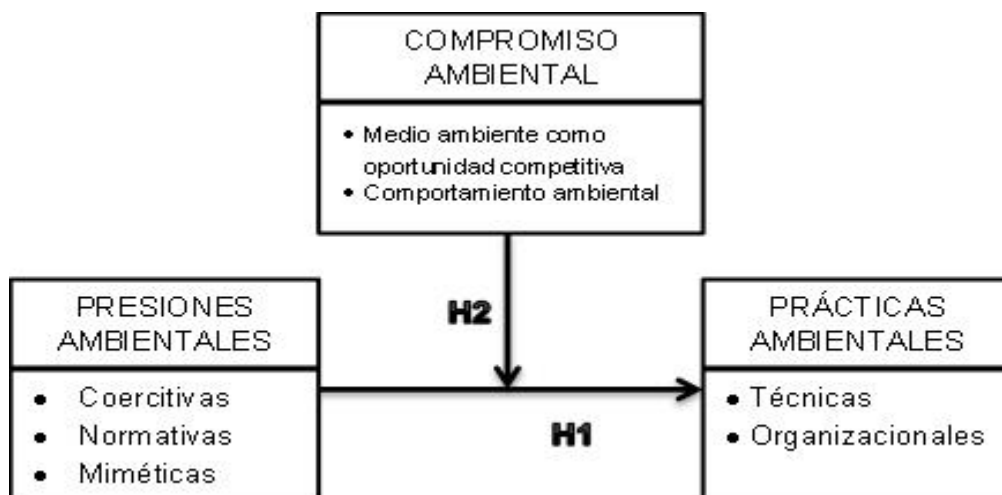
En las empresas agrícolas, en respuesta a las demandas del entorno (Galdeano-Gómez et al., 2008; y Galdeano-Gómez et al., 2013), existe una creciente adopción de prácticas de cultivo más ecológicas (control de plagas por medios biológicos, recolección y tratamiento de desechos, consumo eficiente de agua, etc.). En estos casos, la toma de conciencia y compromiso ambiental de los productores, dentro del sistema de la agricultura familiar, ha sido un factor clave para la implementación exitosa de dichas prácticas de cuidado ambiental (Galdeano-Gómez & Godoy-Durán, 2014).

Considerando los argumentos anteriores, el compromiso del gerente es considerado un factor interviniente en la relación entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales, y planteado en el contexto de la investigación se sugiere la siguiente hipótesis:

**H2.** El compromiso ambiental del productor agrícola modera la relación entre las presiones institucionales y las prácticas ambientales en las unidades de producción de tomate de invernadero.

En la Figura 1 se puede observar la representación gráfica de las hipótesis propuestas.

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

## Método

En este capítulo se presenta la operacionalización de las variables y la metodología que se empleará para la recolección de la información en campo. También se presentan los resultados preliminares de la validez y confiabilidad de las escalas, con datos obtenidos a partir de la aplicación de una prueba piloto.

## **Muestra**

La población objeto de estudio en esta investigación corresponde a las unidades de producción de tomate rojo de invernadero de Oaxaca. Para efectos de la prueba piloto, se aplicaron encuestas a dueños de 30 unidades de producción de tomate de invernadero ubicadas en la región Valles Centrales de Oaxaca. Las unidades de producción encuestadas fueron elegidas por conveniencia.

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta. El cuestionario se aplicó personalmente a los dueños, representantes legales o encargados de las unidades de producción, para procurar mayor veracidad en los datos obtenidos. Con la aplicación de la prueba piloto se buscó validar el instrumento de recolección de información analizando a detalle la reacción y comprensión del encuestado ante las preguntas, permitiéndole expresar algunas opiniones.

Conforme a la base de datos del Comité Estatal Sistema-Producto Tomate de Oaxaca, se tiene estimado un tamaño de muestra final de 169 unidades de producción (considerando nivel de significancia del 95% y un error de muestreo de 5%).

## **Medición de las variables**

A continuación se presenta la definición operacional de las variables de estudio, con los ítems respectivos que se utilizaron para medir cada una de ellas durante la prueba piloto.

## **Presiones ambientales**

Presión institucional se define como la fuerza ejercida sobre las empresas dentro del mismo campo para limitar su elección organizacional y garantizar su conformidad organizacional (Colwell & Joshi, 2013). Para efectos de la presente investigación, y orientando las presiones institucionales hacia el cuidado ambiental, presiones ambientales se define operacionalmente como el grado en que la unidad de producción es influenciada por mecanismos coercitivos, normativos y miméticos (DiMaggio & Powell, 1983), para que ésta adopte acciones tendientes al cuidado ambiental. Los mecanismos coercitivos se refieren a las presiones del gobierno (regulaciones ambientales); los normativos a las presiones de los clientes (demanda del mercado), y; finalmente, los mecanismos miméticos se refieren a las presiones ejercidas por los competidores (presiones competitivas). Las dimensiones e ítems para medir la variable fueron tomados de Colwell & Joshi (2013), Li (2014), Ye et al. (2013), Zhu & Geng (2013) y Zhu & Sarkis (2007) y fueron adaptadas al contexto de la investigación. La variable presión ambiental se midió con 24 preguntas y se utilizó una escala Likert de 5 puntos, donde 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo (ver Tabla 1).

Tabla 1. Operacionalización de la variable presiones ambientales

Dimensión	Ítems
Presiones coercitivas	V 1 Conozco las leyes ambientales aplicables a mi unidad de producción (Ley Federal de Sanidad Vegetal, Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, PROY-NOM-161-SEMARNA-T-2011)
	V 2 El gobierno realiza inspecciones en mi UP para promover el cuidado ambiental
	V 3 La legislación ambiental es relevante para mi negocio
	V 4 La legislación ambiental tiene un impacto negativo en la competitividad de mi UP, ya que aumenta los costos (inv.)
	V 5 No cumplo con las leyes ambientales por que no son estrictas (no hay multas por incumplimiento) (inv.)
	V 6 No cumplo con las leyes ambientales por que no hay consecuencias negativas para las UP que no cumplan con ellas (inv.)
	V 7 Nuestros productos deben cumplir los requisitos de las regulaciones ambientales nacionales para poder ser comercializados
	V 8 Nuestros productos deben cumplir los requisitos de las regulaciones ambientales internacionales para poder ser comercializados (requisitos fitosanitarios)
	V 9 Conozco algunos programas voluntarios de cuidado ambiental aplicables a mi UP (campo verde, buenas prácticas agrícolas...)
	V 10 El gobierno me ha invitado a participar en programas voluntarios de cuidado ambiental
	V 11 Los programas voluntarios de cuidado ambiental generan beneficios para las UP
	V 12 Participar en programas voluntarios de cuidado ambiental solo representa un alto costo para la unidad de producción (Inv.)
	V 13 ¿Participa en algún programa voluntario de cuidado ambiental?
Presiones normativas	V 14 Nuestros clientes nacionales exigen que nuestros productos sean producidos en condiciones de respeto al medio ambiente
	V 15 Nuestros clientes internacionales exigen que nuestros productos sean producidos en condiciones de respeto al medio ambiente
	V 16 La creciente conciencia ambiental de nuestros clientes nacionales impulsa a nuestra unidad de producción a implementar prácticas ambientales
	V 17 La creciente conciencia ambiental de nuestros clientes internacionales impulsa a nuestra unidad de producción a implementar prácticas ambientales
	V 18 Nuestros clientes nacionales preguntan por nuestros procesos productivos antes de tomar una decisión de compra
	V 19 Nuestros clientes internacionales preguntan por nuestros procesos productivos antes de tomar una decisión de compra
Presiones miméticas	V 20 La gran competencia en nuestro sector ejerce fuertes presiones para que en mi unidad de producción implementemos prácticas ambientales
	V 21 Implemento prácticas ambientales por que mi competidor las implementa
	V 22 La implementación de prácticas ambientales de nuestros competidores proporciona un punto de referencia y orientación para la implementación de prácticas de cuidado ambiental en esta unidad de producción
	V 23 Las unidades de producción líderes en nuestro sector un ejemplo de conducta responsable con el medio ambiente
	V 24 Cuidar el medio ambiente influye en el éxito de las unidades de producción líderes de nuestro sector

Fuente: Elaboración propia

### Prácticas ambientales

Prácticas ambientales puede ser definida como el conjunto de acciones técnicas y organizacionales que muestran la orientación positiva de la empresa hacia el cuidado del ambiente natural (Colwell&Joshi, 2013; y Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner & Tarí, 2009). En este estudio, prácticas ambientales se define como el grado en que la unidad de producción desarrolla acciones técnicas

y organizacionales (Molina-Azorín et al., 2009) para reducir el impacto ambiental negativo generado por sus procesos productivos. Los ítems para medir la variable fueron tomados de Christmann (2000), Colwell&Joshi (2013), Molina-Azorín et al. (2009) y Montabon, Sroufe&Narasimha (2007) y fueron adaptadas al contexto de la investigación. Se clasificaron en prácticas ambientales relativas a la gestión de residuos sólidos, control de plagas y fertilización y conservación del paisaje. La variable se midió con 22 preguntas y se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1= nunca y 5= siempre (ver Tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de la variable prácticas ambientales

Dimensión	Ítems
Residuos sólidos	V 39 Separa su basura en residuos orgánicos e inorgánicos
	V 40 Tiene un sistema de reciclaje de basura
	V 41 Conoce la técnica de triple lavado
	V 42 Aplica la técnica de triple lavado a sus botes de agroquímicos
	V 43 Perfora los envases vacíos de agroquímicos para que no vuelvan a utilizarse
	V 44 Coloca los envases vacíos de agroquímicos en bolsas de plástico transparente para su correcto manejo
	V 45 Lleva los botes vacíos de agroquímicos a los centros de acopio temporal o primarios
	V 46 Realiza una correcta disposición de los residuos plásticos generados en su UP
	V 47 Planifica la reutilización de los plásticos para otra actividad en su unidad de producción
	V 48 Busca empresas de reciclaje para el tratamiento de sus plásticos de desecho
Control de plagas y fertilización	V 49 Reutiliza la materia vegetal (biomasa) para la producción de abono
	V 50 Realiza un monitoreo y muestreo constante en las plantas para identificar y controlar plagas y enfermedades
	V 51 Lleva un control formal de agroquímicos empleados (calendario, dosis, etc.)
	V 52 Aplica métodos de control biológico de plagas y enfermedades (insectos, ácaros, bacterias, hongos y otros)
	V 53 Investiga y utiliza variedades de plantas más resistentes a las plagas y enfermedades
	V 54 Planifica una rotación anual de cultivos
	V 55 Utiliza trampas amarillas con pegamento
	V 56 Poda y quema las ramas infectadas de las plantas de tomate
	V 57 Almacena los agroquímicos en un lugar exclusivo para tal fin
	V 58 Almacena los agroquímicos junto con los fertilizantes, equipo, ropa, alimentos)
	V 59 Almacena los sobrantes de agroquímicos en su envase original
	V 60 Lee y sigue las indicaciones en el envase de los agroquímicos para su correcto transporte, aplicación y almacenamiento
	V 61 Tiene correctamente etiquetados los botes de agroquímicos
	V 62 Tira los sobrantes de agroquímicos
	V 63 Calibra correctamente el equipo de aplicación de agroquímicos
Paisaje	V 64 Mide la calidad del agua empleado para riego y para preparación de dosis de agroquímicos (sales, carbono, ph)
	V 65 Utiliza fertilizantes orgánicos
	V 66 Limpieza del invernadero, y sitios aledaños a la unidad de producción para reestablecer el paisaje natural
	V 67 Reforestación de zonas aledañas al invernadero
	V 68 Remedación de suelos

Fuente: Elaboración propia

## Compromiso ambiental

El compromiso ambiental se refiere al comportamiento del gerente respecto al cuidado ambiental y su capacidad para percibir el medio ambiente como una oportunidad competitiva para la empresa (López-Gamero et al., 2010, 2011). En esta investigación, el compromiso ambiental se define como el grado en que el productor agrícola actúa cuidando el medio ambiente, considerando la protección ambiental como una oportunidad competitiva para la unidad de producción. Las dimensiones e indicadores para medir la variable fueron tomados de Bansal&Roth (2000), Colwell&Joshi (2013), Gadenne et al. (2009), González-Benito & González-Benito (2006, 2010), y López-Gamero et al. (2010, 2011) y fueron adaptadas al contexto de la investigación. Compromiso ambiental se midió con 18 preguntas y se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1= nunca y 5= siempre (ver Tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de la variable compromiso ambiental

Dimensión	Ítems
Medio ambiente como oportunidad competitiva	V25 El cuidado del medio ambiente representa una oportunidad competitiva para la unidad de producción.
	V26 Cuidar el medio ambiente implica un costo adicional imposible de recuperar para la unidad de producción (inv.)
	V27 La unidad de producción sólo pueden desarrollar prácticas de cuidado ambiental durante los períodos de prosperidad económica, puesto que no generan beneficios para la organización (inv.)
	V28 Cuidar el ambiente mejora la imagen de la unidad de producción e incrementa las ventas
	V29 Reducir nuestro impacto ambiental mejora la eficiencia de la producción
	V30 Las iniciativas de cuidado ambiental frenan el crecimiento económico de la unidad de producción (inv.)
	V31 Implementar prácticas ambientales no genera actualmente ningún beneficio comercial para la UP (inv.)
	V32 Es demasiado caro para mi unidad de producción cuidar el medio ambiente (inv.)
Comportamiento ambiental	V33 Tiene claro que prácticas ambientales aplicar para cuidar el ambiente
	V34 Me interesa averiguar acerca de como con mis actividades contamina el medio ambiente
	V35 Me tomo el tiempo suficiente para averiguar más acerca de los problemas ambientales
	V36 Si no gano dinero cuidando el ambiente no me interesa implementar prácticas ambientales (inv.)
	V37 Cuidar el medio ambiente no es una opción, sino una necesidad.
	V38 La preocupación por el medio ambiente es una moda pasajera.

Fuente: Elaboración propia



### **Validez y confiabilidad de las escalas (preliminares)**

A continuación, se presenta la prueba preliminar de validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información, con datos obtenidos a partir de la prueba piloto.

Para hacer una evaluación preliminar de la validez del instrumento (validez interna y varianza explicada), se presenta un análisis de factores mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax y normalización de Kaiser, considerando como cargas validas los ítems que tuvieron una carga  $\geq 0.5$ , que discriminaron entre cada uno de los componentes de la variables. Sin embargo, se reconoce que el tamaño de la muestra es insuficiente para presentar resultados totalmente determinantes. Al respecto Morales (2011) señala que una muestra pequeña no garantiza encontrar una estructura factorial clara, y los resultados tienen un valor puramente descriptivo: indican cómo se agrupan las variables en esa muestra, pero no dejan de ser hipótesis que habrá que confirmar utilizando muestras suficientes y representativas de la población objeto de estudio. Para la prueba de confiabilidad se presenta el Alfa de Cronbach.

### **Presión ambiental**

En el análisis factorial (ver Tabla 4) se observa que los ítems cargaron en dos factores. Los ítems que miden presiones coercitivas y miméticas cargaron en el primer factor, refiriéndose en el primer caso a los programas de carácter voluntario. Posiblemente ambas dimensiones se agruparon ya que atender dichas presiones no representa una afectación severa para la unidad de producción. Las presiones normativas, cargaron en el otro factor y corresponden a presiones de

clientes internacionales, cuya desatención representa una afectación severa a la unidad de producción, pues pone en riesgo su permanencia en el mercado. El valor total de la variable se calculó con las formulas:

$$\text{Factor 1} = (V2+V9+V10+V11+V13+V21+V22+V23+V24) / 9$$

$$\text{Factor 2} = (V7+V8+V15+V17+V19) / 5$$

$$\text{Presión Ambiental} = \text{Factor 1} + \text{Factor 2}$$

Tabla 4. Análisis factorial de la variable presiones ambientales

Presiones Ambientales	Componente		Comunalidades
	Factor 1	Factor 2	
	Presiones coercitivas y miméticas	Presiones normativas	
El gobierno realiza inspecciones en mi UP para promover el cuidado ambiental (V2)	.853	.338	.841
Conozco algunos programas voluntarios de cuidado ambiental aplicables a la UP. (V9)	.839	.415	.875
El gobierno me ha invitado a participar en programas voluntarios de cuidado ambiental (V10)	.900	.133	.828
Los programas voluntarios de cuidado ambiental generan beneficios para las UP (V11)	.765	.480	.816
Participo en programas voluntarios de cuidado ambiental (V13)	.758	.415	.747
Implemento prácticas ambientales por que mi competidor las implementa (V21)	.665	.377	.585
Considero las prácticas ambientales de competidores como punto de referencia para la implementación de prácticas ambientales en la UP (V22)	.752	.432	.751
Las unidades de producción líderes son vistas como ejemplo de conducta responsable con el medio ambiente (V23)	.618	.262	.450
El cuidado ambiental influye en el éxito de las unidades de producción líderes en mi sector (V24)	.723	.212	.568
Nuestros productos deben cumplir los requisitos de las regulaciones ambientales nacionales para poder ser comercializados (V7)	.359	.681	.593
Nuestros productos deben cumplir los requisitos de las regulaciones ambientales internacionales para poder ser comercializados (requisitos fitosanitarios) (V8)	.345	.921	.966
Los clientes internacionales exigen una producción en condiciones de respeto al medio ambiente (V15)	.317	.936	.977
La creciente conciencia ambiental de nuestros clientes internacionales impulsa a implementar prácticas ambientales (V17)	.345	.925	.975
Nuestros clientes internacionales preguntan por los procesos productivos antes de tomar una decisión de compra (V19)	.314	.936	.974
<b>Varianza explicada por factor</b>	<b>41.994</b>	<b>36.194</b>	
<b>Varianza total explicada</b>		<b>78.188</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>.960</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

## Prácticas ambientales

Los ítems cargaron en dos factores que, como proponen Molina-Azorín et al. (2009), corresponden a las prácticas técnicas y organizacionales (ver Tabla 5).

Tabla 5. Análisis factorial de la variable prácticas ambientales

Prácticas ambientales	Componente		Comunalidades
	Factor 1	Factor 2	
	Prácticas técnicas	Prácticas organizacionales	
Separa su basura en residuos orgánicos e inorgánicos (V39)	.926	.198	.897
Tiene un sistema de reciclaje de basura (V40)	.899	.218	.857
Conoce la técnica de triple lavado (V41)	.843	.399	.871
Aplica la técnica de triple lavado a sus botes de agroquímicos (V42)	.862	.411	.912
Perfora los envases vacíos de agroquímicos para que no vuelvan a utilizarse (V43)	.781	.430	.794
Coloca los envases vacíos de agroquímicos en bolsas de plástico transparente para su correcto manejo (V44)	.909	.153	.850
Realiza un monitoreo y muestreo constante en las plantas para identificar y controlar plagas y enfermedades (V50)	.842	.300	.798
Lleva un control formal de agroquímicos empleados (calendario, dosis, etc.) (V51)	.929	.277	.940
Aplica métodos de control biológico de plagas y enfermedades (V52)	.715	.161	.538
Almacena los agroquímicos en un lugar exclusivo para tal fin (V57)	.886	.297	.874
Almacena los agroquímicos junto con los fertilizantes, equipo, ropa, alimentos, etc. (V58)	.818	.233	.723
Almacena los sobrantes de agroquímicos en su envase original (V59)	.773	.292	.684
Utiliza fertilizantes orgánicos (V65)	.686	.216	.518
Reforesta de zonas aledañas al invernadero (V67)	.733	.447	.737
Remedia suelos (V68)	.713	.376	.649
Planifica la reutilización de los plásticos para otra actividad en su unidad de producción (V47)	.222	.699	.537
Busca empresas de reciclaje para el tratamiento de sus plásticos de desecho (V48)	.170	.912	.861
Planifica una rotación anual de cultivos (V54)	.327	.861	.848
<b>Varianza explicada por factor</b>	<b>57.748</b>	<b>19.408</b>	
<b>Varianza total explicada</b>		<b>78.188</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>.710</b>	

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el valor total de la variable se utilizaron las siguientes formulas:

$$\text{Factor 1} = (V39+V40+V41+V42+V43+V44+V50+V51+V52+V57+V58+V59+V65+V67+V68) / 15$$

$$\text{Factor 2} = (V47+V48+V54) / 3$$

$$\text{Prácticas ambientales} = \text{Factor 1} + \text{Factor 2}$$

### Compromiso ambiental

Como se tenía planteado, con el análisis factorial de la variable compromiso ambiental, se identificaron dos dimensiones; la primera implica la capacidad del productor agrícola de considerar el cuidado ambiental como una oportunidad competitiva, y la segunda corresponde al comportamiento ambiental (ver Tabla 6).

Tabla 6. Análisis factorial de la variable compromiso ambiental

Compromiso ambiental	Componente		Comunalidades
	Factor 1 Cuidado ambiental como oportunidad competitiva	Factor 2 Comportamiento ambiental	
El cuidado del medio ambiente representa una oportunidad competitiva para la UP (V25)	.834	.406	.861
La UP sólo pueden desarrollar prácticas ambientales en periodos de prosperidad económica, puesto que no generan beneficios para la organización (inv) (V27)	.756	.468	.791
Cuidar el ambiente mejora la imagen de la unidad de producción (V28)	.815	.420	.840
Reducir nuestro impacto ambiental mejora la eficiencia de la producción (V29)	.743	.245	.611
Implementar prácticas ambientales no genera actualmente ningun beneficio comercial para la UP (inv) (V31)	.875	.373	.904
Tiene claro que prácticas ambientales debe aplicar para cuidar el ambiente (V33)	.843	.429	.895
Cuidar el medio ambiente no es una opción, sino una necesidad (V37)	.872	.082	.767
Me interesa averiguar acerca de como con mis actividades contaminao el medio ambiente (V34)	.277	.865	.825
Me tomo el tiempo suficiente para averiguar más acerca de los problemas ambientales (V35)	.214	.847	.763
Si no gano dinero cuidando el ambiente no me interesa implementar prácticas ambientales (inv) (V36)	.410	.787	.787
<b>Varianza explicada por factor</b>	<b>50.083</b>	<b>30.349</b>	
<b>Varianza total explicada</b>		<b>80.432</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>.949</b>	

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el valor total de la variable se utilizaron las siguientes formulas:

$$\text{Factor 1} = (V25+V27+V28+V29+V31+V36+V37) / 7$$

$$\text{Factor 2} = (V34+V35+V36) / 3$$

$$\text{Compromiso ambiental} = \text{Factor 1} + \text{Factor 2}$$

### Resultados preliminares y esperados

Para tener un primer acercamiento a la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, con los datos obtenidos en la prueba piloto, como resultados preliminares para medir el grado de asociación entre las variables, se calcularon las correlaciones bivariadas de Pearson (ver Tabla 7). También se realizó una correlación parcial, para observar el grado de relación lineal entre las presiones ambientales y las prácticas ambientales, eliminando de ambas el efecto del compromiso ambiental (ver Tabla 8).

Tabla 7. Correlaciones bivariadas de Pearson

	Estadísticos Descriptivos		Correlaciones		
	Media	Desviación Estándar	Presiones Ambientales	Prácticas Ambientales	Compromiso Ambiental
Presiones Ambientales	4.90	2.230	1		
Prácticas Ambientales	5.12	1.430	.958**	1	
Compromiso Ambiental	6.36	1.760	.824**	.792**	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Analizando los coeficientes de correlación de Pearson, se observa que las variables presiones ambientales y prácticas ambientales se correlacionan de manera positiva y significativa ( $r=.958$ ,  $p \leq 0.01$ ). Estos resultados preliminares

apuntan hacia la posible aceptación de la hipótesis 1 (H1) propuesta en la investigación.

Tabla 8. Correlaciones parciales

Correlaciones Parciales			
Variable de control		Presiones Ambientales	Prácticas Ambientales
Compromiso Ambiental	Presiones Ambientales		1
	Prácticas Ambientales	0.882	1
		$p=0.000$	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra la correlación parcial entre presiones ambientales y prácticas ambientales. Controlando por compromiso ambiental, se tiene un coeficiente de correlación positivo y significativo ( $r=.882$ ,  $p<0.001$ ); sin embargo, comparado con el coeficiente de correlación bivariada de Pearson se observa que el valor disminuye. Este resultado preliminar señala que el comportamiento ambiental puede producir un efecto sobre las otras variables estudiadas. Esto puede significar que la variable compromiso ambiental interviene en la relación entre la presión ambiental y las prácticas ambientales, dando indicios de una posible aceptación de la Hipótesis 2 (H2) propuesta.

Estos resultados no pueden considerarse concluyentes debido al tamaño de muestra insuficiente, pero son una buena pauta para observar el correcto funcionamiento del instrumento de medición, así como el comportamiento de las variables.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información a la muestra final, se espera obtener datos que permitan encontrar una estructura factorial más clara

de las variables de estudio. Se espera también, mediante el cálculo de regresiones y ecuaciones estructurales, determinar en qué medida las presiones institucionales influyen en la implementación de prácticas ambientales en las unidades de producción de tomate de invernadero; y determinar si el compromiso ambiental del productor agrícola es una variable que influye significativamente en esta relación. Con los resultados finales se podrá tener evidencia de la aplicabilidad de los modelos teóricos desarrollados para las empresas convencionales a este tipo de contextos menos tradicionales. Se espera conocer en qué medida, en este sector, caracterizado por una escasa regulación ambiental, se aplican prácticas ambientales, pudiéndose sentar las bases para el desarrollo de programas públicos que motiven el cuidado ambiental.

## Referencias Bibliográficas

- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabe, L., & Gómez, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34, 891–909.
- Blackman, A., Lahiri, B., Pizer, W., Rivera, M., & Muñoz, C. (2010). Voluntary regulation in developing countries: Mexico's clean industry program. *Journal of Environmental Economics and Management* 60 (3), 182-192.
- Carpentier, C. L., & Ervin, D. E. (2002). *Business approaches to agri-environmental management: incentives, constraints and policy issues*. Paris, France: Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE).
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 663-680.
- Clemens, B., & Douglas, T. J. (2006). Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' Green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59, 483–491.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management



- commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22, 73-91.
- Comité Estatal Sistema Producto Tomate de Oaxaca. (2011). *Diagnóstico del Sistema Producto Tomate de Oaxaca*. Oaxaca, México: CESPTO.
- Dasgupta , S., Hettige, H., & Wheeler, D. (2000). What improves environmental compliance? Evidence from Mexican industry. *Journal of Environmental Economics and Management*, 39, 39-66.
- Delmas , M. A., & Toffel , M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209–222.
- Delmas , M. A., & Toffel , M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29, 1027–1055.
- Díaz-Pichardo, R., Cantú-González, C., & López-Hernández, P. (2010). De campesinos a empresarios agrícolas: el inicio. Un experimento natural. *Naturaleza y Desarrollo*, 8 (1), 18-30.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45–63.

- Galdeano-Gómez, E., Céspedes-Lorente, J., & Rodríguez-Rodríguez, M. (2006). Productivity and environmental performance in marketing cooperatives: an analysis of the Spanish horticultural sector. *Journal of Agricultural Economics*, 57 (3), 479–500.
- Galdeano-Gómez, E. (2008). Does an endogenous relationship exist between environmental and economic performance? a resource-based view on the horticultural sector. *Environmental and Resource Economics*, 40 (1), 73–89.
- Galdeano-Gómez, E., & Godoy-Durán, A. (2014). Las explotaciones familiares como componente clave del desarrollo sostenible: Reflexiones a partir del caso de la horticultura almeriense. *Fundación de Estudios Rurales ANUARIO 2014*, 264-270.
- Galdeano-Gómez, E., Aznar-Sánchez, J. A., & Pérez-Mesa, J. C. (2013). Sustainability dimensions related to agricultural-based development: the experience of 50 years of intensive farming in Almería (Spain). *International Journal of Agricultural Sustainability*, 11 (2), 125-143.
- Galdeano-Gómez, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínez-Del-Río, J. (2008). Environmental performance and spillover effects on productivity: evidence from horticultural firms. *Journal of Environmental Management*, 88, 1552–1561.
- Giner, F. (1997). Los instrumentos económicos y la regulación ambiental en México. En Instituto Nacional de Ecología, *Economía Ambiental:*

*Lecciones de América Latina* (págs. 55-66). México, D.F.: Instituto Nacional de Ecología.

González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*, 44 (7), 1353–1373.

González-Benito, J., & González-Benito, O. (2010). 2010. A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19, 164–181.

Greenwood , R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054.

Henriques, I., Husted, B. W., & Montiel, I. (2013). Spillover effects of voluntary environmental programs on greenhouse gas emissions: Lessons from Mexico. *Journal of Policy Analysis and Management*, 32 (2), 296-322.

Heugens, P. P., & Lander , M. W. (2009). Structure! Agency! (And other quarrels): a meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52, 61–85.

Jennings , P. D., & Zandbergen , P. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20, 1015–1052.

- Johnson , M. P., & Schaltegger, S. (2015). Two decades of sustainability management tools for smes: how far have we come? *Journal of Small Business Management* , 1-25.
- Lewis, G. J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38 (2), 201-233.
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66 , 450-458.
- López-Gamero, M. D., Molina, J. F., & Claver, E. (2010). The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, competitiveness and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 18, 963-974.
- López, M. D., Molina, J. F., & Claver, E. (2011). The relationship between managers' environmental perceptions, environmental management and firm performance in spanish hotels: a whole framework. *International Journal of Tourism Research* 13, 141–163 , 141-163.
- Meyer , J. W., & Rowan , B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516-524.

- Morales, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios, *Madrid: Universidad Pontificia Comillas*.
- Montabon , F., Sroufe , R., & Narasimha, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management, 25* , 998–1014.
- Oliver , C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal, 18*, 697–713.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo. (2013). *Evaluaciones de la OCDE sobre el desempeño ambiental: México 2013*,. México D.F.: OECD Publishing.
- Pérez, A., & Landeros , C. (2009). Agricultura y deterioro ambiental. *Elementos, 73*, 19-25.
- Sánchez-Medina, P. S., Díaz-Pichardo, R., Bautista-Cruz, A., & Toledo-López, A. (2013). Environmental compliance and economic and environmental performance: evidence from handicrafts small businesses in Mexico. *Journal of Business Ethics*.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management, 28*, 163-176.
- Scott , W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly, 32* , 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oak, CA.: Sage.

- Sharma, S. (2001). Different strokes: regulatory styles and environmental strategy in the North-American oil and gas industry. *Business Strategy and the Environment*, 10, 344-364.
- Ye, F., Zhao, X., Prahinski, C., & Li, Y. (2013). The impact of institutional pressures, top managers' posture and reverse logistics on performance - Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 143, 132-143.
- Zhu, Q. H., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6-12.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45 (18–19), 4333–4355.

# Estrategias de Crecimiento Empresarial desde el Análisis de Factores Económicos y Financieros. Estudio de Caso Grupo Bimbo

---

Deyanira Bernal Domínguez<sup>1</sup>  
Martina Flores Vizcarra<sup>2</sup>  
Wendolyne Soto Mendoza<sup>3</sup>  
Eleazar Angulo López<sup>4</sup>  
Mario Montijo García<sup>5</sup>

## Resumen

El presente trabajo está relacionado con las estrategias de crecimiento empresarial del Grupo Bimbo, las cuales han llevado a la empresa a posicionarse dentro del top ten publicado por la revista Expansión. Tiene por objetivo exponer los factores económicos y financieros claves que contribuyen a su éxito y crecimiento empresarial a lo largo de los años. La metodología empleada es de carácter cualitativo, mediante el estudio de caso. Para determinar las estrategias se asignaron variables representativas, fortaleciéndolas con información obtenida de artículos científicos, el reporte anual de Grupo Bimbo y noticias de la compañía. Los resultados demuestran que el éxito de Grupo Bimbo es debido principalmente a la anticipación y adaptación de sus productos a las necesidades de cada mercado en que opera; a los acuerdos para la compra de su materia prima; a su disciplina de desapalancamiento y cobertura de deuda; a la adquisición estratégica de marcas reconocidas; a la identificación de sus colaboradores con la visión de la empresa.

**Palabras clave:** Inversiones, costos, financiación, rentabilidad, cultura organizacional.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [martinaflores@hotmail.com](mailto:martinaflores@hotmail.com)

<sup>3</sup>Estudiante de Licenciatura en Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Autónoma del Estado de México. [niga1501@hotmail.com](mailto:niga1501@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [eleangulo@hotmail.com](mailto:eleangulo@hotmail.com)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com)

## **Abstract**

The present work is related to strategies of business growth of Grupo Bimbo, which have led the company to position itself among the top ten published by Expansion magazine. It aims to expose the economic and financial key factors that contributing to its success and business growth over the years. The methodology is qualitative in nature, through the case study. To determine the strategies were assigned representative variables, strengthening them with information obtained from scientific articles, the annual report of Grupo Bimbo and company news. The results show that the success of Grupo Bimbo is mainly due to the anticipation and adapting its products to the needs of each market in which it operates; agreements for the purchase of its raw material; to their discipline of deleveraging and debt coverage; the strategic acquisition of brands and the identification of partners with the vision of the company.

**Keywords:** Investment costs, financing, profitability, organizational culture.



## **Introducción**

Todas las empresas buscan crecimiento, aceptación, reconocimiento y rentabilidad para posicionarse como líderes en su sector. Lograrlo implica implementar estrategias que maximicen sus ingresos, reduzcan los costos de producción sin restar importancia a la calidad de sus productos o servicios que ofrecen, y de esta manera tener la posibilidad de figurar dentro de las empresas más importantes y reconocidas en México y en el mundo.

Ser líder mundial en la industria panificadora y una de las mejores compañías de alimentos en América, ha sido un reto para Grupo Bimbo, pues no solo depende del prestigio de las marcas con las cuales comercializa sus productos, también de las estrategias económicas y financieras que ésta aplique para mantener ese liderazgo. Así mismo de la cultura corporativa que fomente en sus colaboradores, con la cual crecen ellos y crece la empresa.

El entorno macroeconómico global incide en parte en la situación actual de los negocios; en tiempos de poco crecimiento las empresas generan poca capacidad de compra y es ahí donde empiezan a resentir los efectos de esta situación; de ahí que las mejores sean las que sobresalgan y aprovechen oportunidades en estos escenarios. Mucho se ha estudiado el impacto que tienen estos efectos en los negocios más pequeños y como estos por la falta de cultura organizacional, liderazgo y poca aplicabilidad de modelos económicos y financieros tengan que cerrar sus puertas. Bernal, D.D., en 2009 realizó un análisis sobre el uso de planificación de inversiones a través de proyectos y se encontró que el 53% de los empresarios del sector no contaban con algún proyecto de inversión para generar

valor en su empresa, ni en corto ni en el largo plazo. Las causas eran, en primer lugar las limitaciones del mercado, el riesgo del sector y la limitación de los productos de la empresa. Los aspectos que consideraban contribuían a la principal problemática al interior de sus empresas eran: control operativo interno, altos costos en materia prima y eficiencia organizacional. El 65% no contaba con un plan de acción para administrar riesgos los sistemas de información gerencial no eran utilizadas por gran parte de los empresarios del sector industrial de alimentos.

De manera general considerando estas investigaciones se advierte que los problemas que enfrentan las pymes son la ausencia de sistemas de información contable y financiera que les permiten aplicar los modelos de gestión financiera y mejorar el control de sus recursos; en consecuencia, tienen problemas para acceder a créditos bancarios, derivado de la falta de controles e información. Por ello, se realizó la investigación en 2013 sobre los modelos de gestión financiera que son aplicados por las MiPyMes de Culiacán, Sinaloa obteniendo algunos hallazgos tales como: las herramientas de planeación y gestión financiera en las empresas ubicadas en Sinaloa, México muestran diferencias entre los micro y grandes empresarios. El 12.50% de los microempresarios analiza la posición competitiva y el análisis histórico de las inversiones; las medianas y grandes empresas son las que presentan más altos porcentajes de aplicación sobre monitoreo de los elementos de planeación estratégica.

Los modelos de gestión financiera son poco conocidos por los MiPyMes de Sinaloa; Bernal y López (2014) encuentran que las variables que en mayor medida

impactan en el rendimiento son: la inversión en activos, endeudamiento, financiamiento, ingresos por ventas y gastos financieros; por lo que considera en un momento subsecuente estudiar si estos factores económicos y financieros también inciden en el crecimiento y éxito de los negocios para que, a partir de estas y otras variables se realicen propuestas de acciones a los empresarios ubicados en Culiacán, Sinaloa en un primer momento.

Por lo anterior, la pregunta de investigación central es:

¿Cuáles son los factores económicos y financieros clave, que contribuyen al éxito empresarial sostenido que potencian el crecimiento a partir del análisis de los modelos de negocio flexibles de ingresos, costos, inversiones y financiación de la empresa Bimbo?

Por lo anterior, el objetivo general es: identificar los factores económicos y financieros claves que contribuyen al éxito y crecimiento en el Grupo Bimbo.

La teorización de la hipótesis se sustenta con lo expuesto por Blázquez, F., Dorta, J.A. y Verona, M.C. (2006), quienes estudian que las variables que miden el crecimiento empresarial son el activo total, el número de empleados, volumen de ventas, inversión neta, diferencia entre el valor contable y valor de mercado, valor añadido y fondos propios.

Asimismo, Amat y Lloret (2014) argumentan que el crecimiento empresarial se explica con factores tales como el liderazgo, la cultura de la empresa, la estrategia de modelo de negocio como el de ingresos, costos, inversiones y financiación. De ahí que estos hallazgos sustenten la siguiente hipótesis de investigación:

Los factores de crecimiento empresarial son el aumento de los ingresos y la rentabilidad a partir de la aplicación de modelos flexibles de negocio de ingresos, costos, inversiones y financiación aumentado a valores sólidos, tales como excelencia, innovación, eficiencia, trabajo en equipo, compromiso, ética y responsabilidad social.

### **Revisión de la Literatura**

El crecimiento empresarial es la manera en la que evoluciona una empresa de ser un competidor local a uno a nivel mundial. De acuerdo con Fernández, García y Ventura (1988), el crecimiento empresarial le permite a una empresa poder comparar su nivel de competitividad en el mercado, para así determinar un punto de referencia en torno al cual se establecerán las políticas que componen las estrategias competitivas. Para avanzar, las empresas han de ir tomando decisiones que les permitan encontrar, mantener y ampliar su espacio en el mercado.

La importancia del crecimiento empresarial se deriva de generar y mantener empleos, aunado a ello la creación de un clima económico que favorezca la competitividad y reducir el índice de mortalidad de las PyMES, (González y Correa, 1998). Otro aspecto importante y que las empresas, en su mayoría, consideran para definir sus estrategias, es la rentabilidad. Como se ha observado, el mercado no es estable en todos los sectores, hay algunos que miden su crecimiento a través de sus utilidades, sin embargo no todos los sectores pueden considerarse viables para mantenerse estables.

La demanda y oferta de productos y servicios en el mercado son cambiantes. Unas empresas viven más que otras, cada día surgen riesgos, nuevos retos que ponen a prueba la supervivencia de las empresas y su habilidad para evolucionar, (De Geus, 1998). De ello se desprende el interés de analizarlas causas que expliquen por qué hay empresas que destacan en su sector por el hecho de sobrevivir a través de los años.

El tema sobre crecimiento empresarial donde las PyMES buscan trascender y evolucionar y las grandes buscan mantenerse estables. Pero para que eso suceda dependen de varios factores que les permitan a los empresarios tomar decisiones para implementar estrategias, las cuales las lleven a lograr dicho objetivo. Dentro de los indicadores más utilizados en la medición del crecimiento, según García y Romero (2010), destacan el valor de mercado, el número de empleados, las ventas, el valor de la producción o el valor añadido.

Por su parte, Hernández (2001) vincula el crecimiento empresarial con la modificación de la empresa a nivel estructural o al incremento de su tamaño. Aguilera, (2010) atribuye el crecimiento de la empresa a la dirección estratégica, pues la considera una guía para el cumplimiento de los objetivos organizacionales necesarios que impulsan y orientan a esta a evolucionar. Por otro lado López y Contreras, (2009) argumentan que el crecimiento se debe a una orientación emprendedora dado que, a través del análisis proactivo del entorno, la empresa puede tener una ventaja para detectar oportunidades que la competencia no ha percibido, y de esta manera generar innovaciones constantemente.

Blázquez, Dorta y Verona (2006) mencionan que el crecimiento empresarial se ve influenciado por factores tanto internos como externos. Dentro de los factores internos hace referencia a la edad y tamaño, la motivación, la estructura de propiedad, la gestión del conocimiento, y dentro de los factores externos subdivide su clasificación en factores externos relativos al entorno sectorial y factores externos de nivel superior o macro entorno; en el primero engloba a los competidores, los clientes y los proveedores, y en el segundo la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

Según Vallés (2005) y en acuerdo con los autores antes citados, las PyMES son las más vulnerables en la búsqueda del crecimiento, puesto que se ven más restringidas al momento de buscar financiamiento para realizar sus operaciones, quedándose en su zona de confort. El no arriesgarse en invertir por temor a perder su capital evita el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado. En palabras de este autor “un crecimiento económico no tiene sentido sin un crecimiento empresarial”, cita que hace referencia a la realidad de las empresas en crecimiento con miedo a capitalizar oportunidades. En su mayoría los autores utilizan variables distintas para medir el crecimiento empresarial, sin embargo, coinciden en que son factores tanto económicos como financieros los determinantes del crecimiento empresarial.

Una de las variables económicas son los ingresos por ventas, como el indicador más adecuado para medir el crecimiento de una empresa, debido a que en los informes anuales este indicador es el más utilizado por los directivos ya que sirven

de base para explicar otros. Como es el caso de los beneficios, el número de empleados o cuota de mercado, (García y Romero, 2010). También el conocimiento de los recursos económicos con que cuenta la empresa para realizar operaciones de inversión a corto o largo plazo, o de cobertura de obligaciones. Y el momento preciso para realizar dichas operaciones.

Los costos es la segunda variable económica de determinante; juegan un papel muy importante en el crecimiento de la empresa pues sobre éstos se determina un margen de ganancia, claro después de gastos e impuestos y financiación. Por otro lado Horngren, Datar y Foster (2007: p. 386), argumentan que a medida que una empresa depende de un proveedor se atiene a los precios que este le imponga afectando y disminuyendo su desempeño de la calidad.

Por otra parte, una variable financiera es la rentabilidad es uno de los factores más relevantes para determinar si una empresa va en crecimiento o si presenta bajas en alguna sucursal o subsidiaria, información con la cual se toman decisiones de inversión en nuevos proyectos de actualización o retiro de plantas de producción del mercado. Ferrer y Medina (2014) ubican al ingreso y las ventas netas como una variable sustancial para poder tener éxito, pues derivado de ello, un analista interno puede determinar si una empresa es rentable, sólida y estable.

Otra variable financiera es la inversión toda vez que al invertir en un proyecto, la empresa espera obtener una ganancia en el futuro y no se limita solo a eso, más bien se asegurara que su inversión sea redituable. Por ello las decisiones para elegir un proyecto conveniente es crucial para el logro de los objetivos financieros, (Vecino, Rojas y Muñoz, 2014). Los cambios en la economía mundial han llevado

a las empresas en vías de crecimiento a fijar su mira en los mercados extranjeros, pues la globalización presenta una amplia gama de posibilidades. (Puerto, 2010)

Sin embargo, así como con la apertura de fronteras surgen las oportunidades, también conllevan retos como la competencia de las mismas empresas extranjeras en cada uno de los mercados en donde planea expandirse la organización, basados en sus estados financieros, la compañía puede saber cuántos recursos económicos tiene para realizar operaciones de inversión a corto o largo plazo, o de cobertura de obligaciones. Y el momento preciso para realizar dichas operaciones. García y Romero, (2010) argumentan que hay una relación directa entre crecimiento e inversión pues implementar nuevas tecnologías, en investigaciones, en actualizar plantas en empresas manufactureras, beneficia notablemente la producción y alza en las ventas, ocasionando un crecimiento redituable para la empresa. Sin duda el éxito de toda empresa depende de su inversión para expandir su territorio de comercialización.

Otra variable financiera es el financiamiento. Aragón y Rubio, (2005) consideran necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo para evitar la falta de liquidez. En vista de que el poder de negociación con entidades de crédito es inversamente proporcional al tamaño, las PYMES son las menos beneficiadas dado que a menor tamaño menor acceso a las fuentes de financiación externas. Por ello es necesario constituir reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros, para aumentar las posibilidades de realizar las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear



una base financiera más sólida, con la que la empresa pueda crecer de manera sustancial.

Por otra parte, las variables cualitativas son por ejemplo, la calidad en sus productos para mantener el crecimiento a través de sus ventas. Para ello implementan sistemas de control de inventarios dependiendo su sector. En este mercado globalizado la competitividad, el mejoramiento continuo, el control total de la calidad y la producción orientada a las necesidades de los clientes fueron la pauta que marcaron los estilos gerenciales de la empresa, (Cuevas, 2011).

Así como la cultura organizacional, en la opinión de Charón, (2007) “La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios.” Ciertamente este aspecto es determinante para el crecimiento de la empresa y para la confianza generada en la organización en relación a las inversiones para expansión. Es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas. Tanto los valores como las creencias, contenidas en la filosofía de la gestión, orientan a los colaboradores y generan un sentido de identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización. Así mismo crean lealtad hacia la empresa y lealtad en la preferencia de los clientes. Demostrando esta última como factor clave para su crecimiento, pues crea identificación con los productos o servicios que la organización ofrece.

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos de acuerdo con Gómez, (2009). El proceso administrativo como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula la motivación en las

personas y las dirige hacia los objetivos establecidos por la compañía. En cuanto a crecimiento, el liderazgo se ve reflejado en el incremento de la competitividad en el mercado derivada de la identificación de los clientes con la marca de productos o servicios que se ofertan. Este crecimiento, aun cuando está vinculado de manera directa con este factor, no solo depende de posicionarse como líder en el mercado, más bien engloba las estrategias que llevan a la empresa a tener esa posición y mantenerla con el paso de los años.

Impacto de variables macroeconómicas: Ynzunza e Izar, (2013) Menciona en su obra que en un ambiente dinámico y cambiante, donde la globalización genera oportunidades tanto para PyMES como para grandes empresas, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y las demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante. Las organizaciones deben estar al pendiente de las oportunidades y amenazas externas de la industria e idear estrategias para hacer frente a cada problemática y les brinden ventajas competitivas al momento de implementarlas. A estas variables macroeconómicas se suman según Escobar Arias et Al. (2013), el tipo de cambio, el suministro y costo de materias primas y además de la falta de demanda por parte de los clientes y consumidores.

La relación entre la edad de la firma encontrada en algunas investigaciones (Wynarczyk and Watson, 2005, citado por Velarde et al.) Tiende a ser negativa pues consideran los autores que a mayor edad, menor éxito económico en la firma, ya que las empresas jóvenes tienden a ser relativamente más fáciles de lograr un incremento. Dado que son empresas con ideas innovadoras que se

introducen en el mercado y por tanto se posicionan como fuerte competencia para las ya existentes. Otros estudios demuestran una relación positiva entre la edad y el desempeño de la firma (Maes, Sels y Roodhooft, 2005); con respecto a esta relación positiva argumentan que las empresas grandes tienden a crecer más rápidamente debido al dinamismo en su administración, a las inversiones en investigaciones y a la adaptación de sus productos a las necesidades de los clientes.

### **Metodología**

La metodología es cualitativa basada en un estudio de caso según Stake (1995), Martínez y Piedad (2006), Marcelino, Baldazo, Francisco y Valdez (2012) y Yin (1994); se analizaron empresas ubicadas en el top ten según la revista Expansión, las cuales son: AMX, WALMEX, FEMSA, Alfa, GM de México, CEMEX, Chrysler de México y Grupo Bimbo. En este caso se analizó Grupo Bimbo.

Se analizaron variables independientes, las cuales son: Ingresos, rentabilidad, costos, inversión, financiamiento, cultura organizacional, liderazgo, impacto de variables macroeconómicas, edad y tamaño. La variable dependiente fue crecimiento empresarial. Se utilizó información documental publicada en el reporte anual 2014 de la BMV, artículos científicos y noticias en páginas web. Para analizar la información se utilizó el software ATLAS-ti, en el cual los documentos primarios utilizados fueron el reporte resumido del informe anual 2014 de Grupo Bimbo destacando las variables antes mencionadas, un cuestionario relativo a las estrategias de rentabilidad de la empresa y la compilación de noticias de la compañía.

## **Análisis y Presentación de los Resultados**

De acuerdo con el informe anual 2014 de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) de Grupo Bimbo, el inicio de sus operaciones data del 2 de Diciembre de 1945 bajo la administración de Don Lorenzo Servitje Sendra en asociación con Don Lorenzo Sendra Grimau, Don Alfonso Velasco, Don Jaime Jorba Sendra y Don José T. Mata. En conjunto decidieron crear una fábrica de pan de caja estilo americano, aprovechando sus conocimientos y experiencia en la industria panadera. Más tarde se asocia a la compañía Don Roberto Servitje Sendra quien se posicionó como Director general de Bimbo en 1994.

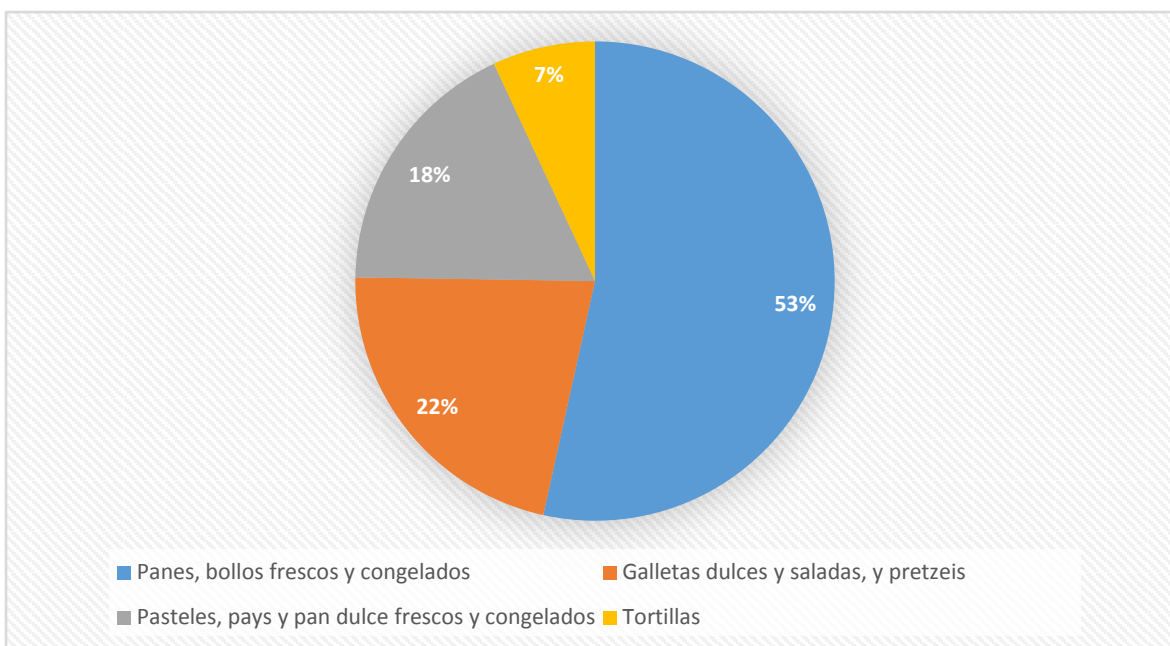
La compañía ha crecido en el aspecto orgánico y a través de adquisiciones, en especial durante los últimos años. Su nombre ha sufrido modificaciones debido al aumento de socios y su posicionamiento en el mercado, adoptando finalmente la denominación de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V., en diciembre de 2006.

Las variables independientes con las cuales se espera identificar las estrategias de crecimiento que Grupo Bimbo ha implementado son:

### **Ingresos**

Dado que el pan empaçado es un alimento básico y, por lo general accesible en su precio al consumidor, la empresa ha tenido un crecimiento estable en sus ventas. Produce, distribuye y comercializa una amplia gama de productos de panificación en cada una de sus categorías. La participación por categoría se detalla en la siguiente figura:

Figura 1 Participación de los productos en el mercado por categoría



Fuente: Informe anual 2014 de Grupo Bimbo.

Las ventas netas consolidadas totalizaron en \$187,053 millones al final de 2014, lo que equivale a un incremento de 6.3% en relación con 2013 (Ver tabla 1). En México las ventas disminuyeron 1.5%. Este suceso se ve asociado al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) introducido en enero de 2014. En Estados Unidos y Canadá, el crecimiento de 13.3% en las ventas netas, se debió principalmente a la adquisición de Canada Bready al beneficio del tipo de cambio. En Latinoamérica, se observa el aumento de 0.5% en las ventas netas con respecto al año anterior. Este crecimiento fue impulsado por la innovación y el consecuente lanzamiento de nuevos productos. En Europa, el aumento de 29.6% en las ventas netas, se debe principalmente a la incorporación de la nueva operación en el Reino Unido en relación con la adquisición de Canada Bread, al

continuo crecimiento de Iberia y el sólido desempeño en la mayoría de las categorías a pesar de un contexto económico adverso.

Tabla 1. Ventas netas por los periodos terminados al 31 de Diciembre de 2014 y 2013

Región	2014	2013	Aumento o disminución	Porcentaje de aumento o disminución
	<i>(Cifras en millones de Pesos)</i>			
<b>E.U.A. y Canadá</b>	90,375	79,767	10,608	13.30%
<b>México (1)</b>	72,098	73,179	-1,081	-1.50%
<b>Latinoamérica</b>	21,931	21,822	109	0.50%
<b>Iberia</b>	6,897	5,323	1,574	29.60%
<b>Consolidado</b>	187,053	176,041	11,012	6.30%

(1) Incluye las operaciones en Asia

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual 2014 de Grupo Bimbo

El crecimiento de 2014 con respecto a 2012, fue de 8.04% (*Ver tabla 2*). En México, las ventas incrementaron 2.28%, lo cual se debió a precios promedio más altos, que tuvieron un impacto negativo en los volúmenes. En Estados Unidos, las ventas netas se incrementaron en un 14.5%, mostraron un sólido crecimiento, con un buen desempeño de los volúmenes en todos los canales especialmente en la categoría de pan dulce.

En Latinoamérica, las ventas disminuyeron 3.8%, resultado del impacto desfavorable del tipo de cambio, lo cual contrarrestó el crecimiento positivo en las monedas locales. En Iberia, las ventas netas ascendieron 33.10%, debido al buen

desempeño de los volúmenes, sobre todo en la categoría de pan dulce, así como al lanzamiento de nuevos productos, a pesar del entorno económico adverso que ejerció presión en los precios.

Tabla 2. Ventas netas por los periodos terminados al 31 de Diciembre de 2014 y 2012

Región	2014	2012	Aumento o disminución	Porcentaje de aumento o disminución
	<i>(Cifras en millones de Pesos)</i>			
<b>E.U.A. y Canadá</b>	90,375	78,927	11,448	14.50%
<b>México (1)</b>	72,098	70,491	1,607	2.28%
<b>Latinoamérica</b>	21,931	22,674	-743	-3.28%
<b>Iberia</b>	6,897	5,182	1,715	33.10%
<b>Consolidado</b>	187,053	173,139	13,914	8.04%

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual 2014 de Grupo Bimbo

### Rentabilidad

La rentabilidad depende de la producción y ventas que realiza en el ejercicio y proyecta para ejercicios futuros, y las ventas a su vez dependen de la calidad del producto que distribuye. De esta manera mantiene la calidad en la materia prima implementada en la elaboración de sus productos. Los ingresos han dependido de sus sistemas de optimización de procesos para elevar su producción y por ende incrementar sus ventas. Por otro lado, su historial de desapalancamiento y su disciplina en el manejo del efectivo le permite cubrir sus obligaciones de manera oportuna a corto y largo plazo. Las utilidades de la compañía, han ido en aumento considerable en los últimos 3 años (*Ver tabla 3*), y en los ejercicios anteriores sus

utilidades se han mantenido estables, por lo que Grupo Bimbo se considera como una empresa rentable.

Tabla 3. Información financiera por zona geográfica de los periodos terminados al 31 de Diciembre de 2012, 2013 y 2014

	<b>Al 31 de Diciembre de 2014</b>		
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	<b>Ventas Netas</b> <i>(Cifras en millones de Pesos)</i>		
<b>México (1)</b>	72,098	73,179	70,491
<b>E.U.A. y Canadá</b>	90,375	79,767	78,927
<b>Latinoamérica</b>	21,931	21,822	22,674
<b>Iberia</b>	6,897	5,323	5,182
	<b>Utilidad en operación</b>		
<b>México (1)</b>	10,132	9,556	7,922
<b>E.U.A. y Canadá</b>	392	2,613	1,118
<b>Latinoamérica</b>	7	-1,168	-1,101
<b>Iberia</b>	-209	-545	-570
	<b>UAFIDA</b>		
<b>México (1)</b>	12,049	11,557	9,735
<b>E.U.A. y Canadá</b>	5,588	5,798	5,027
<b>Latinoamérica</b>	856	141	-253
<b>Iberia</b>	-63	-204	-451
	<b>Activos totales</b>		
<b>México (1)</b>	44,794	42,436	45,287
<b>E.U.A. y Canadá</b>	107,808	71,790	72,718
<b>Latinoamérica</b>	19,057	19,278	19,750
<b>Iberia</b>	7,541	3,103	3,886

(1) Incluye las operaciones en Asia

Fuente: Informe anual 2014 de Grupo Bimbo

### Costos

La empresa maneja sus inventarios a través del sistema primeras entradas primeras salidas, dado que la materia prima clave son productos perecederos y tienen un alto índice de rotación. Actualiza constantemente sus plantas de producción para hacer más óptima su producción, reduciendo así sus



costos.Reformulando y mejorando continuamente sus productos, en su compromiso por una alimentación sana y el bienestar de los consumidores. Principalmente la confitería, botana y pan horneado, con la que tuvo que reformular un 35% de su portafolio de productos implementando un edulcorante natural llamado Stevia con menor valor calórico.

Por otro lado, realiza operaciones de cobertura para administrar su exposición a las fluctuaciones de los precios y revisa constantemente la relación con sus proveedores. Aunado a ello mantiene políticas de suministro rigurosas conforme a las cuales requiere a sus proveedores ajustarse a especificaciones detalladas de las materias primas, de esta manera la empresa asegura la calidad de sus productos.

### **Inversión**

La solidez y flexibilidad de su balance general le ha permitido invertir para crecer a través de adquisiciones y optimizar sus plantas de producción en todos los mercados en que opera. Para este ejercicio 2015 pretende invertir 650 mdd para plantas y renovaciones; tiene un sólido historial financiero y un desempeño sobresaliente, manteniendo al mismo tiempo calificaciones de grado de inversión. Sus inversiones en 2014, han sido destinadas a la adquisición de Canada Bread, por la cual acordó un precio final de 1,660 mdd, y de Supan una empresa ecuatoriana que participa en las categorías de pan, bollería y pan de dulce, de la cual la empresa no reveló el precio de compra. De estas inversiones se esperaba obtener ingresos de 1,439 mdp y 57 mdp respectivamente.

Su inversión más reciente fue la compra de SaputoBakery, una empresa subsidiaria de Saputo Inc. líder en la fabricación de pastelitos, concluida el 3 de Febrero del presente año, por un precio final de \$120 millones de dólares canadienses (103.4 millones de dólares estadounidenses).

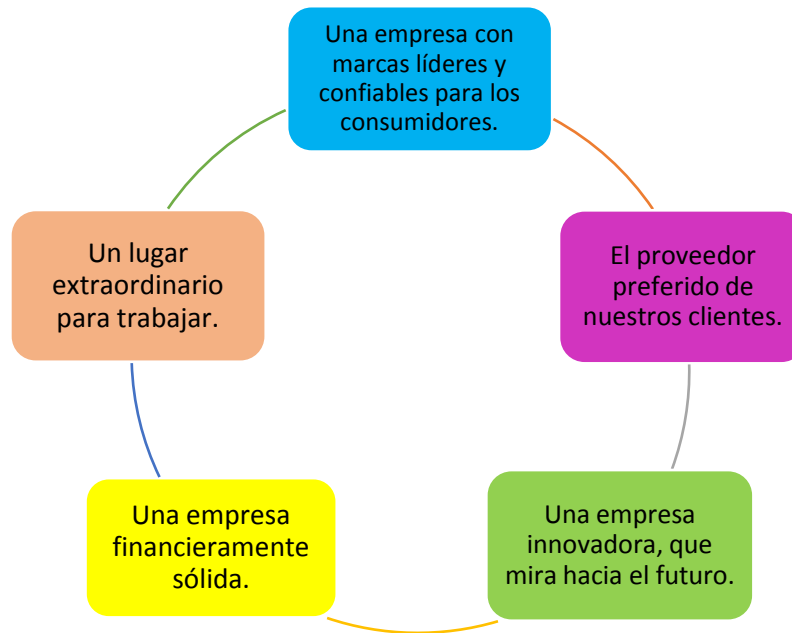
#### Financiación

Grupo Bimbo no se ha visto en la necesidad de obtener financiamiento para operaciones relacionadas con el capital de trabajo, generalmente se asocia a operaciones de crecimiento a través de adquisición de marcas de renombre con las que expande su territorio de comercio. Según el informe anual de la compañía, el Grupo se encuentra al corriente en el pago del capital e intereses de todos sus créditos relevantes. Al 31 de diciembre de 2014, la línea revolvente había sido dispuesta por \$493 millones de dólares para financiar parcialmente la adquisición de Canada Bread Inc. en Canadá y de Supan en Ecuador.

#### Cultura organizacional

La cultura organizacional de Grupo Bimbo se basa en el cumplimiento de su misión alimentar, servir y deleitar a nuestro mundo. Si los colaboradores están motivados, el funcionamiento de la empresa es el óptimo y secrea un sentido de identificación con la visión de la compañía, la cual se sintetiza en la siguiente figura:

Figura 2. Visión para 2015 de Grupo Bimbo



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual 2014 de Grupo Bimbo

Así mismo se rigen por valores como pasión, equipo, confianza, calidad, efectividad, rentabilidad y persona, (Ver tabla 4). Dichos valores son el aspecto más importante del grupo pues en acuerdo con Charón (2007), definen el carácter fundamental de la organización y de ello depende el crecimiento tanto de la empresa como de sus colaboradores. Grupo Bimbo considera que la satisfacción de sus colaboradores y una activa responsabilidad social han sido fundamentales para desarrollar una fuerte cultura corporativa, así como lograr la lealtad de sus clientes y consumidores.

Tabla 4. Valores que implementa Grupo Bimbo

<p style="text-align: center;"><b>PASION</b></p>  <p>Servimos con pasión Nos entregamos en todo lo que hacemos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EQUIPO</b></p>  <p>Trabajamos en Equipo Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONFIANZA</b></p>  <p>Construimos Confianza Cultivamos cada relación con integridad.</p>
 <p style="text-align: center;"><b>CALIDAD</b></p> <p>Entregamos Calidad Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EFFECTIVIDAD</b></p>  <p>Operamos con Efectividad Ejecutamos con precisión y excelencia.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>RENTABILIDAD</b></p> <p>Buscamos la Rentabilidad Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PERSONA</b></p> <p style="text-align: center;">Valoramos a la Persona</p>  <p style="text-align: center;">Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en información del sitio oficial de Grupo

Bimbo

## **Liderazgo**

Durante la última década, Grupo Bimbo ha evolucionado de ser un sólido líder local a un participante a nivel global. Es líder mundial en la industria panadera y una de las mejores compañías de alimentos y bocadillos en el continente americano. Actualmente opera en 22 países incluido México. Participa en mercados maduros y estables en Norteamérica y Canadá, Latinoamérica, Reino Unido, España y Asia, capitalizando oportunidades de crecimiento. Cuenta con más de 10,000 productos y más de 100 marcas reconocidas en su portafolio, mismas que continuamente va mejorando acorde con investigaciones de mercado y cambios en la normatividad.

En su portafolio de productos figuran marcas de renombre y líderes en cada una de sus categorías, como Ricolino, Marinela, Barcel, Nutrella, Dulces Vero y Wonder, que le han beneficiado con un alza en sus ventas. Ha desarrollado una extensa red de distribución directa más grandes en el continente americano. Al finalizar el ejercicio 2014 contaba con 167 plantas de producción (*ver tabla 5*) y más de 2.4 millones de puntos de venta alrededor del mundo.

Su éxito se ha basado principalmente en la anticipación y adaptación de sus productos a las necesidades de los consumidores en los distintos mercados en los que opera. Por otro lado, participa en alianzas estratégicas con organismos de salud e instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de productos con valor nutricional aceptable a nivel mundial. Los cuales pueden garantizar el consumo de productos saludables.

Tabla 5. Plantas productivas por área geográfica al 31 de Diciembre de 2014

PAÍS	No. De plantas de producción
México	39
Estados Unidos y Canadá	85
Latinoamérica	32
Europa	10
Asia	1
<b>Total</b>	<b>167</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe anual de Grupo Bimbo 2014

### **Impacto de variables macroeconómicas**

Dentro de las variables macroeconómicas que pueden afectar la producción y ventas de Grupo Bimbo, se encontró el incremento en precios y carencia de ciertos insumos de producción, combustibles y energéticos que podrían incrementar. Así mismo, la fluctuación en el tipo de cambio de las divisas, pues la empresa celebra contratos de compra y venta de materia prima y productos con otros países, así como contratos de activos o pasivos financieros, a corto y largo plazo que también afectan de manera directa a los costos.

Por otro lado, operaciones de fusión o adquisición de marcas pueden verse afectada por disposiciones legales, impidiendo la realización de dichos contratos. Aunado a este tipo de problemática la incapacidad para anticipar cambios en las preferencias de los consumidores o que el lanzamiento de nuevas líneas de productos al mercado no tenga la aceptación esperada, es otro aspecto macroeconómico que la empresa no puede anticipar y afectaría de manera directa a sus ventas.

Las reformas hacendarias y cambios en la normatividad también afectan de manera adversa los costos. Las principales materias a las cuales se sujeta a dicha

legislación son el agua, salud, ambiente, el área laboral, fiscal y competencia económica. Como referencia tenemos el caso de la ley del IEPS, la cual ha sufrido modificaciones afectando directamente los costos de la compañía, (Pallares, 2014).

Respecto a los acontecimientos políticos, estas condiciones varían en cada país y no hay manera de medir su impacto. Su negocio podría ser afectado por la condición general de las economías, inflación, tasas de interés y tipos de cambio en los países en los cuales opera.

### **Edad y Tamaño**

Desde su fundación en diciembre de 1945 y hasta el presente año 2015, la empresa lleva 69 años de existencia operando en el mercado. La Compañía se beneficia de su diversidad geográfica, portafolio de productos, talento dentro de la industria y capacidad para aprovechar los recursos y el conocimiento, así como para construir, adquirir y reinvertir. El tamaño de la empresa se delimitó tomando como base la Estratificación de empresas publicada en el DOF en el 2009, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 6. Estatificación de Grupo Bimbo.

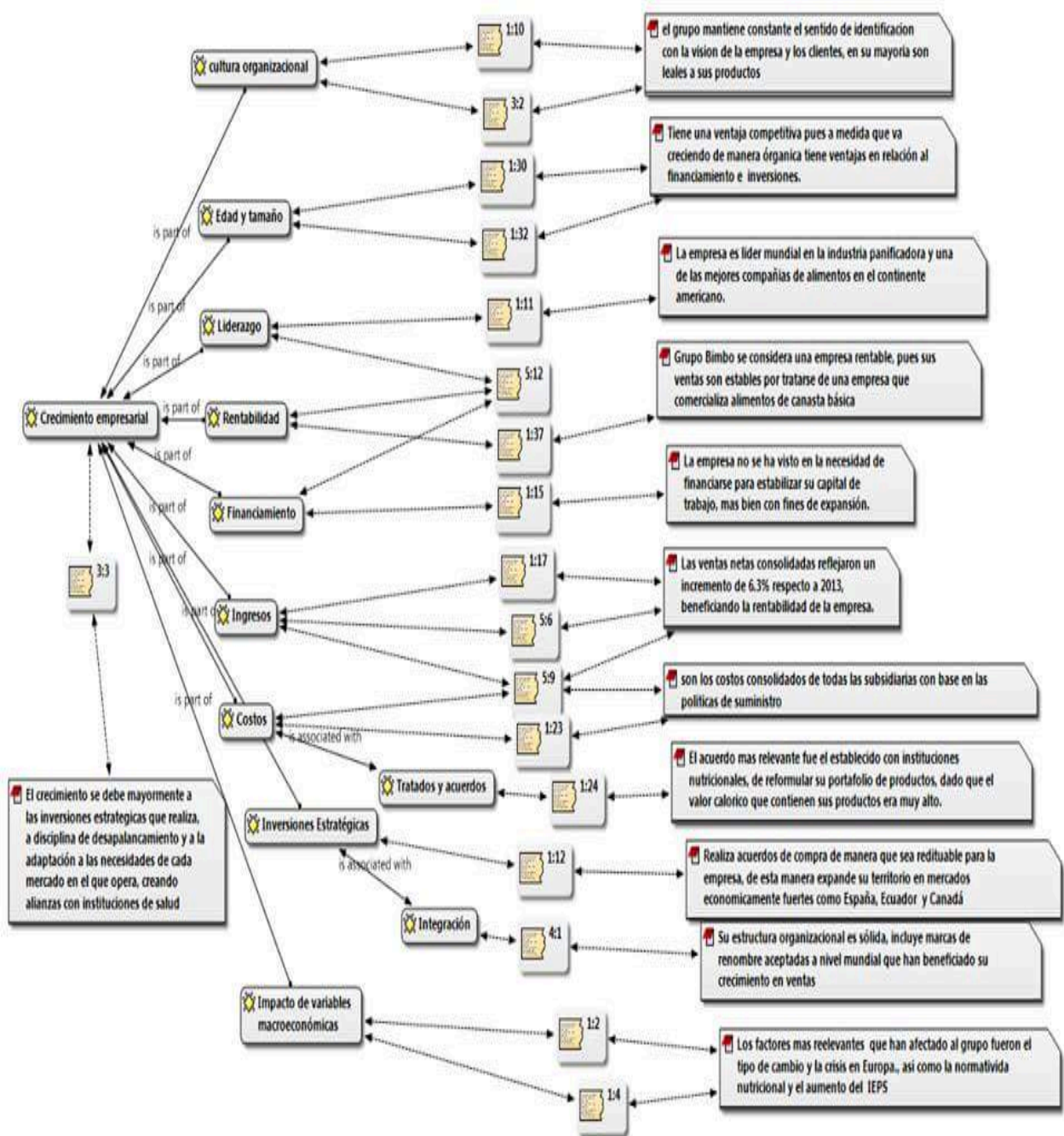
VARIABLES	(Cifras al final del año 2014)
SECTOR	<b>INDUSTRIAL</b>
EMPLEADOS	128,583
VENTAS ANUALES (En millones de pesos)	\$187,053
TAMAÑO	<b>Gran empresa</b>
TMC (Tope Máximo Combinado)	$TMC = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$ $TMC = (128,253 \times 10\%) + (\$187,053 \text{ mdp} \times 90\%) = 181,173$

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Grupo Bimbo 2014.

En resumen con base en la aplicación de ATLAS-Ti textual se incluyen las variables antes mencionadas en la siguiente figura:



Figura 3. Relación de variables con el crecimiento empresarial.



Fuente: Elaboración propia con base en el programa ATLAS.ti

## **Conclusiones y Discusión**

Con base en los resultados obtenidos se concluye que hay relación con lo que mencionaron González y Correa (1998), y con lo que argumentan Aguilera, (2010) pues el crear un clima económico positivo favorece el crecimiento de la empresa. Grupo Bimbo lo ha logrado a través de una excelente dirección estratégica basada en su disciplina en el manejo de su flujo de efectivo y los acuerdos que celebra con sus proveedores y acreedores para amortiguar los cambios en el valor de las divisas. También hay relación con lo que argumenta Hernández, (2001) así como López y Contreras, (2009), pues el éxito del grupo se atribuye a sus adquisiciones estratégicas con las que han expandido su territorio y han reestructurado su integración. La hipótesis planteada en este trabajo de investigación se comprueba pues los indicios de éxito son el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

El éxito de Grupo Bimbo se debe en parte a la anticipación y adaptación de sus productos a las necesidades de cada mercado en que opera, incrementando sus ventas y utilidades en un 6.3%; en relación a los costos, reformuló el 35% de su portafolio de productos sustituyendo la sacarosa por la stevia, un edulcorante natural con menor valor calórico; a la adquisición estratégica de marcas reconocidas de renombre y líderes en cada una de sus categorías, como Canada Bread y Supan en 2014, expandiendo su territorio en Europa, Canadá y Ecuador; a su disciplina de desapalancamiento y cobertura de deuda, derivado de un buen manejo de sus flujos de efectivo; al fomento de la identificación con la visión de la empresa por parte de sus colaboradores y a la celebración de contratos futuros en

la compra de insumos con los proveedores. Además de su disciplina en el manejo del flujo de efectivo para cubrir sus obligaciones y su flexibilidad ante las reformas hacendarias en México y cambios normativos. En un mercado global las estrategias utilizadas deben basarse en los ingresos que está percibiendo la empresa para poder tomar decisiones que la favorezcan y aprovechar las oportunidades de inversión.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 85-106.
- Amat Salas, O. y Lloret Millan, P. (2014). Avanzando: claves para sobrevivir y crecer. España. Profit Editorial, segunda edición.
- Aragón Sánchez, A. & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8) 38-51.
- Bernal Domínguez, D. (2009). Modelos de valuación empresarial y decisiones de inversión. Ediciones del lirio.
- Bernal Domínguez, D. y López Barraza, L.M. (2014). Future Challenges for Innovation, Business & Finance. European Academic Publishers.
- Blázquez, F., Dorta, J.A y Verona, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración, Bogotá, Colombia*, 19(31), 165-195

- Blázquez, F., Dorta, J.A. y Verona, M.C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56.
- CharónDurive, Leonardo. (2007). IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. *Ciencia en su PC*, Sin mes, 87-95.
- CNNExpansión (2015). *Las 500 empresas más importantes de México*. Expansión, Junio, 1168 (1), p.p. 217-241
- Cuevas Villegas, C.F. (2001). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial y de gestión. Bogotá, D.C., Colombia. Pearson educación de Colombia Ltda., 2ª edición.
- De Geus, A. (1998). La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos. Argentina. EdicionesGranica.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Doi: 192.100.165.217
- Escobar Arias, G.E., Arias Vargas, F.J., Molina Osorio, A. y Arango Álvarez, R.D. (2013). Relaciones entre los flujos de efectivo de las empresas de Caldas y el crecimiento económico regional para el sector industrial durante el período de 2002 a 2010. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*. 10(1), 75-90
- Fernández G., A.I., García R., R. y Ventura V., .J. (1988). Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3.

- Ferrer Lorenzo, I. y Medina Aguerrebere, P. (2014). Gestión empresarial de la agencia de publicidad. Díaz de Santos.
- García-Manjón, J.V. y Romero-Merino, M.E. (2010). Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial. *GCG GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA*, 4(2), 16-27. Doi: 10.3232/ GCG.2010. V4.N2.01
- Gómez –Rada, C.A. (2009). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77
- González Pérez, A.L. y Correa Rodríguez, A. (1998). Crecimiento y tamaño: un estudio empírico. *Revista española de financiación y contabilidad*, abril-junio, pp. 541-573
- Hernández Perlines, F. (2001). La economía cooperativa como alternativa empresarial. España. Editorial de la universidad de castilla- la mancha.
- Horngren Charles, T., Datar Srikant, M. y Foster, G. (2007). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial ONU. México. Prentice Hall. XII edición
- Informe anual de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V., (2015). Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_605593\\_2014\\_1.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_605593_2014_1.pdf)
- López Salazar, A. y Contreras Soto, R. (2009). Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: implicaciones de la orientación emprendedora. *Revista internacional administración& finanzas*. 2(1), 1-19
- Maes, J., Sels, L., Roodhooft, F. (2005). Modelling the link between management practices and financial performance: evidence from small construction companies. *Small Business Economics*, 25: 17-34

- Marcelino Aranda, M.; Baldazo Molotla, F. A.; Valdés Nieto, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, Julio-Diciembre, 125-139.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, julio, 165-193
- Puerto Becerra, D.P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*, 28, 171-195.
- Stake, R. (1995). Investigación con estudio de casos. Editorial Morata, cuarta edición.
- Vallés, C.G. (2005). No temas. Colombia. Editorial San Pablo, quinta reimpresión.
- Vecino, C. E., Rojas, S. C. y Muñoz, Y. (2014). Prácticas de evaluación financiera de inversiones en Colombia. *Elsevier España, S.L.U.*, 31, 41-49
- Wynarczyk P, Watson R (2005). Firm growth and supply chain partnership: an empirical analysis of U.K. SME subcontractors. *Small Business Economics*, 24: 39-51.
- Yin, R. K. (1994). Case study research- design and methods. *Applied Social Research Methods*, 5(2).
- Ynzunza, C., Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58 (1), enero-marzo 2013: 169-197.

# Protocolo Familiar: Conceptualización y Presencia en las Microempresas Familiares de un Municipio en Yucatán, México

---

Margarita Solórzano Díaz<sup>1</sup>  
Juan José Aranda Ontiveros<sup>2</sup>  
Apolo Alejandro Baas Vázquez<sup>3</sup>  
Jorge Emeterio Madero Llanes<sup>4</sup>

## Resumen

En la actualidad las herramientas administrativas y empresariales son poco utilizadas por las microempresas familiares en México, a pesar de que éstas favorecen al crecimiento y subsistencia de dichos negocios. Uno de estos instrumentos es el protocolo familiar; pieza fundamental en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares, generador de relaciones intrafamiliares sanas y base para el apropiado manejo de los conflictos. Un relevo generacional malo, problemáticas diversas y deficientes relaciones familiares, suelen ocurrir por la ausencia de un protocolo. El principal objetivo del presente estudio fue determinar si los microempresarios rurales conocen sobre el tema protocolo familiar y cuál es la situación general de sus empresas en su contexto real. La investigación se basó en un estudio estadístico a 41 microempresas en el municipio de Timucuy, Yucatán. De los aspectos generales destaca que los propietarios de la zona son mayormente hombres, el nivel de estudios es primaria concluida y son por lo general dos familiares los involucrados en el control y operación de las microempresas. Los aspectos destacados indican que en estos negocios la administración usualmente no posee reglas, y que la propiedad no se considera como un activo de riqueza ni patrimonial. Aunado a esto, el proceso de sucesión en ellas ocurre habitualmente sin una planificación.

<sup>1</sup>La L.A. Margarita Solórzano-Díaz es estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán. [margosh\\_8@hotmail.com](mailto:margosh_8@hotmail.com)

<sup>2</sup>El Ing. Juan José Aranda-Ontiveros es estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán.

[juan\\_aranda85@yahoo.com.mx](mailto:juan_aranda85@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>El Ing. Apolo Alejandro Baas Vázquez es estudiante de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán.

[apologodlike@gmail.com](mailto:apologodlike@gmail.com)

<sup>4</sup>El Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes es profesor investigador en la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional en el Instituto Tecnológico de Mérida, Yucatán. [jmadero34@hotmail.com](mailto:jmadero34@hotmail.com)

**Palabras clave:** Protocolo, sucesión, empresa familiar, Yucatán.

### **Abstract**

At present the administrative and business tools are little used by family businesses in México, although they favor the growth and survival of these businesses. One such tool is the family protocol; cornerstone in the process of generational succession of family businesses, generating healthy family relationships and appropriate basis for conflict management. A bad generational relief, diverse problems and poor family relationships, often occur by protocol absence. The main objective of this study was to determine whether rural microentrepreneurs know about family protocol and what is the overall situation of the companies in its real context. The research was based on a statistical study of 41 micro-enterprises in the municipality of Timucuy, Yucatán. From general aspects highlights that the owners of the area are mostly men, the primary level of education is completed and are usually two families involved in the control and operation of microenterprises. The highlights in these businesses indicate that the administration usually has no rules, and that the property is not considered as an asset of wealth or heritage. Added to this, the process of succession in them usually happens without planning.

**Keywords:** Protocol, succession, family enterprises, Yucatán.



## **Introducción**

En México según los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014); del total de las unidades económicas registradas, el sector comercio representa un 48.3%, los servicios un 38.1%, las Industrias manufactureras un 11.6% y un 2.0% al resto de las actividades respectivamente.

Los porcentajes por sectores son proporcionalmente similares en el estado de Yucatán, según las cifras del mismo instituto.

Las empresas micro en México, denominadas así por el personal que ocupan (hasta 10 personas) representaron el 94.3% del total de empresas captadas; sin embargo, concentraron un porcentaje de producción bruta total de tan solo un 9.8%. En contraste, las empresas grandes (más de 250 personas) representaron el 0.2% del total y concentraron el 64.1% de la producción bruta (Censos Económicos INEGI (2014).

Las microempresas mexicanas son abundantes pero su aportación económica es mínima, comparada con su proporción. Por tal motivo, es primordial brindarles herramientas que fomenten su crecimiento, factor trascendental para lograr su supervivencia a través de las generaciones empresarias.

Según la estadística encontrada en México y en el estado de Yucatán; el presente estudio se orienta a la microempresa familiar, con respecto a la importancia del protocolo familiar dentro de una entidad rural.

La conceptualización y utilidad de dicha variable de estudio se ve reflejada en nociones teóricas diversas, importantes para comprender el valor que aporta el instrumento a las empresas familiares en el mundo.

Sin embargo, se debe iniciar por entender qué implica que una empresa sea de orden familiar, que características poseen éstas y qué agentes las hacen tan singulares.

## **Revisión Literaria**

### ***¿Qué es una empresa familiar?***

La importancia de la empresa familiar en las economías del mundo, ha generado el aumento de atención sobre estas unidades de negocio, atrayendo cada vez más investigaciones científicas al respecto.

En vista de su valor, existen nociones como la de Drucker (1988), quien afirma que “las empresas familiares, constituyen uno de los mayores logros sociales”.

Belausteguigoitia (2012), comenta que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares, pudiendo alcanzar tasas que van desde un 90 al 95% según diversos estudios que marcan su proporción. A la par, Treviño (2010) comenta que en México este tipo de empresas generan el 78% de los puestos de trabajo existentes.

Para comprender qué es una empresa familiar de forma integral, es conveniente analizar nociones de autores que la definen. A continuación se presenta una manera de reseña algunas de estas conceptualizaciones.

Poza (2011), afirma que no obstante la escasez de investigación sobre esta forma única de organización, las empresas familiares seguramente constituyen la forma más temprana de empresa. En el momento en que los padres dieron la bienvenida a los miembros de la siguiente generación, como ayuda en la búsqueda de su iniciativa empresarial, nació una empresa familiar.

Martínez (2011) señala que las empresas familiares constituyen en sí, una de las organizaciones más complejas y difíciles de administrar. Poseedoras de tres características principales: su propiedad es controlada por una familia; los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia y por último; el deseo de perdurar en el tiempo la obra del fundador.

Para el Instituto de la Empresa Familiar en España (2014), la empresa familiar en su identidad como empresa, presenta las mismas características que cualquier compañía. La diferencia fundamental reside, en una íntima conexión con un grupo familiar, el cual posee influencia directa en su gobierno y su gestión.

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2012).

La Universidad De La Salle (2013), define a las PYMES familiares como aquellas que, siendo medianas o pequeñas, están dirigidas por miembros de una familia, poseedores de objetivos y metas claramente empresariales. Donde la propiedad es ostentada por la misma familia, ya sea totalmente o en un importante significado, permitiéndoles ejercer. En la cual deben existir planes de relevo para el fundador por la incorporación de los miembros de la segunda generación.

Aranda, Oreza, Solórzano & Madero (2015) conceptualizan a la empresa familiar como aquel negocio administrado por uno o varios integrantes de la familia, teniendo en la mano el control y la propiedad, donde uno o más integrantes de la misma participan en las actividades del negocio en búsqueda de la continuidad para mantener dicho negocio en la siguiente generación.

Luego de reflexionar sobre el significado de dichas unidades de estudio, se puede construir una definición concreta, dirigida principalmente a aquellas que además de ser familiares son de tamaño micro.

Por tanto, se entenderá por microempresa familiar:

*Aquel negocio no mayor a 10 personas, donde interactúan miembros familiares, que poseen su propiedad y participan en su gestión. Miembros que procuraran transferirla obra del fundador a sus futuras generaciones.*

Una vez analizado su significado, es aconsejable entender cómo clasificar a las empresas familiares entre sí. A continuación se presentan algunas clasificaciones realizadas al respecto.

Belausteguigoitia (2012), clasifica a las empresas familiares según el número de familias que dirigen y el número de generaciones que las operan y controlan. Tal es el caso de la “unifamiliar”, dirigida por una sola familia; y la “multifamiliar”, donde más de una familia es propietaria.

Así mismo el autor menciona que si en ella se involucra una sola generación, se denomina “unigeneracional”, pero si está dirigida por diversas familias y simultáneamente hay dos o más generaciones en ella, entonces se trata de una empresa “intergeneracional”.

Otro tipo de clasificación mencionada por Belausteguigoitia (2012), es según su evolución, catalogándolas en: emergentes, en desarrollo y consolidadas.

Por su parte Rodríguez (2012), distingue cinco clases de empresa familiar: las “de trabajo familiar” (familia operaria); las “de dirección familiar” (familia operaria y directora); las “de gobierno familiar” (familia integradora de los órganos de gobierno); las “de inversiones y emprendimientos” (familia que solo aporta el

capital de inversión); y por último, la “coyuntural” (familia poseedora o creadora de empresas cuyo afán es venderla).

Es importante señalar que las empresas familiares tienen un elemento diferenciador de las que no los son, la sucesión. No solo es el hecho de que una familia las constituya, sino el deseo de las mismas por conservar su obra a través de sus generaciones.

El factor de la continuidad generacional es el objetivo estratégico de las empresas familiares, donde fundadores y sucesores desean mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia (Instituto de la Empresa Familiar España, 2014).

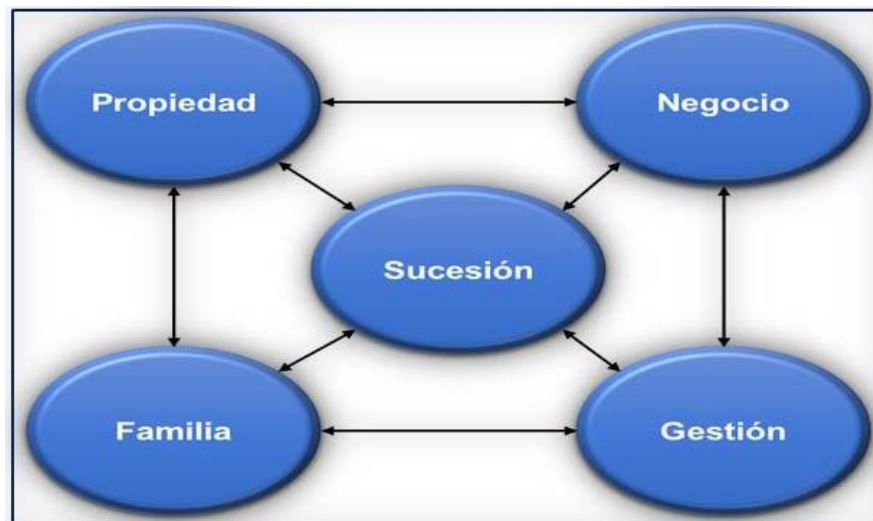
Para darle perspectiva a lo anterior, se debe imaginar a la propiedad, la empresa y la familia; representando de forma individual, un subconjunto integrador de una sola entidad o sistema, el sistema de la empresa familiar. Donde dichas áreas principales integran, en forma gráfica, el modelo de los tres círculos.

Este modelo es base para realizar diagnósticos situacionales en las empresas familiares, auxiliar para ver por separado dichas áreas, permitiendo conocer la afectividad de la familia y la efectividad en la empresa (Müller de la Lama, Luthe, Mora, Sarjanovich & Sashida, 2008).

Basado en el modelo anterior, Amat (2000) propone un modelo de cinco círculos; donde los subsistemas de propiedad y familia se conservan. No obstante, el área de empresa se desglosa en dos partes para facilitar su comprensión y diagnóstico: la gestión de la empresa (gerencia) y la empresa como negocio. Estas se refieren a la perspectiva estratégica y la competitividad en función de productos o servicios, mercado y recursos.

Conjuntamente, Amat (2000) agrega el proceso de sucesión, como una quinta área medular para representar el proceso de traslape generacional en la empresa familiar, tal como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Modelo de los 5 círculos y la sucesión.



Fuente: Elaboración propia basada en Amat, 2000.

Acerca de la sucesión generacional, Monterde (2012) en su estudio del proceso de sucesión en las empresas familiares: garantía de continuidad, legado y competitividad, señala que de 35 empresas familiares estudiadas en Hermosillo, Sonora, México; la cultura empresarial respecto al proceso de sucesión aún es incipiente en ellas; y que estos negocios son vulnerables debido a una pobre cultura de la prevención y gestión profesional. Igualmente, la autora señaló que existe una urgencia por profesionalizar a las empresas familiares, pues lo que las hace tener éxito son las reglas claras y un plan de sucesión que garanticen su permanencia en más de tres generaciones, refiriéndose a los nietos de los nietos de la familia empresaria.

Por su parte, Ruíz, Saldaña, De la Garza & Gaytán (2014) comentan que de cada 100 empresas familiares creadas en México, únicamente 30 sobrevivan a la segunda generación; y tan sólo 10 o 15 de estas logran su permanencia y consolidación en la tercera generación.

Sánchez-Crespo & Sánchez (2002), Universidad De La Salle (2013) y la Guía Para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008), coinciden en que la importancia del protocolo familiar obedece a que éste forma parte del proceso de sucesión dentro de una empresa familiar; llamándole incluso “herramienta” de dicho proceso.

Belausteguigoitia (2012), el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), López-Triviño (2012) y Martínez (2011), coinciden en que la desintegración de las empresas en gran medida se debe a la falta de una planeación en el proceso sucesorio y por ende, a la falta de un protocolo familiar redactado a justa medida de sus particularidades, sobre todo cuando se trata de organizaciones familiares.

### **Las relaciones de familia en la empresa**

Trevinyo(2010), explica que las dinámicas familiares están condicionadas por las percepciones que cada uno tiene de los demás; esa percepción depende de varios factores, entre los más importantes están el género, número de hijos, orden de nacimiento y espaciamiento de los hijos. La autora señala que el análisis de su impacto social sobre el comportamiento, las actitudes, las motivaciones y logros que un individuo obtiene a lo largo de su vida, no están totalmente comprobados pero que en la práctica la dinámica familiar denotan tendencias evidentes de su influencia en las familias y sus relaciones.

La Universidad De La Salle (2013), señala que eventos como el divorcio, el abandono, o bien, el dinero invertido en el negocio tienen un impacto importante, tanto en la familia como en la empresa.

Autores como Belausteguigoitia (2012), Martínez (2011) y Treviño (2010), explican que sus valores, relaciones, su grado de armonía, influencia y compromiso, son un reflejo de su cultura, particularmente en Latinoamérica.

### **Los conflictos en la empresa familiar**

Belausteguigoitia (2012), señala que los conflictos de la empresa familiar pueden clasificarse en dos tipos, siendo uno de ellos los llamados “funcionales o cognitivos”, siendo aquellos considerados positivos para la misma empresa, pues señalan a los conflictos como opción u oportunidad de mejora, obteniendo resultados positivos gracias a una adecuada articulación de ideas.

Otro tipo de conflictos son los llamados “disfuncionales o eventos destructivos”; los cuales suelen ser sentimientos negativos o emociones como: celos, envidia, miedos y rencores.

Este tipo de conflictos incluye las crisis familiares generadas por algún tipo de intrigas, chismes y críticas destructivas entre colaboradores, o bien, en la núcleo de la familia empresaria. Estas definitivamente no favorecen a la organización, las personas que los experimentan no tienen como objetivo mejorar la situación del equipo; ellas confundidamente, solo buscan revanchas que calmen sus miedos e inseguridades, dejando en un segundo plano a la empresa.

Belausteguigoitia (2012) y Treviño (2010), comentan que a pesar de lo que se pudiera creer acerca de los problemas familiares; son la unión y la armonía entre los miembros de una familia, las que disminuyen el potencial de conflictos; así



como, la incorporación de reglas, de relaciones humanas que se enriquezcan y mejoren la comunicación con un estilo de liderazgo más eficaz.

No obstante a cada momento de crisis sigue una etapa de crecimiento en la vida de las empresas familiares, estas pueden entrar en crisis y salir mal libradas pero finalmente salir, o contrariamente, no salir de ellas(Belausteguigoitia, 2012).

### ***¿Qué es un Protocolo familiar?***

Este concepto es importante dentro de la temática de las empresas familiares; y más hoy en día, pues cada día aumenta el número de autores que lo abordan investigan desde una perspectiva extensa o concreta, según su funcionalidad y alcances. No obstante, la mayoría lo hacen con ideas semejantes en sus características, manejando apartados comunes en su contenido. Una muestra de estas nociones se expone a continuación, con el fin de entender de forma clara y correcta el significado de un protocolo familiar.

Lozano (2000), puntualiza que el protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Amat (2000), lo define como un estatus familiar y unas reglas de juego.

Para Santandreu (2005), el protocolo familiar se puede definir como un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace aconsejable la creación de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas.

El protocolo según Sánchez-Crespo et al. (2002), lo explican como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios (actuales o futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma; así como las relaciones

económicas y profesionales entre familia, propiedad y empresa, con el fin de darles continuidad a través de las siguientes generaciones.

Por su parte, Herreros, Calaf y Rovira (2001) citado por Arenas & Rico (2014), señalan que es una normativa reguladora de las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar la conveniencia familiar.

La Escuela De Administración De Empresas EAE Business School(2014), lo define como un mecanismo exclusivo de las empresas familiares, el cual expresa la voluntad consensuada de todos los miembros de la familia para regular las situaciones conflictivas que puedan suceder en la compañía; así mismo, lo señala como la principal herramienta para la profesionalización de la gestión de la empresa y para la profesionalización también de la familia.

Según Araya (2012), el protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta; así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.

El protocolo familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno (Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar de España (2008).

Polanco (2010) recomienda en su trabajo “El modelo de los 3 círculos en estudios de casos de la industria de la confección en Mérida, Yucatán”; que las empresas familiares deben optar por la elaboración de un plan de sucesión y la forma jurídica en que los bienes o propiedad pasarán a la siguiente generación. En dicho

estudio solamente el 22% de las empresas estaban en la etapa evolutiva, donde la generación mayor cedió la batuta y se desvinculó; por otra parte, el 78% de las empresas se encontraron en la misma etapa evolutiva pero no realizaron la planeación ni elaboración de un protocolo.

KlynveldPeatMarwickGoerdeler, KPMG (2013) señalan en su informe “Empresas familiares en México: el desafío decrecer, madurar y permanecer”, que el 80% de las empresas familiares mexicanas no tienen claro el procedimiento para el proceso de sucesión, por tanto no cuentan con un protocolo familiar.

Arteaga & Menéndez-Requejo (2014) mencionan que hay una laguna en las investigaciones sobre la temática del protocolo familiar como una herramienta clave, por la dificultad que implica identificar a las empresas que lo implementan.

Recapitulando, el afán del análisis anterior sobre los conceptos autorales reseñados se centra en proporcionar al lector una idea de cómo se puede conceptualizar integralmente el término protocolo familiar; por tanto, se entenderá por este que:

*Es un documento que enuncia valores e interrelaciones entre familiares, con un compromiso de voluntades unánime, desarrollado por los miembros de una familia y la empresa. En él se contempla la normatividad de la gestión y las relaciones profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Origen del plan familia-empresa necesario para su continuidad en las siguientes generaciones.*

### **Ventajas e importancia del protocolo familiar**

La importancia del protocolo familiar se puede contextualizar según la supervivencia de las empresas que logran completar el proceso de sucesión.

Datos a nivel mundial proporcionados por TheFamilyBusiness Network, de

Lausanne, Suiza, señalan que de la mayoría de las empresas familiares, solo el 15% llega a la tercera generación; y en México se aplica la misma proporción estadística (Müller de la Lama et al., 2008). Sin embargo, contrasta que el 85% de empresas familiares restantes, con seguridad no cuentan con herramientas como el protocolo familiar, para completar dicho proceso de sucesión.

El protocolo familiar es una herramienta valiosa para construir y unificar a la familia empresaria, cimentado en expectativas compartidas para fomentar la comunicación entre la familia y su empresa (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2010).

La Universidad De La Salle (2013), señala que el protocolo ayuda a las familias empresarias a lograr una sana relación de familia-empresa, una incorporación ordenada y planeada de los familiares en la empresa, y un manejo adecuado de los recursos propiedad de la empresa.

### **¿Cómo es un protocolo familiar?**

Un protocolo familiar se debe elaborar, redactar y establecer, de acuerdo a la empresa en la cual se enfoca, basado preferentemente sobre un diagnóstico de la realidad que vive dicha unidad económica; en palabras de una analogía, se elabora como un traje a la medida del que lo usará, ahora y en un futuro.

Las partes que deben integrar un protocolo familiar han sido abordadas por diferentes autores, aportando una estructura o modelo específico para elaborar el mismo. Sus partes o apartados difieren en cuanto su categorización, pues en su contenido se puede encontrar una gran cantidad de criterios que se deben analizar detalladamente. Uno de los propósitos de esta investigación es conocer la percepción sobre la temática de protocolo familiar en los microempresarios de la

localidad; con el propósito futuro de formular un modelo teórico de protocolo familiar acorde a las características y la situación actual de las microempresas estudiadas.

Tomando como referencia un análisis de las categorías que deberían integrar un protocolo familiar como documento físico en la empresa familiar; se decidió tomar un criterio de tres apartados simultáneos abordados igualmente, en diferentes modelos presentados por los siguientes autores: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía de la empresa familiar de España (2008), Lozano (2000), López-Triviño (2012), Rodríguez (2012), y Universidad La Salle de México (2013).

Según los modelos aportados por los autores antes citados, se determinó un modelo de protocolo basado en las áreas comunes dentro de una empresa familiar, que se enfocara principalmente en las características de una microempresa. Dicho modelo genérico de protocolo familiar se presenta en la Tabla 1, para fines de una futura propuesta de elaboración en las microempresas familiares del municipio estudiado.

Tabla1. Modelo de un Protocolo familiar.

Apartados	Coincidencia de autores
1.- Antecedentes e historia de la familia y la empresa.	3
2.- Visión, misión y valores de la familia empresaria.	4
3.- La propiedad, dirección y gestión.	5
4.- Solución de conflictos en la empresa familiar.	3
5.- La relación intrafamiliar, familia allegada y miembros no familiares.	5
6.- Cargos, requisitos y remuneración.	3
7.- Modificaciones al protocolo y derecho al voto.	4
8.- Compromiso de la familia con la empresa y legalidad del protocolo familiar.	4

Fuente: Elaboración propia basada en los modelos de: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010), Guía de la empresa familiar de España (2008), Lozano (2000), López-Triviño (2012), Rodríguez (2012) y Universidad De La Salle de México (2013).

Cabe apuntar que el concepto de protocolo familiar es demasiado extenso y sugiere un análisis profundo, sobre todo cuando se trata de una microempresa familiar. Su tamaño y estructura, hacen necesario considerarsus elementos constituyentespara integrarposteriormente un modelo ideal. Aterrizado a las particularidadesde las empresas según su naturaleza, su entorno económico y entorno social.

### **Objetivo**

Describir y analizar cuál es la situación actual de las microempresas familiares y conocer que percepción poseen sobre el protocolo familiar los microempresarios familiares de Timucuy, Yucatán.

## **Método de investigación**

Al Municipio de estudio se le conoce como Timucuy, Yucatán, vocablo maya cuyo significado es “lugar de la tórtola”; se ubica en la región VI Noroeste en la cabecera de Mérida, o bien región centro-norte del estado; limitando al norte con Kanasín y Acancéh, al sur con Tecóh, al este con Acancéh y al oeste con Mérida. De las actividades económicas realizadas por la población en dicho municipio, encontramos a la agricultura, la ganadería; y de forma sobresaliente se encuentra el ramo comercial, de donde sobresalen los establecimientos de venta de alimentos preparados (comidas), así como tiendas de abarrotes y misceláneas (INEGI, Yucatán, 2012).

Para el desarrollo de la investigación se consideró un enfoque descriptivo, pues se describieron los aspectos generales de las empresas familiares y los aspectos básicos de sucesión y de protocolo familiar.

Es una investigación cuantitativa, con un diseño de investigación no experimental; ya que las variables no fueron manipuladas durante su estudio. Finalmente, la temporalidad es de tipo transversal, pues se realizó en un período de tiempo determinado y con la colaboración de los dueños de las microempresas familiares del municipio de Timucuy, Yucatán.

Se realizó un censo a 41 unidades económicas identificadas como microempresas, valor que representa a la población de estudio, delimitándose por un máximo de 10 personas, como señala la Secretaría de Economía (2012)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Para las empresas de tamaño micro en todos los sectores se contempla un número máximo de empleados de hasta 10 personas, según la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

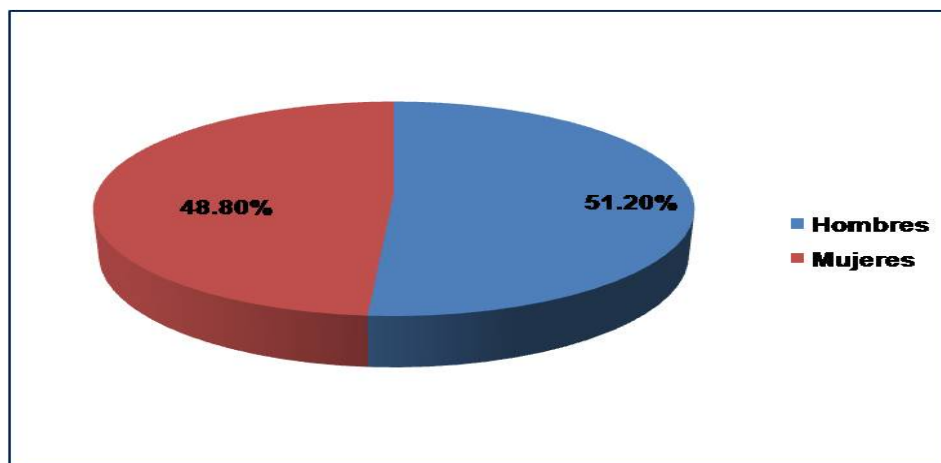
La población difiere de los registros oficiales de INEGI (Directorio Nacional de Unidades Económicas, 2014) y el Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014), pues señalaban 92 microempresas vigentes. Sin embargo, muchas de éstas microempresas, están fuera de funcionamiento, o bien, ya desaparecidas.

El instrumento que se utilizó fue una encuesta con 16 ítems. Los resultados se analizaron a través de la estadística descriptiva, y finalmente se graficaron para una interpretación más fluida.

### **Resultados y Discusión**

Con relación a los resultados, se usaron ítems que ayudaron a perfilar a las empresas familiares dentro de dicho municipio del estado de Yucatán. Entre ellos se observa la propiedad de las microempresas de Timucuy, donde el 51.2% pertenece a hombres y el 48.8% a mujeres. Lo cual indica una diferencia mínima entre los géneros de los propietarios en las microempresas familiares del municipio. Ver Figura 2.

Figura 2. Porcentaje según el género de los propietarios



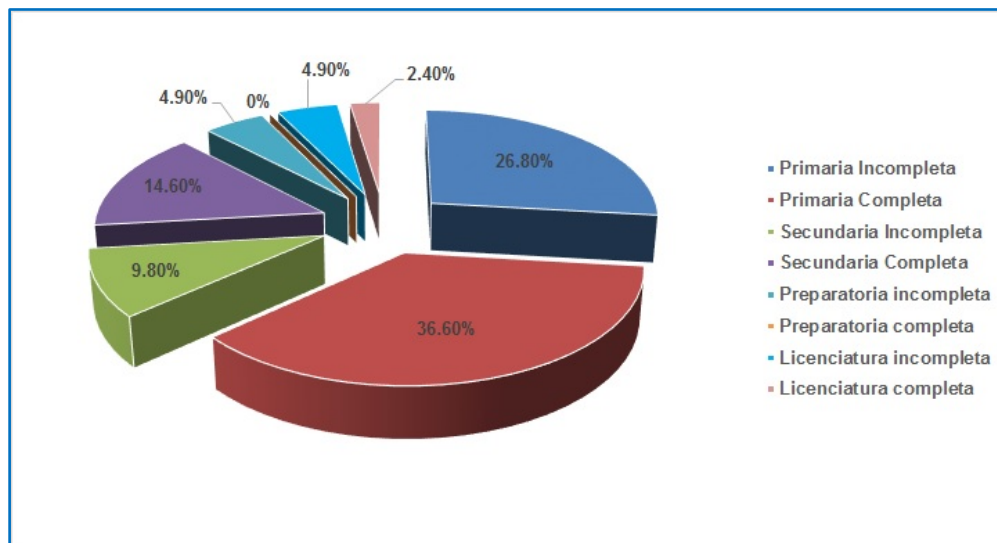
Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015

La escolaridad más frecuente de los propietarios de las microempresas en el municipio fue de 36.6% con primaria completa, 14.6% concluyeron estudios de



secundaria, 4.9% no terminaron la preparatoria, y tan solo un 2.4%, que es una persona que logró concluir la licenciatura con la especialidad en turismo, entre otros datos que se observan en la Figura 3.

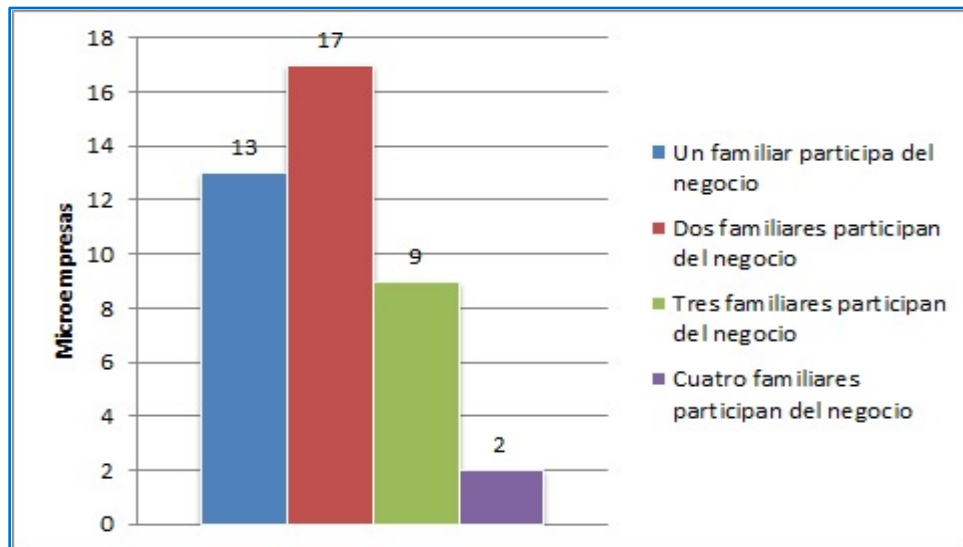
Figura 3. Nivel de estudios de los microempresarios rurales.



Fuente. Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

El número de familiares que se desempeñan en las empresas de la localidad es reducido. En este sentido los resultados indicaron que en 17 de las empresas participan dos familiares de la operación y control; en 13 empresas solamente un familiar está cargo; en nueve de las empresas interactúan solo tres familiares y solamente en dos empresas censadas cuatro miembros familiares participan de las actividades de control, gestión y operación. Ver Figura 4.

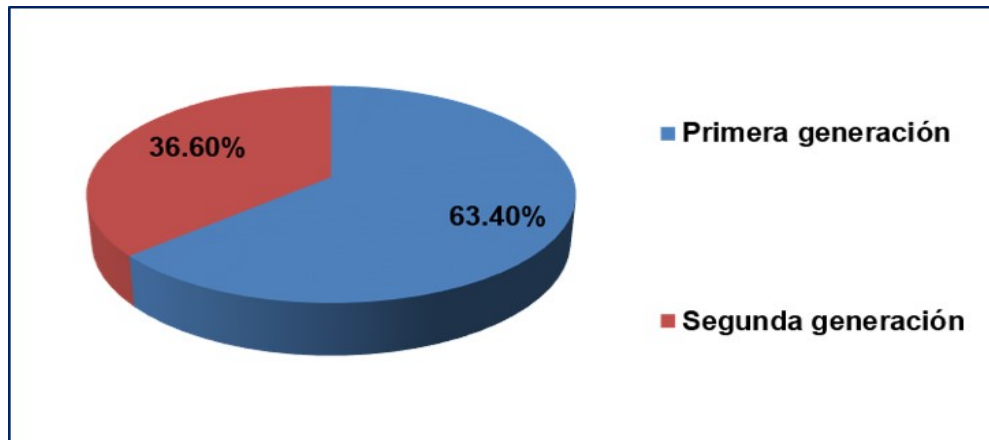
Figura 4. Participación de familiares en las empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Otro dato importante sobre las microempresas timucuyenses, son los años de antigüedad, estas se ubican en un rango que abarca desde un año de funcionamiento hasta un valor máximo de 70 años desde su fundación. La media aritmética de la antigüedad de los micronegocios, es de 15.32 años de antigüedad. En cuanto al período generacional por el que atraviesan las microempresas del municipio; se observa en la Figura 5, que el 63.4% aún pertenece a la primera generación fundadora de los padres y solamente el 36.6% ha logrado trascender a una segunda generación, es decir, la propiedad ha pasado a los hijos, hasta ahora ninguna empresa ha llegado a la tercera generación, correspondiente a la generación de los nietos.

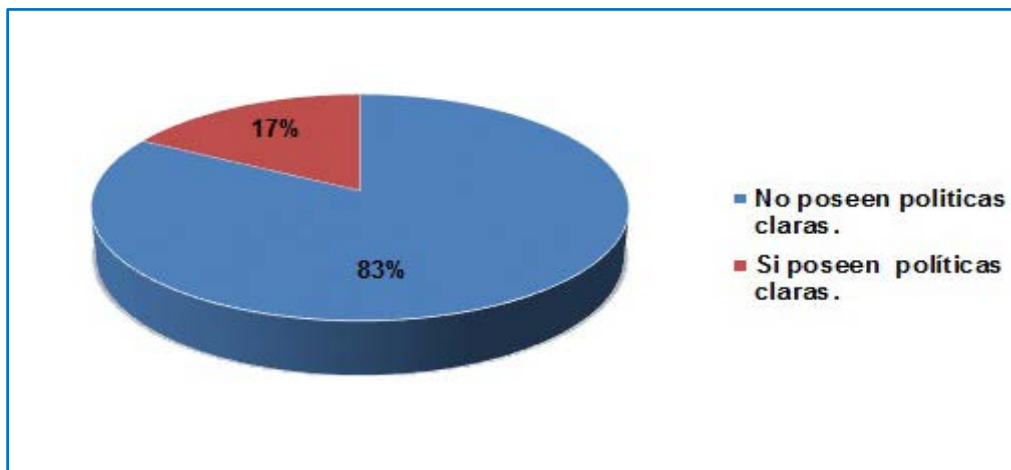
Figura 5. Generación en control vigente en las microempresas del municipio.



Fuente. Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

La definición de políticas empresariales es otro factor analizado en las estadísticas de las microempresas de dicho municipio, donde el 83% no posee políticas claras en absoluto y solamente un 17% dice poseer políticas claras en sus negocios, como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Políticas empresariales en las microempresas del municipio.

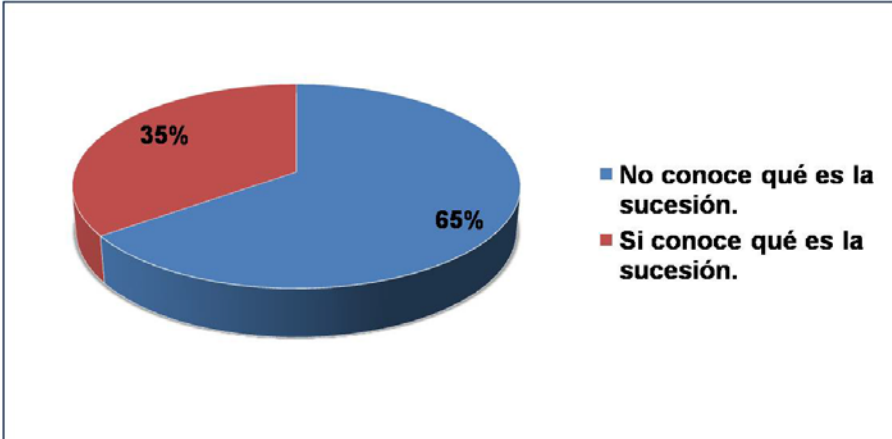


Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Con relación a la pregunta específica ¿Sabe usted que es la sucesión en una empresa familiar?; en la Figura 7, se aprecia que el 35% de los microempresarios

encuestados dijo si conocer de qué se trata la sucesión, contrario a un 65% que declaró no saber de qué se trata dicho tema.

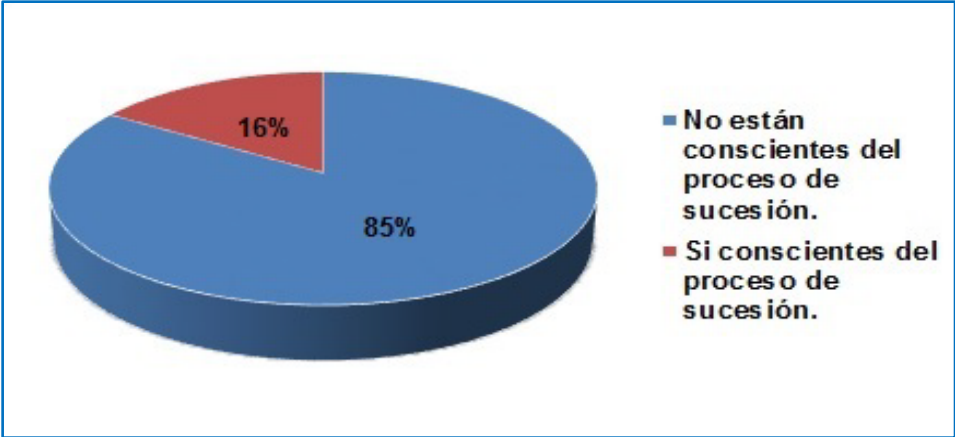
Figura 7. Propietarios que conocen sobre la sucesión.



Fuente:Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

En cuanto al proceso de sucesión que se da de manera voluntaria e involuntaria en dichas microempresas familiares; en la Figura 8, se observa que el 85% de los propietarios no están conscientes de que a futuro la empresa sería sucedida por la próxima generación. Solo el 15% afirma estar consciente y estar totalmente convencido de que el proceso sucesorio ocurrirá en su empresa.

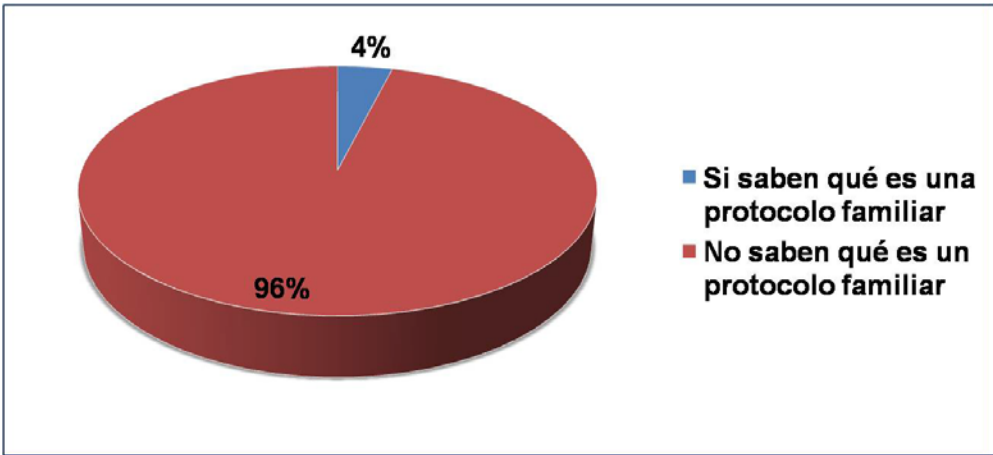
Figura 8. Propietarios conscientes del proceso de sucesión.



Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Con respecto a la pregunta ¿Conoce la definición de un protocolo familiar?, los resultados de investigación señalaron que de los microempresarios rurales encuestados, el 4% expresó que si conocela definición de protocolo familiar y el 96% restante afirma no conocer su definición. Ver Figura 9.

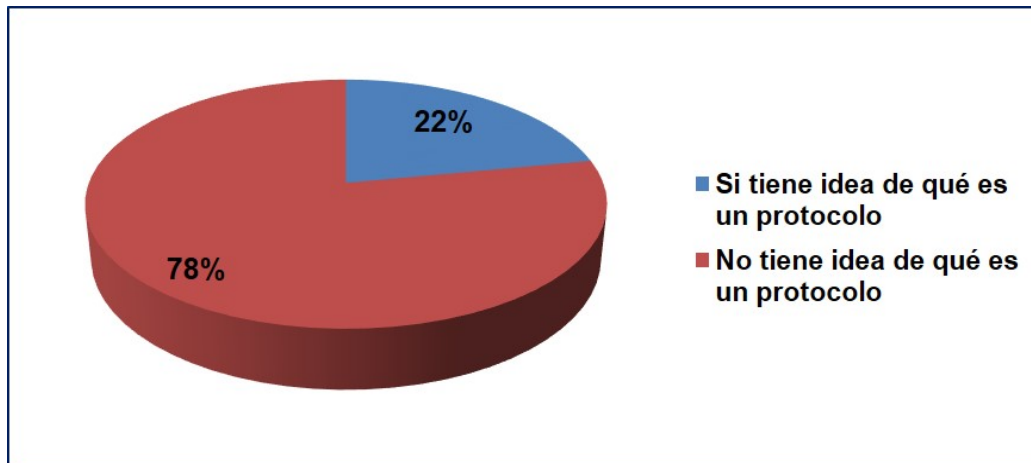
Figura 9. Microempresarios que conocenla definición de protocolo familiar.



Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Posteriormente, se realizó la pregunta ¿Tiene usted idea de lo qué se trata un protocolo familiar?, los porcentajes señalan que del total de los microempresarios familiares censados, el 22% expresó tener una idea de lo que es protocolo familiar. En la Figura 8, se observa que esta cantidad es mínima, comparada con el 78% de propietarios que claramente no tienen idea de qué es un protocolo familiar. Esto confirma que casi el 80% de los microempresarios de la localidad desconocen totalmente de una herramienta básica para la supervivencia de la empresa y que le dé continuidad a la próxima generación, como es el protocolo familiar; aunque se trate un documento no obligatorio en México, si es un documento importante y necesario para la operatividad de la empresa.

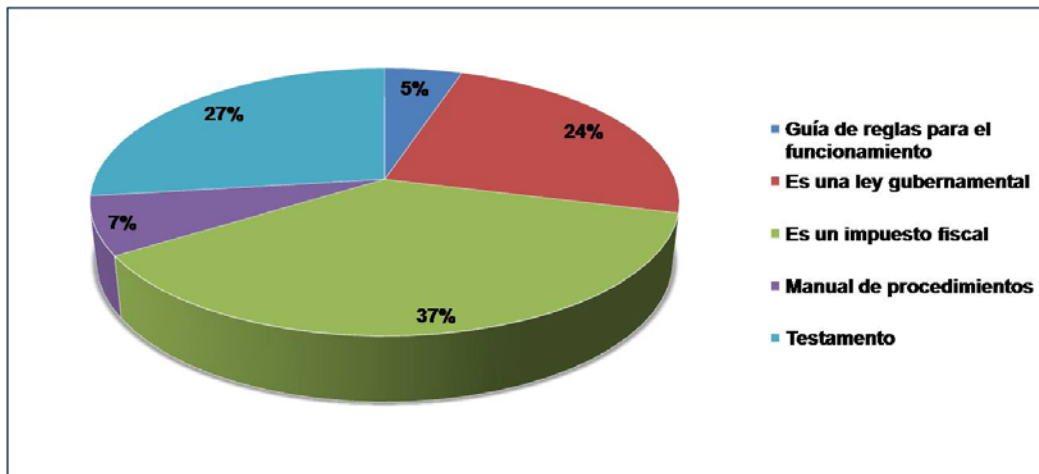
Figura 10. Propietarios que tienen idea de lo que es un protocolo familiar.



Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Con respecto a la pregunta ¿Con qué palabras identifica o define usted el protocolo familiar?, el 5% de microempresarios señaló que es una guía de reglas para el funcionamiento, el 24% piensa que es una ley gubernamental, un 37% considera que se trata de un impuesto fiscal, otro 7% lo llamó un manual de procedimientos y finalmente, el 27% de microempresarios lo identificó como un testamento.

Figura 11. Conceptos para identificar el protocolo familiar por los microempresarios.

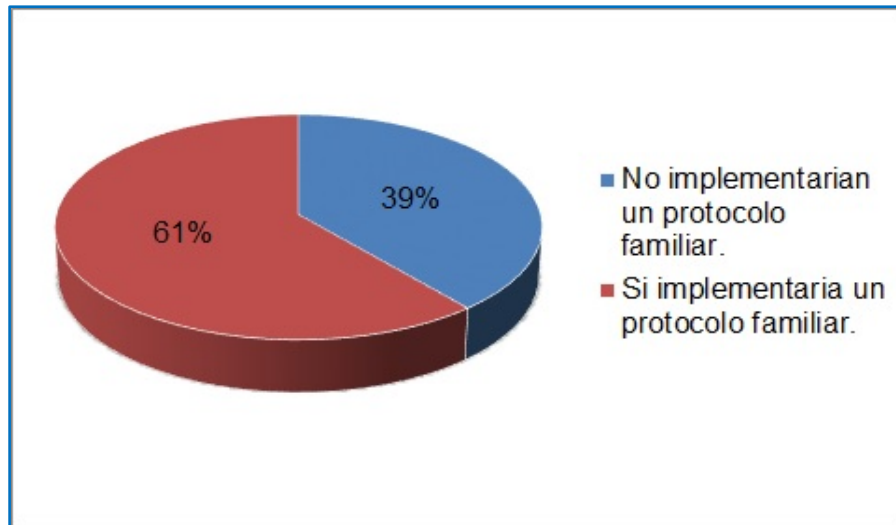


Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Una vez finalizada la recolección de datos, y analizarlos inicialmente; se tomó la decisión posterior de realizar una segunda visita para exponerles a los propietarios rurales sobre la temática de protocolo familiar. Con base en la definición expuesta de un protocolo familiar y sus elementos; se procedió a formular la siguiente pregunta complementaria: ¿Usted implementaría un protocolo familiar en sumicroempresa?

Sobre esto, la opinión de los microempresarios acerca de si lo implementarían en sus negocios fue, que el 39% no lo llevaría a cabo en su empresa, a diferencia del 61% restante que afirma que si lo implementaría.

Figura 12. Microempresas que implementarían un protocolo familiar.



Fuente: Elaboración propia basada en instrumento de medición, 2015.

Arteaga et al. (2014);Ruíz et al. (2014); Velázquez-García, Paz-Gómez &Aguilar-Morales (2011);han trabajado la temática del protocolo familiar en las empresas familiares del mundo y particularmente en México.

En los resultados de esta investigación surgieron criterios contrarios a los discursos teóricos sobre la microempresa familiar, la sucesión y el protocolo familiar. Pues la mayoría de los dueños de las microempresas no se ven a sí mismos como una fuerza empresarial dentro del entorno en que se desenvuelven. Sin embargo, las estadísticas nacionales y autores como Martínez (2011), Poza (2011) y Trevinyo (2010),comentan que estas unidades microeconómicas son de vital importancia para la economía nacional y la fuerza laboral.

Si bien se señaló anteriormente que un protocolo familiar es un acuerdo de voluntades unánime, entre la familia empresaria y la empresa familiar, los microempresarios del municipio de estudio, presentaron una ausencia notable de



la existencia en sus negocios de dicho instrumento y un desconocimiento del concepto de protocolo familiar.

Según los trabajos de Polanco (2010) y KPMG (2013), el 80% de las empresas familiares en México no cuentan con un protocolo familiar, desconocen sobre los apartados de su contenido y sobre las ventajas de su implementación. Los resultados de esta investigación coinciden con dicha tendencia, una mayoría de los empresarios familiares desconocen de los beneficios de este instrumento clave del proceso sucesorio.

El 80% de los microempresarios familiares encuestados no tienen en cuenta el proceso de sucesión, o bien, si esto ha ocurrido ha sido de forma espontánea y con la ausencia de una planificación para dicho paso. La teoría sobre la sucesión señala que debería existir un plan para dicho proceso en todas y cada una de las empresas familiares, garantizando así su supervivencia (Belausteguigoitia, 2012; Müller de la Lama et al., 2008; Trevinyo, 2010; Universidad De La Salle, 2013).

Con relación a la ausencia de planificación del proceso sucesorio en las microempresas familiares censadas en esta investigación, estas repiten la tendencia de investigaciones como la de Monterde(2012), donde se explica que la falta de un plan o protocolo se debe a una cultura empresarial, de prevención y de gestión deficiente.

## **Conclusiones**

La presente investigación aporta conocimientos acerca de la tipología de las microempresas familiares en un municipio del estado de Yucatán; recalcando la importancia de éstas como propulsoras de la economía en dicho municipio. Así

como el impacto sobre la mano de obra que generan en el entorno local, sumando positivamente a los censos económicos de México.

De igual forma se propuso una definición integral del concepto de protocolo familiar, de forma tal, que facilite su comprensión a los microempresarios y brinde una idea general de la utilidad de dicho instrumento para la evolución empresarial de los negocios familiares.

El presente estudio, permitió cuantificar la existencia de las microempresas familiares en una región rural delimitada. Los resultados reflejan que la mayoría de los negocios de esa zona yucateca, son de orden familiar y de tamaño micro.

Estas presentan un rango amplio en los años de antigüedad y una falta notable de políticas establecidas en su administración. Existe un desconocimiento generalizado por los miembros de las familias empresarias en dicha zona rural de las bondades de implementar un protocolo familiar en sus negocios.

Lo anterior, da pie a cuestionamientos como: ¿Por qué en nuestro país, las empresas de tipo familiar no tiene acceso a este tipo de herramientas?

No es un secreto que los lazos afectivos existentes en las empresas familiares son una fortaleza en muchas ocasiones. Expresan cierta flexibilidad ante los cambios basada en una comunicación sólida entre los miembros de la familia. Sin embargo, las empresas rurales carecen de las bases de formación para integrar estructuras formales en sus negocios (Tamayo, Tamayo, Madero & Monforte, 2011).

Es recomendable ahondar en la temática de las empresas familiares; y más aún, en el concepto y la importancia del protocolo familiar, pues en el territorio mexicano no son términos pertenecientes al dominio público.

Esta perspectiva justificaría fomentar el conocimiento e implementación del protocolo familiar y del proceso de sucesión en dichas empresas, en el afán de ayudar al crecimiento y subsistencia por medio de dichas herramientas.

Una alternativa para colaborar a la formación empresarial de los microempresarios de la región sería la vinculación con instancias como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) del estado de Yucatán; organismos dedicados a promover las actividades empresariales del comercio, los servicios y el turismo por medio de asesoría, consultoría y atención profesional y finalmente acuerdos de colaboración de las empresas de estudio y las instituciones de educación superior en el Estado.

## Referencias

- Amat, J., (2000). La continuidad de la empresa familiar. Gestión: Barcelona.
- Aranda Ontiveros, J. J., Oreza Pacheco, W., Solórzano Díaz, M., & Madero Llanes, J. (2015). Criterios de conceptualización de la empresa familiar. 3C Empresa. Investigación y pensamiento, 4(3), 185-199. Doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>
- Araya Arnoldo, L. (2012). Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización; *TEC Empresarial: Empresas Familiares*. Vol.6. Num.2. p.p. 29-39.
- Arenas Cardona, H. & Rico Balvín, D., (2014). La Empresa Familiar, El Protocolo y La Sucesión Familiar. *Estudios Gerenciales*. Vol. 30. Núm. 132. Colombia. p.p. 252-258.

- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2014). Influencia Del Protocolo Familiar En Los Resultados De Las Empresas Familiares. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2518938> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2518938>
- Belausteguigoitia Rius, I., (2012). Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- Censos Económicos INEGI (2014). Resultados definitivos Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf)
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, A. C., (2010). Sucesión en la empresa familiar: Guía fundamental en la implementación de un plan de sucesión exitoso. 1ª. Edición. México: LID editorial mexicana.
- Drucker, Peter F., (1988). Las Reglas de Siempre para la Eficacia Directiva de Hoy. ODE. Barcelona.
- Enciclopedia de municipios de México (2012). Municipios de Yucatán Gobierno del estado de Yucatán. Disponible en: [http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios/ver\\_municipio.php?id=90ç](http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios/ver_municipio.php?id=90ç)
- Escuela de Administración de Empresas EAE Business School (2014). Protocolo de la Empresa Familiar: Cómo evitar los conflictos familiares y lograr la armonía en la empresa familiar. *Retos de la Empresa Familiar*. p.p. 1-4.
- Gobierno del Estado de Yucatán (2012). México: Municipios de Yucatán. Disponible en: <http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios/>

- Guía Para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar (2008). Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Impresiones Graymo. 6ª Edición. España. p.p. 54.
- Herreros, J., Calaf, X. & Rovira, A. (2001). Manual de la empresa familiar. Madrid: Cinco Días.
- Instituto de la Empresa Familiar (2014). La Empresa Familiar en España. Recuperado el 08 de diciembre de 2014. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Sectores Yucatán 2015. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler, KPMG (2013). Empresas familiares en México: el desafío decrecer, madurar y permanecer. México. Obtenido de: [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- López-Triviño Junco, A., (2012). Herramientas de Desarrollo del Protocolo Familiar. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*. Núm.15. España. p.p. 1-44.

- Lozano Posso, M., (2000). El Protocolo en Las Empresas de Propiedad Familiar; *Estudios Gerenciales: Journal of Management and EconomicsforIberoamerica*. Universidad ICESI. Núm. 74. p.p. 49-67.
- Martínez Echezárraga, J., (2011). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. 1a edición. Argentina: Ediciones Granica.
- Monterde Valenzuela, M. (2012). El Proceso De Sucesión En Las Empresas Familiares: Garantía De Continuidad, LegadoY Competitividad. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 7. Núm. 1. P.p. 1000-1009.
- Müller de la Lama, E., Luthe García, R., Mora Ocaranza, J., SarjanovichReversat, J. &Sashida, R., (2008). Empresas Efectivas familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy. 1ª reimpresión. México: Trillas.
- Polanco Mis, D.V. (2010). El Modelo De Los 3 Círculos En Estudios De Casos De La Industria De La Confección En Mérida Yucatán. Tesis de maestría no publicada. Instituto Tecnológico de Mérida. Yucatán, México.
- Poza, E. J., (2011). Empresas Familiares. 3ª Edición. México: CENGAGE Learning Editores.
- Rodríguez Díaz, R., (2012).El Protocolo Familiar ¿Sí o No?. Asociación de la Empresa Familiar de Canarias. *Instituto Internacional Bravo Murillo-Business School*. Primera edición. España. p.p. 21.
- Ruíz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., De la Garza S. P. & Gaytán H. G. (2014). Factores Clave Para La Sobrevivencia Intergeneracional De La Empresa

- Familiar: Caso De Estudio. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. Vol. 8. Núm.15. p.p. 43-62.
- Sánchez-Crespo, A. & Sánchez, A. (2002). La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad. Bilbao: Deusto.
- Santandreu, E., (2005). La empresa familiar. *Centre Metal.lurgic*. Núm. 6. España. p.p. 34-36.
- Secretaría de Economía (2012). Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNCMIPYME). Disponible en:[http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe\\_APF/memorias/28\\_md\\_cncmipyme.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf)
- Tamayo Manrique, J. M., Tamayo Cortez, J. A., Madero Llanes, J. E., Monforte Méndez, G. A., (2011). Continuidad de Empresas Familiares Rurales y Urbanas del Municipio Exhenequenero de Dzidzantún en el Estado de Yucatán. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. XV. Núm. 29. México. p.p. 745-750.
- Trevinyo Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. 1ª edición. México: Pearson Educación.
- Universidad De La Salle (2013). *Por la suma de fortalezas para el éxito de la empresa Familiar: Proyecto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia en PYMES*. México: De La Salle Ediciones.

Velázquez-García M.C., Paz-Gómez C.A. & Aguilar-Morales N (2011). La Sucesión En Una Empresa Familiar De Autotrasporte. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Vol.17. Núm. 48. p.p. 65-74.



# Facturación Electrónica de las MiPyMes en México y la Problemática para su Implementación

---

Martina Flores Vizcarra<sup>1</sup>  
Lucia Cereceres Gutiérrez<sup>2</sup>  
Eleazar Angulo López<sup>3</sup>  
Deyanira Bernal Domínguez<sup>4</sup>  
Mario Montijo García<sup>5</sup>

## Resumen

La presente ponencia aborda la problemática que actualmente se presenta en las micro y pequeñas empresas MiPyMes en México derivado de las recientes modificaciones a la legislación tributaria por parte del Servicio de Administración Tributaria en México. La investigación muestra las dificultades que están teniendo estas organizaciones, específicamente para el correcto cumplimiento de la expedición de comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), situación que se acentúa en este sector dado el desconocimiento o el poco uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por parte del capital humano con que esta cuenta, lo cual repercute de manera importante en la competitividad de las mismas. En México la utilización de esta herramienta data del año 2005, sin embargo para este sector de contribuyentes es relativamente nuevo, ya que su imposición por parte de la autoridad Hacendaria es a partir de 2014. Expone además las limitaciones tecnológicas y administrativas que deben subsanar para poder cumplir oportunamente con sus obligaciones fiscales. Además pretende identificar si como consecuencia del cambio de facturación tradicional a facturación por internet las micro y pequeñas empresas de Culiacán, Sinaloa, México, se sientan inhibidas y que estén buscando nuevas formas de evadir sus obligaciones fiscales, y como consecuencia de ello, incrementar las cifras de contribuyentes que desarrollan sus actividades en la informalidad. Este estudio es mixto ya que utilizamos metodología cuantitativa y cualitativa; en lo que respecta a la investigación de campo se encuentra en proceso.

**Palabras clave:** Servicio de Administración Tributaria (SAT), facturación electrónica, micro y pequeñas empresas.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [martinaflores@hotmail.com](mailto:martinaflores@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [luciacereceres@hotmail.com](mailto:luciacereceres@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [eleangulo@hotmail.com](mailto:eleangulo@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com)

## **Introducción**

Los estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en el mundo constituyen una fuente importante de información para conocer qué es lo que está aconteciendo para vislumbrar lo que en el futuro podrían tomar los gobiernos unos de otros en su intercambio de información y colaboración.

Oportuno resulta mencionar que el contenido de esta ponencia presenta un avance del proyecto de investigación y que para su elaboración participaron en las tareas de diseño estructural y revisión, miembros del Cuerpo Académico Consolidado “Desarrollo de las Organizaciones” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, el cual una servidora es miembro.

Son presentados algunos resultados preliminares, ello por considerar que los contribuyentes sujetos al nuevo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) que inició su vigencia en enero 2014, aún no están completamente familiarizados con las nuevas disposiciones fiscales hacendarias que les ha impuesto el Sistema de Administración Tributaria (SAT) como autoridad federal, tan es así, que en la Ley de ingresos de la Federación (LIF) vigente para 2015, hay un artículo que les permite actualizar su información fiscal de 2014 a más tardar en enero de 2015, aún y cuando, según texto de Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR), el no cumplir a tiempo con sus obligaciones fiscales en el ejercicio 2014 implica una salida inmediata del régimen y como consecuencia de ello, se quedaban dichos contribuyentes sin disfrutar de las bondades y beneficios del citado régimen fiscal.

El objetivo de la creación en 2014 del RIF es precisamente fomentar la incorporación a la formalidad fiscal de las Pymes establecidas en México y han sido grandes las acciones y programas que ha llevado a cabo la autoridad hacendaria federal por motivar la participación e incorporación al mismo, con programas como: “Ser formal te conviene”, “Sé formal ya”, “Crezcamos juntos”, sin embargo, esto no ha sido suficiente para lograr las metas que sobre este particular se formuló el SAT, según las declaraciones del Titular de dicha dependencia federal.

En este sentido, la presente ponencia está focalizada al análisis del proceso de cambio que han tenido que implementar las MiPyMes para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), analizar la limitaciones y administrativas, materiales y de capital humano que deben subsanar para cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales que les impone la autoridad hacendaria federal y el efecto que ha tenido este proceso en su competitividad, desarrollo y permanencia.

En lo que se refiere a la estructura de la ponencia en la modalidad como proyecto de investigación en proceso, en la primera parte se refiere a la contextualización y planteamiento del problema de investigación. Posteriormente es analizado el marco teórico que hasta ahorita se tiene en el tema que se está investigando para contrastar la realidad de las organizaciones con lo que dicen los expertos en el tema central de la presente ponencia. Por lo que respecta al aspecto metodológico, es acotada la metodología que se utilizará y el enfoque de la investigación a aplicar, así como la bibliografía consultada.

## **Enfoque Teórico**

Los constantes cambios en el mundo que caracterizan el contexto internacional de las organizaciones han impactado de manera significativa su estabilidad y pertinencia.

El análisis del proceso de cambio en las Mipymes implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet es un tema por demás interesante sobre todo porque en México este grupo de contribuyentes representa un porcentaje importante de las empresas en nuestro país.

En el presente apartado se hace referencia al marco teórico inicial para lo cual fue necesario realizar una exhaustiva investigación bibliográfica para seleccionar las teorías de sustento. Los resultados del presente permitirán vincular al sector académico con el empresarial ya que se pretende divulgarlos en congresos nacionales e internacionales, cámaras que agrupen a estos empresarios y colegios de profesionales.

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas en México, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, se divide como sigue:

Tabla 1: Estratificación de MiPyMes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.  
 Fuente: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5377259&fecha=24/12/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377259&fecha=24/12/2014)

Además de lo anterior, cobra relevancia este tema ya que no existe actualmente una compilación, una obra, o algún documento que enuncie o se refiera a la temática aquí descrita. Bajo este tenor, la pregunta central que orientará dicho trabajo de investigación es: *¿Cuáles son las características que identifican el proceso de cambio implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet (CFDI) en la micro y pequeña empresa de Culiacán, qué limitaciones tecnológicas y administrativas deben subsanar para cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias y qué efecto han tenido en el desarrollo y permanencia de estas organizaciones?*

Con el objeto de sistematizar nuestro trabajo de investigación, de la pregunta central planteada anteriormente, se han derivado otras interrogantes, que serán la guía, son importantes ya que con las mismas se logra sistematizar la investigación, es decir, que en todo momento serán útiles sobre todo para no perder el rumbo de lo que se está indagando, mismas que se muestran a continuación: 1.- ¿Cómo ha sido el proceso de cambio implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet (CFDI) en la micro y pequeña empresa de Culiacán y cuáles son sus características?, 2.- Cuáles son las limitaciones tecnológicas y administrativas que debe subsanar para cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales que les impone la autoridad Hacendaria Federal?, 3.- ¿Qué efecto tienen las tecnologías de la información (TICS) en el proceso de cambio de facturación tradicional a expedición de comprobantes fiscales digitales por internet?, 4.- ¿Qué factores han dificultado la implementación del cambio?, 5.- ¿Cuáles son los beneficios obtenidos como consecuencia del mismo?, 6.- ¿Qué impacto ha tenido dicho proceso de cambio en el desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa de Culiacán?

Es importante comentar que el objetivo general de la presente investigación es: Conocer las características que identifican el proceso de cambio implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet (CFDI) en la micro y pequeña empresa de Culiacán, las limitaciones tecnológicas y administrativas que deben subsanar para cumplir

oportunamente con las obligaciones fiscales que les impone la autoridad Hacendaria Federal y el efecto que han tenido en su desarrollo y permanencia.

Derivado de las anteriores interrogantes, con esta investigación se propone alcanzar los siguientes objetivos específicos que darán sustento a la presente investigación:

- 1.- Conocer el proceso de cambio implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet (CFDI) en la micro y pequeña empresa de Culiacán y sus características,
- 2.- Identificar las limitaciones tecnológicas y administrativas que debe subsanar la micro y pequeña empresa de Culiacán para cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales que les impone la autoridad Hacendaria Federal,
- 3.- Describir el efecto que tienen las tecnologías de la Información (TICS) utilizadas por la micro y pequeña empresa de Culiacán en el proceso de cambio de expedición de comprobantes fiscales digitales por internet implementado por el SAT,
- 4.- Establecer los factores que han dificultado la implementación del cambio de expedición de comprobantes fiscales digitales por internet implementado por el SAT en la micro y pequeña empresa en Culiacán,
- 5.- Analizar los beneficios obtenidos como consecuencia del cambio de facturación tradicional a expedición de digitales por internet en la micro y pequeña empresa de Culiacán,
- 6.- Conocer el impacto que ha tenido dicho proceso de cambio de expedición de comprobantes fiscales digitales por internet implementado por el SAT en el desarrollo y crecimiento de la micro y pequeña empresa de Culiacán.

De la misma manera, resulta oportuno establecer la hipótesis central del presente trabajo de investigación: *El proceso de cambio implementado por el SAT para transitar de la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet (CFDI) en la micro y pequeña empresa de Culiacán ha dificultado el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por no contar con una estructura administrativa suficiente y adecuada así como por no disponer de la capacitación, recursos materiales y económicos necesarios en lo que se refiere a tecnologías de la información lo cual ha impactado desfavorablemente en el desarrollo, crecimiento y consolidación de las mismas.*

De acuerdo con Castillo, Cereceres, Rodríguez y Borboa (2005: 40), “actualmente las organizaciones pasan por tiempos difíciles debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, caracterizado por la liberación de la economía y la libre competencia”. En el mismo sentido, Olivas (2014) cita a Haime (2005: 36) el cual establece que “durante los últimos 30 años en el país se ha dado un fenómeno de crecimiento veloz del número de empresas, acompañado por su desaparición casi inmediata”.

Lewin, citado por Guizar (2008) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable y cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi-estacionario. Bajo el mismo tenor, organización, definida por Franklin Fincowsky (2009) es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades



específicas e interrelacionadas por líneas d mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

Desde el punto de vista de Agramonte Mier y Terán (1973), organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa, institución u organización para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. En fechas recientes las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido utilizadas en gran medida debido al impulso que se les está dando en las empresas, sobre todo en los países desarrollados (Borrego, Rodríguez, Walle, & Ponce, 2008). Se les ha conferido una importancia primordial para que contribuyan como factor de cambio y modernización tanto en organizaciones, institucionales y entidades gubernamentales (Aguilera Castro & Riascos Erazo, 2009). Actualmente son consideradas un elemento indispensable para el desarrollo de diversos ámbitos y actividades económicas y sociales, como lo mencionan Montijo (2010) y Gámez Gastélum & López Leyva (2009).

Para el cumplimiento correcto y oportuno de la facturación electrónica a través de medios electrónicos, se hace menester que el capital humano con que cuentan las MIPyMES, estén actualizados en cuanto el uso de las tecnologías de la información y comunicación. En ese sentido, establecen Hernández-Ortegay Serrano-Cinca (2009) que las TIC intensifican el intercambio de información y permiten adaptarse a las características del entorno, mejorando las relaciones establecidas con los diferentes agentes e incrementando su eficiencia. La influencia del entorno viene determinada por cuatro agentes principales:

competencia, proveedores, clientes, y administración pública. Afirman los autores en comentario que el apoyo, o en algunos casos, la presión de dichos agentes hacen que la empresa se encuentre motivada para invertir tiempo y dinero en el desarrollo de las citadas TIC's.

Bajo el mismo contexto, Delgado García, (2014), establece que según el preámbulo del Real Decreto 1619/2012, la nueva regulación comunitaria en materia de facturación supone un impulso a la facturación electrónica, dando un mismo trato a la factura tradicional en papel que a la electrónica, como instrumento para reducir costos y hacer más competitivas a las empresas. La nueva definición de factura electrónica es aquella factura que cumpliendo requisitos establecidos, haya sido expedida y recibida en formato electrónico.

El Servicio de Administración Tributaria en los últimos años ha desarrollado una plataforma para el cumplimiento de obligaciones fiscales basado en dicha tecnología de la información y comunicación y en este 2014 la obligatoriedad de su utilización se extiende a un sector muy importante del país que es la las micro y pequeñas empresas. Se decidió realizar esta ponencia en las micro y pequeñas empresas considerando que es el sector que constituye la columna vertebral de la economía nacional según datos del Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México el 99.8% de las empresas son micros, pequeñas y medianas (MiPyMes).

En México el 95% de las empresas se clasifican en Pymes. Información obtenida de Cereceres (2007) muestra que los censos económicos 2009 registraron que las unidades económicas más pequeñas medidas a partir del personal ocupado

total (de 0 a 10 personas) representaron el 95.0% del total de unidades económicas captadas, sin embargo, este grupo de unidades económicas concentró el porcentaje de producción bruta total más bajo, con 8.3% del total. En contraste, el grupo de unidades económicas que ocupó a más de 250 personas representó tan sólo el 0.2% del total de unidades económicas y concentró el 65.3% de la producción bruta total.

Leyva (2014) establece que el impacto de las PyMES en la economía como en el empleo a nivel nacional, estatal y municipal, no hay duda alguna que las PYMES (que incluye las micros) son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional. Olivas (2014) cita a Zorrilla (2004) y establece que de manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características.

Dentro de los problemas principales de este sector está su limitada capacidad económica, la escasa capacitación a sus recursos humanos y su falta de conocimiento en la utilización de las tecnologías de la información. Dentro de los errores más comunes del empresario PyMe, según información obtenida de Condusef destacan los siguientes:

Tabla 2: Errores más comunes del empresario PyMe.

Ausencia de una cultura empresarial	La mayoría pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores.
Falta de análisis estratégico	Inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad.
Mala administración	La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las Pymes.
Incompetencia personal	Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio.
Creerse todólogo	Jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general.
Mala previsión financiera	Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera.
Adquirir deuda sin previsión	Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución.
Centralizar el poder	Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación.
Ausencia de controles	Es importante tener medidas de control, de lo contrario habrá fallas en la operación de la organización. Hay que tener control de gastos, ventas, inventarios, producción etcétera. Así como tener al día los manuales de operación.
Falta de planeación	Con frecuencia las PYMES no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

Fuente: elaboración propias con datos de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>

Bajo el mismo contexto, según el sitio ProMexico, algunas desventajas que tienen las PyMes en México, son las siguientes:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Aunado a lo anterior, a partir del 2014 se agravan los problemas de este grupo de contribuyentes en virtud de los cambios fiscales que se les impusieron. La mayoría están inscritas en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), hasta 2013 Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS). Con este cambio, las obligaciones fiscales aumentaron de manera considerable, sobre todo en lo que se refiere a la forma de comprobar sus ingresos.

La forma tradicional que utilizaron hasta 2013 fue a través de simples notas de venta y es a partir de 2014 cuando, derivado de dichos cambios fiscales se les obliga a emigrar a expedir comprobantes fiscales digitales por Internet (CFDI), obligación que, considerando las limitaciones ya comentadas que caracterizan al sector, esto se vuelve un problema de dimensiones importantes.

En materia de facturación electrónica, según información obtenida del Servicio de Administración Tributaria, México es líder ya que se han expedido más 2,300 millones. El gobierno federal informa que México ha sido señalado como uno de los líderes mundiales con el modelo de Facturación Electrónica que implementa el

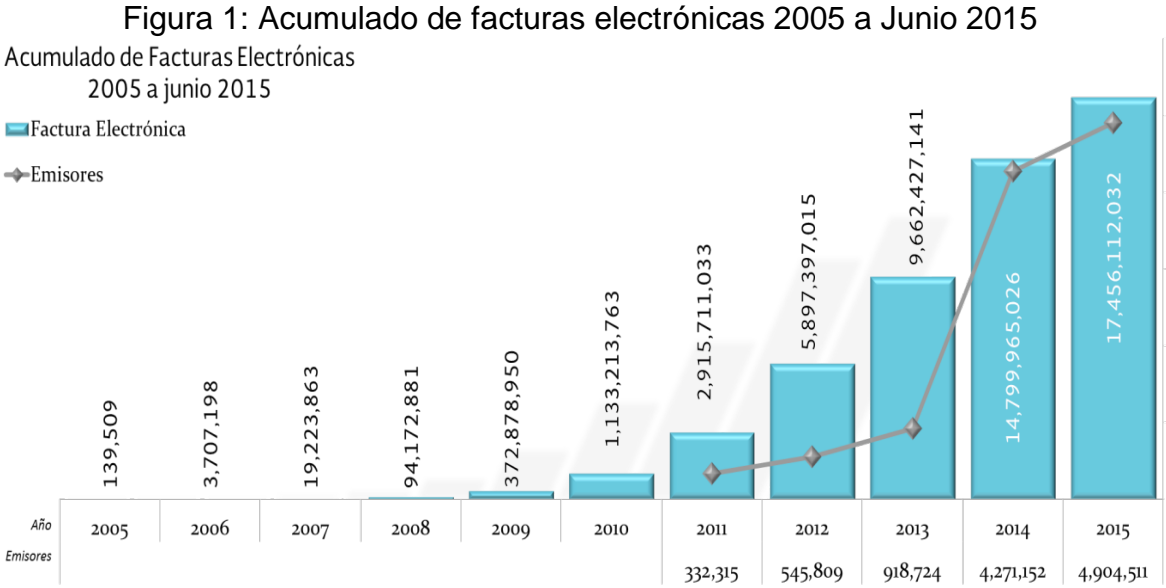
Servicio de Administración Tributaria (SAT), y como un referente a seguir y aprender con el proceso instrumentado. Este señalamiento se hizo dentro del marco del 7º Congreso Mundial EXPP Summit de Factura Electrónica llevado a cabo en septiembre de 2011, evento organizado por consultores europeos especialistas en factura electrónica. Lo anterior se demuestra con los resultados obtenidos a septiembre de 2011, los cuales reflejan a más de 350 mil contribuyentes que ya utilizan la factura electrónica como medio de comprobación fiscal.

Para 2014, según información obtenida de la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información (AMITI) en conjunto con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) informan que con las nuevas obligaciones fiscales sobre factura electrónica, en 2014 se sumaron más de 4 millones de contribuyentes, con un incremento del 799% y de 2011 a 2014, se han emitido más de 14 mil millones de facturas electrónicas con un crecimiento de 36.5%.

Como resultado de lo anterior, México se consolidó en 2014 como el país líder en el tema, con las tasas más altas de crecimiento, tanto de emisores como de facturas electrónicas generadas, de acuerdo a Bruno Koch, Presidente de Billentis, firma Consultora Internacional en Factura Electrónica.

La Factura Electrónica en el mundo según +SAP, es una realidad en América los principales países que lo implementaron fueron Chile, México y Brasil. En Europa Dinamarca es el líder en sector público, España 26.1 % , Francia 18.2 % , Reino Unido 25.8 % , Alemania 17.4 % , Finlandia 18.2 % , República Checa 8.2 % , Italia 6.6 %.

Da la impresión que en México la facturación electrónica inició en 2014, sin embargo, dicha herramienta está siendo utilizada en dicho país desde el año 2005. Aparece por primera vez en la LISR en 2004. En la siguiente figura, se muestra su evolución, según datos obtenidos del II Foro Conexión Internacional de Tributación Digital 2015:



Fuente: Servicio de Administración Tributaria  
[http://issuu.com/amexipac/docs/la\\_nueva\\_administraci\\_\\_n\\_tributaria](http://issuu.com/amexipac/docs/la_nueva_administraci__n_tributaria)

Existen diferencias respecto de las características de los comprobantes en papel que se expedían hasta 2013, respecto de los comprobantes fiscales digitales por internet que se deben expedir de manera obligatoria a partir del ejercicio 2014. A continuación se muestran las principales diferencias:

Tabla 3:Diferencias de comprobante fiscal en papel y el digital

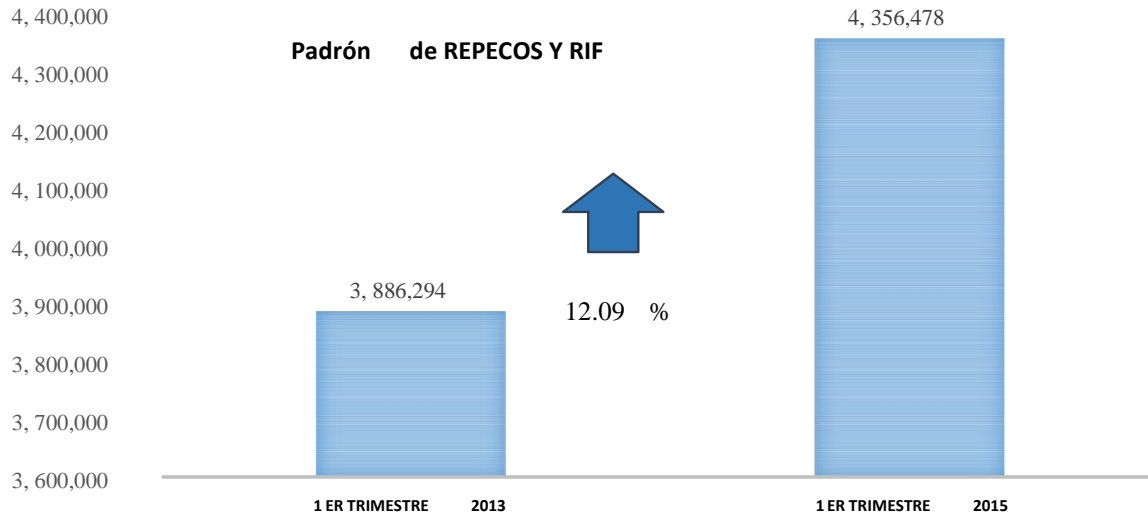
Comprobante fiscal en papel	Comprobante fiscal digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de Identificación Fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sello digital del contribuyente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos del impresor autorizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena original (sólo en representación impresa).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyenda: "La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en términos de las disposiciones fiscales" las disposiciones fiscales".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serie del certificado de sello digital.</li> <li>• Cumplir con el estándar tecnológico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de emisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha y hora de emisión</li> </ul>

Fuente: [http://issuu.com/amexipac/docs/la\\_nueva\\_administraci\\_\\_n\\_tributaria](http://issuu.com/amexipac/docs/la_nueva_administraci__n_tributaria)

En lo que se refiere a las MiPyMes, según el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, el padrón que integraba a los REPECOS, según los datos del SAT era de 3´886,294 contribuyentes, comparado con el padrón de 4´356,478 conformado al primer trimestre de 2015 por el RIF, significa un incremento del 12.09 por ciento desde su creación; es decir, en los 15 meses que tiene de vigencia el RIF, la base de contribuyentes creció en 470,184, a un ritmo promedio de 31,346 contribuyentes mensualmente. A continuación se muestra la figura que ilustra lo aquí comentado:



Figura 2: Padrón de Contribuyentes de REPECOS a RIF



Fuente:

<http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/mayo/cefp0102015.pdf>

En el marco del tercer informe de labores el Presidente de la República manifestó que al primer semestre de 2015, se alcanzó un total de 4,409,591, incluyendo 1.1 millones de contribuyentes nuevos que no pertenecían al antiguo Régimen de Pequeños Contribuyentes, lo que demuestra avances considerables en el cumplimiento de los objetivos de incorporación a la formalidad de los negocios más pequeños.

Estos resultados, afirmó, derivan de la importante campaña que el SAT ha emprendido en materia de difusión y fortalecimiento de la infraestructura para facilitar la afiliación al RIF, a través de módulos y ventanillas de atención, conferencias, pláticas y talleres, productos impresos, y el portal “Crezcamos juntos”, entre otros elementos.

De acuerdo a lo anterior acotado, cobra relevancia lo publicado por el periódico El Financiero, que dice que a la fecha tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal

(RIF) más de cuatro millones 300 mil contribuyentes, quienes han presentado siete millones 500 mil declaraciones, informó el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

El administrador general de Servicios al Contribuyente del organismo, Guillermo Valls Esponda, informó que esos resultados se derivan del trabajo conjunto del SAT y las cámaras empresariales, y gracias a los talleres de capacitación impartidos por la autoridad federal.

Si se consideran el padrón de contribuyentes y el número de declaraciones presentadas, tomando en cuenta 6 declaraciones por ejercicio de cada contribuyente, al cruzar los números, tendrían que ser un mínimo de 20 millones de declaraciones, considerando 6 bimestres por ejercicio al año.

En el ámbito del número de comprobantes expedidos por los contribuyentes de RIF por el ejercicio 2014, habría que analizar las estadísticas en torno a ello. Es precisamente, uno de los objetivos de la presente investigación en proceso.

A continuación se hace referencia a la normatividad existente para 2015 que le aplica a las Mipymes. En primer término, considerando la jerarquía de las leyes mexicanas, a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, misma que establece en su artículo 31 fracción IV la obligación de los mexicanos Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Los Regímenes fiscales de tributación de las Mipymes personas físicas se encuentran contenidos en el Título IV Capítulo II de la Ley de ISR, el cual se

encuentra dividido en dos secciones. La sección I, denominada “De las personas físicas con actividades empresariales y profesionales, disposiciones que se encuentran contenidas en los artículos del 100 al 110 de dicha Ley. En dicha sección I no hay tope de ingresos que deban atender las empresas, no se establecen topes máximos o mínimos.

Dentro del mismo Capítulo II del citado título IV de las personas físicas, se encuentra así mismo la Sección II, la cual se denomina “Régimen de Incorporación Fiscal”. En esta sección sólo pueden tributar en el mismo Mipymes de hasta dos millones de ingresos al año y con ciertas condiciones, tal como se apreciará en el desarrollo del presente.

La presente investigación se refiere precisamente a una de las obligaciones fiscales que les impone la autoridad fiscal hacendaria a las Mipymes que es la de la entregar a sus clientes comprobantes fiscales. Para dichos efectos se deben atender las disposiciones contenidas en los artículos 29 y 29-A fracción IV, segundo párrafo y último párrafo del CFF y 39 del Reglamento del CFF vigentes en 2015. Para el caso de Mipymes que tributen en régimen general de ley dicha obligación se encuentra contenida en el artículo 110 fracción III y para el caso de las que tributen en RIF se encuentra contenida dicha obligación en el artículo 112 Fracción IV de la Ley de ISR.

Es en este sentido en el cual la regla de Resolución miscelánea número 2.7.1.23 aplicable para 2015, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre de 2014, establece que los contribuyentes podrán elaborar un CFDI diario, semanal o mensual donde consten los importes correspondientes a cada

una de las operaciones realizadas con el público en general del periodo al que corresponda. Tratándose de contribuyentes que tributen en RIF, podrán elaborar un CFDI en forma bimestral.

Bajo el mismo contexto, las Mipymes deberán atender la normatividad contenida expresamente para ellas, en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) para 2015 en su título IV capítulo II sección II, tomando como grupo a analizar, aquellas empresas cuyos ingresos al año sumen hasta dos millones de pesos.

Las obligaciones fiscales que les impone la autoridad hacendaria mexicana a este grupo de contribuyentes, de acuerdo al artículo 112 de la LISR en materia de comprobantes fiscales, son: IV. Entregar a sus clientes comprobantes fiscales. Para estos efectos los contribuyentes podrán expedir dichos comprobantes utilizando la herramienta electrónica de servicio de generación gratuita de factura electrónica que se encuentra en la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria.

## **Metodología**

La investigación científica se concibe como un proceso, término que significa dinámico, cambiante y evolutivo. Un proceso compuesto por múltiples etapas estrechamente vinculadas entre sí, que se da o no de manera secuencial o continua. Al hacer investigación, siempre iniciamos con una idea y un planteamiento, y concluimos con la recolección, el análisis de datos y un reporte de estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2005).

Uno de los principales problemas que se presentan al iniciar una investigación es precisamente determinar qué tipo de metodología o enfoque se empleará. Para este trabajo se desarrollará bajo la metodología mixta, ya que utilizaremos la metodología cuantitativa con la aplicación de cuestionarios a los directivos de las micro y pequeñas empresas en Culiacán, lo que nos permitirá conocer de primera mano toda la problemática que se presenta en estas organizaciones para cumplir oportunamente con sus obligaciones fiscales considerando el proceso de cambio de facturación tradicional a digital por internet. Por su parte la metodología cualitativa nos ayudará a mostrar la opinión de los dirigentes empresariales y los propios empresarios en forma más profunda, todo ello nos ayudará a contratar y complementar los resultados de investigación.

En lo que respecta al desarrollo de la metodología cuantitativa, para determinar la muestra de los empresarios que serán encuestados, consideraremos como universo de estudio a las micro y pequeñas empresas establecidas en Culiacán, del giro, comercial, industrial y de servicios, será una muestra no probabilística determinada a conveniencia del investigador, con el objetivo de abarcar distintos puntos de la ciudad. Lo anterior nos permitirá dar respuesta en forma más amplia a nuestras interrogantes de investigación, ya que los cuestionarios serán aplicados en las micro y pequeñas empresas.

Las unidades a analizar en esta investigación son empresas que contengan las características establecidas por la Secretaria de Economía para ser consideradas micros y pequeñas establecidas en Culiacán, que estén inscritas en el SAT y que tengan trabajadores de acuerdo con el DOF del 30 de junio de 2009

En lo que respecta a la muestra será no probabilística. El cuestionario se elaborará tomando en consideración las interrogantes específicas, será cerrado de opción múltiple tomando en consideración las orientaciones de Santesmases (2009).

Los cuestionarios ya aplicados serán capturados y procesados en el Programa (DyANE) del autor Santesmases (2009), por ser un software que permite realizar cruces de variables, graficar y manejar los archivos en Word y Excel.

Por su parte en la metodología cualitativa realizaremos entrevistas semiestructuradas. Dicha información será grabada y posteriormente capturada en Word para su análisis.

Como parte de las técnicas e instrumentos que se utilizarán en este trabajo de investigación destacan la observación y la entrevista, el cuestionario, así como revisión y análisis bibliográfico de diversas fuentes.

Para dar sustento metodológico se plantea citar entre otros a Taylor y Bogdan (1987), Creswell (1998), Grunow (1995), Yin (1994).

## **Resultados Preliminares**

Los resultados preliminares obtenidos en la presente investigación están en proceso por ser un tema de actualidad. Con lo antes descrito se observa que la intención de la autoridad hacendaria cuando se publicó este nuevo régimen de Incorporación Fiscal, estaba muy limitado, sobre todo para su incorporación, por lo que de manera posterior ha facilitado este aspecto según se aprecia en lo publicado en la Resolución Miscelánea Fiscal para 2015 (RMF).

Al 31 de julio se han incorporado más de 700 mil contribuyentes al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), para llegar a un total de 4'239,904 contribuyentes activos del RIF, que incluye a 3'886,294 contribuyentes que fueron migrados del extinto Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS).

Al mes de julio de 2014, los contribuyentes del RIF han emitido más de 3 millones de facturas electrónicas con la herramienta electrónica Factura Fácil, y en el aplicativo Mis Cuentas se ha registrado más de 3 millones de operaciones de Gastos y casi 2 millones de operaciones de Ingresos.

En el mes de julio 2014 se liberó la aplicación para que este sector presentara su declaración del primer bimestre del 2014, y las cifras son por demás alentadoras, al haber recibido más de 2 millones de declaraciones de contribuyentes que en su mayoría nunca habían declarado.

En lo que se refiere a la expedición de comprobantes fiscales con el público en general, la regla 2.7.1.23 publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2014 se establecen los siguientes requisitos: Se deberán expedir los comprobantes de operaciones con el público en general, mismos que deberán contener los

requisitos del artículo 29-A, fracciones I y III del CFF, así como el valor total de los actos o actividades realizados, la cantidad, la clase de los bienes o mercancías o descripción del servicio o del uso o goce que amparen y cuando así proceda, el número de registro de la máquina, equipo o sistema y, en su caso, el logotipo fiscal. Los comprobantes de operaciones con el público en general podrán expedirse en alguna de las formas siguientes: I. Comprobantes impresos en original y copia, debiendo contener impreso el número de folio en forma consecutiva previamente a su utilización. La copia se entregará al interesado y los originales se conservarán por el contribuyente que los expide., II. Comprobantes consistentes en copia de la parte de los registros de auditoría de sus máquinas registradoras, en la que aparezca el importe de las operaciones de que se trate y siempre que los registros de auditoría contengan el orden consecutivo de operaciones y el resumen total de las ventas diarias, revisado y firmado por el auditor interno de la empresa o por el contribuyente., III. Comprobantes emitidos por los equipos de registro de operaciones con el público en general, siempre que cumplan con los requisitos siguientes: a) Contar con sistemas de registro contable electrónico que permitan identificar en forma expresa el valor total de las operaciones celebradas cada día con el público en general, así como el monto de los impuestos trasladados en dichas operaciones., b) Que los equipos para el registro de las operaciones con el público en general cumplan con los siguientes requisitos: 1. Contar con un dispositivo que acumule el valor de las operaciones celebradas durante el día, así como el monto de los impuestos trasladados en dichas operaciones., 2. Contar con un acceso que permita a las autoridades



fiscales consultar la información contenida en el dispositivo mencionado., 3. Contar con la capacidad de emitir comprobantes que reúnan los requisitos a que se refiere el inciso a) de la presente regla., 4. Contar con la capacidad de efectuar en forma automática, al final del día, el registro contable en las cuentas y subcuentas afectadas por cada operación, y de emitir un reporte global diario.

Por parte del SAT se han invertido grandes recursos para la implementación de sistemas y herramientas tecnológicas, a tal grado que en la actualidad México es considerado pionero en materia de fiscalización y recaudación tributaria.

### **Conclusiones y Discusión**

El uso obligatorio de las tecnologías de la información para el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de la MiPymes en México ha representado un verdadero reto tanto para la autoridad como para la propia empresa. Para la autoridad en el sentido de que debe hacer llegar la propuesta a ese gran grupo de contribuyentes que no poseen capacidad económica, administrativa y recursos materiales para implementar las medidas ya aprobadas; aun cuando se ha divulgado en los medios electrónicos masivos que es fácil cumplir, que solo hay que acceder por internet a la página del SAT, que solo con un click cumplen estos con sus obligaciones fiscales de manera oportuna, las cifras de contribuyentes incorporados comparado con los que espera incorporar indica a la autoridad federal que aún falta mucho por hacer.

Es por ello que día a día se están ofreciendo nuevos beneficios y oportunidades, sobre todo en plazo para el cumplimiento. Definitivamente que estas nuevas

disposiciones apoyaran en gran medida el ejercicio de las facultades de comprobación que tiene la autoridad, ya que facilitan la fiscalización por tener en su base de datos información de a quién, cuanto y cuando le vendió y le compró la MiPyme, situación que le permite a la autoridad conocer con oportunidad la cifra de impuestos a cargo que tiene ese contribuyente.

Por el lado del contribuyente MiPyme, el reto también se presenta fuerte ya que deberán implementar nuevas formas de trabajo, invertir en equipos que posean tecnología e internet, contratar personal capacitado para realizar esas labores y en un país como México, donde la característica es que este gran grupo de contribuyentes son empresas familiares, donde ellos mismos realizan los procesos que el diario impone a sus días, esta tarea se convierte en una pesada carga administrativa, económica, tecnológica y de materiales.

La autoridad ha hecho hincapié en que el cumplir oportuna y correctamente con sus obligaciones fiscales es una tarea fácil, que no requieren de personal capacitado contable y fiscalmente para realizarlo, sin embargo, a un año de inicio de la vigencia de dichas disposiciones fiscales, sobre todo en lo que se refiere a la expedición de comprobantes fiscales tradicionales a digitales por internet habría que ver los resultados de la presente investigación para conocer la realidad que enfrentan las MiPyme mexicanas.

## **Bibliografía**

Agramonte, M y Teran, N. (1973). *Curso de Teoría de la Administración* (3era ed). México, D.F: Ediciones Contables y Administrativas, S.A

Aguilera Castro, A., & Riascos Erazo, S. (2009). *Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Estudios Gerenciales*

Asociación Mexicana de Proveedores Autorizados de Certificación. Recuperado de: [http://issuu.com/amexipac/docs/la\\_nueva\\_administraci\\_\\_n\\_tributaria](http://issuu.com/amexipac/docs/la_nueva_administraci__n_tributaria)

Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información. Recuperado de: <http://dtic.com.mx/noticias/8139-mexico-se-consolido-como-lider-en-facturacion-electronica-en-2014-amiti>

Borrego, N., Rodríguez, H., Walle, R., & Ponce, J. (2008). *Educación superior virtual en América Latina: Perspectiva Tecnológica Empresarial. Formación Universitaria*

Castillo O, Cereceres L, Rodríguez M, Borboa M, (2005). *Fundamentos básicos de la administración*. México: UAS.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Recuperado de: <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2015/mayo/cefp0102015.pdf>

Cereceres, L. (2007). *La toma de decisiones en la PyMES sinaloenses del sector industrial*. México: UAS.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Recuperado de:

<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*. Londres: Sage.

Delgado García, A. M. (2014). La regulación de la factura electrónica en el sector público. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (18) 97-107.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78832841010>

El Financiero. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/rif-suma-millones-de-contribuyentes-sat.html>

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gámez Gastélum, R., & López Leyva, S. (2009). *Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexicoamericanas*. Culiacán, México: UAS.

Guizar, Montúfar R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México, D.F: McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.

Grunow, D. (1995). *The Research Design in Organization Studies: problems and prospects*. *Organization Science*

Haime L, (2005). *Planeación financiera de la empresa moderna. 7ª edición*. México: ISEF 2005.

Hernández-Ortega, B., & Serrano-Cinca, C. (2009). ¿Qué induce a las empresas a adoptar facturación electrónica? Efecto de las percepciones y del entorno competitivo. (Spanish). *Universia Business Review*, (24), 96-120.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Leyva, A.G. (2014). *Diagnostico empresarial como instrumento de análisis y planeación financiera. El caso de Ferretería Malova*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Autónoma de Sinaloa. México: UAS

Montijo,M. (2010). *El uso de las TIC como factor de cambio en las IES. El caso de las Universidades Públicas*. Culiacán, Sinaloa, México: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.

Olivas, C. (2014). *Administración del Capital de trabajo y análisis financiero. Impacto en el desarrollo de la empresa comercial abastecedora del sector primario. Un estudio de caso*.Tesis inédita presentada para obtener el grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Autónoma de Sinaloa. México: UAS.

Pro México Inversión y Comercio. Recuperado de:  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Santesmases, M. (2009). *DYANE Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados* (versión 4). España: Editorial Pirámide.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014) Informe de Acciones y Resultados de la Mesa de Combate a la Ilegalidad. Recuperado de

[http://www.sat.gob.mx/sala\\_prensa/combate\\_economia\\_ilegal/Documents/Inf\\_combate\\_ilegalidad\\_08102014.pdf](http://www.sat.gob.mx/sala_prensa/combate_economia_ilegal/Documents/Inf_combate_ilegalidad_08102014.pdf)

Servicio de Administración Tributaria Recuperado de:

[http://www.sat.gob.mx/sala\\_prensa/comunicados\\_nacionales/2011/octubre/Documents/com2011\\_178.pdf](http://www.sat.gob.mx/sala_prensa/comunicados_nacionales/2011/octubre/Documents/com2011_178.pdf)

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.

Tercer Informe de Gobierno de la Presidencia de la República. Recuperado de:

[http://www.presidencia.gob.mx/tercerinforme/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=CPC&utm\\_campaign=Informe3](http://www.presidencia.gob.mx/tercerinforme/?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_campaign=Informe3)

Yin, R. K. (1994). *Case study Research. Design and Methods*. Londres: Sage

#### **LEGISLACIONES CONSULTADAS:**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Ley de Ingresos de la Federación
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento de Código Fiscal de la Federación
- Resolución Miscelánea Fiscal para 2015

# Programas Gubernamentales para las MiPyMes: Mecanismo de Obtención de Recursos

---

Mario Montijo García<sup>1</sup>  
Lucía Cereceres Gutiérrez<sup>2</sup>  
Deyanira Bernal Domínguez<sup>3</sup>  
Eleazar Angulo López<sup>4</sup>  
Martina Flores Vizcarra<sup>5</sup>

## Resumen

El avance del proyecto de investigación aquí presentado está centrado en mostrar que los fondos de apoyo y financiamiento proveniente del sector gubernamental para las MIPYMES en México están dispersos en una gran cantidad de dependencias que dificulta en gran medida que los empresarios de estas organizaciones las conozcan, además los mecanismos de acceso a dichos recursos se realizan en su gran mayoría de manera electrónica, sin tomar en consideración la escasa utilización de las TIC'S en las micro y pequeñas, por señalar parte de las dificultades.

Tomando en consideración que la falta de financiamiento de las MIPYMES es una de la problemática más sentida, los recursos que provienen del sector gubernamental poco hacen para favorecer su permanencia y desarrollo. Es preciso señalar que en México se han elaborado muchísimos programas destinados a fortalecerlas, sin embargo hasta la fecha no se ha formulado una política pública a largo plazo que favorezca a este segmento de empresas. En lo que respecta a dicha Política parte de la problemática reside en que sus programas son elaborados en forma sexenal dentro del el Plan Nacional de Desarrollo del Presidente en turno. En esta investigación utilizamos la metodología mixta.

**Palabras clave:** Programas gubernamentales, apoyos y financiamiento, MIPYMES, mecanismos de acceso.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [luciacereceres@hotmail.com](mailto:luciacereceres@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [eleangulo@hotmail.com](mailto:eleangulo@hotmail.com)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma de Sinaloa. [martinaflores@hotmail.com](mailto:martinaflores@hotmail.com)

## Introducción

Es pertinente señalar que en esta ponencia se utiliza el término de Micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) y Pequeña y mediana empresa (PyME), en forma indistinta, ya que denominación también incluye las micro, además es común que algunos programas gubernamentales lo señalan así también, sin embargo la clasificación que hace la Secretaría de Economía en cuanto a su tamaño las indica como PyMES. (DOF 30 junio de 2009)

En lo que respecta a la magnitud de estas empresas en la economía, los Censos Económicos 2014, en sus resultados preliminares mostraron que existen 5 664 515 establecimientos que ocupan a 29.893,584 personas (ver tabla 1), sin embargo hay que tomar en consideración que INEGI señala que en este censo sólo fueron incluidos los establecimientos fijos y semifijos es decir, no se consideraron actividades realizadas en puestos que diariamente son armados y desarmados y tampoco carros y carritos que se desplazan de un sitio a otro u otras formas de venta ambulante.

Tabla 1. Unidades económicas por tamaño y personal ocupado.

Unidades económicas	Empleados	Total	Porcentaje Por tamaño	Personal ocupado Porcentaje
Microempresas	0-10	5 381 289	95.0	41.8
Pequeñas	11-50	226 581	4.0	15.3
Medianas	51-250	45 316	0.8	15.9
Grandes	Más de 250	11 329	0.2	27.0
Total		5 664 515	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. Censos Económico 2014, resultados preliminares.



Del total de establecimientos, el sector comercio es la actividad más representativa con un 45.1 por ciento, seguido por el sector servicios con un 42.2 por ciento, las manufacturas con un 10.5 y el resto de las actividades el 2.2 por ciento. En lo que respecta a la contribución al empleo por sector, del total de establecimientos el sector comercio aporta el 24 por ciento, el sector servicios el 49.5 por ciento, las manufacturas contribuyen con el 18.3 y el resto de las actividades con un 8.2 por ciento.

Tomando en consideración los resultados de los Censos Económicos 2009, en los que existían 5 144 056 establecimientos, la magnitud de las MIPYMES continúa en la misma proporción, derivado de lo anterior el gobierno necesita replantearse la elaboración de una política pública que en verdad contribuya a favorecer la permanencia y desarrollo de estas empresas, ya que desafortunadamente (Secretaría de Economía) el 75 por ciento de los establecimientos cierra durante los primeros tres años de su operación.

En lo que respecta al financiamiento en las MIPyMES en nuestro país, el Banco de México señala que la principal fuente de la obtención de recursos en estas organizaciones, son los proveedores; por otro lado Cereceres (2007), muestra en su investigación que de las PyMES industriales que solicitaron financiamiento en Culiacán, el 25 por ciento provino de la Banca de Desarrollo, el sector bancario representó el 61.54 por ciento, y el resto fue solicitado a otros organismos. En ese sentido Avendaño (2014) señala que el financiamiento proviene también de proveedores y préstamos personales.

Aunado a lo anterior, investigaciones realizadas por la CEPAL, muestran también un panorama desalentador en lo que respecta al financiamiento para las MIPYMES (Pavón, 2010; Garrido, 2011; y Leucona 2014).

Además también se han investigado los programas de apoyo y/o financiamiento a las empresas (Secretaría de Economía-Coneval (2011); Cereceres, 2007, 2010, 2012; Cámara de Diputados, 2008; Tecnológico de Monterrey, 2012; Colmex, 2011; Ferraro y Goldstein, 2011; y Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C. (2014) y Avendaño (2014), con resultados muy similares.

Además de lo anterior, Saavedra (2014), señala que las exportaciones de las MIPYMES son escasas ya que las micro ascienden a .35 por ciento y 3.9 por ciento las medianas, los datos anteriores ponen de manifiesto que este segmento no está aprovechando los mercados que se han abierto con la firma de diversos tratados de libre comercio que ha firmado México con diversos países, sin embargo estas empresas si están enfrentando a las grandes compañías que se instalan en nuestro país con las cuales compiten en situaciones muy desfavorables.

Dentro de ese mismo contexto, la CEPAL señala que las MIPYMES latinoamericanas enfrentan problemas muy similares. (Peres y Stumpo 2002)

A partir de lo anteriormente señalado, el gobierno mexicano en lo que respecta a la implementación de la Política Pública de apoyo a estas empresas, debería no solo elaborar programas aislados, sino establecer una verdadera estrategia que permita que estos impacten de manera significativa en las MIPyMES.

Con el fin de incentivar la inclusión de las PyMES en la globalización, la Secretaría de Economía (SE) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext, julio de 2014), pusieron en marcha un programa de financiamiento para fomentar las exportaciones que tiene asignada una bolsa de dos mil millones de pesos, con estos se pretende apoyar a 500 PyMES exportadores e importadoras. Estos programas en realidad no presentan una oportunidad para las MIYMES, que en su mayoría carecen de productividad e innovación para competir en mercados internacionales.

En lo que respecta al contenido, esta ponencia está organizada de la siguiente manera: en primer término se presentan las consideraciones teóricas, posteriormente los aspectos metodológicos, enseguida presentamos los resultados preliminares de investigación preliminares, finalmente arribamos conclusiones y lista de referencias.

## **1. Perspectiva Teórica**

### **1.1 Política Pública de apoyo a las MIPyMES en México**

En lo que concierne a las Políticas Públicas en México son elaboradas en forma sexenal en un documento denominado Plan Nacional de Desarrollo, es preciso recalcar que en este apartado únicamente se hace mención en lo que se refiere a los programas de asesoría, apoyo y financiamiento a las MIPyMES.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013-2018), publicado en el DOF del 20 de mayo de 2013, tiene como objetivo general llevar a México a su máximo potencial, a través de cinco metas nacionales: I. México en paz, II. México incluyente, III. México con educación de calidad, IV México próspero y V. México con

responsabilidad global. Así mismo cuenta con tres estrategias transversales: i) Democratizar la productividad, ii) Gobierno cercano y moderno e iii) Perspectiva de género.

La meta IV del PND, señala la importancia de acelerar el crecimiento económico para construir un *México Próspero*, también destaca el camino para impulsar a las pequeñas y medianas empresas, así como para promover la generación de empleos. Además, ubica el desarrollo de la infraestructura como pieza clave para incrementar la competitividad de la nación entera.

Cómo se puede observar el PND actual, en lo referente a las MIPyMES es totalmente diferente al del sexenio 2007-2012, sin embargo la mayor parte de las instituciones continúan igual, lo que cambia son los programas, analizando los cambios entre los dos últimos planes de desarrollo, las políticas de financiamiento y/o apoyo a las MIPyMES, no incluye cambios radicales que permitan verdaderamente fortalecer la permanencia y desarrollo de estas organizaciones, aunado a la problemática anterior agregamos que existe una gran cantidad de dependencias de los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal que duplican los esfuerzos y dificultan su localización.

Como se puede apreciar (tabla 2), las modificaciones que realizó el presidente Enrique Peña Nieto, enfocan a que todos los trámites de fondos de apoyo y financiamiento se realicen de manera electrónica.

Tabla 2. Principales cambios en las políticas de apoyo a las MIPyMES Sexenio Enrique Peña Nieto.

<p><b>Sexenio Enrique Peña Nieto (2013-2018)</b></p>	<p>-Desaparece el Fideicomiso México emprende.          -Elimina la Subsecretaría de Las PyMES, que estaba sectorizada a la Secretaría de Economía, en su lugar - Formó el Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM). (Decreto Presidencial del 11 de enero de 2013) publicado en el DOF (14/01/2013).          Redes Estatales de Puntos para Mover a México (DOF 14/01/2013). Se crea la Red Nacional de Apoyo al Emprendedor para impulsar una estrategia de articulación, vinculación y apoyo integral a emprendedores y MIPYMES,          -Creó la página electrónica del Instituto Nacional del Emprendedor, identificada con la liga: <a href="http://www.sistemaemprendedor.gob.mx">www.sistemaemprendedor.gob.mx</a> a través de la cual se lleva a cabo el proceso de participación de convocatorias para el otorgamiento de los apoyos del Fondo. Trámites electrónicos únicamente.          -Creó el Fondo Emprendedor (DOF 05/07/2013).          -Reestructuró el Fondo PyME) en cuatro segmentos: (DOF 18/02/2013)          1. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional          2. Programas de Desarrollo Empresarial          3. Programas de Emprendedores y Financiamiento          4. Programas para MIPYMES          -Fusionó el Fondo PyME 2013 con el Fondo Emprendedor (DOF 28/12/2013) para conformar el Fondo Nacional Emprendedor. Beneficios:          Se tendrá un solo sistema informático          Se tendrá la imagen pública general de un solo fondo representando una política integral de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;          Se tendrán reglas y procedimientos uniformes, y tendrá un solo consejo directivo;          Será un solo sistema de evaluación.</p> <p>Instituyo el programa “Crédito joven” depende del INADEM(11 febrero 2015) y respaldado por NAFIN.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

## **1.2 Instituciones del sector gubernamental que ofrecen programas de asesoría, apoyo y financiamiento a las MIPyMES en México.**

En esta ponencia únicamente se analizan los fondos de apoyo y financiamiento provenientes del sector gubernamental dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

### **Secretaría de Economía (SE)**

En lo que respecta a la implementación de los programas de apoyo y/o financiamiento para las PyMES, La Secretaría de Economía, es una dependencia que tiene a su cargo la responsabilidad de fomentar la productividad y competitividad de los mercados mexicanos, es la encargada de operar gran parte de los fondos de apoyo para las PyMES, sin embargo no tiene definida una política pública a largo plazo que incentive verdaderamente la permanencia y desarrollo de este segmento de empresas. Los órganos desconcentrados que dependen de esta Secretaría son: Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), además están los Programa Nacional de financiamiento al microempresario (PRONAFIN), Fideicomiso de fomento minero (FIFOMI), y el Programa para el desarrollo de la industria del Software (PROSOFT).

## **Banca de desarrollo en México**

En lo que concierne al marco legal de la *banca de desarrollo*, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores señala que son instituciones de de participación estatal mayoritaria integrantes de la Administración Pública Paraestatal (art. 46, fracción I Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) Los organismos que la integran son: NAFIN, BANCOMEXT, BANOBRAS, BANJERCITO, HIPOTECARIA NACIONAL, BANSEFI Y FND, aunque no todas están enfocadas a las PyMES (ver tabla 3). Es pertinente señalar que Nacional Financiera (Nafin) se incorporó formalmente a la Red de Apoyo al Emprendedor, para apoyar unidades de negocio con crédito bancario y esquemas que faciliten su acceso a fondos de capital de riesgo.

Además de las instituciones anteriores, también existen otras dependencias Federales que ofrecen una gran cantidad de programas de apoyos y/o financiamiento a las MIPyMES, que detallamos a continuación:

-Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), creado en el 2012, esórgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, (DOF el 23 de mayo de 2012), anteriormente se llamada FONAES.

-Programa Nacional de financiamiento al micro empresario (PRONAFIN) creado en el 2001, depende de la Secretaría de Economía, opera bajo dos fideicomisos públicos: Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario FINAFIM Fideicomiso del Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales FOMMUR.

Aunado a los organismos señalados, también están SAGARPA, SEDESOL Y CONACYT, además están los Fideicomisos de Fomento Económico: Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), *El Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI)* creado en 1994, entre otras, además de los programas estatales y municipales.

Podemos señalar que el gobierno federal tiene varios organismos que en forma independiente manejan una gran cantidad de programas tanto de apoyo como de financiamiento para las MIPYMES, lo cual no favorece al demandante de los recursos (ver tabla 3).

Para garantizar los recursos destinados a la banca de desarrollo establecidos en el PND, la SHCP (DOF, 16 diciembre de 2013) creó Programa Nacional del Financiamiento del Desarrollo 2013-2018 (PRONAFIDE), que busca entre otros aspectos fortalecer a la Banca de Desarrollo para ampliar el crédito y transformarla en una palanca real del crecimiento económico. Para lograrlo, se propone una Banca de Desarrollo que sea un instrumento de innovación y fomento económico, que trabaje con intermediarios del sector privado y que impulse mercados donde no los hay.



Tabla 3. Banca de Desarrollo (sexenio Enrique Peña Nieto).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedades de Crédito:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacional Financiera, (NAFIN). Constituida en 1934</li> <li>- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS). Creado 1966</li> <li>- Banco de Comercio exterior (BANCOMEX). Creado 1937</li> <li>- Sociedad Hipotecaria Nacional (SHF). Creada en el 2001.</li> <li>- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). 2001.</li> <li>- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO). Creado en 1947.</li> </ul> </li> <li>• <b>organismo descentralizado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiera Nacional (FND) cambio su nombre y objetivos en 2014.</li> </ul> </li> <li>• <b>Fideicomiso de Fomento Económico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)</li> <li>- Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)</li> <li>- Fideicomiso de Fomento a la Minería (FIFOMI)</li> </ul> </li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia.

Otra modificación que se realizó Presidente de la República, Enrique Peña Nieto fue la transformación de Financiera Rural por *Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero* (DOF 10 enero de 2014). Además anunció (boletín de prensa de la presidencia de la República del 20 de agosto de 2014) que durante este año, con nuevos productos financieros, dicha dependencia otorgará 44 mil millones de pesos al campo del país, también señaló que el crédito que otorga al sector primario tendrá una tasa de interés de un solo dígito. Esto significa que todos los productores agropecuarios, silvícolas y pesqueros tendrán tasas menores a 10 por ciento anual, actualmente la tasas son en promedio del 14 por ciento. Recalcó que los pequeños productores tendrán créditos sin garantía hasta por 230 mil pesos con una tasa preferencial aún más baja, de siete por ciento anual como máximo. Añadió que para las pequeñas productores mujeres, la tasa será de 6.5 por ciento anual.

Podemos observar en los señalamientos anteriores, que las políticas de apoyo a las PyMES, siguen siendo sexenales lo que no da certeza a los programas establecidos, es decir que no son políticas a largo plazo, que verdaderamente fortalezcan el desarrollo y permanencia de estos sectores.

### **Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM)**

El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía(DOF, 14 enero de 2013) que tiene por objeto:

Instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas y tiene entre sus atribuciones ejecutar los programas que se aprueben para el apoyo, atención, creación, consolidación y competitividad de dichas empresas y los emprendedores.(Párrafo 1)

En lo que concierne a su regulación y funcionamiento se publicó un acuerdo en el DOF del 15 de mayo de 2013.Es pertinente recalcar que este organismo es la principal estrategia de apoyos y/o financiamiento para fortalecer a las PYMES que está utilizando en el presente sexenio.

En lo que respecta a su operación el INADEM, utiliza la Red Nacional de Apoyo al Emprendedor como un instrumento que coadyuve a favorecer una estrategia de articulación, vinculación y apoyo integral a emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas, dicha red opera con recursos públicos y privados para su funcionamiento.

Los recursos asignados a INADEM, provienen del Fondos Nacional Emprendedor (DOF 24 diciembre de 2014) que en sus reglas de operación señalan que sus

programas tendrán una cobertura nacional y su población objetivo constará de cuatro categorías:

- 1) Emprendedores.
- 2) Micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a los sectores estratégicos de las 32 entidades federativas.
- 3) Grandes empresas.
- 4) Instituciones y organizaciones del sector público y privado que operen programas del FNE en apoyo a emprendedores y MIPYMES.

Además, precisa que los apoyos FNE serán otorgados a través de dos modalidades: por medio de convocatorias públicas y asignación directa de apoyos.

Por otra parte el Presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Enrique Jacob Rocha, presentó (Boletín de prensa 25 enero de 2015) las Reglas de Operación del (FNE) para el ejercicio fiscal 2015, el cual cuenta con un presupuesto de 8 mil 907 millones de pesos, monto menor en 13 por ciento al ejercido en 2014. Es pertinente señalar que para el ejercicio 2016 derivado de los ajustes presupuestales que se realizarán disminuirá también este rubro. Dicho presupuesto que será distribuido de la siguiente manera:

-Al menos 36% se destinará a programas de garantías a través del Fideicomiso México Emprende.

-Hasta 3.61% será destinado a los gastos asociados de promoción, operación, supervisión, seguimiento y evaluación.

-El monto restante se destinará a apoyos para la población objetivo, del cual al menos 75% se destinará a través de convocatorias y/o casos de desastres naturales, y hasta 25% a proyectos de asignación directa.

De dicho presupuesto el INADEM lanzará 31 convocatorias (ver tabla 5) en el año 2015, En lo que respecta a la distribución por entidad federativa, en este año se tomó en consideración una nueva clasificación para el reparto de los recursos, para ello se agrupó a las estados por grado de desarrollo económico y se conformaron tres grandes bolsas regionales, generando más equidad y transparencia en el reparto de los apoyos(ver tabla 4).

Tabla.4 INADEM distribución del presupuesto por entidad federativa.

Grupo	Entidades Federativas	Estados	Bolsa regional %
1	Aguascalientes; Baja California; Chihuahua, Coahuila; Distrito Federal; Estado de México, Guanajuato, Jalisco; Nuevo León; Querétaro; San Luis Potosí y Sonora.	12	38
2	Colima, Durango, Hidalgo, Morelos, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán	10	31
3	Baja California Sur; Campeche; Chiapas; Guerrero; Michoacán; Nayarit; Oaxaca; Tabasco; Tlaxcala y Zacatecas.	10	31
		32	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir de INADEM (Boletín de prensa 12 enero de 2015) y (DOF. 24 diciembre de 2014).

Además, existe otra distribución de recursos por tipo de proyecto y tamaño de la empresa, que destinará 33 por ciento a proyectos grandes y 33 por ciento a

medianos y el resto a proyectos pequeños. También señaló el titular del INADEM que 650 millones de pesos serán para promover proyectos liderados por mujeres, 200 millones de pesos para el desarrollo directo de jóvenes emprendedores y 250 millones de pesos para acompañar la estrategia de prevención del delito, a través del impulso de actividades económicas.

Otro programa que instituyó el Presidente Enrique Peña Nieto es el denominado “Crédito joven” que es operado por INADEM y respaldado por NAFIN, dirigido a los emprendedores de 18 a 30 años de edad que quieren abrir un negocio o hacer crecer el que ya tienen. El objetivo es que los jóvenes emprendedores tengan acceso a más crédito y en mejores condiciones para que su proyecto se desarrolle y consolide.

Tabla 5. Categorías y convocatorias 2015 del Fondo Nacional del Emprendedor.

Categorías	Convocatorias de apoyo a los emprendedores, Micro, pequeñas y medianas empresas 2015
I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional.	1.1 Desarrollo de proveedores 1.2 Competitividad sectorial y regional 1.3 Escalamiento productivo 1.4 Reactivación económica para el programa nacional para la prevención social de la violencia 1.5 Obtención de apoyos para proyectos de mejora regulatoria 1.6 Articulación estratégica de agrupamientos empresariales 1.7 Impulso de la competitividad logística 1.8 Impulso de la competitividad logística de las centrales de abasto y mercados públicos.
II. Programas de Desarrollo Empresarial	2.1 Creación y fortalecimiento de la Red de apoyo al emprendedor y los Puntos para Mover a México. 2.2 Fortalecimiento de la Red de Apoyo al Emprendedor para la eficiente articulación y

	<p>vinculación de emprendedores y MIPYMES.</p> <p>2.3 Creación y fortalecimiento de empresas básicas y de alto impacto.</p> <p>2.4 Creación, seguimiento y fortalecimiento de empresas a través de incubadoras básicas, espacios de vinculación e incubadoras de alto impacto.</p> <p>2.5 Fortalecimiento de aceleradoras de empresas y proceso de aceleración de empresas nacional o internacional..</p> <p>2.6 Realización o participación en eventos empresariales y de emprendimiento.</p> <p>2.7 Fomento al Emprendimiento</p> <p>2.8 Fomento a las Iniciativas de Innovación</p> <p>2.9 Fomento para el Desarrollo de prototipos Innovadores a través de Talleres de Alta Especialización</p>
III. Programas de Emprendedores y Financiamiento	<p>3.1 Profesionalización de capacidades financieras y generación de contenidos que impulsen al ecosistema emprendedor de alto impacto y a las MIPYMES.</p> <p>3.2 Acompañamiento y asistencia técnica para facilitar el acceso a fuentes de financiamiento.</p> <p>3.3 Impulso a emprendedores y empresas mediante el programa de emprendimiento de alto impacto.</p> <p>3.4 Impulso a la vinculación internacional de iniciativas de innovación y emprendimientos de alto impacto.</p> <p>3.5 Fortalecimiento de los activos intangibles de las MIPYMES a través de su gestión, valuación y comercialización.</p> <p>3.6 Programa para el desarrollo del ecosistema de capital emprendedor.</p> <p>3.7 Fortalecimiento institucional de intermediarios financieros no bancarios (IFNB'S) y de entidades de fomento de los Gobiernos Estatales.</p>
IV. Programas para MIPYMES	<p>4.1 Desarrollo de Capacidades Empresariales para Microempresas.</p> <p>4.2 Formación y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales.</p> <p>4.3 Crecimiento y consolidación del modelo de Franquicias.</p> <p>4.4 Desarrollo y Fortalecimiento de la Oferta Exportable.</p>
V. Apoyo para la	<p>5.1 Incorporación de tecnologías de información y</p>

incorporación de TIC S y comunicaciones en las MIPYMES.	comunicaciones a las micro y pequeñas 5.2 Formación de capacidades y adopción de tecnologías en las micro y pequeñas empresas del sector industria, comercio, servicios y turismo. 5.3 Fortalecimiento competitivo de microempresas participantes en el Régimen de Incorporación Fiscal.
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de INADEM. Tutoriales.

Es pertinente señalar que esta convocatoria cambio de nuevo los programas ejercicio 2014, sin embargo las cuatro categorías quedaron igual.

Como ya lo señalamos esta dependencia es el brazo derecho de la política pública del presente sexenio (2013-2018), contiene una gran cantidad de programas de apoyo a las MIPyMES, en lo que respecta a su operación desde su inicio ha presentado muchas dificultades técnicas e imprecisiones derivado de que todos los trámites son totalmente en línea.

## **2. Diseño Metodológico**

Las interrogantes que surgieron del planteamiento del problema son las siguientes.

Interrogante central

¿Cuáles son los programas y mecanismo de acceso al financiamiento y apoyo gubernamental que utilizan las MIPyMES, así como los principales problemas que se presentan al solicitar dichos recursos, y de qué manera han impactado estos recursos en el desarrollo de éstas en Culiacán (2011-2014)?

1. ¿Qué características presentan las MIPYMES en Culiacán?
2. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento utilizadas por las MIPyMES en Culiacán (2011-2014)?.

3. ¿Qué programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental conocen y/o utilizan los directivos de las MIPyMES en Culiacán (2011-2014).?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen las MIPyMES para solicitar crédito y/o apoyos provenientes del sector gubernamental?
5. ¿De qué manera afecta el régimen fiscal utilizado por las MIPyMES en la obtención del financiamiento y/o apoyo gubernamental en Culiacán?
6. ¿Las tecnologías de la información (TICS) utilizadas por las MIPyMES, tienen algún efecto en la obtención del financiamiento y/apoyo gubernamental en Culiacán (2011-2014)?
7. ¿Los programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental han tenido algún efecto en el desarrollo y permanencia de las MIPyMES en Culiacán (2011-2014)?

En lo que respecta al paradigma metodológico, esta investigación se está realizando bajo la metodología mixta, utilizamos el cuestionario que es un instrumento de la metodología cuantitativa y de la cualitativa estamos realizando entrevistas semi-estructuradas que están siendo aplicadas a funcionarios gubernamentales, dirigentes de cámaras y organismos profesionales. Además solicitamos un apoyo a INADEM a través de una micro empresa del sector comercio en la convocatoria Incorporación de tecnologías de información y comunicaciones a las micro y pequeñas. También se realizaron visitas a las distintas dependencias gubernamentales de los tres niveles de gobierno con el fin de recabar información sobre los recursos que ofrecen para las MIPyMES.



En lo que respecta a la metodología cuantitativa, el universo de estudio consideró las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) establecidas en Culiacán, el periodo de análisis comprendió del 2011 al 2014, por considerar pertinente analizar dos años del Presidente Felipe Calderón y dos años del Presidente Enrique Peña Nieto, (sin pretender que sea un estudio comparativo) es preciso señalar que la muestra es no probabilística y que fue seleccionada a conveniencia del investigador. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó un cuestionario cerrado de opción múltiple que consta de 24 preguntas, que se está aplicando en forma indistinta a 150 directivos de las MIPyMES, en los giros; comercial, industrial y de servicio en Culiacán. El procesamiento de los datos se está realizando el software DyANE diseñado por Santesmases (2009).

### **3. Resultados Preliminares**

#### **3.1. Características de las MIPyMES en Culiacán**

Un aspecto muy importante que consideramos en este proyecto, fue conocer las características que distinguen a las empresas que conformaron la muestra, por ello en el cuestionario se incluyeron las variables que mostraron; el giro, tiempo de establecida, tamaño, régimen fiscal, edad y nivel escolar de los encuestados, los hallazgos mostraron que:

-El 51.20 por ciento de los establecimientos encuestados corresponden al sector comercio, el 40.80 por ciento al sector servicios y el 8 por ciento al sector industrial. Cabe destacar que los giros se establecieron a partir de la estratificación de las PyMES (DOF, 30/06/2009), ya que es el referente para otorgar los apoyos provenientes de la banca de desarrollo en México.

-Respecto al tamaño, el 84.80 por ciento se aplicaron a microempresas, el 12.80 por ciento correspondió a pequeñas y el 2.40 por ciento a medianas.

-En cuanto al tiempo que tienen de establecidas, el 24.80 por ciento tienen de 1-2 años, de 3-5 años el 22.40 por ciento, de 6-8 años el 19.20 por ciento, de 8-10 años el 11.20 por ciento y de 11 años en adelante el 22.40 por ciento; se puede observar en las cifras anteriores que las empresas por abajo de los 8 años representan el 66.40 por ciento.

-En lo que se refiere al régimen fiscal con el que están registradas las PyMES, el 64.80 por ciento están en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), el 14.40 por ciento está registrada en Actividad empresarial, el 6.40 como Sociedades anónimas (S.A), Sociedad Civil (S.C) el 1.60 por ciento y otros el 8.00 por ciento y el 4.80 por ciento no están registradas.

De lo anterior podemos destacar, que el 84.80 por ciento corresponde a microempresas, además el total de las empresas tienen menos de 8 años de operación.

-Los empresarios señalaron que el 81.60 por ciento, no está afiliado a ninguna cámara empresarial.

### **3.2. Fuentes de financiamiento utilizadas por las MIPyMES en Culiacán**

Las respuestas de los encuestados fueron las siguientes:

*¿Qué factores internos determinan la necesidad de financiamiento en su empresa? (respuestas múltiples)*

Reestructuración de deuda 11.19 %, Compra de inventarios 45.45%, Inversiones en activos fijos 20.98%, Gastos operativos 15.38 y otros 6.99.

La necesidad de financiar el capital de trabajo es la principal necesidad de financiamiento de las empresas encuestadas, lo que nos indica que solicitan recursos para cubrir una falta de liquidez y no para satisfacer factores estratégicos de inversión, lo anterior refleja que las MIPyMES tratan de sobrevivir, sin implementar una planeación a largo plazo que fortalezca su productividad y desarrollo (Secretaría de Economía).

*¿Cuáles fueron las 3 principales fuentes de financiamiento mediante las cuales cubrió las necesidades de su empresa?*

Los datos mostraron que: el Sector bancario 18.0 %, Sector Gubernamental 3.79%; proveedores 21.33 %, Préstamos personales 28.44 %, Tarjetas bancarias 14.22%, Prestamistas 5.21%, Ninguno 7.11% y otros 1.90 %

En lo que respecta al financiamiento de las empresas el Banco de México informa que los principales resultados de la Encuesta Trimestral devaluación Coyuntural del Mercado Crediticio realizada para el periodo julio septiembre de 2014 indican que:

-Con relación a las fuentes de financiamiento utilizadas en el trimestre que se reporta, 80.8 por ciento de las empresas encuestadas señaló que recibió financiamiento de proveedores, 33.9 por ciento utilizó crédito de la banca comercial, 22.7 por ciento de otras empresas del grupo corporativo y/o la oficina matriz, 6.3 por ciento de la banca de desarrollo, 7.5 por ciento de la banca domiciliada en el extranjero y 3.8 por ciento por emisión de deuda.

Como se puede apreciar, los proveedores siguen aportando la mayor parte del financiamiento en México junto con los préstamos personales, la banca de

desarrollo continua con participación muy baja ya que financia al 6.3 por ciento únicamente. Los hallazgos de esta investigación, muestran una situación muy similar.

Por su parte la aplicación de los cuestionarios a los empresarios arrojó la siguiente información:

*¿Si una de sus respuestas es la banca comercial, cuál de estos servicios o productos bancarios utilizó como fuente de financiamiento?*

Tarjeta de crédito empresarial 27.94%, Crédito para capital de trabajo 35.29%, Crédito para inversión fija 17.65%, Crédito hipotecario 0 %, Otros 19.12 %.

También aquí los directivos de la MIPyMES manifestaron que el capital de trabajo es el fin que le dieron a sus préstamos, tampoco señalan inversiones.

Por otro lado, el Banco de México informa que las limitantes señaladas por las empresas para solicitar financiamiento, en orden de importancia, fueron: la situación económica general (54.0 por ciento), las tasas de interés del mercado de crédito (46.9 por ciento), las condiciones de acceso al crédito bancario (42.0 por ciento), entre otras.

También se les preguntó a los empresarios lo siguiente:

*¿De las siguientes dependencias gubernamentales que ofrecen programas de apoyo y financiamiento a las PyMES, señale cuáles conoce?*

Los directivos de las MIPyMES respondieron lo siguiente:

INAES (Instituto Nacional de la Economía Social 1.11 %, FIFOMI (Fideicomiso de Fomento Minero) 1.67%, PRONAFIN (Programa Nacional del Financiamiento al microempresario) 0%, FND (Financiera Nacional del Desarrollo Agropecuario,

Rural, Forestal y Pesquero) 0%, INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) 2.78%, Red para mover a México .56%, Sinaloa Emprende 10%, Incubadoras de negocios 5%, CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) 2.22 %, FONART (Fondo Nacional de apoyo a las Artesanías) 1.11%, Otras .56%, ninguna de las anteriores 41.11%.

De lo anterior podemos recalcar que gran parte de los directivos de las MIPyMES, desconoce la mayoría de las dependencias que otorgan apoyo y/o financiamiento gubernamental, ubicando en primer lugar a la Secretaría de Economía y a la SEDECO (Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa).

En ese sentido también se les hizo la misma pregunta a los empresarios sobre los recursos estatales:

¿De los siguientes programas de financiamiento y apoyo gubernamental que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico del estado de Sinaloa, señale cuáles conoce?

Se les ofrecieron las siguientes respuestas de opción múltiple: Más financiamiento, Programa centro histórico, Programa DIF, Programa Comercio seguro, Programa segunda oportunidad, Programa de modernización de abarrotes, Programa de modernizaciones de salones de belleza, Programa de financiamiento para la elaboración de uniformes escolares, Reincorporación al crédito, Prosoft, Fomie, Mujeres por Sinaloa, Registro de patentes y marcas, Desarrollo comercial y Franquicias. Los resultados mostraron que conocen muy poco los programas de esta Secretaría, el 15 % manifestó conocer Red Fosin, el 40.63 dijo desconocer todos los programas, volvemos al mismo comentario, la mayoría de los directivos

de las MIPYMES desconoce tanto la ubicación como los programas que ofrecen apoyos del sector gubernamental.

Otra pregunta del cuestionario fue la siguiente:

¿Se ha enterado de los programas de financiamiento y apoyo gubernamental por alguno de los siguientes medios de comunicación?

Prensa, Radio, TV, Cámaras u organismos profesionales, Caravanas de financiamiento, Expo-financiamiento Portales de internet, Redes sociales, Ninguno de los anteriores y otros.

Aunque los empresarios manifestaron que si se han enterado de los programas gubernamentales principalmente en radio, prensa y televisión, el 27.22% no logra ubicar las dependencias ni los programas correspondientes.

### **Mecanismo de obtención de fondos de las dependencias del sector gubernamental que ofrecen recursos a las MIPYMES**

Para dar respuesta a esta interrogante se visitaron las dependencias de los tres órdenes de gobierno que ofrecen asesoría, apoyo y financiamiento para las MIPYMES en Culiacán, Sinaloa, también realizamos un análisis en las páginas de internet de las distintas dependencias gubernamentales que ofrecen recursos para este segmento de empresas, lo que nos permitió para identificar los requisitos y mecanismos implementados para acceder a dichos programas.

En lo que respecta a la aplicación de los cuestionarios, les preguntamos a los directivos de las MIPYMES lo siguiente:

¿Si recibió un crédito o apoyo gubernamental de una dependencia federal, estatal o municipal, cuáles fueron los principales requisitos y qué trámites realizó?

A través de convocatorias, Llenar formatos en línea, Llenar solicitud impresa, Elaborar un proyecto, Presentar garantías, Contar con un aval, Presentar información financiera, Acudir en varias ocasiones de la dependencia gubernamental, Acudir a un intermediario financiero y Otros.

Según indagaciones que realizamos en la SEDECO, los trámites todavía se hacen personalmente, debido a eso los directivos de las MIPyMES manifestaron que tuvieron que acudir en varias ocasiones a la dependencia y llenar solicitudes impresas, lo que desmotiva al empresario porque pierde mucho tiempo, sin embargo también señalaron la dificultad para llenar en línea dicho trámite.

¿Si recibió un apoyo del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)  
¿Cuáles fueron los principales requisitos y qué trámites realizó?

El 57.14% manifestó, que estar registrado ante el SAT y el 28.57 señaló llenar formatos en línea, desarrollar un proyecto 0%, Solicitó apoyo para llenar la convocatoria 0% correspondiente y el 14.29 indicó que otros.

Es importante precisar que las convocatorias emitidas por INADEM son todas electrónicas, debido a ello los empresarios que han recibido apoyo de este organismo señalaron que los trámites fueron en línea y que además necesitaban estar inscritos en el SAT (Servicio de Administración Tributaria). A pesar de que los recursos que ofrece INADEM son difundidos por televisión y cámaras empresariales, gran parte de ellos no los conoce el empresario, esto pudiera estar

relacionado con el monto máximo que se puede gastar en este rubro que es del 4.38 % del fondo asignado, ya que el 95.62 restante de dichos recursos estará destinado a la población objetivo.

### **Mecanismo de acceso a los apoyos de INADEM**

Para dar respuesta a esta pregunta analizamos la página de INADEM, en el apartado Sistema Nacional Emprendedor e identificamos los siguientes requisitos: El primer paso consiste en ubicar en que convocatoria quiere participar, para ello primero debe leer y ubicar las 31 convocatorias (ver tabla 5) que ofrece INADEM en el año 2015, además tiene que verificar el periodo en el que se abre y cierra dicho trámite, ya que algunas convocatorias se abren una o dos veces al año, en lo que respecta al tiempo el sistema de captura dura abierto aproximadamente un mes, durante ese lapso se suben en línea la documentación cuyos requisitos varían en cada convocatoria:

#### *Guía de registro del participante en convocatorias INADEM:*

Al ingresar a la plataforma del Sistema Nacional Emprendedor se presenta el “catálogo de guías” al dar clic en cada uno de las opciones se pueden descargar los siguientes archivos en PDF: guía registro del solicitante, guía corrección documentación jurídico, guía, registro del solicitud, guía corrección normativa, guía firma de convenios, guía de pago a proyectos, en cada uno de ellos se describe en forma extenso el mecanismo de acceso a los fondos que ofrece INADEM a través de sus convocatorias.

Mecanismo de acceso:

- 1) Ingrese a la siguiente página: [www.sistemaemprendedor.gob.mx](http://www.sistemaemprendedor.gob.mx)



- 2) Dé clic en el recuadro llamado “ingreso al sistema emprendedor”.
- 3) Una vez ingresando, deberá capturar su usuario y contraseña, enseguida dé clic en el botón “Acceder”.
- 4) Al contar con el registro de usuario y tomando en cuenta la información ingresada, se accede a la pantalla principal, a través de ella se podrá solicitar su apoyo. Para tener acceso al detalle de las convocatorias que se encuentran vigentes, deberá dar clic en el botón “participar en convocatorias”.
- 5) Ya habiendo ingresado, encontrará las categorías y convocatorias vigentes. En algunas podrá participar de acuerdo a su tipo de perfil generado en el registro y en algunas otras solo podrá consultar el detalle de las convocatorias.
- 6) Para que participe, es necesario dar clic en la convocatoria de su interés y en seguida se le mostrará en pantalla, donde deberá dar clic en el botón “participar”. Al elegir una convocatoria, el sistema presentará una vista de la misma, así mismo, el archivo puede ser descargado.
- 7) Para cada convocatoria, deberá elegir los rubros de apoyo en los que puede participar de acuerdo su proyecto. (Selección de rubros dependiendo las restricciones por convocatoria).
- 8) Para continuar con el registro de la solicitud y participación del apoyo, deberá elegir el botón “ver condiciones”, con el fin de verificar los requisitos de acuerdo a la convocatoria seleccionada y estos serán visibles del lado

izquierdo, para continuar con la solicitud dé clic en el botón “Empezar solicitud”.

- 9) El sistema desplegará las secciones que deberán ser capturadas, ingresando la información específica del proyecto. las secciones de forma genérica son: datos generales. dirección del proyecto, resumen ejecutivo metas, impacto del proyecto, presupuesto, requisitos, evaluación de convocatoria, términos y condiciones, vista previa / firma.
- 10) El sistema le mostrará en la pantalla, donde deberá seguir las instrucciones para la carga de su FIEL (archivo .cer y .key); Una vez que haya terminado, dé clic en el botón “identificarse” de esta manera se guardará y se enviará su solicitud a evaluación.
- 11) Se le mostrará en pantalla el resumen de su solicitud de apoyo, la cual tendrá la opción de imprimirla. Para validar que su firma fue correcta, el sistema le deberá mostrar en pantalla el folio que está registrado al proyecto.
- 12) Con esto concluye satisfactoriamente su “solicitud de apoyo”.
- 13) En la guía de corrección normativa, se indica que si existió un error en los documentos subidos a la convocatoria, se pueden corregir y subir de nuevo.
- 14) Si la solicitud fue aprobada recibirá un correo con el asunto “notificación para firma de convenio” Ingrese de nuevo a la página del Sistema Nacional Emprendedor, deberá capturar su usuario y contraseña, en seguida dé clic en el botón “acceder”. Posteriormente seleccione el perfil con el que quiera ingresar, en la opción “tarefas” ingrese al apartado “convenios”, en el

apartado “convenios para Firmas” dé clic el botón “firmar convenio”, dé clic en el botón “ejecutar”, en el siguiente recuadro elija la opción “permitir”, dé clic en el botón “descargar convenio preliminar”, ábralo y corrobore que los datos sean correctos (tendrá la opción de guardarlo), en el apartado “firma” adjunte su certificado digital con terminación .cer siguiendo las indicaciones, puede identificar su archivo .cer en forma de un diploma, escriba la clave de acceso de su llave privada en el espacio correspondiente y de clic en el botón “identificarse”. ahora adjunte su llave privada con terminación .key, después de firmar su convenio podrá ver su estatus, una vez firmado por todos los interesados y registrado el convenio por el Departamento Jurídico, le aparece el folio de registro de su convenio en la pantalla, en este momento, también podrá ver el registro en su convenio.

Finalmente con esto concluye satisfactoriamente su firma de convenio dentro del Sistema Emprendedor, todo el proceso señalado en el punto anterior deberá ser realizado en un tiempo máximo de 15 días hábiles.

#### *Guía de ministración de recursos:*

Descrito el mecanismo para solicitar y recibir la aprobación en su caso del proyecto presentado, todavía falta realizar los trámites para recibir el recurso federal que le fue autorizado, dicho proceso está en la “guía de ministración de recursos”. En primer término la Dirección de Finanzas revisa y valida la documentación en el Sistema Emprendedor, después INADEM solicita recursos a Tesorería de la Federación (4 días hábiles), posteriormente una vez que la documentación es validada y su convenio está registrado en el Sistema

Emprendedor, se tramita el alta de cuenta bancaria ante NAFIN (3 días hábiles), si la documentación no es correcta se notificará al beneficiario las observaciones vía Sistema Emprendedor para su corrección, una vez que se liberan los recursos, se realiza la transferencia bancaria, dichos recursos se ven reflejados en la cuenta bancaria en (3 días hábiles), se le notificará al beneficiario su depósito por el Sistema Emprendedor. Finalmente Concluye etapa de pago; continuando la etapa de seguimiento.

En el punto anterior se debe tener previamente la siguiente documentación: el contrato bancario, constancia bancarias y recibo de ingresos, con las siguientes características: el beneficiario debe aperturar una cuenta bancaria propia por proyecto (que sea productiva y que genere intereses por si misma sin ligarse a un instrumento de inversión), esta cuenta será para uso exclusivo de los recursos Federales, Solicitar a la institución bancaria en la cual aperturó su cuenta productiva, una constancia en hoja membretada que contenga los datos señalados en la guía, la constancia bancaria puede ir dirigida : o Al Beneficiario (Titular de cuenta) o A quien corresponda o Tesorería de la Federación. Además el beneficiario deberá emitir el recibo de ingresos (CFDI), que deberá contener la siguiente descripción: “por concepto de la aportación para apoyar el proyecto número (folio del proyecto) correspondiente a los recursos del Fondo Nacional Emprendedor del ejercicio fiscal, dicho comprobante no debe desglosar IVA ni tener la firma del Beneficiario o representante legal (Lo puede generar gratuitamente desde el portal del SAT o a través de su proveedor de facturación).

Ingresa de nuevo al Sistema Emprendedor y en el área de trabajo deberá presionar la opción “carga de documentos ministración”, visualizará en pantalla su proyecto aprobado. Seleccione “carga de documentos” en el número de folio del proyecto que corresponda, aquí se debe cargar la siguiente documentación: Comprobante de Ingresos, archivo XML (cuando aplique), constancia bancaria y contrato de apertura de la cuenta bancaria, para que el documento quede cargado en el sistema deberá presionar el botón “cargar documento”. Además debe llenar el cuadro con el número de cuenta CLABE de 18 dígitos que capture, es donde finalmente recibirá su depósito. Aquí debes corroborar la información cargada y presionar el botón “Enviar”. En ese momento la información estará en proceso de revisión por el ejecutivo de pago asignado, cuyo nombre le fue enviado previamente por correo, también puede consultar dudas con dicho ejecutivo en la plataforma viene su teléfono y extensión.

Es preciso señalar que después de recibir el recurso, todavía queda el proceso de supervisión y comprobación de los recursos recibidos.

Como ya lo señalamos no todas las convocatorias tienen los mismos requisitos, lo que si tienen en común es su mecanismo de acceso en el “Sistema Emprendedor”. Respecto al mecanismo de acceso a los recursos de INADEM, a pesar de que las indicaciones están en los manuales difícilmente un micro y pequeño empresario puede llenar esta solicitud sin asesoría o apoyo del contador o de otro profesional en la materia, en ese sentido INADEM señala que la intención de que todos los trámites sean en línea es facilitar el acceso, sin embargo el proceso es bastante largo y complicado.

## **Mecanismo de acceso a la Convocatoria 5.1 Incorporación de tecnologías de información y comunicaciones a las micro y pequeñas**

Con el objetivo de documentar de manera real el proceso de solicitar un apoyo al INADEM, participamos en la convocatoria 5.1 Incorporación de tecnologías de información y comunicaciones a las micro y pequeñas, para ello una micro empresaria del sector comercio nos permitió usar sus datos, y aceptó aportar el 20 % del valor del equipo, en caso de que el proyecto fuera aprobado.

A manera de resumen podemos señalar que el mecanismo de acceso que tienen implementado el Sistema Nacional Emprendedor en lo que respecta al registro de esta convocatoria, es igual que los señalados anteriormente, sin embargo aquí no se apertura ninguna cuenta bancaria, ya que el producto lo recibe directamente del proveedor de las tecnologías.

Como primer paso, bajamos la convocatoria 5.1, en la solicitud se pidió la siguiente información: nivel de maduración del negocio, plan de acción que señale el uso de las TICS que se pretenden adquirir, congruencia entre los productos y/servicios solicitados y el beneficio esperado. Además de señalar si la empresa se encuentra ubicada dentro de un municipio que forme parte de los 400 municipios de la Cruzada Nacional contra el hambre y especificar también si propietaria de la empresa es mujer, ya que esto le da más puntos de los que se necesitan para aprobar el proyecto.

La documentación requerida fue: una carta donde especifique no haber recibido un apoyo similar a lo establecido en esta convocatoria por parte de ninguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal, otra carta

compromiso de proporcionar información sobre el apoyo, específicamente sobre el impacto que tuvo en la empresa dicho recurso.

El paso siguiente fue ingresar a la “vitrina de soluciones tecnológicas”, con el objetivo de seleccionar el equipo que se deseaba adquirir, al revisar las opciones que ofrecían nos percatamos que los proveedores eran empresas no conocidas, que estaban ubicadas principalmente en el Distrito Federal, además los precios de los artículos tenían precios muy superiores a los del mercado, sin embargo continuamos con el proceso de compra. Finalmente el proyecto no fue aprobado.

#### *Actividades complementarias realizadas en esta investigación.*

También realizamos otras actividades tendientes a conocer más el mecanismo de acceso a los fondos que ofrece INADEM:

- a) asistimos al curso “Gestión de fondos para mejorar la productividad empresarial” que organizó SEDECO, fue impartido por el responsable de la Unidad de Gestión de Fondos de esta dependencia, lo interesante de este evento es que fueron convocados los colegios de profesionistas de distintos sectores. Este curso forma parte de una estrategia diseñada precisamente para apoyar a los interesados en estos programas, por ello se ha impartido en todo el Estado de Sinaloa, en lo que respecta al contenido de la exposición abordó datos muy claros sobre la información que deben incluir los proyectos que requieren las distintas convocatorias del INADEM. Es preciso señalar que esta Unidad ha sido ejemplo a nivel nacional ya que ha coadyuvado a elevar al doble los recursos recibidos por los sectores

productivos en Sinaloa, lo anterior forma parte de la Red para mover a México que está instalada en esta Secretaría.

- b) Además para identificar si el portal de INADEM presenta claridad en su información, les pedimos a 8 alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración que están participando en este proyecto, que visitaran la página de esta dependencia y nos describieran por escrito el contenido y los programas que ofrece. Los resultados fueron muy desalentadores, ya que mostraron que algunos alumnos no conocían ni el nombre de INADEM, sin embargo en su narración mostraron de manera general lo que aparece en la presentación de la página, pero no incluyeron programas ni su proceso para obtenerlos. Comentaron que tiene mucha información, sin embargo no lograron ubicar un crédito específico.

En resumen podemos afirmar que el mecanismo de acceso a los fondos de apoyo de INADEM es bastante complejo, tomando en consideración que los micro pequeños y pequeños negocios carecen en gran medida del manejo de las TIC S, el proceso anterior dificulta mucho la obtención de fondos, aunque la intención de ofrecer estos recursos vía electrónica se hizo pensando en evitar la corrupción y la intermediación de personas, en realidad desmotiva al empresario a utilizarlo.

#### **4. Conclusiones**

El avance de investigación aquí presentado nos permite afirmar que a pesar de que existe una política pública de apoyo a las MIPyMES incluida dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Presidente Enrique Peña Nieto, esta es a corto plazo,



debido a que la Ley de Planeación establece que cada presidente elabore el PND. En lo que respecta al sexenio actual (2013-2018) el principal organismo creado es el Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM) al que se les destinaron grandes recursos con el objetivo de apoyar a los jóvenes emprendedores y a las empresas, principalmente a las MIPyMES, un aspecto muy relevante de este instituto es que los trámites se realizan totalmente en línea, con la intención de facilitar el acceso y evitar la corrupción, sin embargo al analizar el mecanismo de acceso a dichos apoyos los hallazgos mostraron un complejo sistema lleno de requisitos que dificulta en gran medida su acceso.

En lo que respecta a las dependencias que forman la banca de desarrollo, así como otros organismos gubernamentales que ofrecen asesoría, apoyo y/o financiamiento para las MIPyMES, están dispersos en una gran cantidad de dependencias, lo que dificulta en gran medida que la población objetivo conozca e identifique sus programas.

En ese sentido la Secretaría de Economía como organismo responsable de operar la política pública de apoyo a este segmento de empresas, tiene que darse cuenta de la problemática que genera las formas y mecanismos establecidos en su normatividad y ponerse en lugar de los empresarios, con el objetivo de agrupar y sintetizar su proceso.

## Referencias Bibliográficas

Avendaño, S. T (2014). Planeación financiera en las microempresas comerciales en Culiacán: *Alternativas de financiamiento utilizadas en su desarrollo periodo 2005-2010. Tesis inédita de Doctorado en Ciencias Administrativas*, Culiacán, Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Banco de México (Julio-septiembre 2014). Encuesta Trimestral de evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. México. D.F. Autor

Banco Nacional de Comercio Exterior (Julio de 2014). Programa de financiamiento a las PyMES exportadores e importadoras, recuperado en línea el 10 enero de 2015 en <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/perfiles/pymex.html>

Banco de México (Julio-septiembre 2014). Encuesta Trimestral de evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio.

Cámara de Diputados. Diagnóstico de la Banca de Desarrollo en México, en [http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca\\_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx)(FECHA

Cereceres, G. L. (2012). *Opciones de financiamiento para las PyMES: La banca de desarrollo y la banca comercial.*, Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

----- (2007). *La toma de decisiones en las PyMES sinaloenses del sector industrial.* Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa

Diario oficial de la Federación (24 diciembre de 2014). *Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor.* México, D.F. : Autor

Diario Oficial de la Federación (24 de junio de 2015). *Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2015*. México, D.F.:

Autor

Diario Oficial de la Federación (10 enero de 2014). *Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero*. México, D.F.: Autor

Diario oficial de la Federación (16 diciembre de 2013). *Programa Nacional del Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE)*. México, D.F. : Autor

Diario Oficial de la Federación (20 de mayo de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, D.F.: Autor

Diario oficial de la Federación (14 de enero de 2013). *El Instituto Nacional del Emprendedor*. México, D.F.: Autor

Diario oficial de la Federación (15 abril de 2013). *Acuerdo que regula la organización y funcionamiento interno del Instituto Nacional Emprendedor*. México, D.F.: Autor

Diario oficial de la Federación (23 de mayo de 2012). *Ley de la Economía Social y Solidaria*. México, D.F. : Autor

Diario Oficial de la Federación (30 junio de 2009). *Estratificación de las Micro, pequeñas y medianas empresas*. México D.F. : Autor

Ferraro, C. y Goldstein E. (noviembre de 2011). *Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: Cepal

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C. (2014). *Catálogo De Programas Para el Fomento Empresarial y la Vinculación 2013*. México, D. Autor

- Fuentes, C.H. (2010). *Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México, D.F: Tecnológico de Monterrey.
- Garrido, C. (2011). *Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: Oportunidades y desafíos*. Santiago de Chile: Cepal Instituto Nacional del Emprendedor. Recuperado el 28 de enero de 2015 en: <http://tutoriales.inadem.gob.mx/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. Recuperado el 11 de febrero de 2015 de <http://tuprimercredito.inadem.gob.mx/#services-offered>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Resumen de los Resultados Oportunos. Censos Económicos 2014*. Consultado en línea en [www.inegi.org.mx/Estadística/Fuente/Proyecto/Censos económicos](http://www.inegi.org.mx/Estadística/Fuente/Proyecto/Censos_economicos).
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C. (2013). *Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación, México*, recuperado en línea en [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/catalogo\\_2013.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/catalogo_2013.pdf)
- Leucona, V. R. (2014). *Algunas lecciones de la experiencia reciente de financiamiento a las pymes Colombia, Costa Rica y México*. Serie 253 Financiamiento del desarrollo. Santiago de Chile. CEPAL.
- Nacional Financiera. Programa crédito joven, consultado el 04 de enero de 2015 en [http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/sala-de-prensa/boletin\\_005\\_15.html](http://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafinsa/sala-de-prensa/boletin_005_15.html)
- Peres, W. y Stumpo, G. coord. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*. México. Siglo XXI editores.

Pavón, L. (2010), "Financiamiento a las microempresas y las PYMES en México (2000-2009)", Serie 226 Financiamiento del Desarrollo. Santiago de Chile:Cepal.

Saavedra, M. (2011). Perfil de la Mipyme industrial en México; un estudio empírico. México, D.F: Fondo Editorial FCA.

Santesmases M. M. (2009). *DYANE versión 2 Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa. *Directorio de programas y servicios de la Secretaría de Desarrollo Económico*, recuperado en línea el 26 de octubre de 2014 en [www.desarrolloeconomicosinaloa.gob.mx](http://www.desarrolloeconomicosinaloa.gob.mx)

Secretaría de Economía (*Boletín de prensa 12 enero 2015*). Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor. México, D.F: Autor

Sistema Nacional Emprendedor. Guía de solicitud de apoyo, recuperado en línea de [www.sistemaemprendedor.gob.mx](http://www.sistemaemprendedor.gob.mx)



# Las Capacidades Dinámicas en las Pequeñas y Medianas Organizaciones

---

Julián Miranda Torrez<sup>1</sup>

## Resumen

El objetivo es, aplicar la perspectiva de las capacidades dinámicas en el estudio de las pequeñas y medianas organizaciones. Inicialmente se propone un modelo teórico fundamentado en los planteamientos modernos de la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones. En el modelo se plantea las relaciones entre los constructos “sensing”, “seizing”, reconfiguración del negocio y el desempeño organizacional expresadas en las proposiciones; estas relaciones son afectadas por tres factores contingentes: dinamismo del entorno, características de las organizaciones y las capacidades cognitivas de los directivos y de los administradores. El documento presenta un primer avance de la construcción teórica, en trabajos posteriores se presentará los resultados de la investigación empírica.

**Palabras clave:** Dinamismo, entorno, organizaciones.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [estrategiasomega@gmail.com](mailto:estrategiasomega@gmail.com)

## **Introducción**

El entorno actual está en un proceso de cambio dinámico que impacta en el desarrollo de las organizaciones, en el caso de las pequeñas y medianas empresas afecta en su sobrevivencia. Frente a esta situación las organizaciones y sus directivos requieren desarrollar nuevas capacidades que les permitan responder al impacto del entorno realizando cambios estratégicos internos, para lograr altos niveles de desempeño organizacional y ventaja competitiva sustentable.

El objetivo de esta investigación es aplicar la perspectiva de las capacidades dinámicas en las pequeñas y medianas organizaciones, para lo cual, inicialmente planteamos un modelo teórico que permita explicar las relaciones entre las capacidades de los directivos, la reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional.

Es una contribución importante a la administración estratégica y a la teoría de las organizaciones, ya que servirá de marco teórico para realizar estudios empíricos posteriores del dinamismo del entorno, el rol de los directivos y el desempeño de estas organizaciones.

Esta propuesta es un resultado de la reflexión y de la amplia revisión de los estudios teóricos y empíricos publicados sobre el tema, que en su mayoría se refieren a grandes organizaciones, muy pocos estudios se enfocan a las pequeñas y medianas. Esta problemática, nos motivó a plantear una teoría que explique este fenómeno tomando en cuenta la realidad mexicana y latinoamericana, y las



características administrativas de estas organizaciones, que representa más del noventa por ciento en comparación con las grandes empresas según las estadísticas publicadas (INEGI).

Con el propósito de lograr el objetivo propuesto, inicialmente daremos respuesta a la pregunta ¿Qué es una teoría?, al respecto, Kerlinger (1988, Pág. 10) plantea la definición y naturaleza de la teoría: “Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” y Bacharach (1989) sintetiza, una teoría es un sistema de constructos y variables en el cual los constructos son relacionados entre ellos por las proposiciones y las variables son relacionados por medio de las hipótesis. En ambos planteamientos se observa dos niveles de abstracción, teórico y empírico. El primer nivel, teórico, se refiere a las relaciones entre constructos por medio de las proposiciones, el segundo, el empírico, incluye las relaciones entre las variables a través de las hipótesis; nuestro objetivo se sitúa inicialmente en el primer nivel, definiremos y explicaremos las relaciones entre los constructos capacidades de los directivos, reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional enfocado a las pequeñas y medianas organizaciones.

### **Antecedentes**

La perspectiva de las capacidades dinámicas está asociada a varias teorías, enfoques y planteamientos de diferentes autores, a continuación citamos las principales: (1) la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991, 1997;

Makadok, 2001), que enfatiza que los activos y capacidades específicas de la organización son los determinantes fundamentales del desempeño; las capacidades dinámicas es considerada una extensión de esta perspectiva; (2) la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), (3) la capacidad de innovación (Wang y Ahmed, 2007); (4) la perspectiva basada en el conocimiento (Easterby-Smith y Prieto, 2008); (5) capacidad de aprendizaje (Mertens y Palomares, 2006); (6) capacidad emprendedora (Teece, 2007), entre otras teorías.

Los cambios en el entorno—tales como cambios en las necesidades de los clientes y cambios en los productos de la competencia—son las principales fuentes de oportunidades. Para reconocer y aplicar estas oportunidades, las empresas requieren capacidades emprendedoras. En síntesis, la perspectiva de las capacidades dinámicas tiende a integrar y relacionar los diferentes planteamientos de la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones (teoría del comportamiento, economía evolucionaria, teoría de redes, costos económicos de transacción (Stefano, Peteraf y Verona, 2013).

Los precursores en definir el constructo capacidades dinámicas son Teece, Pisano y Shuen (1997), para comprender sus planteamientos inicialmente analizaremos la relación del entorno y la organización, tema clásico de la teoría de las organizaciones (Hatch, 1997). Esta relación inicialmente fue estudiada por Lawrence y Lorsch (1967), plantearon que las organizaciones enfrentan diferentes situaciones en sus contextos que determinan las condiciones internas, los cambios y la configuración de la estructura organizacional, como respuesta a las diferentes demandas del entorno. Estos autores plantearon la teoría de la contingencia, en la

que resaltan el concepto de ajuste entre el entorno y la organización; es decir, que la organización debe responder al entorno, realizando cambios estratégicos para sobrevivir y prosperar en un entorno contingente.

La respuesta reactiva o proactiva al entorno implica realizar cambios estratégicos internos en la organización para lograr un ajuste con el entorno. El concepto ajuste también implica congruencia de los recursos, de las capacidades y las competencias de la organización con las condiciones cambiantes del entorno (Sirmon y Hitt, 2009). Los factores externos (por ejemplo, nuevas oportunidades de negocios, presiones competitivas) pueden definir nuevas tendencias que los directivos deben de escanear para realizar los cambios internos, integrando nuevos conocimientos a las capacidades y competencias que operan en la organización, diseñando e implementando estrategias que promuevan cambios internos alineados con las necesidades y demandas de sus entornos (Kor y Mesko, 2012). El concepto de ajuste, en la actualidad tiende a adquirir nuevamente su importancia con el surgimiento de la perspectiva teórica de las capacidades dinámicas.

Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen los fundamentos teóricos del nuevo paradigma emergente, las capacidades dinámicas, que permita explicar el desempeño y la ventaja competitiva considerando el dinamismo del entorno. Esta perspectiva teórica la sustentan en la tesis: los cambios dinámicos del entorno inciden en las organizaciones a realizar acciones internas que permitan lograr un ajuste con su entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva; implica la explotación de las competencias y de las capacidades administrativas específicas

internas y externas para dirigirlos a los entornos cambiantes; por lo que, las capacidades dinámicas son vistas como un planteamiento emergente e integradoras de diversos planteamientos de la estrategia y de la teoría de las organizaciones, para entender las nuevas fuentes de la ventaja competitiva considerando las demandas crecientes del entorno. En síntesis. Las capacidades dinámicas es un planteamiento moderno que permite explicar la relación de la organización con el entorno, y establecer un puente entre la estratégica y la teoría de las organizaciones.

En el constructo capacidades dinámicas, el término “dinámico” se refiere a la capacidad para renovar las competencias y los recursos para que sean congruentes con los entornos de negocios cambiantes. El término “capacidades” enfatiza el rol clave de la administración estratégica en apropiadamente adaptar, integrar, y reconfigurar habilidades organizacionales internas y externas, recursos, y competencias funcionales, con el propósito de emparejar a los requerimientos del entorno cambiante. La apropiada administración de estas capacidades permite a las organizaciones altos desempeños y ventaja competitiva sustentable.

La definición conceptual de capacidades dinámicas propuesta por Teece, Pisana y Shuen (1997, pág 8), resalta:

“La habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para dirigirlos a los entornos cambiantes. Las capacidades dinámicas así reflejan la habilidad de la organización para lograr nuevas formas de ventaja competitiva”.

Tomando en cuenta lo que antecede, proponemos la siguiente definición del constructo capacidades dinámicas: Son las habilidades y capacidades de la organización de implementar estrategias y acciones, internas y externas, para lograr un ajuste con los cambios del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable. Las estrategias y las acciones incluyen: la integración, construcción, reconfiguración, modificación, actualización, modernización e innovación de las capacidades, las competencias, los recursos, los activos tangibles e intangibles, conocimientos y los modelos de negocios, así como, promover cambios la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos de la organización.

Las estrategias y acciones pueden ser reactivas o proactivas (Shara y Vredenburg, 1998). Las reactivas, son las capacidades de respuesta de la organización a los impactos del entorno, la manera oportuna y rápida de responder al dinamismo del mercado, a la competencia, a la economía y a los cambios tecnológicos. Son proactivas cuando las organizaciones emprenden e implementan acciones para modificar las características del entorno y crear nuevas condiciones de competencia. La implementación de las estrategias y acciones depende de las características de la organización, de las capacidades de los directivos, y del dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno, es decir, que son afectados por estos factores contingentes.

En la definición que se propone se resalta el término dinamismo refiriéndose a tres situaciones: primero, a los cambios dinámicos que ocurren en el entorno; segundo, a las interrelaciones dinámicas entre la organización y el entorno para lograr un

ajuste estratégico entre ambos; y tercero, a los cambios que ocurren en todos los aspectos de la organización (estructura, cultura, procesos, conocimientos, tecnologías, habilidades, competencias, recursos, modelos de negocios, entre otros aspectos). Por lo tanto, desde nuestro enfoque, el constructo capacidades dinámicas es multidimensional, sistémico y contingente; es multidimensional ya que hay condiciones dinámicas que se realizan en tres niveles: en el entorno, en la relación de la organización con el entorno, y dentro de la organización; es sistémico ya que en el entorno hay factores que interactúan creando nuevas condiciones dinámicas, oportunidades y/o amenazas que afectan a las organizaciones, por ejemplo, la interacción entre los proveedores, clientes y el gobierno pueden dinamizar el entorno cambiando la naturaleza de las oportunidades y la forma que la competencia se desarrollará, estas situaciones deben ser interpretadas por los directivos, los equipos de la alta administración y por los emprendedores para promover la implementación de estrategias y acciones dentro de la organización, que permitan a las organizaciones lograr un alto desempeño y ventaja competitiva (Miranda, 2014).}

### **Capacidades de los Directivos y de los Equipos de Alta Dirección**

En el entorno actual, ¿los directivos y de los equipos de alta administración participan y promueven activamente el desarrollo y aplicación de las capacidades dinámicas en las pequeñas y medianas organizaciones?; para dar respuesta, es necesario analizar las capacidades de los directivos en su relación con el entorno, las cuales pueden ser diferentes para cada sujeto, considerando sus capacidades cognitivas, actitudes, creencias y supuestos en la percepción de los cambios del

entorno. Los directivos pueden interpretar de manera diferente las oportunidades y las amenazas, lo cual puede afectar en el desempeño de la organización. A pesar de esta situación, juegan dos roles importantes. Primero, en la interpretación y creación de representaciones mentales de sus entornos que permita el desarrollo de las capacidades dinámicas, al compartir sus experiencias con los integrantes de los equipos de alta dirección y participantes en la organización--clientes, proveedores, accionistas, y personal que ocupa puestos en niveles intermedios y operativos; segundo, en la administración de los recursos y capacidades que permita incrementar el desempeño organizacional y mantener una ventaja competitiva; ambos roles son complementarios (Schlemmer y Webb, 2008).

El dinamismo del entorno y la implementación de las estrategias requieren que los directivos y los equipos de la alta dirección desarrollen diversas capacidades, habilidades y competencias, que les permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno, escáner las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes, el surgimiento de nuevos conocimientos, y los cambios tecnológicos, a fin de integrarlos a en los modelos de negocios de sus organizaciones (Sirmon y Hitt, 2009). En la literatura revisada se menciona una tipología amplia de capacidades, agrupamos las mismas en dos grupos tomando en cuenta su aplicación en el modelo de negocios y en el desempeño organizacional: (1) capacidades dinámicas y (2) capacidades administrativas, ambas forman parte de las capacidades organizacionales. Centramos nuestra atención en las capacidades dinámicas con el propósito de construir el modelo teórico propuesto,

las capacidades administrativas son temas que ya se estudiaron ampliamente en la administración.

Las organizaciones requieren información de las oportunidades y amenazas del entorno para implementar las estrategias relacionadas con el modelo de negocios a fin de mantener el desempeño y lograr la ventaja competitiva, con este propósito es necesario desarrollar tres capacidades dinámicas: (1) búsqueda y formación de oportunidades (“sensing”), (2) aprovechamiento de las oportunidades (“seize”), y (3) la reconfiguración de los modelos de negocios (Augier y Teece, 2009; Enkel, Roseno y Mezger, 2012).

### **1.- Capacidad de búsqueda y formación de oportunidades (“sensing”)**

El éxito de las pequeñas y medianas organizaciones depende del descubrimiento y desarrollo de las oportunidades existentes, en los entornos y dentro de las organizaciones; de la efectiva combinación de la creatividad generado internamente y externamente; de la eficiente y efectiva transferencia de la las tecnologías dentro de las empresas y entre la red de negocios; la protección de la propiedad intelectual; la actualización de las mejores prácticas de los procesos de negocios; la reconfiguración o invención de nuevos modelos de negocios diseñados e implementados por las organizaciones; y lograr la protección de los modelos en contra la imitación y otras formas de copias por la competencia. Las prácticas administrativas tradicionales --mantener la propiedad de los activos tangibles, controlar los costos, mantener la calidad, la optimizar el control de los inventarios—son necesarias, pero no suficientes para sostener los desempeños económicos y satisfacer constantemente las expectativas de los clientes.



Los directivos parecen reconocer los nuevos retos de los actuales entornos competitivos dinámicos (Jiao, Aon, Gui, 2011) y entender como las innovaciones tecnológicas son necesarias, pero no suficientes para el éxito de los negocios; requieren desarrollar sus capacidades dinámicas para implementar las mejores estrategias que apoyen a sus organizaciones a aprovechar rápidamente las oportunidades y manejar los retos o amenazas que cambian constantemente.

Un enfoque de la capacidad “sensing” está relacionado con la adquisición, asimilación y procesamiento del conocimiento interno y externo a la organización, para su posterior transformación y explotación en el diseño e implementación de las estrategias, una de ellas es la reconfiguración del modelo de negocios; esta actividad ha sido referido como la capacidad de absorción del conocimiento (Patel, Kohtamaki, Parida y Wincent, 2014). La adquisición de conocimiento literalmente se refiere a la capacidad de la empresa para identificar y adquirir conocimiento e información (“know-how”) que es situado y creado externamente que, es crítico para realizar sus operaciones. La asimilación del conocimiento se refiere a las rutinas y procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y entender la información obtenida de fuentes externas (Kim, 1997).

La capacidad “sensing” va más allá de absorber información y conocimiento del entorno, es identificar y conceptualizar las nuevas necesidades de los clientes, conocimiento del mercado (Hou y Chien, 2010) y las actividades de los competidores, que permita el diseño de nuevos modelos de negocios o la reconfiguración de los existentes basado en las oportunidades descubiertas (Katkalo, Pitelis y Teece, 2010). Implica la percepción del entorno competitivo que

permita la generación de capacidades dinámicas en toda la organización (Barrales-Molina, Benitez-Armando y Perez-Arostegui, 2010).

Esta capacidad es mucho más que escanear los entornos para evaluar los mercados y a los competidores. Crear, aprender e interpretar la información, requiere la inversión en investigación y desarrollo. Para identificar y formar las oportunidades, las pequeñas y medianas organizaciones constantemente deben escanear la información, buscar, y explorar utilizando las tecnologías de información en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; para comprender la demanda actual y futura, la evolución de las industrias y los mercados, y los movimientos estratégicos de los competidores. Implica también la capacidad de generación de ideas, percibir los cambios internos y externos; obtener información para adoptar las mejores prácticas de procesos de negocios (Kuuluvainen, 2012).

Las oportunidades están para todas las organizaciones, existentes y nuevos entrantes al mercado, el conocimiento de las mismas puede ser diferente para cada directivo, ya que hay una racionalidad limitada y los modelos mentales pueden facilitar o restringir la obtención de la información. Los competidores podrían o no ver la oportunidad y valorar de manera diferente. Por lo tanto, hay diferencias entre los directivos en ejercer la capacidad “sensing”, por lo tanto, no está uniformemente distribuido entre los individuos dentro de las organizaciones.

La habilidad para reconocer las oportunidades depende en parte de los conocimientos y de las capacidades cognitivas de los directivos (Helfat y Peteraf, 2014); depende también de las características propias de las organizaciones—

tamaño, antigüedad, aprendizaje organizacional, centralización, toma de decisiones --. Las organizaciones y los individuos para desarrollar y aplicar esta capacidad, requieren de conocimientos específicos, llevar a cabo actividades creativas, y ampliar sus competencias para comprender la toma de decisiones de los usuarios/clientes, acumular y luego filtrar información de los contactos sociales y profesionales para crear hipótesis acerca de la probable evolución de la tecnología, de las necesidades de los clientes y del mercado (Nonaka y Toyama, 2007).

Las fuentes de información para escanear las oportunidades son diversas. Los clientes son los primeros en percibir el potencial de la aplicación de las nuevas tecnologías, los proveedores proporciona la información de las innovaciones tecnológicas, las universidades y los centros de investigación y desarrollo proporcionan información científica de los nuevos usos de los materiales y recursos; los emprendedores son buscadores y creadores de oportunidades, la competencia al lanzar nuevos productos al mercado proporcionan información de las innovaciones realizadas. Los directivos y la administración deben de aplicar los métodos y procedimientos para desarrollar la capacidad "sensing", que permita obtener y filtrar la información tecnológica, de los mercados y de la competencia, utilizar fuentes de información internas y externas, para lo cual se requiere el desarrollo de las capacidades administrativas y organizacionales.

## **2.- Capacidad de aprovechamiento de las oportunidades (“seizing”)**

Es la habilidad de los directivos para aprovechar el potencial de oportunidades identificadas en la transformación y explotación del conocimiento, en la creación o innovación de productos, en la reconfiguración del modelo de negocios, en el mejoramiento de los procesos; en la definición de rutinas que faciliten la combinación del conocimiento existente con el recientemente adquirido. Es una capacidad de aprovechar o explotar las oportunidades en elevar el desempeño y la ventaja competitiva de la empresa (Foss, Lyngsie y Zahra, 2013).

“Seizing” está relacionado con la aplicación de los procesos estratégicos, por ejemplo, seleccionar los límites de la empresa (Teece, 2007), la configuración del modelo de negocios, el manejo de las amenazas (Katkalo et al., 2010), la reestructuración de la organización; así como, actividades de inversión e impulso de la investigación y desarrollo; determinación de la tecnología y la arquitectura del producto; selección del mercado meta; estrategias para capturar valor; seleccionar protocolos de toma de decisiones; construir o fortalecer la lealtad de los accionistas, de los clientes y de los recursos humanos (Castiaux, 2012). Estas acciones son realizadas para dar respuesta a los cambios en el entorno (Silvennoinen y Jantunen, 2012).

Una aplicación de la capacidad “Seizing” es la configuración del modelo de negocios (Teece, 2007), describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor, define su estrategia de comercialización y prioridades de inversión. Un modelo de negocios puede ser descrito a través de diez temas que muestran la lógica de cómo una organización pretende hacer dinero. Los

cualescubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. La configuración específica de un modelo de negocios está basada en los recursos y competencias distintivas, las organizaciones requieren adaptar, renovar, adquirir, construir nuevos y combinar estos en una manera novedosa, utilizan las capacidades dinámicas para crear, reconfigurar, o modificar las competencias y recursos existentes tomando en cuenta los cambios en el entorno (Mezger, 2014).

Tabla 1. Variables en un modelo de negocios

Temas	Definición
Segmentos de mercado	Diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir
Productos y servicios	Diferentes productos y servicios que crea el negocio para los segmentos de mercado
Creación de valor	Es el desempeño del negocio, la creación del valor para los accionistas, clientes y participantes en el negocio..
Canales	Como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor
Relaciones con los clientes	Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado
Fuentes de ingreso	Representa el dinero y las utilidades que la empresa genera de cada segmento de mercado

Recursos claves	Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio
Actividades claves	Describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione
Sociedades clave	Describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione
Estructura de costos	Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

Un modelo de negocios es un es un plan descrita en los diez bloques, su construcción requiere creatividad, una buena información de las necesidades de los clientes, proveedores, competidores, de las tecnologías, entre otros aspectos. Los emprendedores y directivos tienen la capacidad de obtener este conocimiento externa o internamente (“sensing”) para el diseño del modelo, con el propósito de logran ventajas en la estructura de costos y generan valor para los clientes y los accionistas (desempeño organizacional).

En síntesis. La aplicación de la capacidad “Seizing” en el diseño del modelo de negocios depende la capacidad cognitiva, razonamiento y solución de problemas de los directivos o de los equipos de alta dirección (Helfat y Peteraf, 2014) y de las características administrativas de las organizaciones.

**Proposición 1:** Las capacidades “sensing” y “seizing” están relacionadas positivamente.

### **3.- Capacidad de reconfiguración de los modelos de negocios**

La capacidad de reconfiguración, es una estrategia que emprende la organización como respuesta a los cambios del entorno para lograr altos niveles de desempeño; también son las acciones de realizar cambios en los recursos existentes y en las capacidades organizacionales para crear o modificar los conceptos centrales del modelo de negocios: segmento de mercado, creación de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades, sociedades clave, y la estructura de costos (Teece, 2007). La reconfiguración de los modelos de negocios o la creación de nuevos, requiere el desarrollo de las capacidades dinámicas distintivas, entre otras las siguientes: análisis de las mega tendencias de la evolución del mercado; administración del riesgo; diversificación de la inversión hacia diferentes tecnologías, modelos de negocios y rutas de mercado; relacionar los conocimientos existentes con los nuevos descubrimientos de la ciencia; y administración del conocimiento (Enkel, Roseno y Mezger, 2012).

Las capacidades dinámicas y en particular la reconfiguración, tienen sus fundamentos en la teoría basada en la innovación. Resaltan la innovación como la combinación de los componentes de producción implícitos y explícitos. La innovación consiste en la generación de nuevas ideas y nuevos productos, proceso o servicios, tomando en cuenta el crecimiento dinámico de la economía nacional y el incremento del empleo, también como la creación de las utilidades por los negocios innovadores; la continua innovación de los productos y de los mercados, las innovaciones de los modelos de negocios se realizan para lograr un

desempeño superior, que permita otorgar un mayor valor a los socios y a los clientes (Jiao, Alon y Cui, 2011).

La reconfiguración e innovación de los modelos de negocios (Mezger, 2014) están relacionados con: 1) la cadena de suministros y otras relaciones externas, reingeniería de los procesos de trabajo y nuevos métodos de toma de decisiones; 2) la producción y estrategias de entrega y el uso de procesos existentes en un nuevo entorno; 3) la experiencia de los clientes y de los proveedores incluyendo diseño del producto, posicionamiento del producto (nuevas percepciones de los clientes para los mismos ofrecimientos) y nuevas maneras de capturar valor; 4) innovación de la presencia de la organización en el mercado incluyendo promoción, marcas y canales de ventas (Tsekouras, Poulis y Poulis, 2010). Estas y otras innovaciones requieren cambios en las habilidades y competencias de los recursos humanos, nuevos conocimientos para introducir nuevas aplicaciones al mercado que tengan un impacto en el desempeño, es decir, crear valor para los accionistas, los clientes y la sociedad; así mismo, que responda a las condiciones cambiantes del entorno (Acikdilli y Yasar, 2013), se aproveche las oportunidades y neutralice las amenazas (Arndt, 2011), proporcionando ventaja competitiva a la organización (Schilke, 2014).

La capacidad de reconfiguración implica recombinação, reemplazo de los recursos, tecnologías y sistemas existentes, así como, la integración de los nuevos conocimientos en la creación o innovación de los nuevos productos y servicios requeridos por el mercado. El éxito de la reconfiguración depende de los conocimientos del entorno, de las experiencias administrativas (Rodenbach y



Brettel, 2012) y de las capacidades cognitivas de los directivos y de los equipos de la alta dirección (Helfat y Peteraf, 2014), del apoyo de la organización (Schlemmer y Webb, 2008), del esfuerzo colectivo y colaboración de varias redes internas y externas; y del aprendizaje individual, grupal y organizacional (Hamid, 2010).

Desde una perspectiva más amplia, la reconfiguración se refiere a los cambios estratégicos que realizan las organizaciones en la estructura organizacional, en los procesos, en la cultura, en los recursos, en las capacidades, en los sistemas, en la tecnología, en los conocimientos, entre otros aspectos; para aprovechar las oportunidades y responder rápidamente a los cambios del entorno, con el propósito de lograr altos niveles de desempeño y una ventaja competitiva (Herrmann y Nadkarni, 2014).

**Proposición 2:** Las capacidades “sensing” y “seizing” están relacionadas positivamente con la capacidad de reconfiguración de los modelos de negocios.

### **Las Capacidades Dinámicas y el Desempeño Organizacional**

El desempeño organizacional es uno de los temas clásicos de la teoría de las organizaciones, es el éxito logrado medido por diferentes indicadores que son agrupados en dos grupos: financieros y no financieros. El desempeño financiero incluye índices de crecimiento de las utilidades, ventas, ingresos y la rentabilidad del capital invertido, entre otros. El desempeño no financiero agrupa indicadores que miden la creación de valor para clientes (Nasution y Mavondo, 2008), lanzamiento de nuevos productos o servicios, indicadores de medición de la calidad, participación en el mercado y entrar en nuevos (Tseng y Lee, 2014).

La creación de valor para los accionistas y para los clientes son los criterios más utilizados en la medición del desempeño. Landroquez, Barroso y Cepeda-Carrión (2011) proponen un modelo que relaciona capacidades dinámicas--la orientación del mercado, la administración del conocimiento y de las relaciones con los clientes--con la creación de valor para los clientes. La creación de valor para los accionistas se refleja en diferentes índices financieros, la relación de los mismos con las capacidades organizacionales y dinámicas han sido los temas centrales de estudio (Wilden, Gudergan, Nielsen y Ling, 2013; Kim, Shin, Kim y Lee, 2011; Simón, 2010;).

Las organizaciones con capacidades dinámicas pueden integrar, reconfigurar y reemplazar los recursos, las capacidades organizacionales y los conocimientos, tomando en cuenta las nuevas necesidades del mercado y los cambios en el entorno. La interacción de los cambios estratégicos de la organización con el entorno, permite alcanzar altos niveles de desempeño (Chien y Tsai, 2012), es decir, lograr el éxito empresarial.

Las relaciones de las capacidades dinámicas con el desempeño organizacional es contingente, ya que son afectados por tres factores: Primero, las características de la organización, por ejemplo, tamaño, antigüedad, estructura, sistemas, estrategias, modelo de negocio, cultura, tecnología; segundo, las características del entorno—intensidad competitiva, incertidumbre, dinámica de las fuerzas competitivas, dinamismo de los cambios, tipo de industria, fuerzas impulsoras del cambio (economía, tecnología, aspectos sociales, globalización, entre otros) ; tercero, las capacidades cognitivas de los administradores, directivos y equipos de

alta dirección, quienes tienen estructuras y procesos mentales, mapas cognitivos diferentes. Estos factores incidirán en el alineamiento o ajuste de la organización con el entorno, en la congruencia de los elementos de la organización, y en la velocidad y eficiencia en responder a los cambios internos y externos (Wilden, Gudergan y Nielsen y Ligs, 2013). Estos factores inciden en las capacidades de sensing, pueden surgir diferentes niveles y calidad de la percepción de las oportunidades y de las amenazas del entorno, lo cual podría incidir en “seizing” y en la reconfiguración, y como consecuencia afectar en el desempeño de la organización (Helfat y Peteraf, 2014).

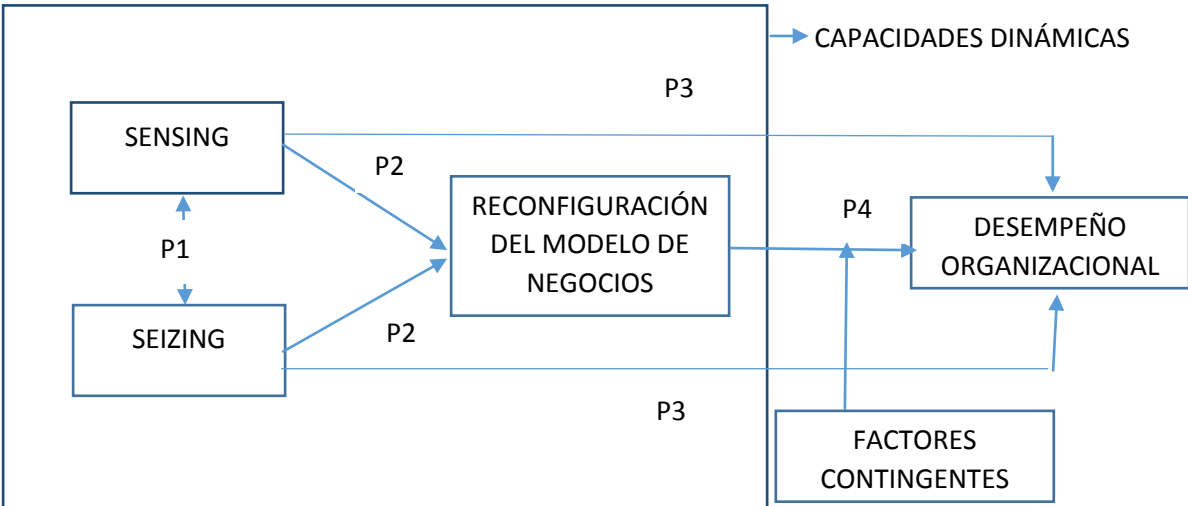
Por lo tanto, las relaciones entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional dependen de los factores contingentes que se incorporen en el análisis. Las organizaciones que tengan las mejores competencias dinámicas no necesariamente tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, esta situación es contingente, ya que depende de la influencia de diferentes factores (por ejemplo, tamaño de las organizaciones) considerada como una variable de control, puede afectar o condicionar la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño de la organización.

En la teoría de la contingencia se plantea que el desempeño de la organización depende del alineamiento de la organización con el externo (ajuste externo), y la congruencia entre los elementos de la organización (ajuste interno); el desarrollo y empleo de las capacidades dinámicas permiten mantener los ajustes interno y externo (Venkatraman, 1989). Wilden, Gudergan y Nielsen y Lig( 2013) plantean un modelo contingente, en las relaciones entre capacidades dinámicas y

desempeño organizacional, toman en cuenta dos factores contingentes, la estructura organizacional que permita realizar un ajuste interno y la intensidad competitiva para lograr un ajuste externo.

La intensidad competitiva es una situación en donde las empresas operan en mercados que son caracterizados por un número alto de organizaciones que compiten, lo cual limita las oportunidades de crecimiento potencial. Las organizaciones compiten para sobrevivir en un entorno de pocos recursos, lo cual incrementa la intensidad de la competencia, tienen que aplicar sus competencias dinámicas para mantenerse en el mercado; esta situación puede ser afectado por las capacidades cognitivas de los equipos de alta dirección de las organizaciones.

Gráfica 1: Modelo contingente de las relaciones entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Las capacidades dinámicas (“sensing”, “seizing” y reconfiguración) están relacionadas de manera contingente con el desempeño organizacional (Helfat y Peteraf, 2014; Hou y Chien, 2010). Se proponen las siguientes proposiciones:

**Proposición 3:** La capacidad “sensing” está relacionada positivamente con el desempeño organizacional.

**Proposición 4:** La capacidad “seizing” está relacionado positivamente con el desempeño organizacional.

**Proposición 5:** La capacidad reconfiguración de los modelos de negocios está relacionado positivamente con el desempeño organizacional.

## **Conclusiones**

La investigación contribuye al plantear la teoría que explica las relaciones de los constructos: capacidades de los directivos, reconfiguración de los modelos de negocios y el desempeño de las organizaciones, por medio de cinco proposiciones, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas; esta teoría se sintetiza en la gráfica 1.

El modelo teórico que se propone plantea relaciones teóricas entre la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones, ambos campos de estudio han sido abordados de manera independiente. La teoría de la contingencia y del ajuste entre la organización y el entorno, relaciona ambos campos de estudio, por lo que la perspectiva de las capacidades dinámicas es un

planteamiento moderno que explica el ajuste o congruencia entre ambos constructos.

El modelo es contingente, ya que las relaciones entre los constructos son afectados por las características del entorno y de las organizaciones, así como, por las capacidades cognitivas y la experiencia de los directivos.

En el documento se resaltó la reconfiguración de los modelos de negocios como el constructo central para profundizar el estudio de las pequeñas y medianas organizaciones, el desempeño de las mismas depende de la innovación de estos modelos y de las capacidades de los directivos en identificar las oportunidades y aprovechar esta información en la implementación estrategias considerando los cambios del entorno.

Las relaciones entre los constructos del modelo se presentaron en un nivel alto de abstracción teórica, para su aplicación en un nivel empírico se requiere identificar las dimensiones, las variables y los indicadores de cada constructo, a fin de proponer hipótesis que expliquen las relaciones entre las variables.

Las metodologías más apropiadas para obtener información de las pequeñas y medianas organizaciones, son los estudios de caso, la realización de entrevistas de profundidad a los directivos y los equipos de alta administración, esta metodología permitirá obtener una amplia información de cómo las organizaciones están aplicando las capacidades dinámicas de una manera oportuna y rápida.

El modelo teórico que se propone permitirá realizar diferentes estudios empíricos, aplicando metodologías y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa,

análisis factoriales exploratorias y confirmatorias, lo cual dependerá de la calidad del diseño de la investigación y de la disponibilidad de datos que proporcionen las organizaciones objeto de estudio.

## **Bibliografía**

- Acikdilli, G. and Yasar, D. A. (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (11): 144-150.
- Arndt, F. (2011). Assessing dynamic capabilities: Mintzberg's schools of thought. *S.Afr.J.Bus.Manage.*42 (1): 1-8.
- Augier, M., and Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*. 20 (2): 410-421.
- Bacharach, S. B., (1989). Organizational theories: some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14 (4): 496-515.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal Of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Barrales-Molina, V., Benitez-Armando, J., and Perez-Arostegui, M.N. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (9): 1355-1384.

- Castiaux, A. (2012). Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Chien, S. and Tsai, Ch. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3): 434-444.
- Cohen W.M. and Levinthal D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I.M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning. *British Journal of Management*, (19): 235–249.
- Enkel, E., Roseno, A. and Mezger, F. (2012). Dynamic capabilities for new business creation: a cross-Industry Study. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Foss, N.J., Lyngsie, J. and Zahra, S. (2013). The role of external knowledge source and organizational design in the process of opportunity exploitation, *Strategic Management Journal*. 34: 1453-1471.
- Hamid, H.(2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4): 409-438.



- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory modern symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Helfat, C. and Peteraf, M. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2247
- Herrmann, O. and Nadkarni, (2014). Managing strategic change: the duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35: 1318-1342.
- Hou, J. and Chien, Y. (2010). The effect of market knowledge management competence of business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8 (2): 96-109.
- Jiao, H., Alon, I. and Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5 (2): 131-144.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N. and Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change*, 19 (4): 1175-1186.
- Kerlinger, F.D. (1988). *Investigación del comportamiento*. Mc Graw Hill, México.
- Kim, G., Shin, B., Kim, K. and Lee, H. (2011). It capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the association for information systems*, 12 (7): 487-517.
- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39 (3): 86-100.

- Kor, Y. and Mesko, A. (2012). Research notes and commentaries dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and firms dominant logic. *Strategic Management Journal*, 30 (13): 1375-1394.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5 (4): 381-392.
- Landroguez, S., Barroso, C. and Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49 (7): 1141-1159.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Makadoc, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-401.
- Mertens L. and Palomares L. (2006). *Capacidades dinámicas de aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario internacional globalización, conocimiento y desarrollo 15-17 de marzo de 2006 UNAM, México.*
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R & D Management*, 44 (5): 429-449.

- Miranda, J.T. (2014). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Editorial Fénix, México.
- Nasution, H.N. and Mavondo, F.T. (2008). Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4): 477-501.
- Nonaka I, Toyama R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16 (3): 371–394.
- Patel, P. C., Kohtamiki, M., Parida, V. and Wincent, J. (2014). Entrepreneurial orientation –as- experimentation and firm performance: the enabling role of absorptive capacity. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.2310.
- Rodenbach, M. and Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50 (4): 611-634.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 35: 179-203.
- Shara, S. and Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19: 729-753.
- Schlemmer, F. and Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities and application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (1/2): 109-137.

- Silvennoinen, H. and Jantunen, A. (2012). Dynamic capabilities and innovation in magazine publishing industry. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (13): 1375-1394.
- Simón, A. (2010). *Journal of Global Business and Technology*, 6 (2): 12-30.
- Stefano, G.D., Peteraf, M. and Verona, G. (2013). The organizational drivetrain: A road integration of dynamic capabilities research. *Perspective Academy of Management*, Manuscript ID. AMP-2013-0100-S.R1.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explication dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28: 1319-1350.
- Tsekouras, G., Poulis, E. and Poulis, K. (2010). Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector evidence from shipping companies. *Baltic Journal of Management*, 6 (3): 320-341.
- Tseng, S. and Lee, P. (2014). The effect of knowledge Management capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (2): 158-179.

- Wang, C. and Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a Review and Research agenda: *International Journal of Management Reviews*. 9 (1): 31-51.
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B. and Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *El Sevier, Long Range Planning* 46: 72-96.
- Venkatraman, N., (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* 14: 423-444.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***





# Capacidades Tecnológicas de Pequeñas Empresas Industriales

---

Edith Georgina Surdez Pérez<sup>1</sup>  
Clara Luz Lamoyi Bocanegra<sup>2</sup>  
María del Carmen Sandoval Caraveo<sup>3</sup>  
Noemí del Carmen Hernández Jiménez<sup>4</sup>

## Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación cuyo objetivo fue identificar capacidades tecnológicas en pequeñas empresas industriales como referentes para la formación de los estudiantes en el área de emprendedurismo. Las dimensiones estudiadas fueron Investigación & Desarrollo con los indicadores Innovación en Productos, Innovación en Procesos, Innovación en Sistemas de Comercialización e Investigación de Mercados; y Compra de tecnología con los indicadores Porcentaje de los Ingresos en Compra de Maquinaria y Porcentaje de los Ingresos en Compra de Equipo. La investigación es descriptiva, no experimental, transversal con enfoque cualitativo a través de entrevistas a empresarios de pequeñas empresas del sector industrial. Los resultados reportan que estas empresas han desarrollado innovación en productos e insuficiente innovación en procesos y sistemas de comercialización. También se identifica falta de planeación para la adquisición de materiales y equipos, así como escasa vinculación para desarrollar actividades de cooperación tecnológica.

**Palabras clave:** Investigación&desarrollo,innovación en productos,innovación en procesos,innovación en sistemas de comercialización.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [cluzlamoyi@hotmail.com](mailto:cluzlamoyi@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [sandovalcaraveo29@hotmail.com](mailto:sandovalcaraveo29@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [noemi.hernandez.nhn@gmail.com](mailto:noemi.hernandez.nhn@gmail.com)

## **Introducción**

Las capacidades tecnológicas en una organización comprenden las actividades de investigación y desarrollo, compra de tecnología y actualización de maquinaria y equipo, lo que posibilita la innovación de procesos, innovación de productos y en sistemas de comercialización; éstos son componentes fundamentales para el éxito o fracaso de una empresa porque contribuyen a la diferenciación y al posicionamiento. Además aquellas empresas que no tienen una modernización constante son las primeras en desaparecer debido a la alta competencia de los mercados, derivado de las necesidades de consumidores cada vez más exigentes de calidad y precio en los productos y servicios. En este sentido, actualmente las pequeñas empresas están realizando esfuerzos para desarrollar capacidades tecnológicas, ya que su supervivencia y crecimiento depende de ello (Torres y Jasso, 2009).

Así mismo, las instituciones de educación superior están habilitando a sus estudiantes para el emprendedurismo, se les enseña a través de diversas asignaturas, a generar ideas de negocios y concretarlas en planes de negocio, pero también se requiere que los universitarios conozcan las experiencias de los empresarios para afrontar los retos del entorno entre ellas como adquieren capacidades tecnológicas y cómo las aplican.

## **Revisión de literatura**

### **Las pequeñas empresas y sus empresarios**

De los empresarios y de las pequeñas empresas se puede decir que son protagonistas en el desarrollo de nuestro país por su importante participación en el

producto interno, en la generación de empleos, como fuente de productos y servicios innovadores y como proveedora de la gran empresa.

Se considera pequeña empresa a un negocio en el que generalmente dos personas toman decisiones sobre aspectos de finanzas, contabilidad, personal, compra, procesos, comercialización; y al interior de sus organizaciones no contratan especialistas en cada una de las áreas funcionales (Martínez y Martínez-Vargas, 2008).

Otra definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas, se ha basado en varios criterios, tales como el número de trabajadores que emplean, el volumen de producción o de ventas, el valor del capital invertido y el consumo de energía (Ricardez, 2011).

En cuanto a la caracterización de las mipymes en México, un estudio muy completo presenta De la Rosa (2000) que expresa que su estructura se construye con base en las necesidades de los dueños, generalmente con ausencia de mandos intermedios y por tanto poco diferenciada funcionalmente; falta de sistemas de administración modernos; predominio de las relaciones informales de trabajo con elevado nivel de centralización; se caracteriza por su flexibilidad productiva y organizativa; así mismo desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad.

Tocante a características delos empresario de la pequeña empresa, de los atributos demográficos se puede decir que predomina el empresario varón, a pesar de la tendencia a fomentar la igualdad de género en esta actividad a través de diversos apoyos para las mujeres, específicamente en México se puede

mencionar la Red Mujeres Moviendo a México (Secretaría de Economía, 2015), Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), Programa de la Mujer del Sector Agrario (PROMUSAG), entre otros (Secretaría de Economía, 2014).

Sobresalen los empresarios casados. Con relación a esta característica Surdez, Sandoval y Aguilar (2007) reportan que los empresarios reconocen la importante participación de su pareja en el éxito de sus negocios. Tocante a la escolaridad no se puede generalizar un nivel de estudios que los caracterice, encontrándose investigaciones que reportan que la mayoría de los propietarios de negocios tienen el pregrado (Surdez, Aguilar, Sandoval y Lamoyi, 2012; Surdez-Pérez, Aguilar-Morales, Sandoval-Caraveo, López-Parra y Corral-Coronado, 2014) y otros que informan estudios básicos como primaria y secundaria no terminada (Jaramillo, Escobedo, Morales y Ramos, 2012; Ruvalcaba, Hernández y Chein, 2010). También prevalece contraste de resultados en lo que concierne a experiencia previa en el giro del negocio y antecedentes de familiares emprendedores de negocios (Ruvalcaba, HernandezChein, 2010; Surdez-Pérez, et al., 2014; Surdez, et al., 2012).

En cuanto a actitudes y comportamiento emprendedor las investigaciones reportan que estos empresarios poseen capacidad de negociación, que confirma lo expresado por Cotín, Larroza y Mass (2007) en lo relativo a que tener una red de contactos sociales propicia el descubrimiento de negocios y la decisión de explotarlos; creatividad, liderazgo, autodisciplina, trabajo arduo y necesidad de realización (Surdez, Aguilar y Sandoval, 2007; Saboia y Martin, 2006; Cotin,

Larroza y Mas, 2007; Maqueda, 1992; Adriana, Biasca y Rodríguez, 2003; Surdez-Pérez, et al.,2014; Surdez, et al., 2012).

No obstante estos atributos positivos, existen aspectos que se asocian a los empresarios de las pequeñas empresas que deben confirmarse a través de investigaciones empíricas, tales como: el empresario es multifuncional desempeñando diversos roles en su organización, tiene una visión empresarial de corto plazo, concibe la capacitación no como una inversión sino como un gasto, tiene propensión a no querer asociarse con otras personas o empresas debido al “familiarismo”, se resiste a los cambios (De la Rosa, 2000).

### **Las pequeñas empresas industriales**

El sector industrial está conformado por unidades dedicadas a la transformación de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. Así mismo también se considera como manufacturas las actividades de maquila, la mezcla como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, también industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, detortillas de maíz, purificación de agua, entre o(INEGI, 2009).

Cabe mencionar que este sector en México se caracteriza por ser ampliamente diversificado, y es el más importante en la producción bruta total al generar el 44.3 por ciento del total nacional, así mismo concentra el 11.7 por ciento de las unidades económicas y el 23.3 del personal ocupado(INEGI, 2009).

El subsector más sobresalientes por el número de personas que ocuparon, es la Industria alimentaria con 833 400 personas (17.9% del sector), también registró el mayor número de unidades económicas (144 104 que representaron 33.0% del total) endonde predominaron los micro negocios (tortillerías y panaderías en su mayoría), los cuales representaron 96.2% y dieron empleo a 46.7% del personal ocupado total del subsector (INEGI, 2009).

Las pymes representan el 99.2% de establecimientos en este sector y contribuyen con el 50.3 de personal ocupado y el 23% de producción bruta total. Particularmente las pequeñas empresas industriales (de 11 a 50 trabajadores) contribuyen con el 5% de establecimientos, 10% de personal ocupado y 4.1 de producción bruta (INEGI, 2009).

No obstante lo anterior, Capdevielle (2003) concluye que en las manufactureras mexicanas se realiza poco esfuerzo tecnológico debido a una producción de bienes de bajo contenido tecnológico, a una baja integración de las cadenas productivas y al hecho de privilegiar la adquisición sobre el desarrollo de tecnología.

Por tanto, para que las pequeñas empresas continúen contribuyendo positivamente a la sociedad en un entorno cada vez más competitivo, diversos autores argumentan que este tipo de empresas requieren desarrollar capacidades tecnológicas para mejorar sus destrezas (Padilla, 2008).

## **Capacidades tecnológicas**

La capacidad tecnológica de una organización es la habilidad que ésta posee para rastrear, explorar y evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos (Pavit, 1971 citado en Padilla, 2008) y aplicar conocimiento científico y técnico en la mejora de sus productos o servicios, en los procesos productivos y en los sistemas de comercialización.

Para lograr lo anterior la función de investigación y desarrollo (I&D) es fundamental, se conceptualiza como “el trabajo metódico y sistemático que trata de obtener conocimiento científico aplicable. Parte de un conocimiento previo de la naturaleza para mejorarlo o reemplazarlo por otro de mayor validez” (Montoya, 2000 citado en Espinoza, 2004 p. 7). Es así que la actividad de I & D en las organizaciones proporciona los insumos, que aunados a la adquisición o actualización de maquinaria y equipo, permite la innovación en productos, procesos y sistemas de comercialización. “la innovación concierne a la búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas organizacionales” (Dosi, 1988 citado en Acuña y Petrantonio, 2003)

No obstante esta importancia, en México solo se ocupa el 0.58 de las ventas en Investigación y Desarrollo en contra posición al 2.21 que efectúa Estados Unidos, que sería el parámetro para alcanzar la frontera tecnológica y ser competitivos (Capdevielle, 2003). En este sentido se coincide con la opinión de Sbragia, Kruglianskas, Andreassi, & Sbragia (1999) “Las empresas no deberían esperar por un resultado contundente de sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos,

si no estuviesen preparadas para comprometer una gran parte de sus recursos en I&D”

Así mismo, las actividades de I&D en México se realizan más para adaptar y asimilar tecnologías externas que para desarrollar innovaciones que les permitan el liderazgo. Por tanto, en la industria mexicana se da un comportamiento de seguimiento más que de innovación (Capdevielle, 2003). La I & D permite el diseño de nuevos productos, mejora de procesos y de calidad de los productos, mejora de la maquinaria y equipo, entre otras.

De la *innovación de productos* se puede decir que es la introducción a un mercado de un bien o servicio nuevo o mejorado, en cuanto a características o al uso al que se le destina, derivado generalmente de nuevos conocimientos y tecnologías (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]; Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT], 2005). Otra conceptualización de innovación de producto especifica los distintos aspectos considerados dentro de este tipo de innovación, describiéndola como un proceso que incluye el diseño técnico, investigación y desarrollo, manufactura, gestión y actividades comerciales involucradas en el marketing de un nuevo o en su caso “mejorado” producto (Alegre y Chiva, 2008 citado en Delgado-Verde, Martín-de Castro, Navas-López, & Cruz-González, 2013).

Por otra parte, la *innovación de procesos* se refiere a los cambios en los métodos de producción que incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos para producir bienes o servicios. La innovación en los procesos puede tener como finalidad disminuir los costos unitarios de producción, mejorar la calidad de



productos o servicios que actualmente tiene una empresa o producir nuevos (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]; Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT], 2005)

Ahora bien, “La *innovaciones en los métodos de comercialización* representa una ruptura fundamental con relación a los métodos de comercialización ya practicados por la empresa” (OCDE, 2006, p. 60). Las innovaciones en cuanto a métodos de comercialización en el aspecto de posicionamiento de productos se refiere principalmente a la creación de nuevos canales de venta, tales como, una red de franquicias, cláusulas de exclusividad o concesión de licencias; en materia de promoción de productos es la utilización de nuevos medios de comunicación no empleados antes por la empresa y en cuanto a precios implican el desarrollo de nuevas estrategias de tarificación (OCDE, 2006).

En cuanto a las capacidades tecnológicas de las pequeñas empresas, Castellanos et al (2006) mencionan como limitantes de la pymes para realizar I & D la carencia de procedimientos para formalizar el conocimiento generado y asimilado, lo que puede significar pérdidas de competitividad por la ausencia de una debida interpretación de conocimientos propios.

En este sentido, Gálvez y García (2012) concluyen que la innovación en procesos y la innovación en productos son los factores tecnológicos que más se relacionan positivamente con el rendimiento de la mipyme y consideran que es deseable que ésta pueda transitar de la manufactura simple sin mayor valor agregado a un estadio de mayor complejidad tecnológica, derivada del conocimiento generado. Ahora bien, el desarrollo de nuevos productos requiere de conocimiento sobre las

necesidades de los consumidores, es decir, de la investigación de mercados y de conocimiento sobre descubrimientos científicos (Cintefor, 2002 citado en Salazar y Romero, 2007).

Por otra parte, La compra de maquinaria y equipo para los procesos productivos de las empresas se traducen en mejora de la calidad de los productos, en la productividad y aumentos en la escala de producción (Torres & Jasso, 2009).

La maquinaria y el equipo considerados tecnología dura, junto con los intangibles desarrollados o adquiridos y el capital humano (tecnología de habilidades) son los tres tipos de tecnología en las actividades industriales. Los indicadores de la importancia de la tecnología dura son la intensidad del capital y su evolución en el tiempo. En México, la crisis económica de los ochenta hace que la adquisición de maquinaria y equipo sea menor que en las décadas precedentes, es hasta 1998, con la apertura económica, que los precios de los bienes de capital disminuyen, sin embargo la recuperación de la inversión se da a finales de la década. También en cuanto a compra y actualización de maquinaria y equipo es importante que los industriales consideren la necesidad de hacerse de tecnología basada en el desarrollo tecnológico actual, así por ejemplo pasar de la tecnología basada en el paradigma metal-mecánica a la alta tecnología electrónica (Capdevielle, 2003).

## **Método**

### **Diseño de Investigación**

La investigación es de tipo experimental debido a que la investigación se sujeta a los datos existentes. Transversal, porque la recolección de datos se realizará en un único momento. Descriptiva con un enfoque cualitativo.

## **Sujetos**

El sujeto de estudio es el empresario de la pequeña empresa del sector industrial en la ciudad de Villahermosa Tabasco México, que es aquella entidad que tiene entre 11 y 50 trabajadores (Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI], 2011)

## **Muestra**

Se utilizó una muestra de casos-tipo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Se seleccionaron dos empresas del sector industrial de la ciudad de Villahermosa Tabasco, México (Empresa 1 [E1]: Fabricante de pasteles, bocadillos y panes, con 5 sucursales en el estado de Tabasco. Empresa 2 [E2]: Fabrica de salsas con presencia en diversas cadenas internacionales de tiendas de autoservicio.

## **Variables e instrumentos de investigación**

La variable de investigación es Capacidades Tecnológicas con las dimensiones: 1) *Investigación y desarrollo*, con los indicadores: innovación en productos, innovación en procesos, innovación en sistemas de comercialización e investigación de mercados; también se mide la adquisición de publicaciones sobre avances tecnológicos relacionados con sus productos, la vinculación con universidades y/o centros de investigación, la cooperación tecnológica con proveedores clientes o competidores. Así mismo la transmisión interna del conocimiento a través de manuales de los procesos de producción, reuniones

periódicas y entrenamiento 2) *compra de tecnología*, con los indicadores: porcentaje de los ingresos en compra de maquinaria y porcentaje de los ingresos en compra de equipo de acuerdo al enfoque de Torres y Jasso (2009). El instrumento de investigación fue la entrevista para lo que se elaboró una guía de tópicos (Ver anexo 1).

## Resultados

Los resultados de la investigación, con enfoque cualitativo, se obtuvieron a partir de un análisis de contenido de la transcripción de los datos verbales de las entrevistas clasificando la información en categorías y subcategorías como se observa en la tabla 1

Tabla 1. Resultados de capacidades tecnológicas en las pequeñas empresas industriales de la ciudad de Villahermosa Tabasco México

Categorías (Dimensiones)	Subcategoría (Indicadores)	Resultados
Investigación y desarrollo	Conocimiento tecnológico	La empresa no consulta de forma regular literatura sobre investigaciones relacionadas con los productos, solo una de ellas se vincula con una universidad tecnológica, mantienen una incipiente comunicación con proveedores y competencia para incrementar sus capacidades en materia de tecnología. Así mismo solo una de ellas

Categorías (Dimensiones)	Subcategoría (Indicadores)	Resultados
		manifestó tener manuales de procesos y productos.
		E1 “Llega un proveedor* y chef de algunas empresas y dan ideas”
		E1 “Todo trabajador va aprendiendo los procedimientos pero plasmados no están todavía”
		E2 “Eventualmente y cuando se tiene necesidad se buscan fuentes de información a través de internet”
		E2 “Estamos vinculados a la Universidad tecnológica de Tabasco”
Innovación en productos	El empresario de la pequeña empresa industrial se mantiene informado sobre equipos que pueden mejorar los productos, así mismo de las tendencias del entorno y adapta los productos a éstas; sin embargo no cuenta con patentes.	
		E1 “Ahora estamos en proceso de crear

Categorías (Dimensiones)	Subcategoría (Indicadores)	Resultados
		<p>productos bajos en azúcar”</p> <p>E2 “Se está realizando la estabilización del color de dos salsas. Hace 18 meses se introdujo la salsa sabor piña, en el ámbito de la carne se introdujo recientemente el rebanado de cortes ”</p>
	Innovación en procesos.	<p>La innovación en los procesos solo se realiza por razón de la innovación a los productos, no se efectúan estudios de métodos en forma sistemática.</p> <p>E1 “Siempre se está pendiente de los procesos”</p> <p>E2 “Se les ha hecho mejoras porque al mejorar el producto, de alguna manera cambias el proceso”</p>
	Innovación en sistemas de comercialización	<p>No se están realizando innovaciones en los métodos de comercialización.</p> <p>E1 “Se está como en un receso en ese</p>

Categorías (Dimensiones)	Subcategoría (Indicadores)	Resultados
aspecto”		
Investigación de Mercado	No tienen dentro de sus funciones la organización periódica para efectuar investigaciones de mercado.	E1 “El año pasado el proveedor* ofreció esos servicios y se hizo un sondeo sobre las necesidades de la gente, se encuestaron a los clientes y resultó bien”
		E2 “Recientemente, no, solo cuando se inició la empresa”
		* Empresa multinacional de la industria de los alimentos entre ellos productos lácteos con 468 fábricas en el mundo y 12 en México.
Compra de tecnología	Compra de maquinaria y equipo nuevo	No tienen un porcentaje de los ingresos o de las utilidades destinados a la compra de maquinaria y equipo nuevo. Renuevan el

Categorías (Dimensiones)	Subcategoría (Indicadores)	Resultados
		<p>equipo dependiendo de la vida útil de los mismos, no obstante admiten que es necesaria la actualización.</p> <p>E1 “Se trabaja mejor”</p> <p>E2 “Se tuvo que capacitar al personal, pero se espera un ahorro en los gastos”</p>

### **Conclusiones**

La investigación permite concluir que en las empresas estudiadas los empresarios se ocupan en innovar sus productos con la finalidad de ofrecer mayores alternativas a sus clientes, lo que es muy favorable debido a que la innovación en productos y servicios es uno de los factores que más se relaciona positivamente con el rendimiento de la MIPYME (Gálvez y García, 2012).

Sin embargo, necesitan fortalecer sus capacidades tecnológicas instrumentando procedimientos para monitorear, diseminar y asimilar los adelantos tecnológicos de su industria, así mismo, documentar sus procesos de producción para facilitar la trasmisión de conocimientos tecnológicos entre sus trabajadores lo que les permita mejorar sus habilidades productivas y generar una curva de aprendizaje. A su vez requieren de protegerse a través del registro de patentes.

Se concluye que hay poca innovación en los sistemas de comercialización, que puede explicarse en el resultado de falta de investigación del mercado, deben



evaluar la posibilidad de incrementar sus canales de distribución o incursionar en nuevos esquemas como son las franquicias.

Adolecen de redes de vinculación que les permitan aprendizajes tecnológicos, en este sentido Padilla (2008) sostiene que deben mejorar sus destrezas para negociar y vincularse con las filiales de las empresas multinacionales que son las más desarrolladas en tecnología, no obstante el mismo autor argumenta que para lograrlo también se requiere de un marco institucional y de una política industrial que facilite la sinergia.

Además, se puede decir que la pequeña empresa requiere considerar como un factor básico para su crecimiento, la inversión planificada para la actualización en materia de tecnología. Finalmente, cabe resaltar que los resultados de investigaciones empíricas en esta temática son necesarios para retroalimentar los programas de emprendimiento en las instituciones de educación superior.

## Referencias

- Acuña, A., & Petrantonio, M. (2003). La innovación tecnológica como estrategia del Desarrollo empresarial: el caso de la industria de galletitas en Argentina. *Agroalimentaria*, 16(16), 13-28. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-03542003000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-03542003000100001&script=sci_arttext)
- Adriani, C., Biasca, R. E. y Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Normas Ediciones
- Capdevielle, M. (2003). Composición tecnológica de la industria manufacturera. En *Innovación, Aprendizaje, y Creación de Capacidades Tecnológicas* de J. Aboites & G. Dutrénit (coords.), 451-470. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Castellanos, O. F., Gálvez, B. J., Montoya L. A., Lagos, M. A. y Montoya, I. A. (mayo, 2006). Medición del Potencial de Investigación y Desarrollo de las Pymes a partir de sus capacidades de Gestión Organizacional. *Revista EAN*, No. 57 p. 159-172
- Cotin, Ignacio; Larraza, Martín y Mass, Ignacio. (2007) Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. *Revista Empresa*, 20, 10-19
- De la Rosa, A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México; sus saberes, mitos y problemática. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 20 (48), 183-220

- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). Capital social capital intelectual evidencia empírica en sectores e innovación de producto. *Manufactureros intensivos en tecnología. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 93-110. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/818/81828692008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692008.pdf).
- Espinoza, H. (2004). *¿Inversión en Investigación y Desarrollo para generar Competitividad? Un Análisis de sus Efectos y Determinantes a Nivel Empresas Manufactureras-Perú 1998*. Proyecto Breve Abierto 2004, Consorcio de Investigación Económico Social (CIES). Informe Final.
- Gálvez, E.J. y García, D. (enero, 2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28 (122), 11-27
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI]. (2011). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009*. México: AUTOR
- Jaramillo, J. L., Escobedo, J. S., Morales, J. y Ramos, J. G. (enero, 2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601004>
- Maqueda, F.J. (1992) *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME* Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

- Martínez, M. A. y Martínez-Vargas, J. G. (2008). Relación del entrenamiento, capacitación y financiamiento con el crecimiento sostenido de pequeñas empresas del sector industrial de San Luis Potosí, México. *Universidad y Empresa*, 7 (15), 47-66. Recuperado de las base de [www.redalyc.org/pdf/337428494005.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/337428494005.pdf).
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]; Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [EUROSTAT]. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª. ed). España: Autor
- Padilla, S. (Julio, 2008). Conocimiento Tecnológico: el desafío para las PyMES en México. *Economía y Sociedad XIV* (22), 11-26
- Ricardez, C. A. (2011). *El perfil socioeconómico de conocimientos y emprendedor del empresario de la pequeña empresas de servicios en Villahermosa Tabasco*. Tesis de licenciatura: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Rubalcaba, V. M. y Hernández, C. (2010). El perfil del empresario tamaulipeco: su impacto en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xv/docs/106.pdf>
- Sbragia, R., Kruglianskas, I., Andreassi, T., & Sbragia, R. A. (1999). Los indicadores de I&D&I en las empresas mas y menos innovadoras. *Espacios*, 20 (1), Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a99v20n01/10992001.html#intro>

- Salazar, D. y Romero, G. E. (Septiembre, 2007). Tecnología aplicada en la pequeña empresa venezolana. *Revista de Ciencias Sociales*, XIII (2), 507-517
- Secretaría de Economía (2014). Diagnóstico 2014 del Programa Fondo Nacional Emprendedor S020. Recuperado de <http://www.economía.gob.mx>
- Secretaría de Economía (2015). Red de Apoyo al Emprendedor. Recuperado de <http://www.inadem.gob.mx>
- Surdez, E. G., Aguilar N., Sandoval, M. C., Lamoyi C. L (2012). The Profile of Small Business Owners: Evidence from Mexico. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5 (1), 43-54
- Surdez-Pérez, E. G., Aguilar-Morales N., Sandoval-Caraveo, M. C, López-Parra, M. E., Corral-Coronado, Z. I. (2014). The Relationship Between Company Performance and Owner Characteristics: Evidence from México. *Global Journal of Business Research*, 8 (2), 13-22
- Torres, A., & Jasso, J. (2009). Crecimiento y capacidades empresariales en las PYMES en México. En V. G. Sánchez, *La investigación académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos* (págs. 307-327). Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

## Anexo 1

Guía de Tópicos para Entrevista con Empresarios de la Ciudad de Villahermosa

### Objetivo de la Guía:

Identificar factores tecnológicos que han influido en el crecimiento de las pequeñas empresas de la ciudad de Villahermosa como referentes para la formación de los estudiantes en el área de emprendedurismo.

Variable	Dimensión	Preguntas guía
Factores Tecnológicos	Investigación y Desarrollo	<b><i>Innovación</i></b> Mejoras a los productos  Última vez que se introdujo un producto o servicio totalmente nuevo en la empresa  Mejoras a los procesos de producción de productos  Última vez que se introdujo un proceso de producción de productos  Cambios en su sistema de comercialización.  Qué publicaciones consultan sobre investigaciones que pueden ayudarlos en la innovación de productos o procesos.

		<p>Se apoya en las Universidades o Centros de investigación para realizar innovaciones.</p> <p>Ha realizado alianzas con proveedores o competidores para innovar productos o procesos</p> <p>Realiza alguna investigación de mercado para identificar necesidades y preferencias de los clientes</p> <p>Ha registrado la empresa patentes</p> <p>Ha registrado la empresa marcas</p> <p>Cuenta la empresa con manuales de procesos de producción</p> <p>Qué estrategia utiliza la empresa para transmitir conocimientos tecnológicos</p>
	<p>Compra de tecnología</p>	<p>Última vez que la empresa compró maquinaria o equipo nuevo</p>

		<p>Efectos de la introducción de maquinaria y equipo en la empresa</p> <p>Porcentaje de los ingresos anuales destinado a la compra maquinaria</p> <p>Porcentaje de los ingresos anuales destinado a la compra maquinaria</p>
--	--	--



# Estrategias de Internacionalización y Crecimiento de la Industria Citrícola Sinaloense

---

María de los Ángeles Cervantes Rosas<sup>1</sup>  
Fridzia Izaguirre Diaz de León<sup>2</sup>  
Heleodoro Sotelo Sánchez<sup>3</sup>  
Jorge Alejandro Figueroa Bojórquez<sup>4</sup>

## Resumen

A pesar de que Sinaloa es un estado que se dedica a la producción de granos, principalmente maíz y frijol, la producción de cítricos está ganando terreno ya que gracias a la localización del estado de Sinaloa y sus características hidrológicas y climáticas, la producción de estos cultivos es muy buena calidad. En el caso del limón persa, la producción reúne los requisitos de exportación por lo que los productores han volteado su mirada al vecino país del norte para la comercialización del cultivo, con miras a ampliar su mercado.

Es por ello, que en esta investigación, por medio de un estudio de caso, se analizan las estrategias implementadas por un grupo de productores, en el proceso de internacionalización con el fin de incrementar sus ingresos y extender sus mercados. Los principales hallazgos nos muestran que los productores se han encontrado diferentes obstáculos, que en el proceso han ido a prueba y error hasta conseguir que su producto cruce las fronteras estadounidenses, no sin antes pagar la cuota de novatos.

**Palabras clave:** Estrategias de internacionalización, crecimiento empresarial, industria citrícola.

<sup>1</sup>Universidad de Occidente, Campus Guasave. [maria.cervantes@udo.mx](mailto:maria.cervantes@udo.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Occidente, Campus Guasave. [fridzia.izaguirre@udo.mx](mailto:fridzia.izaguirre@udo.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Occidente, Campus Guasave. [heleodoro.sotelo@udo.mx](mailto:heleodoro.sotelo@udo.mx)

<sup>4</sup>Universidad de Occidente, Campus Guasave. [jorge.figueroa@udo.mx](mailto:jorge.figueroa@udo.mx)

Desde hace muchos años, la comunidad agrícola del estado de Sinaloa, se ha dedicado a la siembra de maíz, frijol y sorgo; por su poca inversión, rápida cosecha y atractivos ingresos; pues al ser los principales granos de consumo dentro del país de México, tienen un muy amplio mercado y aparte grandes apoyos por parte del gobierno.

Sin embargo, en los últimos años se han presentado heladas en el norte del estado provocando pérdidas totales de los cultivos, afectando no solamente a los productores, sino también para las empresas de exportación de granos, las agencias aseguradoras y para el gobierno de los tres niveles, pues al tener que ayudar a la economía del país estos últimos tienen que auxiliar a los productores a reiniciar la siembra.

De igual forma, el gobierno ha hecho campañas en las ferias agrícolas que se realizan a lo largo del estado, para exhortar a recurrir a la producción de diferentes cultivos que son más resistentes al frío derivado del cambio climático generado por el calentamiento global; donde además se ofrecen apoyos por medio de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Unos de los cultivos a los que se les ha estado haciendo publicidad entre los agricultores de la región es la producción de cítricos; por las bondades del clima, en Sinaloa se da una de las mejores cosechas en la producción de naranja, mandarina, tangerina, toronja y limón persa; de este último trata esta investigación, ya que al tener una gran demanda en numerosos países se podría lograr la comercialización de fruta de primera calidad.

Algunos productores del estado han iniciado el cambio de giro de sus cultivos con la plantación de huertos cítricos, ello se puede apreciar en parte de Sinaloa de Leyva, Guasave, Angostura y Culiacán, principalmente. El limón persa se produce en varios estados del país pero al no contar con sistemas de riego, le dejan la tarea a la naturaleza y al clima de esas regiones. El estado de Sinaloa cuenta con una red de canales de riego que vienen de las presas y alimentan los 11 ríos y cada uno fluye por lo menos a un municipio, esto le da la oportunidad de tener riegos constante en tiempo y forma de acuerdo a la necesidad de las plantas y así obtener una mayor calidad de la fruta y una menor pérdida.

La actividad agrícola ha sido y será la función más importante a desarrollar por todas las civilizaciones, por el simple hecho de que gracias a ella el hombre antiguo deja de ser nómada para establecerse en los lugares de cultivo. El limón persa, dentro de la actividad cítrica del Estado, ha logrado tener impacto favorable en mercados internacionales. El mercado internacional del limón fresco está orientado al limón persa ya que de acuerdo con los brokers más del 95% de las importaciones de limón fresco son de persa. (Vázquez et al, 2010)

Dentro de los cítricos, el limón ocupa el segundo lugar en importancia tanto por su consumo fresco como por su uso industrial. México está considerado como el principal país productor de limón en sus variedades persa y mexicano." (Elizalde, L., Holguín, M. 2010; Vázquez et al, 2010). México a pesar de ser el principal productor de limón persa o sin semilla en el mundo, ocupa el 5° lugar en cuanto a

ganancias obtenidas por concepto de la exportación del mismo. Siendo el principal productor a nivel mundial lo óptimo sería también ser el que más ganancias reciba por la exportación. La producción de limón es un muy buen negocio debido a que tiene una gran demanda en países como Francia, Inglaterra, Estados Unidos de Norte América y Suiza, además de que la citricultura mexicana ocupa el tercer lugar a nivel mundial, sólo debajo de Brasil y Estados Unidos.

Esto deja más claro nuestro problema ya que tomando en cuenta esta información se puede ver de una mejor manera que algo se está haciendo mal, ya que se tiene el mercado necesario para poder exportar toda la producción y obtener muy buenos insumos para la economía mexicana. (Vázquez et al, 2010).

La investigación que se presenta busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias utilizadas en el proceso de internacionalización del limón persa en Sinaloa y cómo impacta en el crecimiento de las productoras citrícolas?

### **Revisión literaria**

Las condiciones del ambiente de una empresa afectan la manera de llevar a cabo las funciones de negocios, como el marketing. Estas condiciones son físicas, sociales y competitivas. Cuando una empresa opera internacionalmente, agrega condiciones del extranjero a sus condiciones domésticas, aumentando la diversidad de su ambiente externo. Las operaciones internacionales de las

empresas y la regulación gubernamental de los negocios internaciones afectan a las utilidades de las empresas, la seguridad del empleo y los sueldos, los precios al consumidor y la seguridad nacional. Una mejor comprensión de los negocios internacionales le puede ayudar a tomar decisiones más informadas, como el lugar donde desea trabajar y las políticas gubernamentales que desea apoyar.

Cuando una empresa opera internacionalmente debe considerar su misión, sus objetivos y su estrategia. Algunos de los objetivos que pueden inducir a las empresas a participar en negocios internacionales son: Expandir las ventas, adquirir recursos y minimizar el riesgo. Al tratar de participar en negocios internaciones, las empresas privadas y los gobiernos deben decidir cómo llevarlos a cabo, es decir, qué modo de operación usarán, (Daniels, 2004).

### **Proceso de exportación**

Para la Secretaria de Economía (s/f) el proceso de exportación debe incluir el inicio de las negociaciones, la celebración de contratos, recepción de pedidos, preparación y adecuación de la logística, diseño de la operación y del programa de cobro y seguimiento a destino final. Para la consolidación y perfeccionamiento de las exportaciones se debe evaluar la posición del producto en el mercado, afianzar o establecer alianzas estratégicas y monitorear continuamente el comportamiento en el mercado. Reviste especial importancia la selección de los canales de distribución adecuados para lograr alcanzar los objetivos; existen muchos tipos de estructuras de canales de distribución; estas dependen del tipo de producto y del

tipo de mercado (de consumo o industrial), pero siempre incluyen como mínimo al fabricante y al consumidor final; en el caso de estructuras más largas encontramos lo que se conoce como intermediarios. Para poder ingresar a muchos sectores y actividades comerciales en México y en el extranjero, se requiere contar con un agente que cuente con relaciones y que conozca el mercado, la utilización de esta figura puede ser de gran utilidad sobre todo para la comercialización de determinados productos de consumo e industriales y más aún en operaciones comerciales internacionales, (Sulser y Pedroza, 2004).

El director de comercialización debe tener presente que para poder determinar el medio más adecuado de distribución es indispensable considerar las características generales de cada uno de los canales, su integración para desempeñar las actividades que se requieren, y además lo siguiente los mercados que hay que cubrir y la fuerza de distribución. El tipo de producto determina el grado de control; por ejemplo los artículos alimenticios y bebidas requieren de un estrecho control; una de las alternativas más frecuentes es la utilización de canales relativamente directos al consumidor para reducir el número de intermediarios. Las estrategias de comercialización son la distribución intensiva que consiste en la cobertura general del mercado mediante la distribución del producto a través de mayoristas y detallistas; la distribución selectiva que generalmente se utiliza en mercancías de calidad y ropa; y la distribución exclusiva en la que se le otorga a un solo canal la exclusiva de manejar el producto (Mercado, 2000).

## **Internacionalización**

El proceso de internacionalización de la empresa ha sido estudiado históricamente, desde muy diversas perspectivas, destacándose entre ellas dos grandes enfoques: el económico o racional y el enfoque secuencial. Dentro del enfoque económico, las dos teorías más reconocidas otorgan un papel protagonista a los costos de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales. Respecto al modelo secuencial, cabe distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación; por tanto, la empresa sólo externalizará parte de sus actividades cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones: cuando los costos de internalización sean notoriamente más elevados que los costos de transacción; cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanto mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competido y disperso sea el mercado al que desea acceder (Lugo, 2007).

El estudio de una serie de empresas multinacionales europeas, particularmente nórdicas, condujo a algunos autores, agrupados en torno a la escuela de Uppsala, a atribuir el proceso de internacionalización una naturaleza fundamentalmente evolutiva: la empresa asciende a niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos. El proceso de internacionalización también puede entenderse como un proceso innovador por cuanto reporta para la empresa un cambio en la estructura organizativa, en los objetivos estratégicos, en el programa de marketing y, eventualmente, en sus condiciones previas de producción.

En muchos aspectos, incrementar el compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes (Alonso, 1994). Cuando la empresa tiene claridad acerca de las ventajas a alcanzar a través de la internacionalización (mercados a penetrar y estrategia de mercado) puede comenzar a responder los dilemas estratégicos (Lugo, 2007).

### **Estrategias**

Existe una variedad de estrategias o modos de incursionar económica y comercialmente en otros países. Las más conocidas son: exportaciones, inversión directa, jointventure o coinversiones con socios locales o extranjeros, licencias, franquicias o contratos de administración y/o de producción. La estrategia lógicamente, debe definirse sobre la base de meta o ventaja competitiva que se va a obtener siendo internacional. Con frecuencia se observa que la estrategia elegida por las empresas es copiada de otras del sector, o responde al aprovechamiento de una oportunidad coyuntural que se cree no volverá a repetirse, (Lugo, 2007).

Al iniciar una empresa su proceso de internacionalización, debe realizar un profundo análisis de las ventajas competitivas que podrían lograr en el plano internacional, las cuales una vez identificadas le permitirán adoptar decisiones respecto al proceso, mucho más claras y lógicas. Entre las ventajas fundamentales que la empresa pudiera alcanzar al internacionalizarse se



encuentran: eficiencia, flexibilidad, aprendizaje, prestigio y acompañamiento a los clientes (León, 2003).

### **Mercado de limón persa**

Las exportaciones de limón Persa mexicano se han incrementado en forma continua durante la última década y provienen mayoritariamente del estado de Veracruz, principalmente de la región de Martínez de la Torre. Alrededor del 70% de la producción generada en esta región reúne las características de calidad requerida por los mercados internacionales de exportación, enviándose aproximadamente el 95% de lo exportado a Estados Unidos. A nivel nacional el comportamiento de las exportaciones es muy similar, pues como país, en el año 2000 el 93.4% de las exportaciones de limón Persa se realizaron a Estados Unidos.

El incremento de las exportaciones al mercado norteamericano se ha visto favorecido por los problemas de desastres naturales que han padecido las plantaciones de Florida (principal estado productor en la Unión Americana), convirtiendo a México en el principal proveedor de dicho mercado. El 97% de las Importaciones de limón Persa que realiza Estados Unidos provienen de México, del total de estas exportaciones, el 95% corresponden a limón Persa y el 5% a limón mexicano. En el periodo 1996-2001, el valor de las exportaciones totales de este sector presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 9.5%, al pasar de 45.8 millones de dólares a 78.8 millones de dólares, (Fundación produce, 2003).

En el año 2001, el valor de las exportaciones de limón Persa a Estados Unidos representó el 81.2% del valor de las exportaciones totales de este producto, cantidad que asciende a 64 millones de dólares. El comercio con este país en cuanto a valor y al producto limón Persa ha mantenido desde hace más de 20 años tasa de crecimiento positivo. En el periodo de análisis representó una tasa de crecimiento promedio anual de 10.4%. Una de las razones por las cuales Estados Unidos es el principal mercado de exportación para el limón Persa, es el hecho de que su mercado tiene una alta cultura de consumo de este cítrico por la gran afluencia de latinos viven ahí; otro factor relevante y significativo para consolidar la comercialización es la cercanía entre ambos países, factor que minimiza los costos de transporte, (Fundación produce, 2003).

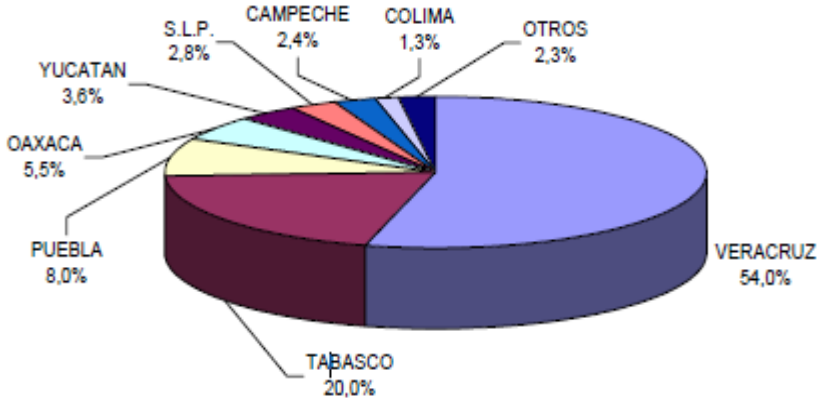


Figura 1 Principales estados productores de limón persa  
Fuente: Fundación produce, 2003.

## **Crecimiento**

La globalización de la economía conduce a aumentar la presencia de empresas en los mercados internacionales, con lo cual surge así otro escenario para el crecimiento. Las tendencias globales indican el establecimiento de un nuevo orden para las empresas. En este nuevo contexto surgen condiciones particulares que requieren ser manejadas a través de diversos tipos de estrategias. Las estrategias de internacionalización llegan a ser un medio de crecimiento que interpreta esas condiciones facilitando la entrada a los mercados extranjeros y garantizan el desarrollo de la actividad empresarial sin mayores contratiempos. Además, propenden por conservar la presencia de la empresa en el país anfitrión y mantener la competitividad que le permita seguir creciendo, (Puerto, 2010).

## **Metodología**

La estrategia seleccionada para esta investigación es la metodología cualitativa por medio del estudio de caso para profundizar en la realidad de las empresas productoras de limón persa y cómo se ha dado el proceso de internacionalización y sus repercusiones en el crecimiento de la misma. Debido a la naturaleza de la presente investigación se utilizó el método cualitativo, las técnicas de investigación que se utilizaron en este trabajo para la recopilación de información son: la revisión documental, la entrevista abierta y la observación.

El estudio es exploratorio y descriptivo, debido a que tenemos por un lado un tema que ha sido poco abordado, y por otro, se necesita conocer a fondo el fenómeno, detallando sus propiedades y características, recopilando la información y los

datos necesarios para conocer las relaciones entre las variables. Se lleva a cabo por medio de un estudio de caso que es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, así como en la administración. Sin embargo, debido a su utilidad, se ha expandido a otros campos como la economía o la mercadotecnia. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

## **Resultados y conclusiones**

### **Perfil de la empresa estudiada**

La empresa Castro Agrícola y Ganadera SPR de RL, es una empresa familiar dedicada a la producción de limón persa así como también al empaque y comercialización del mismo. Cuenta con una superficie de 110 hectáreas plantadas, de las cuales están en producción 20 hectáreas, sufrieron la pérdida de 20 hectáreas por las heladas presentadas en el estado a finales del año 2011 y principios del 2012, a pesar de eso han ido creciendo hasta alcanzar la superficie establecida hoy en día, sus planes a tres años es estar produciendo con 150 hectáreas y poder estar buscando nuevos mercados.

La empresa es familiar, fue fundada por su propietario aproximadamente en el año 2002, contaban con una superficie de 30 hectáreas de tierra de no muy buena calidad razón por la que se compró para criar ganado; posteriormente

experimentaron con varios cultivos a su vez, lo cual no fue exitoso ni era rentable para su economía. En el año 2004 después de una pequeña investigación se propusieron cambiar su giro buscando un cultivo que fuera tolerante a las sales y que no demandara mucho manejo de la tierra, se vendió el ganado, se compró planta de limón persa y comenzaron con sus primeras 20 hectáreas ya plantadas.

Debido a la inexperiencia, al poco presupuesto pasaron por muchos problemas; como el uso de riego de rodado que acarreaba enfermedades de una planta a otra además de ser muy tardío para generar producción en sus árboles; otro problema fue las podas de los árboles que sólo maltrataron las plantas.



Figura 2 El cultivo de limón persa

El segundo lote de 10 hectáreas que se logró establecer, con una tierra que si bien no es de primera calidad, no tiene tanto problema de salitre como el primer lote pero tampoco es rentable para la agricultura ya que no tienen agua y un

problema muy grande es que están en una zona donde tiene mucha loma, pero se comenzaron a establecer equipos de riego de goteo un tanto rústicos, creados por ellos mismos pero que les funcionan y cubren las necesidades que ellos tienen, en este mismo lugar se han ido extendiendo a tal grado de contar con una superficie de 80 hectáreas de huerto y las otras 20 hectáreas se encuentran ubicadas más cerca del poblado a un lado de la carretera.

### **Estructura organizacional**

Participa el propietario que dirige la empresa, colaboran hijos y sobrinos, cubriendo cada quien una pequeña pero muy importante área de la empresa; desde el cuidado y manejo de los huertos, como también el manejo del empaque, logística, administración en general, contabilidad, venta y comercialización del producto, entre otras. Sin embargo, a pesar de estar bien identificadas las funciones y los puestos de cada uno de los colaboradores no han diseñado un organigrama, misión, visión, valores, etc.

El hecho de ser pioneros en el estado con la actividad que desarrollan ha sido un gran reto para ellos, sin embargo siempre ha habido producción con todo y la inexperiencia no se ha batallado para producir, hablando de tonelaje por hectárea siempre se ha tenido un buen rendimiento.

En su etapa de nacimiento se tuvieron problemas con el manejo de la huerta principalmente las podas de los árboles, no se supo podar en su momento y los expertos que les aportaron su conocimiento les dieron los métodos que han funcionado en otras partes del país, se agredió mucho a las plantas y muchas

hasta se secaron, esto porque, las condiciones climatológicas a las que los expertos están acostumbrados a trabajar las podas de sus árboles son muy diferentes, más fresco, más humedad en el ambiente y otros factores muy diferentes al clima sinaloense.

Gracias a este inicio han aprendido que en el manejo de la planta entre menos la ataques su respuesta en producción y crecimiento es mucho mejor y que puedes prevenir enfermedades, al no contar la empresa con un sistema de riego de goteo también aprendieron en esta misma etapa que el riego de rodado genera un desarrollo de la planta mucho más lento pues con este sistema de trabajo la planta tarda 3 años en dar producción cuando con el sistema de goteo la planta se desarrolla más rápido, sus raíces se extienden, crecen y se nutren mucho mejor, así como también se evitan transmitir enfermedades de un árbol a otro como sucede con el riego de rodado.

De igual forma se ha mejorado el manejo de la fruta, como en el caso de los horarios para el corte; es necesario hacerse a partir de las doce del día en adelante en temporadas de calor intenso porque es cuando se tiene una mayor humedad en el ambiente, esto porque la humedad hace que la fruta produzca manchas o hongos en la cáscara y su vida de anaquel disminuya; por lo que al llegar a la frontera, mucha fruta presentaba escoriaciones que no eran detectables con facilidad lo que afectó a las exportaciones.

Para poder comparar al limón sinaloense es necesario ver el limón veracruzano, Veracruz es el principal productor en el país y en el mundo de limón persa,

también se produce en cantidad menor en Yucatán, Jalisco, Michoacán y Colima; por lo que es posible hacer un comparativo entre frutos. Si acaso las diferencias que encontraremos en este análisis sería que el limón sinaloense tiene un poco menos de color, si bien podría ser por el tipo de clima también se le puede atribuir a que los árboles son más frondosos y los rayos del sol penetran con más dificultad en las plantas a diferencia de los huertos de Veracruz, Yucatán, Jalisco, Michoacán y Colima, donde las podas que se les practica a los arboles les permite tener un mayor baño de luz solar.



Figura 3 Color de limón persa sinaloense

La segunda comparación es que Tabasco y Yucatán que lo entregan con cáscara muy delgada, característica que no se presenta en el limón sinaloense pues es de cáscara gruesa como es pedido en el mercado; en cuanto a características de calidad del jugo, consistencia de la fruta, vida de anaquel, entre otras, los demás estados no son competencia para lo producido en el estado de Sinaloa.



Los productores han aprendido que es mejor tener árboles más frondosos y fruto con menos de color pero tolerable en los mercados te lo toleran; tener mucha producción y no dañar los árboles con podas muy agresivas que puedan causar que la planta se seque.

### **Internacionalización**

La necesidad de vender la producción que estaba generando la empresa los llevó a hacer un poco de todo, desde venderlo por kilos, en arpillas y como se pudiera, al tener una producción un poco mayor, la primera experiencia fue enviarlo a Veracruz a empacar, tarea que no fue redituable pues fueron muy ventajistas las personas de la empacadora. Tiempo después unas personas de Veracruz se trasladaron al estado a comenzar la labor de comercialización con las cuales se logró obtener ingresos para seguir trabajando, pero como muchas de las personas con las que les ha tocado trabajar les hizo actividades fraudulentas. Entonces se dan a la tarea de voltear hacia otros horizontes, comenzaron a hacer tratos con un comercializador de hortalizas que no tenía mucha confianza en el mercado del limón por lo que se tuvieron diferencias con esta empresa; el limón sinaloense ya comenzaba a llamar la atención entre los distribuidores estadounidenses, les gustaba el producto su calidad y frescura y se hicieron de un comprador de limón con el que se trabajan actualmente, la empresa Victorias les abrió las puertas y les ofreció comprar su producción al contado, a la hora de salir el tráiler del empaque ya va pagado, el comprador ofrece un precio de contado por tonelada y el productor sabe si la acepta o la rechaza.

Hasta ahora este modo de operar les ha funcionado y de este modo seguirán operando mientras no se tenga una producción que les respalde para ser ellos mismos exportadores a cadenas comerciales de supermercados, restaurantes, mercados, etc.

Uno de los beneficios es que es un producto menos perecedero que tolera el clima, no es tan exigente como el tomate, papa y otros cultivos que requieren de los cuartos fríos, el mismo tiene más vida de anaquel, es un producto demandado nunca te dicen que no, barato o como sea en el peor de los escenarios sacas tus gastos, no se queda tirado como sucede con el tomate u otros productos, con el limón no, afirma el productor.

*“Siempre están pidiendo, siempre requieren los mercados de más limón, la otra ventaja que tiene en sí el cultivo sobre otros es que aquí nunca hay crisis, si llueve pues te quedas quieto en tu casa, les cae agua y se riegan; si hace frío pues tendrían que ser muy extremos para que la planta no soporte, ya que soporta hasta 2 o 3 grados bajo cero, las plagas nunca son tan agresivas como para que en dos o tres días te cause un estrago aquí todo es calmado vas aprendiendo y casi todo lo vas previniendo”.*

Desde los inicios, cuando se empezaba a tener producción la empresa hizo esfuerzos por vender, buscando opciones para la producción, aunque muchas fueron un fracaso, otras permitieron ganar un poco, hasta encontrar la persona por medio de la cual se empezó a comercializar. Se tiene una alianza con una empresa llamada Victorias, la cual les pide una cantidad de toneladas de limón y

les pone un precio de compra de contado, de esta forma el tráiler que sale del empaque ya va pagado, este para adelantarles el pago en ocasiones les envía el cartón para empacar el limón el cual se los van descontando de la venta.

La empresa citrícola tiene problemas para cubrir la demanda por lo que se han visto en la necesidad de incrementar el número de hectáreas sembradas. Sin embargo, el clima afecta la producción en el mes de agosto y septiembre. En septiembre, el calor y el exceso de la humedad merma mucho la calidad, una de las cosas que han ido aprendiendo es a manejar los huertos de modo que produzcan todo lo que puedan hasta antes de septiembre, en septiembre ni se preocupan por producir. Es un mes para el manejo de la huerta, para las podas, para nutrirlo, para prepararlo para el invierno, que casi siempre la rentabilidad te la da el invierno no te lo da el verano. Menciona el propietario el precio "loco" en el limón nunca antes visto,

### **Conflictos derivados de la internacionalización**

Para los productores el limón no tiene competencia, simplemente se tienen que apegar a las normas de inocuidad, *"exigencias que ellos mismos ponen de entradas en un esquema de certificación, los llamados ISO, tienes que certificarte y eso le da supuestamente un plus al producto que en limón no se han visto esas exigencias todavía"*.

En esas normas de inocuidad va a llegar un momento en que te exijan hasta los baños que tengas en los huertos, igualmente que en los empaques tengas materiales de acero inoxidable, normas que tengas que regir de seguridad e

higiene, lavabos para lavarse las manos todo ese tipo de cuestiones que ya están establecidas dentro de la inocuidad alimentaria que hasta ahorita no han sido muchas las exigencias pero tenemos que realizarlas, menciona el propietario.

La empresa solicitó el certificado de inocuidad alimentaria aunque no lo exigen mucho los mercados, esto es adelantándose a los tiempos, obviamente que va a llegar su momento. Sinaloa lo ven dentro de 10 años como un productor de limón persa muy importante para Estados Unidos, con cerca de 10mil hectáreas, la ventaja de tener agua y muchas virtudes que tiene el campo sinaloense, competitivos y empresarios conscientes de que deben estar a la altura de los requerimientos.

### **Conclusiones**

Al estudiar los mercados internacionales de limón persa, podemos darnos cuenta de que es un fruto altamente demandado por los mercados en todo el mundo principalmente en Estados Unidos y en la Unión Europea, de igual forma podemos observar que existen grandes competidores; sin embargo México es parte de los principales países productores y exportadores de limón persa, esto hace altamente competitivos proyectos gubernamentales que se están aplicando en todo Sinaloa, principalmente en la zona de Angostura.

Angostura es codiciado por contar con un excelente clima para la producción de cítricos, para alcanzar la calidad requerida por los clientes extranjeros, y esta posicionado a una distancia no muy lejana de Estados Unidos, convirtiéndolo en

un perfecto prospecto a entrar y cubrir gran parte de la demanda requerida por los vecinos del norte.

Por otra parte, el proceso de comercialización nacional es un punto muy importante en esta investigación, ya que conocer los tramites a realizar con las diferentes agencias tanto gubernamentales como no gubernamentales, da la certidumbre de conocer desde que calidad debe presentar el limón, el empaque, el embalaje, hasta el pago de aranceles, en que fracciones tienen su lugar y posibles destino que podría tener.

Nos da a conocer la fracción arancelaria que es la 08.05.30.01, que comprende dentro de su clasificación "*Citrus aurantifolia*", que corresponde al limón mexicano y "*Citrus latifolia*" al limón Persa, que es necesaria para realizar la exportación de productos frutales, aquí nos indican de igual forma que la calidad que debe llevar el limón, es un verde intenso, cascara lisa y la talla con la que debe presentar la fruta, dependiendo al mercado al que irá dirigido, de igual forma la presentación del empaque que va desde las 9 libras hasta 40 libras.

El mercado internacional es muy estricto en cuanto a las características que debe presentar la fruta, la etiqueta, el empaque y hasta temperaturas a las que se debe tener el limón desde el momento en que se corta, hasta la temperatura que debe llevar la caja en la que se transporte a su destino, por ejemplo: para Estados Unidos se envían cajas de cartón parafinado de 40 libras que contienen de 110 a

250 unidades, con un 50% a 60% de superficie verde, 42% de contenido en jugo y sin daños físicos; mientras que para Europa se envían cajas de cartón parafinado de 40 libras que contienen de 200 a 300 unidades, con 75% de superficie verde y 42% de contenido en jugo.

Como productores es importante que tengan un posible camino a seguir, esto para tener conocimiento de potenciales canales de distribución, como se puede apreciar en la figura 5 del presente trabajo, donde nos explica que el productor tiene distintos caminos a seguir que lo llevara a un mismo destino, como puede ser uno de ellos mandar la producción a una empaedora que está a su vez negociará con la carga en mercados internacionales enviándolo por dos posibles caminos: uno es a tiendas de autoservicio para hacerlo llegar al consumidor final, o bien venderle a distribuidores de otros países para que estos hagan llegar el producto hasta las manos del consumidor final.

Queda claro que en el estudio de caso, para internacionalizar el producto, fue necesario adecuar la estructura organizativa informal de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades provenientes de la internacionalización del producto (Alonso, 1994). También se readecuaron los objetivos estratégicos, se tomaron decisiones innovadoras y se asumieron compromisos de acuerdo a la calidad internacional requerida del producto acordes a las condiciones del mercado. También se reconoce que el proceso de internacionalización implica riesgos que

no se corren en los mercados nacionales y que para internacionalizarse no es importante ser grande sino ser mejor (Canals, 1991).

La experimentación con el proceso de internacionalización se llevó a cabo por medio de prueba y error, como lo señala Lugo (2007), ya que se experimentaron varios fracasos para encontrar la forma adecuada de incursionar en el mercado estadounidense. Se coincide también con León y Miranda (2003) en el sentido de que fue necesario analizar las ventajas competitivas del producto en el plano internacional. Además se buscó diversificar el riesgo por medio de la incursión en mercados internacionales (Lugo, 2007).

Es muy importante cumplir con los requisitos del cliente además de requisitos aduaneros y normas fitosanitarias para no transportar más que el mínimo permitido de plaguicidas, no incurrir en multas o rechazo de la carga; de la calidad del empaque depende el producto entregado ya que si la caja no es resistente podría aplastar los limones; si no guarda el fresco necesario el limón podría deteriorarse más rápido y no llegar en las condiciones requeridas.

Es posible proponer rutas de comercialización internacional para realizar exportaciones, pues al estar apareciendo nuevos productores en Guasave, Sinaloa, muchas personas tiene incertidumbre en que es lo que tienen que hacer o como es que lo harán llegar a los posibles compradores en el extranjero, al proponer rutas de transporte se pueden calcular los costos de envío, tiempo estimado de llegada del producto, entre otras cosas.

No sólo Angostura, sino todo el estado de Sinaloa tiene la gran fortuna de tener una red de riego tan grande que no se presenta en otros estados, esto permite dar el riego en tiempo y forma a las huertas que en él se encuentran; gracias a la dedicación que se tiene en la región por trabajar la tierra se podría tener huertos mejor cuidados, utilizar fumigantes y fertilizantes orgánicos para obtener huertos orgánicos y darle un mejor posicionamiento a la producción.

En el caso de Guasave, sería factible tener una producción de limón persa ya que con el crecimiento de estos podría traer también a Guasave la presencia de industrias para utilizar los limones rezagados exportando de igual manera el jugo, el zumo y los aceites esenciales recolectados de estos frutos, para darle un valor agregado a la producción.

## **Referencias**

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (s/f). Negocios internacionales: Ambientes y operaciones. Décima edición, extraído el 14 de Marzo de: [http://books.google.com.mx/books?id=4FEHPe6KT\\_IC&pg=PA523&dq=que+es+la+exportacion&hl=en&sa=X&ei=wIICUYnvCsfM2gXM0IH0Bg&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=4FEHPe6KT_IC&pg=PA523&dq=que+es+la+exportacion&hl=en&sa=X&ei=wIICUYnvCsfM2gXM0IH0Bg&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Fundación Produce(2003). *Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Cadena Productiva del Limón Persa en el Estado de*



Veracruz, extraído el 18 de junio de:  
<http://www.snitt.org.mx/pdfs/demanda/limon-persa.pdf>

Lugo J., (2007). *Proceso de internacionalización empresarial en un mundo competitivo*.  
Recuperado el 29 de noviembre de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>

Mercado S., (2000). *Comercio internacional I: mercadotecnia internacional importación-exportación*. Recuperado el 15 de Marzo de:  
<http://books.google.com.mx/books?id=YHMWlynwS0cC&pg=PA246&dq=E+l+director+de+comercializaci%C3%B3n+debe+tener+presente+que+para+poder+determinar+el+medio+m%C3%A1s+adecuado+de+distribuci%C3%B3n+es+indispensable+considerar+las&hl=en&sa=X&ei=cX1TUZXHKcrN2QXbwIG4Dg&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true>

Puerto, D., (2010), *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*, Pensamiento & Gestión, núm. 28, enero-junio, 2010, pp. 171- 195, Universidad del Norte, Colombia.

Secretaría de Economía (s/f), *Inicie y mejore su negocio*. Extraído el 25 de  
Noviembre de:  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=5&sg=34>

Sulser R., Pedroza J. (2004). *Exportación efectiva, reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*, extraído el 23 de Noviembre de:  
<http://books.google.com.mx/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA138&dq=que+es+la+exportacion&hl=es-419&sa=X&ei=7R2wUNX9N8Ha2AX02IHwDg&sqi=2&ved=0CD4Q6AEwBg#v=onepage&q&f=false>



# Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Estudio Comparativo en una Empresa Hotelera de Cinco Estrellas

---

Roger Manuel Patrón Cortés<sup>1</sup>  
Miguel Ángel Vargas Toledo<sup>2</sup>  
Fernando Medina Blum<sup>3</sup>

## Resumen

Este estudio tiene como objetivo determinar si existe relación entre el grado de apertura del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral de un hotel de cinco estrellas ubicado en el sureste de México, con el propósito de determinar su disposición al cambio y a la innovación. Este estudio es exploratorio, de corte cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se encontró que a pesar de que el clima es semicerrado, los trabajadores están satisfechos. Esto significa que aunque reciben poco apoyo y no son supervisados de manera rígida, están contentos por qué tienen la oportunidad de demostrar sus capacidades y ser alguien en la comunidad, además de que las condiciones en las que desarrollan su trabajo son adecuadas. Asimismo, el clima está influyendo en la responsabilidad, creatividad, reconocimiento y en las relaciones con los compañeros de trabajo. Asimismo, existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se sugiere que el gerente del hotel diseñe un clima laboral abierto en el que promueva la cultura de la excelencia en el servicio, apoyando y motivando más a sus trabajadores. Para incrementar el compromiso y la confianza del personal se propone crear un programa de cultura de participación, concediéndoles mayor iniciativa, autonomía y control en el desempeño de sus actividades. Además, este programa debe prestar especial atención a los salarios y proporcionarles un mayor reconocimiento por su labor.

**Palabras clave:** Ambiente laboral, cambio e innovación, cultura de participación.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [mavargas@uacam.mx](mailto:mavargas@uacam.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Campeche. [femedina@uacam.mx](mailto:femedina@uacam.mx)

## **1. Introducción**

Las investigaciones de clima organizacional y satisfacción laboral son importantes en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), pues son parte importante de la economía de cualquier país. Treviño (2004) refiere que más del 98 % del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo y los problemas que se presenten en estas organizaciones repercuten en los indicadores macroeconómicos y sociales del lugar en el que se encuentran establecidas. Por su gran cobertura, es indudable la importancia que este tipo de empresas tiene para el cambio e innovación y así, poder hacer frente a la competitividad de cada país. En México las PyMES emplean al 78 % de la población económicamente activa, y aportan el 68 % del Producto Interno Bruto (PIB).

Estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral en las PyMES del sector turístico hotelero es importante porque este tipo de empresas tiene un contacto intensivo con sus clientes, por tanto requieren tener empleados satisfechos que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte, los gerentes de hoteles que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo se encuentran dispuestos a diseñar un clima laboral que promueva la excelencia en el servicio. Este tipo de investigaciones permiten contar con información adecuada para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas de cambio e innovación.

Este trabajo presenta primero un marco teórico, posteriormente explica el método de investigación para la recolección de datos y el desarrollo de los resultados,

finalmente expone conclusiones y sugerencias del mismo. Aunque los resultados son válidos sólo para el negocio participante, la metodología puede aplicarse en otros giros de negocio con las debidas adecuaciones.

### **1.1. Planteamiento del problema, objetivo y justificación**

El Gobierno del Estado de Campeche ha realizado en los últimos años obras importantes en materia de turismo que le dan mayores oportunidades de desarrollo con nuevos productos y mejor infraestructura en servicios. Además, este Gobierno ha declarado que los apoyos continuarán porque este sector debe tener oportunidades (Ortega, 2013). Esta situación requiere que los hoteles del Estado se adapten a los cambios constantes del entorno, superando no solo los aspectos económicos y tecnológicos actuales sino también aquellos relacionados con el clima que prevalece al interior de los mismos, el cual puede estar influyendo en la satisfacción del personal y por tanto en la calidad del servicio que los tiempos modernos exigen. Por tal motivo, se decidió realizar el presente estudio que tiene como objetivos: a) determinar el grado de apertura del clima organizacional, b) determinar el grado de satisfacción laboral, y c) determinar si existe relación entre el grado de apertura del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral.

La investigación contribuye a la literatura empresarial de las Pymes y a determinar si las dimensiones del clima organizacional están afectando la satisfacción laboral del personal y por lo tanto la calidad en el servicio con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de trabajo en

beneficio de un mejor desempeño del personal que coadyuve al desarrollo económico y sustentable de la localidad y de México.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Clima organizacional**

Dessler (1979) define el clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura” (p.183).

Un gran número de investigadores, coinciden en que el clima organizacional se puede medir por medio de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: a) favorable o abierto, b) neutro, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los elementos que intervengan.

Los elementos constitutivos del clima, se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima (Silva, 1996). Esto significa que, con base en el constructo y en las dimensiones particulares del estudio, el investigador puede determinar el tipo de clima que prevalece en una organización.

Según Hoy y Miskel (2000), la tipología de Halpin y Croft es la más amplia y conocida en los estudios de clima, debido a la difusión y utilización del instrumento OCDQ. Esta tipología fluctúa en un continuo de “abierto” a “cerrado”, y está basada en los estudios de Lewin en 1935, sobre la mentalidad que puede ser:

abierta y receptiva, asociada a la flexibilidad operacional; o bien, puede ser: cerrada y de rechazo, asociada con la rigidez funcional.

Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga un grado de apertura abierto, pues a mayor apertura del clima, mayor es la confianza de la dirección, el proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores, la comunicación es fundamentalmente horizontal, el personal está motivado a través de la participación en los procesos de definición de objetivos, la mejora de métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos de todos están unidos en la consecución de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996).

Por el contrario, cuando el grado de apertura del clima es cerrado, puede existir entre otros indicadores personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores y falta de creatividad en la organización. Además, como señala Ekvall (2003), el clima es un indicador de calidad que tiene influencia en diferentes procesos de la organización. Entre estos procesos se encuentran el grado de innovación, el grado de compromiso y el grado de productividad, entre otros.

## **2.2. Satisfacción Laboral**

El interés por los estudios de satisfacción laboral se intensificaron a partir de los años 30's y ha ido evolucionando con una preocupación creciente por la calidad

de vida laboral y el desarrollo personal del individuo (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010).

Rodríguez (2003) explica que varios autores tales como Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960; McClelland, 1961; Skinner, 1972; C. Nayle y D. Ilgen, 1984; & Vroom, 1996, han estudiado diferentes aspectos de la satisfacción laboral creando teorías relativas a la búsqueda de la satisfacción del empleado y los efectos que en la organización produce la insatisfacción, lo que significa que existen múltiples factores que pueden influir en su comportamiento. Así, por ejemplo Blum y Naylor (1990) explican que la satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes de los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia, las condiciones, las oportunidades, el reconocimiento, la evaluación, las relaciones sociales, la resolución de queja, la justicia y otros conceptos similares. Por tanto, son numerosas las definiciones y las variables que se incluyen en el término "satisfacción laboral". Como indican Abrajan, Contreras, y Montoya (2009) la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Además, la satisfacción laboral puede ser: a) intrínseca, cuando se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan y b) extrínseca, cuando se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, tales como las prestaciones y el salario.

Dawis y Lofquist (1992), explican la satisfacción laboral mediante la Teoría de Ajuste al Trabajo de Minnesota, la cual se basa en los métodos de la psicología



sobre las diferencias individuales y el análisis estadístico para explicar la variación, reconoce que cada persona es diferente una de otra, y que el medio ambiente en el que se desempeña, también es diferente para cada una. Estos autores definen la satisfacción laboral del individuo “como una condición afectiva agradable, resultado de su valoración, de la manera en que la situación experimentada en el trabajo, resuelve sus necesidades, valores y expectativas” (p. 72). La Teoría de Ajuste al Trabajo ha conducido al desarrollo de instrumentos, materiales y monografías para la investigación dentro de los cuales se encuentra el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), que establece el grado en el que los requerimientos del trabajador son satisfechos por el ambiente de trabajo. Por otra parte, de acuerdo con Spector (1997) entre las escalas más usadas por los investigadores para medir la satisfacción laboral, se encuentran: el Índice Descriptivo del Trabajo (JDI), el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), el Estudio Diagnóstico del Trabajo (JDS) y la Escala del Trabajo en General (JIG). El cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), es un instrumento muy conocido y utilizado. El MSQ, es útil en el asesoramiento de estudios complementarios y en la generación de información sobre los reforzadores en el trabajo.

### **2.3. Estudios de clima organizacional y satisfacción laboral**

La mayoría de los estudios han demostrado la existencia de una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, Silva (1996) basado en

algunas investigaciones indica que no puede hablarse de un consenso generalizado sobre la relación de estas dos variables.

Brunet (1999) señala que diversos estudios realizados con la labor de investigadores científicos indican que este tipo de personas se encuentra más satisfecho en climas no estructurados, cooperativos y en el que sus roles están bien definidos, pero que la satisfacción varía según la percepción que cada uno tenga del clima laboral. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son: a) relaciones interpersonales, b) cohesión del equipo laboral, c) implicación en la tarea y d) apoyo laboral por parte de la dirección. Este investigador indica que “el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (p. 78). Asimismo, este autor refiere que cuando el trabajador encuentra una respuesta positiva a sus necesidades estará satisfecho, por lo que un clima en el que pueda desarrollar y lograr su plenitud personal, permitirá que tenga una perspectiva optimista de su trabajo.

Por su parte, Zabalza (1996) indica que “la satisfacción en el trabajo está estrechamente vinculada a dos tipos de variables del clima organizacional” (p. 289). Estas dos variables pueden sintetizarse en: a) relaciones con los otros miembros, y b) relación entre el trabajador y su trabajo. Ante esta orientación, puede deducirse que las relaciones cálidas y optimistas favorecen un clima relajado de trabajo y que los factores tales como el éxito, el reconocimiento y la competencia, entre otros; constituyen componentes básicos de la satisfacción.

Seisdedos (2003), señala que en diversas investigaciones realizadas por Friedlander & Margulies en 1969; e Ivancevich & Lyon en 1972 se observa una conexión entre clima y satisfacción, sólo en algunos aspectos de la organización, o que esta conexión está moderada por valores laborales. Asimismo, Silva (1996), explica que Schneider y Snyder encontraron en 1975 correlaciones bajas entre dimensiones de ambas variables.

Pritchard y Karasick (1973, citados por Ekvall, 2003) comparan dos empresas, una dinámica y orientada a la ejecución (rendimiento y otra conservadora y estática. En este estudio, se realizó un análisis a nivel organizacional, pero también un análisis a nivel individual, las evaluaciones de clima de cada directivo se compararon con su satisfacción laboral y rendimiento personal, se encontraron correlaciones más elevadas entre clima y satisfacción laboral que entre clima y rendimiento, pero la conclusión de que el clima influye más en la satisfacción que en el rendimiento sería arriesgada. En la correlación entre clima y satisfacción hay un efecto metodológico común, que no influye en la correlación entre clima y rendimiento. Las evaluaciones del clima y de la satisfacción fueron hechas por los mismos directivos, mientras que las evaluaciones de rendimiento las realizó un consultor después de entrevistas con los superiores de los directivos y de un informe de los resultados de producción.

Un estudio realizado por Chalé (2003) utilizó los instrumentos OCDQ-RS y el MSQ. En su investigación, comparó seis escuelas del estado de Yucatán, México; tres de las cuales las agrupó de acuerdo al sistema estatal y tres de acuerdo al sistema transferido. Las denominó sistema F y sistema G, encontró que, las

escuelas del sistema F tendieron a mostrar mayor apertura y satisfacción que las del sistema G; lo que indica una correlación más significativa entre el clima organizacional abierto y la satisfacción en el trabajo.

#### **2.4. Características de los hoteles de cinco estrellas**

La clasificación clásica y más conocida para saber qué servicios ofrece un hotel lo determina la cantidad de estrellas que tenga. Las estrellas pueden ir en escala de una a cinco, aunque generalmente los sitios de una a dos estrellas no muestran su calificación, se sabe que son los más económicos y los que menos comodidades tienen. El tipo de hotel que cada cliente elige depende de las necesidades y gustos que tenga, pero es bueno estar informado sobre lo que se puede encontrar en un hotel dependiendo de sus estrellas (viajeros.com, 2007). Un hotel de cinco estrellas cuenta con las mismas comodidades que uno de cuatro, y aún más. El personal está bien informado, y hace todo lo posible para que sus preguntas sean contestadas, los servicios de llegada y salida son rápidos y excelentes, el servicio de habitaciones son las 24 horas del día, al menos dos periódicos son gratuitos, tienen excelentes conserjes, y sorprenden a sus clientes en todo momento. Además, las habitaciones e instalaciones de un hotel de cinco estrellas están por encima de uno de cuatro estrellas (Brown, s.f.). Un hotel de cuatro estrellas es de alta calidad, pero un hotel de cinco estrellas es de lujo y muy alta calidad. Mientras que un hotel de cuatro estrellas es ideal para viajeros que buscan más servicios, amenidades y un mayor nivel de confort, un hotel de cinco estrellas es ideal para viajeros exigentes que buscan un servicio personalizado, instalaciones de alta

calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar, puede que ofrezca cancha de tenis, acceso a campo de golf, spa, gimnasio moderno y alberca, entre otros.

Martin (2010) señala que los hoteles de cuatro estrellas son buenos, el personal conoce sus responsabilidades y tiene idea sobre qué es un buen servicio. En un hotel de cinco estrellas la excelencia es demandada diariamente, los errores son revisados siempre, el control de calidad está presente en todas partes y es constante, el personal se esfuerza para llegar a la perfección y los líderes retan a sus equipos y a sí mismos a ser mejores. Ser cinco estrellas es una mentalidad, una forma de trabajar, una disciplina, no es un premio ni una designación.

## **2.5. Contexto del sector hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche**

El Estado de Campeche se limita al noreste con el Estado de Yucatán, y al oriente con Quintana Roo, al sureste con Belice, al poniente con el Golfo de México y al sur con el Estado de Tabasco y la República de Guatemala. Campeche tiene una superficie de 50, 812 Km y una población de 754,730 habitantes, siendo uno de los Estados menos poblados de México. Tiene un clima predominante cálido subhúmedo con lluvias en el verano en la mayor parte del territorio. La vegetación predominante es de selva mediana que ocupa una superficie estatal superior al 60 %. Posee una gastronomía bien definida que se enriqueció con la llegada de los españoles, algunos de sus platillos típicos son el pan de cazón, pámpano en

escabeche, camarones al coco, relleno negro, cochinita, queso relleno, panuchos, tamales y merienda. Cuenta con sitios de interés para los visitantes tales como las zonas arqueológicas de Acanmul, Etná, Calakmul, Balamkú, Becán, Chicanná, Kankí, El Tigre, Hochob, Hormiguero y Jaina (Visite México, 2012).

Actualmente el Estado de Campeche cuenta con una oferta competitiva y diversificada que ha hecho del turismo una de sus actividades económicas de mayor relevancia, logrando incrementar el número de turistas año con año, su estadía promedio, la derrama económica y las oportunidades para una mejor inversión privada. Campeche recibe alrededor de 1'450, 000 personas y tiene una derrama de más de 1,400 millones de pesos al año. El Secretario de Turismo del Estado de Campeche, Luis Augusto García Rosado; señaló que existen más de 6,000 cuartos de hotel, de los cuales, 2 mil son de cuatro y cinco estrellas. Campeche forma parte del Mundo Maya y cuenta con dos ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO: la ciudad de San Francisco de Campeche y Calakmul. La localidad de Palizada se encuentra integrada al catálogo de Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo (Sectur). La ciudad de San Francisco de Campeche es la única ciudad amurallada del país llena de edificios de colorida arquitectura colonial, fuertes y baluartes. Además de grandes extensiones de costas, Campeche cuenta con la Reserva de la Biosfera de Calakmul y más de 196 mil hectáreas de manglares, lo que lo convierte en una de las zonas más extensas de este ecosistema en México (Piso de exhibición, 2010).

### **3. Método**

Este estudio es exploratorio, de corte cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se realizó en el mes de marzo de 2015 en una empresa hotelera de cinco estrellas de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México. Participaron 96 de un total de 102 trabajadores que integran la empresa.

La obtención de los datos para esta investigación se efectuó con la utilización de dos instrumentos: a) una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), y b) el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) de Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967). Estos instrumentos fueron seleccionados porque son los más utilizados y conocidos por los investigadores, además de que son útiles en el asesoramiento de estudios complementarios y en la generación de información sobre los reforzadores en el trabajo. Por tanto, son acordes al objetivo del estudio. La versión adaptada del OCDQ-RS contiene 34 ítems, dividido en cuatro dimensiones con los siguientes coeficientes de confiabilidad al aplicarle la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003): apoyo (.84), autoritarismo (.68), compromiso (.76), frustración (.72) e intimidad (.62). Los reactivos pueden ser contestados seleccionando una de las cinco categorías de respuesta: 0) no ocurre, 1) raramente ocurre, 2) algunas veces ocurre, 3) ocurre frecuentemente, y 4) ocurre muy frecuentemente. La Tabla 1 permite interpretar los puntajes que se obtienen de las dimensiones.

Tabla 1. Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS

Dimensiones	Clima abierto	Punto medio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidación (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Aguado, 2003.

En la Tabla 2 se exponen los datos para interpretar el grado de apertura del clima organizacional.

Tabla 2. Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semiabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semiabierto
490-510	Promedio	Promedio



476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

---

Aguado, 2003.

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

Por otra parte, el manual MSQ, reporta datos de confiabilidad y de validez, que indican que, el instrumento es apropiado para ser usado en la investigación y en la práctica. La confiabilidad fue valorada en dos aspectos: consistencia interna y estabilidad. La prueba de confiabilidad de consistencia interna se aplicó a las 21 escalas, administradas a 27 grupos normativos, utilizando el método de análisis de varianza de Hoyt's. De los 567 coeficientes de confiabilidad investigados, el 83% fueron de .80 o más y solamente el 2.5 % fueron más bajos que .70. Los resultados obtenidos reportan que en general, las escalas del MSQ, tienen un coeficiente de confiabilidad de consistencia interna adecuada.

La evidencia para la validez del MSQ se deriva de los estudios de validación de constructo en torno al cuestionario de Importancia de Minnesota (MIQ), basado en la Teoría de Ajuste al Trabajo. Se realizaron una serie de estudios con las escalas del MSQ, como variables dependientes, para ser predichas de la relación entre las

necesidades vocacionales, medidas por el MIQ y los niveles estimados de reforzadores ocupacionales.

El MSQ requiere cinco minutos para ser contestado. Contiene 20 reactivos, clasificados en 20 necesidades psicológicas, dentro del ambiente laboral: Servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, supervisión-relaciones humanas, utilización de habilidades, estatus social, políticas y prácticas de la institución, autoridad, seguridad, remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad. (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Los reactivos pueden ser contestados seleccionando una de las cinco categorías de respuesta: 1) no satisfecho, 2) poco satisfecho, 3) satisfecho, 4) muy satisfecho, y 5) extremadamente satisfecho. El análisis estadístico del MSQ reportó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Conbach de .80.

Se solicitó la autorización de los dueños de la empresa para realizar el estudio con su personal. Además, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad pública de la localidad. Los cuestionarios se administraron en el hotel mediante previa cita. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.

#### **4. Resultados y discusión**

##### **4.1. Clima organizacional**

La Tabla 3 detalla la percepción que los empleados tienen del clima organizacional.

Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional del hotel

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Puntajes Estandarizados
Apoyo	16.26	4.54	427.69
Autoritarismo	14.70	3.73	529.71
Compromiso	25.43	5.30	422.97
Frustración	10.20	4.80	392.42
Intimidad	6.90	3.26	293.47

Fuente: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores

En la Tabla 3, se observa que las puntuaciones otorgadas por los empleados, en relación con la conducta de su gerente, arrojaron una tendencia al bajo apoyo (427.69) con una tendencia cercana al perfil medio del clima. En cuanto al autoritarismo se percibe una tendencia media (529.71). Esto significa que los empleados en ocasiones reciben poco apoyo y también son supervisados aunque no de manera rígida y dominante.

Con relación a las dimensiones de la conducta de los empleados, éstas indican que los trabajadores poseen un bajo compromiso (422.97) con cierta tendencia al punto medio del clima. Los trabajadores manifestaron una baja frustración (392.42). Asimismo, existe una relación de muy baja intimidad entre ellos (293.47).

Con base en lo anterior, se puede inferir que se encuentran poco orgullosos del hotel donde trabajan, les falta apoyarse entre sí, disfrutar más su trabajo, incrementar su entusiasmo y ser más amables con los clientes. Sin embargo,

existe respeto entre ellos y no están saturados de trabajo, además de que las relaciones sociales entre ellos, se dan muy poco.

Se determinó el índice de apertura del clima organizacional:

$$= (427.69) + (1000 - 529.71) + (422.97) + (1000 - 392.42) / 4 = 482.13$$

De acuerdo con Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), se tiene un índice de apertura semicerrado. Lo que significa que existe una disposición ligeramente por debajo del promedio al cambio y a la innovación.

#### 4.2. Satisfacción laboral

Los resultados del grado de satisfacción laboral, con base en la administración del MSQ, se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Escalas de necesidades y satisfacción general del personal de la agroindustria

Escala	N	Media	Desviación Estándar
Actividad	96	3.20	.97
Independencia	96	3.20	.96
Variedad	96	3.43	.99
Estatus social	96	3.90	.87
Supervisión - relaciones humanas	96	3.57	.74
Supervisión técnica	96	3.53	.60
Valores morales	96	3.30	.76
Seguridad	96	3.57	.77

Servicio social	96	3.57	.52
Autoridad	96	3.27	.80
Utilización de habilidades	96	4.10	.66
Políticas y prácticas de la empresa	96	3.43	.55
Remuneración	96	2.63	.82
Desarrollo	96	2.93	.67
Responsabilidad	96	3.07	.82
Creatividad	96	2.87	.88
Condiciones de trabajo	96	3.70	.79
Compañeros de trabajo	96	3.37	.88
Reconocimiento	96	2.73	.84
Logro	96	3.33	.70
Satisfacción general	96	3.33	.66

---

Nota. Resultados con el paquete estadístico SPSS, versión 17.0 para Windows.

En la Tabla 4, se observan las necesidades psicológicas que resultaron estar siendo satisfecha en mayor y menor grado en la empresa hotelera. Se encontró que el personal está muy satisfecho en las escalas: a) utilización de habilidades (4.10), b) estatus social (3.90), y c) condiciones de trabajo (3.70). Por otra parte, los empleados indicaron poca satisfacción con: a) remuneración (2.63), b) reconocimiento (2.73), y c) creatividad (2.87). Con relación a la satisfacción general, el resultado fue que el personal se encuentra satisfecho (3.33).

El personal se encuentra muy satisfecho porque tiene la oportunidad de demostrar sus capacidades, ser alguien en la comunidad, y por las condiciones en que desarrolla su trabajo. Asimismo, los trabajadores manifestaron poca satisfacción con relación al salario que reciben, la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado y la falta de creatividad. Estos resultados son consistentes con los estudios obtenidos por Kirk (1990), particularmente en cuanto a las escalas: a) satisfacción general, al estar satisfechos con su trabajo, y remuneración, al reportar poca satisfacción. Estos resultados también muestran congruencia con Galaz (2003), quién indica que en instituciones educativas se han encontrado niveles de satisfacción relativamente bajos en relación con el salario que perciben los docentes.

#### **4.3. Clima organizacional y satisfacción laboral**

Se procedió a comprobar si existe relación significativa, entre el clima organizacional y el grado de satisfacción laboral de la empresa hotelera. Se utilizó el análisis de correlación de Pearson, y se obtuvo un valor de  $r = .041$ , por lo que se encontró diferencia significativa en el nivel de 0.05 entre clima organizacional y satisfacción laboral. Por tanto, se puede afirmar que en el caso de la empresa hotelera existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, se encontraron valores de  $r: .002$  al correlacionar el índice de apertura y las dimensiones de responsabilidad y creatividad, así como también valores de  $r = .030$  y  $r = .026$  al correlacionar el índice de apertura y las dimensiones de compañeros de trabajo y reconocimiento respectivamente.

## **5. Conclusión**

Los resultados indican que a pesar de que el clima es semicerrado, los trabajadores están satisfechos. Esto significa que aunque reciben poco apoyo y no son supervisados de manera rígida, están contentos por qué tienen la oportunidad de demostrar sus capacidades y ser alguien en la comunidad, además de que las condiciones en las que desarrollan su trabajo son adecuadas. Asimismo, el clima está influyendo en la responsabilidad, creatividad, reconocimiento y en las relaciones con los compañeros de trabajo.

Para favorecer el cambio y la innovación se sugiere que el gerente del hotel diseñe un clima laboral abierto en el que promueva la cultura de la excelencia en el servicio, apoyando y motivando más a sus trabajadores. Para incrementar el compromiso y la confianza del personal se propone crear un programa de cultura de participación, concediéndoles mayor iniciativa, autonomía y control en el desempeño de sus actividades. Además, este programa debe prestar especial atención a los salarios y proporcionarles un mayor reconocimiento por su labor. La satisfacción del personal es muy importante, pues su estado de ánimo influye en la atención al cliente y en el cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.

Debido a que este estudio es exploratorio y descriptivo se sugiere realizar mayor investigación sobre el tema, de tal forma que puedan observarse resultados más sólidos en este tipo de empresas. Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre los motivos de los resultados obtenidos, en beneficio de las empresas hoteleras, de las Pymes y de la sociedad en su conjunto.

## Referencias Bibliográficas

- Abrajan M., Contreras J., y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 14, No. 1, pp. 105-118. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29214108.pdf>
- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Blum, M., y Naylor, J. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª. Ed.) México: Trillas.
- Brown, P. (s.f.). La diferencia entre un hotel de cuatro estrellas y de cinco estrellas. eHow en español. Recuperado el 21 de abril de 2015 de: [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-hotel-cuatro-estrellas-cinco-estrellas-sobre\\_421901/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-hotel-cuatro-estrellas-cinco-estrellas-sobre_421901/)
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chalé, L. (2003). *Clima organizacional y satisfacción en el trabajo en las escuelas normales oficiales del estado de Yucatán*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Chiang, M., Méndez, G., y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*. Vol. 19 (2), 21-36. Recuperado de: <http://realyc.uaemex.mx/612/61252457.pdf>



- Dawis, R. & Lofquist, L. (1992). *A psychological theory of work adjustment* [Una teoría psicológica del ajuste del trabajo]. Minneapolis, M. N., EE. UU.: University of Minnesota Press, UMI.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Kirk, D. (1990). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, EE. UU.
- Martin, Y. (2010). Hoteles 5 versus 4 estrellas: ¿Cuál es la diferencia? Vamos de Viaje. Recuperado el 21 de abril de 2015 de: <http://traficoperu.blogspot.mx/2010/04/hoteles-5-versus-4-estrellas-cual-es-la.html>
- Ortega, F. (2013, 1 de enero). Para 2013, grandes expectativas: FOB. *Tribuna Campeche*, p.1.

- Piso de exhibición (2010). *Campeche apuesta por el turismo de negocios*. Recuperado de: <http://www.pisodeexhibicion.com/Pub/1007/Not-CampecheApuestaTurismo1007.php>
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Thousand, Oaks, Sage.
- Treviño, S. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm> [Consulta: 30 de noviembre de 2011].
- Viajeros.com (2007). Clasificación de hoteles, de una a cinco estrellas. Recuperado de: <http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>
- Visite México (2012). Destinos de México. Destino: Playa Campeche. Recuperado de: [http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com\\_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18](http://www.visitemexico.ws/index.php?option=com_estateagent&Itemid=26&act=object&task=showEO&id=18)

Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis, M.N.: The Vocational Rehabilitation Administration.*

Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.



# La Influencia de la Lógica Dominante y la Orientación Empresarial en el Desempeño Empresarial y su Correlación. Un Estudio Exploratorio

---

Miguel Ángel Vargas Toledo<sup>1</sup>  
Jose Alonzo Sahui Maldonado<sup>2</sup>  
Carlos Alberto Pérez Canul<sup>3</sup>

## Resumen

El presente estudio establece el grado de relación de los constructos *Orientación Empresarial* y *Lógica Dominante* en el desempeño que obtienen un negocio. Se determina la correlación entre los dos constructos a través de un procedimiento de regresión múltiple.

**Palabras clave:** Orientación empresarial, lógica dominante, emprendedurismo.

## Abstract

The present study establishes the degree of relationship of the two constructs called *Entrepreneurial Orientation* and the *Dominant Logic* with the overall performance of a business. The correlation between such constructs is established as well through out a multiple regression model.

**Key Words:** Entrepreneurial Orientation, Dominant Logic, Entrepreneurship.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [mavargas@uacam.mx](mailto:mavargas@uacam.mx)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [josesahui@hotmail.com](mailto:josesahui@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [cperezxx@msn.com](mailto:cperezxx@msn.com)

## **1. Antecedentes de la Investigación**

Referente a una clara definición de lo que es el emprendimiento o “emprededurismo” siguen existiendo aún desacuerdos, los estudios tratan de conocer las características que un emprendimiento debe tener para que se convierta en uno exitoso. Dentro de los estudios que tratan de limitar estas características se lograron encontrar dos constructos que parecen explicar dos caminos distintos para obtener el mejor rendimiento. Estos dos caminos se explican a través de los constructos llamados: La Orientación Empresarial (OE) y la Lógica Dominante (LD).

Por una parte la Orientación Empresarial (OE) resuelve la pregunta de cómo mantenerse en el mercado o penetrarlo a partir de cinco variables o dimensiones independientes: Innovación, Autonomía, Agresividad, Toma de Riesgo y Proactividad (Lumpkin y Dess, 1996, pp. 140-151). Originalmente las investigaciones solo cubrían las dimensiones de innovación, proactividad y propensión a correr riesgos (Covin y Slevin, 1989), posteriormente Lumpkin y Dess (1996) refutaron que solo esas tres dimensiones fueran suficientes para explicar el “emprededurismo” y presentaron que la combinación de ellas debido a que variaban de manera independiente entre ellas explicarían que tanta orientación tenía una empresa hacia el fenómeno de “emprender”. Posteriormente esta situación fue consolidada en investigaciones de confiabilidad y validez de la escala de medición utilizada hasta ahora que es referida como la Escala Covin-Slevin / Lumpkin-Dess que nos refleja el grado de orientación empresarial de la empresa que se evalúa (Rauch et al., 2009, Knight, 1997).

Por otra parte, la lógica dominante (LD) intenta dar respuestas a cuestiones relacionadas con la dificultad de adaptarse a condiciones ambientales cambiantes cifrándose en la manera en que la empresa procesa la información para poder tomar decisiones básicas sobre dónde invertir e incluso sobre cómo concibe la empresa el negocio y el mercado en que se encuentra, en pocas palabras su capacidad de adaptación. (Diez de Castro et Al., 2003). Prahalad y Bettis (1986) presentaron por primera vez este concepto y se enfocaron a distinguir en como los gerentes o dueños de empresas resolvían los problemas que se les presentaba a partir de sus propia experiencia, la cual funcionaba como un filtro en cuanto a la información que consideraban útil para resolver sus problemas. Sin embargo, posteriores investigadores explicaron que el fenómeno de LD es la explicación de cómo las empresas logran anticiparse a cambios sustanciales en su mercado y logran sobrevivir (Von Krogh, Erat & Macus, 2000), concibiendo la LD no como un filtro, sino como un telescopio para mirar el futuro (Grant, 1988). Diez de Castro et Al. (2003) retoman estos significados y establecen que la LD puede ser clasificada como conservadora o como proactiva, representando la primera aquella en la cual la empresa toma las experiencias previas como la manera para enfrentar al futuro y la segunda al contrario , abraza el cambio como la moneda corriente para la preparación de la planeación de la estrategia de la empresa principalmente y en ningún momento da por sentado que lo que anteriormente funcionó siempre funcione en el futuro y por ende repiensa la mejor forma de adaptarse y prosperar. La operacionalización de la LD la presentan Von Krogh, Erat y Macus (2000) en dos dimensiones en las cuales conceptualizan por una parte a la empresa en sí en

cuanto a su cultura, su producto y su marca y por otra parte al exterior como lo son los competidor, los clientes, los consumidores y la tecnología, métrica que es utilizada en el presente trabajo.

Las investigaciones en relación a las empresas, en muchas ocasiones se orientan sobre la mejor manera en cómo estas puede ser más eficientes y productivas para lograr un mejor desempeño (Münch, 2005). El presente estudio no se aleja del propósito de este tipo de investigaciones, debido a que concentra su esfuerzo en medir a partir de la Orientación Empresarial (OE) y de la Lógica Dominante (LD) como estos dos constructos influyen en los resultados que presentan las empresas, siendo cada uno de los constructos medidos por escalas validadas (Brown et Al., 2001; Von Krogh et Al. 2000). El desempeño por su parte podrá ser medido solo de forma subjetiva, utilizando auto-mediciones de los propios empresarios y empresas, lo cual es bastante consistente con la conforma como se ha hecho anteriormente (Covin, Slevin, 1989; Lyles, Salk, 1996; Poon et Al., 2006; Smart, Conant, 1994).

Concretando, al conocimiento que hasta ahora en anteriores investigaciones se ha generado, se espera contribuir de tres maneras: la primera consistirá en el estudiar el cómo se relacionan todas las variables conocidas de OE (Autonomía, Toma de riesgo, Innovación, Pro actividad y Agresividad competitiva) y el desempeño de una empresa, directamente sobre una muestra en particular como lo son las micro empresas (1 a 10 empleados, en acuerdo al estudio de Rauch et. Al. , 2009); la segunda será medir la relación de la lógica dominante con el desempeño de las empresas estudias; y la tercera aportación será medir la



correlación que existe entre la OE y el constructo de lógica dominante para conocer cuál tiene mayor influencia sobre el rendimiento.

## **2. Justificación del Estudio**

La elección de microempresas como muestra de estudio se debe a tres factores principalmente: El primer factor es la importancia de éstas al constituirse en el 95% del total de entidades económicas en México (Secretaría de Economía, 2011), el segundo factor se atribuye a la capacidad de esta investigación para obtener datos fidedignos en toda manera que se puede tener más profundo acceso a la muestra y tercero se debe al involucramiento de la lógica dominante, la cual requiere de un cuestionamiento directo al emprendedor en sí, quien imprime una huella definitiva en la empresa al proporcionar la visión de negocio y capacidad de adaptación que se requiere para mantenerse en el negocio y por ende puede explicar mejor el fenómeno del emprendimiento (Datta y Guthrie, 1994) .

## **3. Planteamiento del Problema**

Las cinco dimensiones que integran al constructo de la Orientación Empresarial (OE) no fueron encontradas en ningún estudio que las incluyera en su medición al mismo tiempo en un país latinoamericano y que lo vinculara a algún parámetro del desempeño. Esta es una las aportaciones del estudio presentará por primera vez, una comprensión de las cinco dimensiones de la OE en un entorno como lo son las actividades comerciales de microempresas en la península de Yucatán, México.

Los estudios realizados en países asiáticos y latinoamericanos (Rauch et al., 2009, pp. 768-772) optaron por limitar su estudio utilizando o bien los cuestionarios de medición de Covin y Slevin (1989) o los combinaron con el de Miller y Friesen (1982), sin embargo, en ninguna de estas mediciones se revisaban las dimensiones de autonomía o de agresividad competitiva junto con las primeras tres, esto deja abierta una brecha para un estudio que las incluya a todas.

Anteriores estudios han indicado que la OE o algunas de sus dimensiones pueden variar de país a país (Knight, 1997), al analizar a micro empresas mexicanas se espera contribuir y medir que los estudios realizados aporten nuevos conocimientos sobre la OE. La selección particular de las micro empresas se estrecha aún más al estudiar particularmente al ramo comercial. Estudiar la razón o razones por las cuales las empresas de este sector se mantienen como vigentes según la interpretación de la OE y la LD permitirá generar una pauta de acción y características que deba tener la micro empresa comercial que desee prosperar en su medio, algo interesante para todos aquellos emprendedores que deseen iniciarse en un ramo similar.

#### **4. Objetivos de la Investigación**

Se enmarcan los objetivos primordiales de este trabajo de la siguiente manera:

Objetivo General: Establecer el grado de influencia de la Orientación Empresarial (OE) y la Lógica Dominante (LD) sobre el desempeño de las microempresas en el ramo comercial en el sureste mexicano.

Objetivos específicos:

1. Confirmar si la OE influye positivamente en el desempeño de las microempresas comerciales del sureste de México.
2. Confirmar que la LD influye positivamente en el desempeño de las microempresas comerciales del sureste de México.
3. Determinar cuál de las cinco dimensiones de la OE tiene mayor influencia en el desempeño de las microempresas comerciales del sureste de México.
4. Identificar otras posibles variables y su grado de intervención entre la OE, la LD y el desempeño de las empresas.

## **5. Alcances y Limitaciones**

La investigación espera recabar una muestra suficiente para llevar a cabo conclusiones precisas que permitan la generalización sobre la población estudiada. El alcance de la muestra descansa sobre microempresas comerciales que se localizan en la península de Yucatán con 3 años o más de vida en su sector, esto en sí ya constituye en una limitación debido a que la muestra sería más rica si fuera posible hacerlo a nivel país y tomar una muestra representativa de cada estado, pero los recursos son escasos para lograr este grado de detalle en toda vez que el investigador cuenta solo con un alcance físico a los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo en México, en el dado caso de que la primera forma de obtención de datos fuera infructuosa como lo será la encuesta electrónica.

Es fundamental que la respuesta obtenida provenga de los dueños o gerentes generales de las empresas quienes muchas veces puedan ser poco fáciles de localizar o reacios a contestar encuestas, se opta por esta forma debido a que el investigador no cuenta con el presupuesto para la contratación de personal que pueda llevar a cabo las encuestas de manera personal, constituyendo lo anterior una segunda limitación.

Las encuestas electrónicas por otra parte pueden privar de información importante que se obtendría si fueran de manera personal, debido a que impiden al investigador hacerse de la información no verbal de las respuestas y que en cierta manera permitirían profundizar el conocimiento de lo que se investiga.

Una limitación más lo constituye el grado de especialización de la muestra que se encuestaría, las microempresas comerciales con un tiempo de vida mayor a tres años abre el espacio para continuar el estudio en otro tipo de empresas que permita enfrentar los resultados obtenidos de esta investigación y consolidar la generalización de las conclusiones del trabajo.

## **6. Marco Teórico**

### **6.1.La Orientación Empresarial (OE)**

A pesar de que el campo del emprendimiento en sí pueda estar luchando con conceptos principales, el desarrollo de ciertas áreas de la investigación del emprendimiento han mostrado avances promisorios. Una amplia corriente de investigación ha examinado el concepto de Orientación Empresarial (OE). OE se ha transformado en un concepto central en el dominio del emprendimiento la cual ha recibido un sustanciosa cantidad de atención teórica y práctica (Covin, Green

&Slevin, 2006). Más de 100 estudios de OE han sido conducidos, los cuales han derivado en una amplia aceptación de su significado e importancia conceptual. (Rauch et. Al, 2009, p. 762)

La OE se refiere a los procesos de hacer estrategia que pueda permitir a las organizaciones establecer las bases para las decisiones de emprender y sus acciones (Wiklund & Shepherd, 2003).

El proceso del emprendimiento al nivel de análisis de una empresa empezó a ser conceptualizado como un constructo multidimensional de tres dimensiones: innovación, pro actividad y propensión a correr riesgos, Covin y Slevin (1989) dentro de su mismo trabajo establecieron que estas tres dimensiones covariaban y que la fuente de esta covarianza era un constructo que los incluía llamado “postura empresarial”. De manera más reciente Lumpkin y Dess (1996) refutaron que estas dimensiones eran insuficientes para abarcar el alcance total del fenómeno del “Entrepreneurship” y que la “postura empresarial” requería de dimensiones adicionales. Más aún, Lumpkin y Dess (1996) aseguraron que las dimensiones (innovación, pro actividad y propensión a correr riesgos) podían variar de manera independiente entre ellas, contradiciendo a lo establecido por Covin y Slevin (1989) y así deberían ser modeladas dentro de una combinación a la cual los autores denominaron “Orientación Empresarial”(OE), la cual además de las dimensiones ya mencionadas incluían también las dimensiones de: agresividad competitiva y autonomía (Stetz et Al., 2000)

La clara definición entre el emprendimiento en sí y OE la presentan Lumpkin y Dess (1996), como una respuesta a dos preguntas diferentes, mientras que el

emprendimiento responde la pregunta de a qué negocio se debe ingresar, por su parte OE responde a la pregunta sobre cómo es posible ingresar y mantenerse en ese negocio.

La noción de la OE aplica a cualquier empresa, no importa su tamaño o tipo y debe su importancia a la afirmación de que las empresas que cuentan con esta orientación aventajan a sus competencias, la cual puede deber su existencia a saber cómo organizarse pero que no tienen el resto de las características que conforman a una empresa con OE, siendo particularmente notable esta situación en ambientes volátiles (Knight, 1997).

La OE se refiere a la filosofía y toma de decisiones que se deben llevar a cabo las empresas o individuos para mantener su competitividad. El constructo de la OE se compone de cinco dimensiones (Lumpkin y Dess, 1996, pp. 140-151):

**Autonomía:** Se refiere a la acción independiente de un individuo o un equipo en presentar una idea o una visión y llevarla a cabo hasta su conclusión. En términos generales significa la habilidad y voluntad de dirigirse por sí mismo en pos de las oportunidades.

**Innovación:** La tendencia de la empresa ha entablar la búsqueda y apoyo hacia nuevas ideas, experimentar antes que otros nuevas formas de resolver necesidades, lo cual podría resultar en nuevos productos, servicios y procesos tecnológicos.

**Toma de riesgo:** Es involucra diversos tipos: “a) Aventurarse a lo desconocido, b) comprometer las proporciones de los activos que se tienen, c) pedir prestado

fuertemente” en otra palabras significaría comprometer una amplia cantidad de recursos a las posibles expensas de incurrir en costosas perdidas.

**Pro actividad:** “Actuar en anticipación a futuros problemas, necesidades o cambios”. Sin embargo debe aclararse que este término puede confundirse con el de la “agresividad competitiva”, para aclararlo se explica que la pro actividad se refiere “a como la empresa aprovecha las oportunidades que se dan en los mercados actuando de manera oportuna para de esta manera dar forma al entorno de negocios, es decir influir en las tendencias e incluso hasta crear demanda”. En cambio la “agresividad competitiva” se refiere a como la empresa se relaciona con los competidores, esto es “como la empresa responde a las tendencias y demandas que ya existen en el mercado.

**Agresividad Competitiva:** Esta como adelantamos en la definición anterior “se refiere a la propensión de la empresa a desafiar a su competencia para lograr su ingreso o mejorar su posición, esto es, a superar a los rivales de la empresa en el mercado.

Las escalas de medición de OE han sido desarrolladas y ampliamente utilizadas a partir de bases tan importantes como son los procesos de toma de decisión de las estrategias en las empresas y de investigaciones sobre el emprendimiento. De tal suerte, que el OE representa una piedra angular del conocimiento sobre el emprendimiento, permitiendo a futuros investigadores aportar nueva información y relaciones con otras variables para determinar la importancia los factores que influyen de manera determinante en el desempeño. (Rauch et al., 2009)

Estas mismas escalas han sido validadas por estudios en diferentes países anglosajones y franceses, en los cuales la información resultante de las mediciones fueron analizadas utilizando procedimientos de confianza y análisis factoriales confirmatorios (Knight, 1997). Con lo anterior es posible confirmar la confianza de otros investigadores de considerar a la OE como un constructo validado y suficientemente respaldado para seguir desarrollándolo en futuras investigaciones.

El medir el beneficio del emprendimiento empresarial constituye otro punto importante para el presente trabajo. Cómo medir el impacto que puede tener la OE en las empresas, esto es, cómo elegir la métrica con que se evaluará el desempeño de las empresas dependiendo de la distinta mezcla de OE que cada uno tiene. Autores presentan una discusión sobre si la OE puede ser evaluada con métricas financieras o con no financieras, presentado entre las primeras el crecimiento de las ventas y el rendimiento sobre la inversión, mientras que respecto a las segundas, se tienen métricas como el índice de satisfacción y el éxito global, en forma bastante simplificada los autores eligen medir el efecto de la OE a través de indicadores financieros, pues estas se consideran más objetivas. La formulación del modelo de la OE y sus pruebas empíricas originales fueron hechas mayormente en un contexto norteamericano (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Clarificar la extensión hasta donde los resultados pueden replicarse pueden no solo contribuir al futuro de la investigación de la OE pero de manera más general pueden establecer los límites de la teoría del emprendimiento (Rauch et al., 2009).



## **6.2. La Lógica Dominante (LD)**

Esta investigación ha tomado la OE como el centro que atraerá otras dimensiones del emprendimiento, es intención de este trabajo atraer no solo al desempeño como ha sido explicado anteriormente sino también a un constructo más: La Lógica Dominante.

Prahalad y Bettis introdujeron en 1986 el concepto de Lógica Dominante (LD) como “una forma en la cual los gerentes conceptualizan el negocio y toman decisiones importantes sobre la asignación de recursos con los que cuenta la empresa...” (Prahalad & Bettis, 1986, p. 490). En este mismo trabajo sugirieron que la manera como los gerentes se enfrentan con la diversas decisiones estratégicas de la empresa, derivadas de adquisiciones o cambios estructurales en el negocio central de las compañías dependen en gran medida de la orientación cognoscitiva de dichos gerentes, es decir, según las experiencias previas que han tenido es la manera como los gerentes resuelven los dilemas que en el negocio se les presenten y que en este mismo sentido muchas estrategias de diversificación fallan debido a que la alta gerencia tiene un rígida orientación cognoscitiva y no pueden expandir su lógica dominante a nuevos negocios o a cambios estructurales en el actual centro de interés del negocio. Constituyéndose esta forma de interpretar la LD como la forma representacionalista, la cual mide la manera en ¿cómo el directivo concibe el negocio? y ¿Cómo toma sus decisiones básicas sobre dónde invertir los recursos de la empresa a partir de su orientación cognoscitiva? (Diez de Castro et al., 2003).

Sin embargo, los autores Prahalad y Bettis (1995) posteriormente revisaron su artículo seminal y extendieron un tanto el alcance de la LD como un “filtro” a través del cual los administradores discriminan que información para la toma de decisiones es la más importante. Esta manera de actuar al elegir la información que los gerentes consideran importante robustece su misma LD, es decir, al elegir solo cierta información su toma de decisión se ve reforzada por la información que ellos tomaron a pesar de que esta no haya sido la más relevante. Este mecanismo de filtrado ha influenciado en el desarrollo de estrategias y por ende en la dirección misma de la empresa. Los autores concluyen su revisión recomendado que las empresas deben aumentar el tamaño de ese filtro o “sintonizar” ese filtro hacia una diferente banda para tener éxito al enfrentar el cambiante medio en el que la empresa se desempeña (Ver cuadro 1). Constituyendo esta postura la forma “Antirepresentacionista”, el cual como se acaba de mencionar presenta ante los ojos de los empresarios un mundo que no está preconcebido o predefinido y por lo tanto el proceso de pensar y decidir es algo que se va creando constantemente, se seleccionan ciertos datos del entorno y se procesan para dar información en la toma de decisiones (Diez de Castro et al., 2003).

Subsiguientes investigadores criticaron que esta forma de conceptualizar la LD se enfoca en procesar información en relación a los datos que se tienen del pasado o de un evento presente, pero que no provee de una liga explícita a las decisiones de estrategias futuras. (Miller, Burke & Glick, 1998).

El concepto de Lógica Dominante provee una explicación al fenómeno de porque algunas empresas son capaces de anticipar cambios fundamentales en su

principal línea de negocios o son hábiles en reaccionar a tales cambios de manera más temprana y más exitosa que otras en la misma industria (Von Krogh, Erat & Macus, 2000) y al mismo tiempo anticiparse mediante respuestas específicas sobre los eventos futuros, pero también la LD se puede definir como un conjunto de creencias, experiencias y premisas que limitan la adaptación de la empresa a los cambios producidos por el entorno (Cote et al., 1999, p. 927).

Cuando los gerentes deciden sobre cuáles son las estrategias a seguir en el futuro, la LD funciona como la lente con la cual visualizan ese futuro y de esta forma restringen el rango de opciones posibles que puedan tener como futuras estrategias (Grant, 1988), (Ver cuadro 2.1). Cuando debe tomarse decisiones sobre la estrategia a seguir, la LD permite solo aquellas decisiones que están de acuerdo con la forma de mirar las cosas que tiene, significando esto que las reglas de operación que tiene la empresa no son cuestionadas en el futuro. Dependiendo de la manera en que la estrategia implementada ha tenido éxito o fracasado es que la LD vigente es apoyada o cuestionada (Von Krogh, Erat & Macus, 2000).

## **7. Metodología**

### **7.1. Selección de la Muestra**

La muestra desde su diseño fue considerado como no probabilística debido al interés de la investigación en localizar a empresas, las cuales deben tener cuatro características principales: ser microempresas, antigüedad mayor a tres años, que pertenezcan al sector comercial y con al menos una sucursal en algún punto de la península de Yucatán. La primera característica fue determinada por la situación de tener un más fácil acceso a la gerencia principal, específicamente al dueño o gerente general de la empresa. La segunda característica que determina a la muestra fue el tiempo de vida del negocio, lo cual permite conocer empresas cuyas probabilidades de sobrevivencia fueran mayores a las recién iniciadas (Najar, 2010), con ello se puede también confiar en mayor medida que las respuestas que se obtuvieran tendrían mayor solidez al momento de explicar la correlación entre el desempeño y los constructos que en este estudio se propone que lo explican. Para definir a los sujetos de estudio se recurrió a la definición que da la Secretaría de Economía (2012), en la se define a las microempresas como todo negocio con menos de 10 trabajadores, aunque es distintos países definen de manera diferente el tamaño de las empresas en México se basa el tamaño según el número de empleados (Ver Apéndice 7).

El presente trabajo se enfoca en investigar el emprendimiento desde el sector de las empresas con “baja potencia de crecimiento”, según lo revisado en la Tabla 2.2 sobre la tipología de actividades empresariales de Kunkel, en particular aquellas que se desarrollan como empresas sustitutivas del ingreso, las cuales su

intención no es crear una organización que rápidamente alcanzará el nivel de grandes corporativos, sino aquéllas cuya intención primordial es generar un ingreso comparable con lo que los individuos involucrados en el negocio podrían llegar a ganar de trabajar como empleados, la razón del porqué de este enfoque atiende a la importante capacidad de generación de casos de emprendimiento en México que se generan en el nivel de las micro empresas pertenecientes al sector comercial.

## **7.2. Recopilación de la Información**

El muestreo consideró al conjunto de empresas listadas en la CANACO de los estados de Campeche, Yucatán y Quintana Roo, dicho listado se obtuvo al recurrir a las oficinas de la CANACO en la ciudad de Campeche donde se pudieron conseguir 823 correos electrónicos de empresas comerciales catalogadas como microempresas en los estados mencionados. Los correos posteriormente fueron depurados mediante el envío de un correo de prueba desde la cuenta personal del investigador para observar cuántos de los correos se encontraban vigentes, de estos 127 correos resultaron tener destinatarios que parecían haber cancelado sus cuentas o simplemente se tenían anotados en la base de datos de la CANACO de forma incorrecta.

Inicialmente se eligió el sistema de encuesta electrónica por la agilidad que esta presentaba y la pulcritud con la que se llegaba a los participantes. De tres encuestadoras se decide elegir a la encuestadora “e-encuesta.com” (<http://manager.e-encuesta.com/index.do>) debido a la sencillez de uso de su interface, su aspecto confiable y la ilimitada cantidad de preguntas que se

permiten hacer por encuesta. A través de “e-encuesta.com” se envían diez correos como prueba piloto para conocer no solo manera en que operaba la encuestadora en línea sino también para conocer la manera en que los participantes recibirían la información. La encuesta fue acompañada de una explicación breve del propósito de la encuesta y los datos del remitente de la encuesta en caso de futuras aclaraciones. Debido a que se incluyó también el correo personal para conocer la manera en que era recibido el correo por parte de los participantes y también cómo era contestado se pudo confirmar que el correo llegó correctamente a los destinatarios. Se afinó la presentación en algunas preguntas para mejorar la claridad de éstas. La tasa de respuesta a la encuesta electrónica de prueba fue de cero, excluyendo la respuesta enviada por el mismo investigador para asegurar que las respuestas llegarán correctamente. Posteriormente, se envió el correo a los 686 correos restantes, de los cuales la tasa de respuesta fue de dos correos, con esta tasa de respuesta se hizo evidente que no se podría obtener la muestra necesaria. Ante la adversa situación se decide a ir físicamente a lugares concurridos por pequeños empresas como lo eran los centros de la ciudad de Campeche, Mérida y Cancún, así como sus más conocidos centros y ferias comerciales (Expo Feria Comercial Mérida 2011, Expo Comercio y Vivienda ISSTEY 2011), para aplicar la encuesta personalmente. Las distribuciones de las encuestas según la localidad se pueden observar en la Tabla 1:

Tabla 1. Encuestas aplicadas y respondidas por localidad.

LOCALIDAD	ENTIDAD	ENCUESTAS
Plaza Universidad	Campeche	9
Plaza del Mar	Campeche	7
Plaza del Sol	Mérida	5
Plaza Fiesta	Mérida	4
Plaza Dorada	Mérida	6
La Gran Plaza	Mérida	4
Plaza Alta brisa	Mérida	4
Plaza Galerías	Mérida	3
Plaza Caracol	Cancún	4
Mérida Centro	Mérida	17
Expo Comercio y Vivienda ISSTEY 2011	Mérida	17
Campeche Centro	Campeche	24
Expo Feria del Comercio, Calzado y Artesanías, Ticul	Mérida	13
Cancún Centro	Cancún	16
e-encuesta.com	Internet	2
	TOTAL:	135

La baja respuesta obtenida a las encuestas aplicadas se debía en cierta forma a dos factores importantes: la falta de confianza que les generaba a los entrevistados a pesar de la explicación que se les daba sobre el propósito del estudio y la falta de tiempo que en muchos casos los empresarios disponían para atender la entrevista (8.35 minutos en promedio).

El total de cuestionarios aplicados fueron de 135, empleando a tres personas incluyendo al investigador, de las cuales 18 encuestas fueron descartadas puesto que después de ser revisadas les fueron encontradas irregularidades en las respuestas:

- a) Antigüedad menor a tres años o falta de año en la respuesta (3)
- b) Falta del número de personas en la empresa (1)

c) Discrepancias entre respuestas que solicitaban la misma información en dos secciones distintas. (5)

d) Encuestas incompletas (9).

### **7.3. Instrumento de Medición, Validez y Confiabilidad**

Para conocer la relación existente entre el rendimiento y los constructos de Orientación Empresarial (OE) y Lógica Dominante (LD), se utilizaron los cuestionarios previamente diseñados para estos propósitos por diversos autores.

En relación a la OE se utilizó la medida desarrollada por las escalas de Miller/Covin y la escala de Slevin (Brown, Davidsson y Wiklund, 2001). La escala contiene reactivos que miden la tendencia del empresario o su empresa hacia la toma de riesgo, la innovación, la pro-actividad, la agresividad y la autonomía.

Wiklund (1999) identificó que esta escala es un instrumento viable para capturar el nivel de emprendedurismo de una empresa. La innovación es evaluada a través de preguntar a los fundadores-gerentes acerca de los aspectos de las innovaciones en el mercado, en el producto y en general sobre la tendencia en general de la empresa hacia un comportamiento innovador. La toma de riesgo de la empresa es evaluada al preguntarle a los fundadores-gerentes acerca de la tendencia de participar en proyectos arriesgados y de preferencia audaces o atrevidos frente aquellos del tipo cautelosos para conseguir los resultados de la empresa (Lumpkin y Dess, 1996.) La pro-actividad es evaluada al preguntar a los fundadores-gerentes sobre la propensión de la empresa a ser líder en lugar de ser una seguidora, en términos del desarrollo de nuevos procedimientos, nuevos productos o servicios o incluso tecnologías (Covin y Slevin, 1989). La agresividad



es medida por procesos competitivos utilizados por los fundadores-gerentes para ir en pos del mercado que ocupan actualmente competidores o instalarse en nuevos mercados con nuevos competidores (Lumpkin y Dess, 1996). La autonomía es medida por la acción independiente tomada por los fundadores-gerentes o sus equipos enfocados en iniciar nuevos proyectos y en lograr que estos fructifiquen en resultados acorde a las metas de la empresa (Lumpkin, Coglisser y Schneider, 2009.). En la parte de Orientación Empresarial 13 reactivos fueron incluidos. Los detalles de esto se encuentran en el apéndice 2. Una escala de Likert de 7 puntos, que iban de “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo” fue utilizada para evaluar los puntos de las variables arriba mencionadas. El puntaje promedio fue calculado en base a la media de los 13 reactivos, a medida que el puntaje fuera más alto, indicaría que la empresa demostraba una mayor orientación empresarial.

Respecto a la medición del desempeño, se recurre a medidas subjetivas, cuya validez de forma de evaluación está sostenida por los estudios de Dess y Robinson (1984). Las medidas de percepción del desempeño tienen una significativa correlación con las medidas objetivas y sirven como buenos sustitutos de medida del desempeño en la ausencia de datos duros (Brush y Vanderwerf, 1992; Cooper, 1993; Covin y Slevin, 1988). Tres indicadores subjetivos fueron utilizados para medir el desempeño de la empresa. A los fundadores-gerentes les fue pedido, indicar en una escala de Likert de siete puntos, calificar el desempeño desde “Totalmente insatisfecho”(1) hasta “Totalmente Satisfecho”(7) de su propia empresa en relación con la de sus principales competidores a través de los últimos

tres años en los rubros de: Flujo de efectivo remanente de las operaciones, el rendimiento del capital obtenido y el crecimiento de las ventas. Detalles pueden verse en el apéndice 3. El puntaje promedio fue calculado a través del de la media de los tres rubros, a medida que mayor fuera el puntaje mayor entonces era el desempeño de la empresa.

La lógica dominante fue operacionalizada por Von Krogh, Erat y Macus en el año 2000. El constructo se explicó a través de dos dimensiones: La conceptualización interna (la gente, la cultura, el producto y la marca) y la conceptualización externa (los competidores, los clientes y el consumido y la tecnología) la cual fue medida a través de siete reactivos, cuyos detalles se pueden apreciar en el apéndice 4 y que se constituyeron en la escala con la que se mide. Ésta se constituye en una escala de siete puntos de Likert que califica de “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” fue utilizado para evaluar la manera en que el fundador-gerente conceptualiza el negocio (Prahlad y Bettis, 1995). Los primeros tres reactivos se enfocan al aspecto interno del constructo, mientras que los últimos cuatro a los externos. El promedio es calculado a través de la media de los siete reactivos, a mayor sea el promedio mayor será la lógica dominante que presenta la empresa.

En el Apéndice 1 puede observarse el cuestionamiento a los participantes sobre:

- a) La cantidad de personas en el área de ventas (GR2)
- b) El tamaño de del área de ventas (GR4)

- c) La edad del dirigente de la empresa (GR6)
- d) El grado de estudios del actual dirigente de la empresa (GR7)
- e) La edad de la organización (GR8)
- f) La empresa está en centro comercial (GR9)

La inclusión de estas variables atiende en parte a cuestiones que la lógica dominante apunta como aspectos que influyen de manera determinante en el desempeño por su influencia a través de la innovación que generan, la estandarización, la tendencia vigente hacia la toma de riesgo, la capacidad para procesar información: La edad de la organización (Entrialgo et al. 2001), el tamaño de la empresa (Muñoz y Cordón, 2002), la edad del dirigente de la empresa (Thomas et al., 1991) y la formación del dirigente (Datta y Guthrie, 1994). Con estas variables de control se podrá explicar de mejor manera las causales del desempeño y encontrar relaciones que no se habrían podido sugerir desde el planteamiento de las hipótesis.

Respecto al software empleado tanto para el análisis de la regresión como lo relacionado a la generación de la misma ecuación se empleó el paquete estadístico SPSS en su versión 8.00 contando con herramientas robustas para obtener los cálculos necesarios para el propósito de la presente investigación.

## **8. Análisis de la Información**

El procesamiento de la información sigue una metodología de investigación exploratoria del tipo correlacional (Hernandez et al., 2006), en donde se intenta

conocer cómo se puede comportar el desempeño de una empresa al conocer el comportamiento de dos constructos previamente enunciados: La Orientación Empresarial y la Lógica dominante, este tipo de estudio se emplea para medir el grado de asociación que existe entre las variables y permite revisar hasta qué punto las alteraciones de una dependen de los cambios en otra. (Ary et. al., 1998) El análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora y se efectúa sobre la matriz de datos utilizando el sistema estadístico de SPSS.

La manera más directa de observar si hay o no relación entre dos variables y de qué tipo es mediante el diagrama de dispersión (Landeró y Gonzalez, 2011). Para lograr estas gráficas de dispersión se debió primeramente tomar cada una de los reactivos (ítems) que correspondían a cada rubro revisado (Agresión, Autonomía, Toma de Riesgo, Innovación, Pro-actividad, Factores Externos de LD y Factores Internos de LD) y obtener sus coeficientes de relación ( $R^2$ ) para conocer si las variables se correlacionan o están relacionadas cuando ambas covarían.

Después de conocer la relación entre las variables se procede a revisar mediante una serie de regresiones múltiples, utilizando los métodos de “Introducir” y “Pasos Sucesivos”, la combinación de variables que ofrezcan un modelo más parsimonioso y que ofrezcan el mayor coeficiente de relación con el rendimiento.

En cada una de las regresiones se observan los coeficientes que arroja la prueba Durbin-Watson para medir si se asume independencia entre las variables, lo cual se podrá observar si la prueba por ítems oscila entre 1.5 y 2.5.

La evaluación de la confiabilidad y validez fue lograda a través de las siguientes observaciones:

*Medida de estabilidad* (confiabilidad por test-retest). Que se calcula aplicando a los participantes la misma prueba dos veces y luego obteniendo un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de ambas aplicaciones.

*Método de formas alternativas o paralelas*. Que se calcula a través de un coeficiente de correlación entre los resultados de dos pruebas supuestamente equivalentes.

*Método de mitades partidas*, que se calcula por medio de un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de las mitades del instrumento (se correlacionan los resultados de una mitad del instrumento con los resultados de la otra mitad, aparentemente equivalente).

*Medidas de coherencia interna*. Coeficientes de confiabilidad de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y los coeficientes KR-20 y KR-21. Todos estos coeficientes oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Si se obtiene un 0.25 en la correlación, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular y si supera el 0.75 es entonces aceptable, mayor a 0.90 es considerada elevada.

*La validez*. Según Hernandez et Al., “la evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de la(s) variable(s) de interés”. La

evidencia de validez de constructo se obtiene mediante el análisis de factores. Este método indica cuántas dimensiones integran a una variable y que ítems conforman cada dimensión. Los ítems que no pertenezcan a una dimensión, quiere decir que están aislados y no miden lo mismo que los demás ítems, por lo tanto deben eliminarse.

## 9. Resultados

### 9.1. Información General de la Muestra

Los participantes estuvieron constituidos por 117 empresas de los cuales 105 (89.74%) sus gerentes generales eran también los fundadores de la empresa. El grado de estudios de los participantes fue mayormente de personas con nivel universitario terminado, quienes constituían el 58.97% de la muestra (Ver Tabla2).

Tabla 2. Nivel de estudio de gerentes entrevistados

NIVEL DE ESTUDIOS DEL GERENTE		
	Frecuencia	Por ciento
SECUNDARIA	6	5.13
PREPARATORIA	24	20.51
CARRERA	69	58.97
MAESTRIA	15	12.82
DOCTORADO	3	2.56
Total	117	100.00

La Edad de los participantes oscilo entre los 23 y 70 años siendo la mayor cantidad encontrada entre los 40 y 50 años, con un promedio de 47 años (Ver Tabla3).

Tabla 3. Estadísticos de la variable Edad

ESTADÍSTICOS DE LA EDAD DE LOS EMPRESARIOS – GERENTES				
Años por Grupo	Conteo	Conteo Acum	Porcentaje (%)	Porcentaje Acum.
10<x<=20	0	0	0.00000	0.0000
20<x<=30	8	8	6.83761	6.8376
30<x<=40	29	37	24.78632	31.6239
40<x<=50	40	77	34.18803	65.8120
50<x<=60	18	95	15.38462	81.1966
60<x<=70	22	117	18.80342	100.0000
	Media	Mínimo	Máximo	Desv. Est.
EDAD	47.07692	23.00000	70.00000	11.44263

De los participantes entrevistados la gran mayoría fueron hechos fuera de plazas comerciales, solo 36 empresas (30%) estaban en centros comerciales. Ver Figura 1.

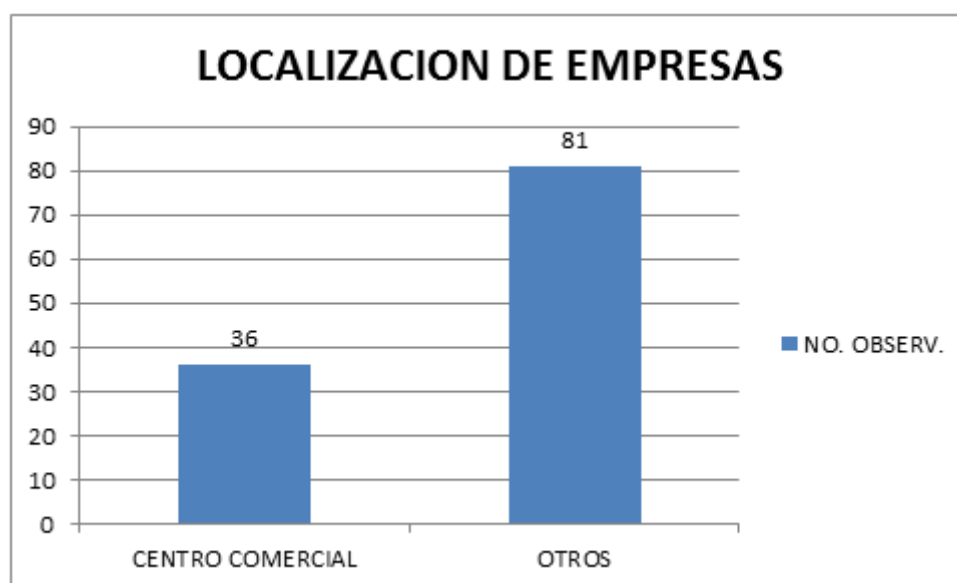


Figura 1. Número de empresas participantes en centros comerciales.

Finalmente para concluir con los estadísticos de los participantes observamos que las empresas participantes son por el número total de empleados menores a 10 constituyen microempresas, la cuales tienen en promedio un total de 6 (5.7) empleados, siendo igualmente en promedio 4 (3.67) dedicados al área de ventas y 2 (2.03) personas dedicadas a el área administrativa, con un espacio de venta de

55 metros cuadrado en promedio, con un tiempo de presencia en su mercado mayor a 3 años (Ver Tabla4).

Tabla 4. Generales de las empresas participantes.

ESTADISTICOS DE DATOS GENERALES DE EMPRESAS PARTICIPANTES					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar	Varianza
NO. TOTAL EMPLEADOS	2.00	9.00	5.70	2.60	6.76
NO. VENDEDORES	1.00	8.00	3.67	2.11	4.45
NO. ADMINISTRATIVOS	1.00	5.00	2.03	1.07	1.14
ESPACIO DE VENTA (MTS CUADRADOS)	8.00	242.00	55.37	45.45	2,065.37
AÑO FUNDACION	1937	2009	1993.9	15.49	240.058

## 9.2. Regresión Múltiple de Alta Correlación

Posterior a las diferentes combinaciones de ítems que logren la más alta correlación sobreviven como los más representativos son las variables de “Agresividad”, “Autonomía” y “Factores Externos de la lógica dominante”. A cada uno va mejorando el coeficiente de determinación R<sup>2</sup> (Ver Tabla 5). La independencia del modelo está confirmada mediante una prueba de Durbin-Watson de 2.2224, bastante cercana a 2.

Tabla 5. Resumen del modelo de regresión múltiple sobre orientación empresarial y lógica dominante utilizando el método de “pasos sucesivos”.

Resumen del Modelo										
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustada	Error Estándar del Estimador	Cambio de Estadísticos					Durbin-Watson
					Cambio en R <sup>2</sup>	F Cambio	gl1	gl2	Sig. Cambio F	
1	0.5327	0.2838	0.2776	1.3243	0.2838	45.5736	1	11	5	0.0000
2	0.6200	0.3844	0.3736	1.2331	0.1006	18.6333	1	11	4	0.0000
3	0.6439	0.4146	0.3990	1.2079	0.0302	5.8216	1	11	3	0.0174
a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE										
b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE										
c. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE, LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS										
d. Variable Dependiente: RENDIMIENTO										



Respecto a la significancia de las variables esto se puede observar en los valores de t, la naturaleza de este modelo mete y saca variables del modelo en base a su significancia. Ver Tabla 6.

Tabla 6. Coeficientes de Regresión para el mejor modelo.

Modelo	VARIABLES	Coef. No Estandarizados		Coef. Estand.	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error Estand.	Beta			Orden Cero	Parcial	Parte
1	(Constante)	3.0267	0.3235		9.355	0.000			
	AGRESIVIDAD-	0.5298	0.0785	0.5327	6.750	0.000	0.532	0.532	0.532
2	(Constante)	2.4886	0.3260		7.632	0.000			
	AGRESIVIDAD-	0.4399	0.0760	0.4424	5.789	0.000	0.532	0.476	0.425
	AUTONOMIA-	0.2716	0.0629	0.3298	4.316	0.000	0.451	0.374	0.317
3	(Constante)	1.4141	0.5480		2.580	0.011			
	AGRESIVIDAD-	0.3539	0.0825	0.3559	4.288	0.000			
	AUTONOMIA-OE	0.2680	0.0616	0.3255	3	0	0.5327	0.3741	0.3087
	LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS	0.2506	0.1039	0.1946	4.348	0.000	0.4511	0.3786	0.3130
a. Variable Dependiente: RENDIMIENTO									

La tabla ANOVA presentada de este modelo reduce el error cuadrado medio hasta 1.4589, lo cual fue por mucho el mejor modelo encontrado en términos de minimización del error. Ver Tabla 7. Referente a la normalidad de los residuos esta se presentó normal.

Tabla 7. Tabla ANOVA – Orientación Empresarial y Lógica Dominante – Método de Pasos Sucesivos.

ANOVA						
Modelo		Suma de Cuadrado	G.L.	Error Cuadrado Medio	F	Sig.
1	Regresión	79.92705926	1	79.92705926	45.5736	5.9284E-10
	Residual	201.6873757	115	1.753803267		
	Total	281.6144349	116			
2	Regresión	108.2616091	2	54.13080453	35.5974	0
	Residual	173.3528259	114	1.520638824		
	Total	281.6144349	116			
3	Regresión	116.7549492	3	38.91831639	26.6759	0
	Residual	164.8594858	113	1.458933502		
	Total	281.6144349	116			
a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE						
b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE						
c. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE, LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS						
d. Variable Dependiente: RENDIMIENTO						

## 7. Discusión de Resultados

La presente tesis cuenta con la intención desde su inicio de conocer la correlación existente entre las distintas variables de la Orientación Empresarial y la Lógica Dominante hacia el rendimiento de las empresas. Establecer cuál de ellas explica de mejor forma el rendimiento a partir de la muestra anteriormente descrita permite conocer qué aspecto puede un microempresario del ramo comercial darle más énfasis para lograr mejores rendimientos.

En el desarrollo del trabajo se presentaron seis regresiones lineales entre las cuales destacaron en base al más alto coeficiente de determinación ( $R^2$ ) las regresiones hechas con las variables de Orientación Empresarial (Tabla8) Modelo 1, con una  $R^2=0.4166$ , la regresión del Modelo 5 con una  $R^2=0.4795$  y la regresión del Modelo 6c con una  $R^2= 0.4146$ . De todas estas el Modelo 6c resulta ser la más eficiente por explicar el rendimiento con el menor número de variables posibles y será de este modelo la que se tomaran los coeficientes obtenidos para formar la ecuación que prediga del rendimiento.

La matriz de correlaciones explica de manera detallada las relaciones entre las diferentes variables de los constructos estudiados (Ver Tabla9).En dicho Tabla se encuentra el resultado final del trabajo realizado estableciendo algunas relaciones interesantes para las variables de orientación empresarial y para la lógica dominante.

Una de las primeras preguntas que resuelve es el señalar las variables que mejor explican al rendimiento de las muestras, en este caso son principalmente: la agresividad (0.5327), la innovación (0.5143) y la pro-actividad (0.4887), sin

embargo, dichas variables no pueden ser consideradas como las definitivas puesto que se debe recordar que la regresión también debe tomar en cuenta la minimización de la suma de errores cuadrados y la significancia de las variables (t estadístico) para poder confirmar cuales son las variables más determinantes sobre la variable independiente (Anderson, et al., 1999). Pero antes de señalarlas, la matriz de correlaciones provee suficiente material para hacer otros importantes señalamientos.

Se pueden observar que la agresividad guarda alta relación con la “pro-actividad” y la “innovación”, de 0.5716 y 0.5855 respectivamente, así como la “innovación” a su vez, guarda la más alta relación de la matriz con la “toma de riesgo” (0.7462). También se puede observar que los “factores externos” de la lógica dominante guarda la más alta relación con el constructo de Orientación Empresarial a través de la variable “agresividad”, lo cual sugiere que la observancia de la competencia, la mirada atenta a las señales del mercado, la mejora en el uso de la tecnología pueden solo permitir que el empresario sea más agresivo e intentar sacar a la competencia del mercado teniendo a través de los “factores externos” una ventaja competitiva para atacar y demostrar agresividad.

Significativo también es que todas las variables tienden a la mejora del rendimiento, lo cual confirma el que el índice de determinación  $R^2$  sea el más alto cuando todas las variables son incluidas en las regresión.

Como recién se mencionó es necesario no solo conocer los índices de determinación más altos sino también tomar con gran consideración la minimización del error de la predicción (Error Cuadrado Medio ó MSE) que se

puede observar en la tabla ANOVA (Ver Tabla 10.3). La regresión del Modelo 5, la cual incluye todas las variables presenta el MSE más pequeño de 1.3448 así como en segundo lugar la regresión del Modelo 6c que presente un MSE de 1.4589.

Tabla 8. Resumen de modelos de regresión empleados.

Resumen de los Modelos										
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustada	Error Estándar del Estimador	Cambio de Estadísticos					Durbin-Watson
					Cambio en R <sup>2</sup>	F Cambio	gl 1	gl2	Sig. Cambio F	
1	0.6455	0.4166	0.3904	1.2165	0.4166	15.8583	5	111	0.00	2.1480
2	0.4063	0.1651	0.1504	1.4362	0.1651	11.2678	2	114	0.00	1.8624
3a	0.5328	0.2838	0.2776	1.3243	0.2838	45.5736	1	115	0.00	
3b	0.6200	0.3844	0.3736	1.2331	0.1006	18.6333	1	114	0.00	2.1708
4	0.4018	0.1614	0.1541	1.4330	0.1614	22.1374	1	115	0.00	1.8968
5	0.6924	0.4795	0.4461	1.1596	0.4795	14.3446	7	109	0.00	2.0588
6a.	0.5327	0.2838	0.2776	1.3243	0.2838	45.5736	1	115	0.00	
6b.	0.6200	0.3844	0.3736	1.2331	0.1006	18.6333	1	114	0.00	
6c.	0.6439	0.4146	0.3990	1.2079	0.0302	5.8216	1	113	0.02	2.2224
1. Predictoras: (Constante), INNOVACION-OE, AUTONOMIA-OE, PROACTIVIDAD-OE, AGRESIVIDAD-OE, TOMA DE RIESGO-OE										
2. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS, LD FACT INTERNOS										
3a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE 3b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE										
4. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS										
5. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS, AUTONOMIA, TOMA DE RIESGO, PROACTIVIDAD, LD FACT INTERNOS, AGRESIVIDAD, INNOVACION										
6a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE										
6b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE										
6c. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE, LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS										
7. Variable Dependiente: RENDIMIENTO										

Tabla 9. Matriz de Correlaciones.

		CORRELACIONES							
		REND	AGRES	AUTONOM	TRIESGO	PROACT	INNOV	LD FI	LD FE
CORRELACION DE PEARSON	RENDIMIENTO (REND.)	1.0000	0.5327	0.4511	0.457	0.4887	0.5143	0.1809	0.4018
	AGRESIVIDAD (AGRES.)	0.5327	1.0000	0.2741	0.521	0.5716	0.5855	0.1511	0.4508
	AUTONOMIA (AUTONOM.)	0.4511	0.2741	1.0000	0.360	0.5008	0.4869	0.3637	0.1439
	TOMA DE RIESGO (TRIESGO)	0.4578	0.5213	0.3608	1.000	0.2925	0.7462	0.2409	0.2252
	PROACTIVIDAD (PROACT.)	0.4887	0.5716	0.5008	0.292	1.0000	0.4959	0.1026	0.1711
	INNOVACION (INNOV.)	0.5143	0.5855	0.4869	0.746	0.4959	1.0000	0.3375	0.2881
	LD FACT INTERNOS (LD FI)	0.1809	0.1511	0.3637	0.240	0.1026	0.3375	1.0000	0.5731
	LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS (LD FE)	0.4018	0.4508	0.1439	0.225	0.1711	0.2881	0.5731	1.0000

Finalmente para poder resolver la pregunta realizada al inicio de la investigación es necesario conocer que variables son las más significativas y que por ende mejor explican la variable dependiente. Se puede determinar que son tres las variables que presentan las características de alta correlación con la variable dependiente, bajo error cuadrado medio (MSE) y significancia (t estadístico), estos son: “Agresividad” ( $R^2 = 0.5327$ ), “Autonomía” ( $R^2 = 0.4511$ ) y “Factores Externos” ( $R^2 = 0.4018$ ), la conjunción de las tres características determinan las variables que mejor explican el rendimiento. Aunado a esto solo restaría especificar que la ecuación predictora se establecería como, la cual se extrae del Tabla de coeficientes (Ver Tabla 6):

$$\text{RENDIMIENTO} = 1.414 + 0.354 \text{ AGRESIVIDAD} + 0.268 \text{ AUTONOMIA} + 0.251$$

## Factores Externos

Tabla 10. Resumen General de tablas ANOVA.

RESUMEN GENERAL ANOVA						
Modelo	Concepto	Suma de Cuadrado	G.L.	Error Cuadrado Medio	F	Sig.
1	Regresión	117.3444	5	23.46888378	15.85831767	0
	Residual	164.2700	111	1.479910055		
	Total	281.6144	116			
2	Regresión	46.4812	2	23.2406123	11.2677822	0.000034243
	Residual	235.1332	114	2.06257202		
	Total	281.6144	116			
3a	Regresión	79.9271	1	79.9271	45.5736	0.0000
	Residual	201.6874	115	1.7538		
	Total	281.6144	116			
3b	Regresión	108.2616	2	54.1308	35.5974	0.0000
	Residual	173.3528	114	1.5206		
	Total	281.6144	116			
4	Regresión	45.4597	1	45.4597	22.1374	0.0000
	Residual	236.1548	115	2.0535		
	Total	281.6144	116			
5	Regresión	135.0330	7	19.2904	14.3446	0.0000
	Residual	146.5815	109	1.3448		
	Total	281.6144	116			
6a.	Regression	79.9271	1	79.9271	45.5736	0.0000
	Residual	201.6874	115	1.7538		
	Total	281.6144	116			
6b.	Regression	108.2616	2	54.1308	35.5974	0.0000
	Residual	173.3528	114	1.5206		
	Total	281.6144	116			
6c.	Regression	116.7549	3	38.9183	26.6759	0.0000
	Residual	164.8595	113	1.4589		
	Total	281.6144	116			
1. Predictoras: (Constante), INNOVACION-OE, AUTONOMIA-OE, PROACTIVIDAD-OE, AGRESIVIDAD-OE, TOMA DE RIESGO-OE						
2. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS, LD FACT INTERNOS						
3a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE						
3b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE						
4. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS						
5. Predictoras: (Constante), LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS, AUTONOMIA, TOMA DE RIESGO, PROACTIVIDAD, LD FACT INTERNOS, AGRESIVIDAD, INNOVACION						
6a. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE						
6b. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE						
6c. Predictoras: (Constante), AGRESIVIDAD-OE, AUTONOMIA-OE, LOGICA DOMINANTE FACTORES EXTERNOS						

Por lo anterior presentado, son dos variables de orientación empresarial (la agresividad y la autonomía) y una de lógica dominante (los factores externos) la que mejor pueden explicar el rendimiento y sin embargo se reconoce la importancia de todas para explicar el rendimiento las cuales su uso simultaneo no es eficiente pero ayuda a explicarla, tal y como se puede observar en su coeficiente de determinación que mejora al reunir todas las variables de los constructos. Revisado esto se puede intuir que en un sector comercial minúsculo la innovación no es algo tan premiado como en sí la agresividad con que se defiende la porción de mercado que se ha conseguido y cómo esté se puede ampliar, por otra parte, la autonomía que significa la habilidad y voluntad de dirigirse por sí mismo en pos de las oportunidades nos presenta que la voluntad de salir adelante en el mercado escogido determina un mejor desempeño. Finalmente los factores externos sobre los que no se tiene el control influyen mayúsculamente en conocer si la empresa prosperara. En otras palabras, ser perseverante, no dejarse vencer siendo competitivo y una poca de suerte ante los vaivenes del mercado en el que la empresa se encuentra son los determinantes para explicar el desempeño.

## Referencias Bibliográficas

- Ary, D., Cheser, L. & Razavieh, A.(1998).*Introducción a la investigación pedagógica*. México: McGraw Hill.
- Brown, T.E., Davidsson, P., &Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson´s Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior.*Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.
- Brush, C.G., &Vanderwerf, P.A. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance.*Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Cooper, A.C. (1993). Challenges in Predicting New Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241-254.
- Côté, L. Langley, A. & Pasqueiro, J. (1999). Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm, *Journal of Management Studies*, 36 (7), 919-952.
- Covin, J.G., & D.P. Slevin (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style,*Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J.G. &Slevin, D.P. (1989).Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G., Green, K.M., & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – Sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81
- Datta, D. y Guthrie, J. (1994). Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics.*Strategic Management Journal*, Vol. 15, 569-577.



- Díez de Castro, E., Mora, A. & Navarro, A. (2003). *Gestión Científica Empresarial. Temas de Investigación actuales*. Recuperado de: [http://books.google.com.mx/books?id=9oa\\_UnBzqPkC&pg=PA33&lpg=PA33&dq="Lógica+dominante"+and+"Orientación+Empresarial"&source=b&ots=f18yU5UVFx&sig=9Q9vy6](http://books.google.com.mx/books?id=9oa_UnBzqPkC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=)
- Entrialgo, M. Fernández, E. & Vázquez, C.J.(2001). El efecto de las características de la organización en el comportamiento emprendedor, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), 25-40.
- Grant, R.M. (1988). On Dominant Logic, relatedness and the link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*,9(6) , 639-642
- Hernandez, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Landeros, R. y González, M. (2011). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*, México: Trillas.
- Lumpkin, G.T., Dess G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 1, 135-172.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C, & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

- Lyles, M.A., Salk, J.E. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parentas in International Joint Ventures: An Emperical Examination in the Hungarian Context, *Journal of International Business Studie*, 27(5), 877-903.
- Miller, Burke and Glick (Enero, 1998). Cognitive Diversity among upper echelon executives. *Strategic Management Journal*,19 (1), 39-58
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Muñoz, A. y Crodón, E. (2002). Tamaño, Estructura e Innovación Organizacional, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), 103-120.
- Münch, Lourdes. (2005). *Evaluación y Control de Gestión*. México: Trillas.
- Najar, Alberto. (2010). Crece mortandad de empresas en México. BBC Mundo. México. Recuperado de: [http://www.bbc.co.uk/mundo/america\\_latina/2010/01/100106\\_2240\\_mexico\\_empresas\\_gz.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/america_latina/2010/01/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml)
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., & Junit, S.H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation of firm performance. *Internation Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
- Prahalad, C.K., Bettis, R. (Nov. - Dec., 1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501

- Prahalad, C.K., Bettis, R. (Octubre, 1995). The Dominant Logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*,16, 5-14
- Rauch, A.,Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (Mayo, 2009). Entrepreneurial Orientatiton and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the future. *Enterpreneurship Theory and Practice*. Baylor University, 33(3), 761-787.
- Secretaría de Economía (SE). 2012. Definición de Microempresas. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Smart, D.T. , Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance.*Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38
- Stetz, P.; Howell, R.; Stewart, A.; Blair, J.; Fottler, M. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial Firm-level processes: Do the dimensions covary?.*Frontiers of entrepreneurship research* , 459-469. Descargado de: <http://www.babson.edu/entrep/fer/XXXV/XXXVA/XXXVA.htm>
- Thomas, A.; Lischert, R.J.& Ramasawy, K. (1991). The performance impact of manager coaligment, an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 12, 509-523.
- Von Krogh, G., Erat, P. & Macus, M. (Junio, 2000). Exploring the link between dominant logic and company performance.*Creativity and Innovation Management Journal*, 9 (2),82-83

Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.

# Influencia del Compromiso Organizacional en los Trabajadores de las Pequeñas Empresas de Monclova, Coahuila

---

Maricela Carolina Peña Cárdenas<sup>1</sup>

Ma. Guadalupe Díaz Díaz<sup>2</sup>

Adriana Guadalupe Chávez Macías<sup>3</sup>

César Eduardo Sánchez Esparza<sup>4</sup>

## Resumen

En la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. El propósito del presente trabajo es identificar el grado de Compromiso Organizacional en los trabajadores de las Pymes metal – mecánica de Frontera y Monclova, Coahuila con las variables sociodemográficas.

Para la realización de este estudio se determinó que la muestra fuese por consenso, formada por 60 trabajadores, para la recolección de datos de aplico un instrumento de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), compuesto por 21 ítems en el cual se evaluó el Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo. El análisis de fiabilidad del cuestionario arroja un Coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.889.

Los resultados obtenidos, muestran una relación significativa entre el Compromiso Afectivo y Formación Académica; así como también se aprecia que hay una asociación altamente significativa entre el Compromiso Normativo y la Actividad Principal. En cuanto a la asociación entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la edad y la antigüedad no existe relación alguna.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, compromiso afectivo, de continuidad, normativo.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Coahuila. [pena-cardenas@hotmail.com](mailto:pena-cardenas@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Coahuila. [guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Coahuila. [adryanachavez@prodigy.net.mx](mailto:adryanachavez@prodigy.net.mx)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Coahuila.

## **Introducción**

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, éstas tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad, tomando en cuenta la innovación y la mejora continua.

El compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Es por tanto, importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Harter et al. (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Álvarez de Mon et al., 2001).

Cáceres (2000) menciona que el compromiso laboral incluye la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante. Para Álvarez et al., (1992), el compromiso es un concepto que dice la relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el

trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. Meyer & Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla; lo importante es que directivos y trabajadores entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, et al. 1994).

Gutiérrez, et al. (2012) mencionan que las investigaciones realizadas sobre Compromiso organizacional iniciaron a partir de 1960 y se incrementaron en la siguiente década, cuando se crean modelos para entender este concepto de gran interés principalmente para los psicólogos, (Becker, 1960; Blau y Scott, 1962; Grusky, 1966; Hrebiniak y Alutto, 1972; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dubin, Champoux y Porter, 1975; Steers 1977).

El Compromiso organizacional ha sido definido por diferentes investigadores y coinciden en que es considerado el lazo ó vínculo entre la organización y el trabajador (Mathiew y Zajac, 1990). Por lo cual la definición destaca la relevancia del vínculo como “La fuerza relativa de la implicación y participación del individuo con una organización en particular” (Mowday, Steers y Porter, 1979).

El compromiso organizacional puede convertirse en esa herramienta que permita analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la organización. Si se logra conseguir que los trabajadores estén muy identificados e implicados con la organización en la que laboran, mayores serán la probabilidad de que

permanezcan en ella, posibilitando el desarrollo de habilidades y capacidades colectivas que, eventualmente, los conducirán hacia una organización más eficiente y eficaz (Bayona, et al., 2000).

El propósito de la presente investigación está centrado en conocer e identificar el grado del Compromiso Organizacional en los trabajadores de las Pequeñas Empresas de la industria metal mecánica de Monclova Coahuila con las variables sociodemográficas.

Las pequeñas empresas en estudio se dedican a la fabricación de partes y componentes de maquinaria pesada, sobre pedido con especificaciones requeridas; y venta de placa de acero de grosor poco común. Su principal cliente es Altos Hornos de México, S.A.B. de C.V. (AHMSA) que es la mayor siderúrgica integrada del país. Sus oficinas corporativas se localizan en Monclova, Coahuila, en la región centro del Estado. Las pequeñas empresas en estudio cuentan con programas de capacitación continua que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de sus trabajadores.

El Compromiso con la organización es un tópico del comportamiento organizacional que en las últimas décadas ha recibido especial atención, por ser considerado que brinda garantía a resultados de gran relevancia para la organización en términos de productividad y actitudes de los empleados (Antón y González, 2000).



## **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, son muchos los cambios que impactan a diario el logro de los objetivos organizacionales como lo es la globalización, tecnología, cadenas de valor, competencias, entre otros; por ende un de los principales aspectos que afectan a las organizaciones es lograr impulsar y sostener un desempeño acorde para cubrir las demandas del contexto tanto externo como interno y luchar contra el desorden de la cual no está libre la organización como sistema abierto.

Para las exigencias de la realidad competitiva, actualmente es de gran relevancia contar en la organización con capacidades que permitan a las firmas servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores (Ulrich, 1997). El buen funcionamiento de una organización necesita de actividades innovadoras y espontáneas por parte de los empleados que vayan más allá de las exigencias de sus descripciones de puestos y, de igual forma, necesita personas comprometidas con los objetivos organizacionales.

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es una de las tres actitudes hacia el trabajo más estudiadas además de la satisfacción y la participación; estos autores entienden al compromiso organizacional como el proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran más. Meyer y Allen (1991) concluyen que el compromiso organizacional es la interacción de tres componentes fundamentales: un componente afectivo, un componente de continuidad y un componente normativo.

## **Justificación**

Para que las organizaciones funcionen eficientemente, se debe contar con personas calificadas, con los conocimientos para que los aporten a la empresa, así como con la capacidad de valerse por sí mismos, con experiencia, con diversas habilidades; pero para que la empresa funcione de forma excelente esas personas necesitan estar satisfechas con su trabajo y tener un compromiso, es decir, con una lealtad hacia la organización donde laboran.

Lo que se busca en esta investigación es poder fomentar a los trabajadores administrativos y operativos el compromiso hacia la empresa, a través de estrategias o algún plan para el fortalecimiento de la retención y el compromiso hacia la empresa. A su vez se pretende dar una aportación a la empresa con el fin de conocer el grado de compromiso que tienen los empleados administrativos y operativos, implementando el fortalecimiento de la retención del personal y el desarrollo de la lealtad, provocando cambios positivos en los empleados operativos, la intención de este trabajo es abarcar también el interés por disminuir los ausentismos, la baja productividad, inadecuadas relaciones interpersonales, impuntualidad, accidentes laborales, rumores, entre otros problemas negativos que perjudiquen al empleado y por ende a la organización total. Por otro lado, se trata, de buscar como beneficiar a los trabajadores; a través de una comunicación efectiva y un agradable ambiente laboral, con un alto nivel de motivación en el personal, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la empresa y como consecuencia se podrá percibir el crecimiento de la empresa y del empleado.

## **Revisión Literaria**

En las últimas décadas ha recibido especial atención, el Compromiso con la organización ya que es un tópico del Comportamiento organizacional por ser considerado una garantía que brinda resultados de gran relevancia para la organización en términos de productividad y actitudes de los empleados.

## **Comportamiento Organizacional**

Hoy en día, gerentes y trabajadores deben aprender a enfrentar los cambios de diferente índole, reflejadas en el ámbito tecnológico, del conocimiento, social y económico, entre otros, vivir con flexibilidad, espontaneidad y la imposibilidad de predecir. El estudio del Comportamiento organizacional proporciona importantes conocimientos que ayudan a entender con mayor claridad, este nuevo mundo laboral, superar la resistencia y mejorar para crear una cultura organizacional que prospere con el cambio. Los conceptos del Comportamiento organizacional deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia.

Según Dubrin. (2003) el Comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización misma. Mientras que para Robbins, (2009) el Comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Davis y Newstrom (2002) lo definen también como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las

personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

### **Compromiso Organizacional**

El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación (Becker, 1960).

Es el vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización (O'Reilly y Chatman, 1986).

El compromiso se ha definido como una fuerza que une a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Herscovitch, 2001).

Meyer & Allen (1991), definieron el Compromiso como un conjunto de impresiones y/o creencias relativos del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización. Mientas Gutiérrez, et al. (2012) citan a Buchanan (1974) quien dice que ve al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales.

El Compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la

organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

### **Dimensiones del Compromiso Organizacional**

Existen tres tipos de dimensiones para el Compromiso organizacional que maneja Meyer y Allen (1997), lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

- *Compromiso Afectivo (Deseo).*- Según Meyer y Allen (1991), es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella fuerza interna, que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización.

Mowday, et al. (citado por Meyer y Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías: 1).- *Características Personales*: edad, género y educación. 2).- *Características Estructurales*: relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización. 3).- *Características relativas al Trabajo*: tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización. 4).- *Experiencias*

*Profesionales*: tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

- *Compromiso Normativo (Deber)*.-Para Morrow, citado en Bayona, et al. (1995) el compromiso nominativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o en u defecto insatisfecho con su trabajo. La creencia de la lealtad a la organización se encuentra posiblemente por la recepción de todos los beneficios que se derivan de la labor, en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad.

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) especifican al compromiso normativo como aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso o mejor dicho de deber, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos o prestaciones superiores a la ley, hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta. Es decir, que aquella persona que recibe beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante

- *Compromiso de Continuidad (Necesidad)*.- Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. En otras palabras Meyer y Allen (1991) exponen que es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo

que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuáles infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir, que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Reflejándose una mirada introspectiva calculadora pues se refiere a la progresión de inversiones, tales como las pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc., acumuladas y resultantes de pertenecer por un determinado tiempo a la organización.

Para Becker citado en Meyer y Allen (1991), reconocer los costos asociados al abandono de la organización es un estado de aspecto psicológico consciente que conforma por todas aquellas condiciones ambientales, que tienen implicaciones para el comportamiento.

### **Estudios de otros autores**

Los resultados obtenidos por Márquez (1998) menciona que la tendencia general en las organizaciones privadas y públicas fue de poseer un tipo de compromiso afectivo; en cuanto a la edad se encuentra que los individuos entre 18 y 25 años en las empresas privadas el nivel de compromiso organizacional tiende a ser medio-alto y en las organizaciones públicas tiende a ser medio-bajo.

Con respecto a la educación de los individuos técnicos superiores y los de nivel educativo universitario de las organizaciones privadas presentan una mayor tendencia a poseer el nivel de compromiso medio-bajo, mientras que los

trabajadores de estos mismos estudios en las empresas públicas presentan tendencia a poseer el nivel de compromiso medio-alto; a diferencia de lo anterior los individuos con posgrado en las empresas privadas presentan la tendencia a poseer el nivel medio – bajo, mientras que en los trabajadores con posgrado en las empresas públicas presentan tendencia al nivel medio – alto; y en el resto de los niveles educativos en ambos tipos de organizaciones la tendencia es igual al nivel medio - alto.

El mayor número de personas con la tendencia a poseer el nivel medio – alto se encuentra entre los individuos que durante 5 años o más dentro de la organización, tanto empresas privadas como en las organizaciones públicas.

Flores (2006) en la investigación realizada los hallazgos encontrados en cuanto a la actividad a realizar se observó que los componentes de continuidad y normativo fue más alto para los trabajadores de cargos superiores; este se puede justificar por las características del trabajo de este tipo de empleados, tomando en consideración que sus niveles de responsabilidad son mayores a los de los que ocupan cargos no superiores y que sus decisiones tienen efectos de mayor trascendencia al de las decisiones tomadas por los otros empleados.

También, se encontró en este estudio que el compromiso afectivo se da más alto entre los universitarios y los técnicos superiores que entre los de bachillerato, probablemente por ser los profesionales quienes se identifican emocionalmente con la mayoría de las actividades a realizar mientras que los empleados con un nivel educativo inferior realizan trabajos más rutinarios y ocupan cargos que probablemente no están vinculados con las expectativas laborales.



Cámara, (2012) en los resultados obtenidos en su investigación apuntan para la inexistencia de relación significativa entre el nivel de Compromiso Organizacional y la categoría profesional de los docentes, siendo observable por intermedio del modelo de regresión lineal que el Compromiso Organizacional de los profesores aumenta con el aumento de su antigüedad en el establecimiento educativo.

Relativamente a las diferencias entre profesores que ejercen funciones en establecimientos educativos rurales y urbanos al nivel de Compromiso Organizacional, no se observaron diferencias significativas entre los niveles de Compromiso Organizacional de los profesores de escuelas localizadas en espacios urbanos y en zonas rurales.

Tabla 1.- Operacionalización de Variables del Compromiso Organizacional.

Dimensión	Definición	Indicadores	Preguntas
<b>Componente Afectivo</b>	Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización.	Identificación con la organización. Involucramiento con la organización.	1,2,3,4,5,6 y 7
<b>Componente Normativo</b>	Sentido de obligación que sienten los trabajadores de permanecer en la empresa.	Lealtad con la organización. Sentido de obligación.	8, 9, 10, 11, 12 y 13
<b>Componente de Continuidad</b>	Costo que asocian los trabajadores al dejar la empresa.	Percepción de alternativas. Inversiones en la organización.	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21

Fuente.- Elaboración propia. Según datos mencionados por Meyer y Allen (1991).

## Objetivo

Conocer e identificar el grado del Compromiso Organizacional en los trabajadores de las Pequeñas Empresas de la industria metal mecánica de Monclova Coahuila con las variables sociodemográficas.

## **Método**

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo. La Muestra se determinó por consenso ya que incluye a la población total de los trabajadores de tres pequeñas empresas de la industria metal – mecánica; conformadas por un total de 60 sujetos. Para llevar a cabo esta investigación, el instrumento utilizado fue el de Meyer y Allen (1991), compuesto por 21 ítems evaluando el Compromiso Afectivo, el Compromiso Normativo y el Compromiso de Continuidad, ya que, permite medir el grado en que un empleado se identifica con la organización en particular y las metas de ésta, es decir, que tan involucrado está el trabajador con su trabajo y es identificado con la organización.

El instrumento, está dividido en dos secciones: La primera contiene las características demográficas relativas a la edad, género, antigüedad en la empresa, actividad principal, y nivel de estudios. Aplicándose de manera individual y confidencial a un total de 60 trabajadores (11 del personal administrativo y 49 del personal operativo), representado por el 18% empleados administrativos y el 82% personal operativo. La segunda sección, su escala es tipo de Likert, con 5 opciones de respuesta (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo). El cuestionario se aplicó al total de trabajadores dentro de las instalaciones de las empresas en horario de trabajo. Dicha recopilación de datos se llevó a cabo en los meses de Enero y Febrero de 2015. Para determinar la confiabilidad del instrumento los resultados fueron sometidos a la prueba Alfa de Cronbach,

obteniéndose el 0.889. Considerándose aceptable, conforme a Kline (1994) (citado por Tejada, 2004), quién indica la siguiente interpretación de los índices de confiabilidad “coeficientes de confiabilidad de alrededor de 0.90 se consideran excelentes, valores de 0.80 como muy buenos, valores alrededor de 0.70, como adecuados; aquellos menores de 0.50 indican que al menos la mitad de la varianza observada puede ser debida a error al azar, medidas tan poco confiables deberían ser evitadas”. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia usando el programa SSPS (versión 17.0).

## Resultados

El objetivo del presente estudio es conocer e identificar la Edad, Formación Académica, Antigüedad y Actividad principal (características demográficas) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional, en la tabla 2 se procedió en calcular las frecuencias, en primera instancia por rangos de edad, donde se puede observar que la mayoría de los trabajadores se encuentran entre los 26 y 35 años. En relación a la Antigüedad en la empresa, 24 son los trabajadores que se ubican entre 1 y 3 años de servicio. Con respecto a la Formación Académica se encontró que el 22 trabajadores han cursado Secundaria. Y en cuanto a la Actividad Principal 20 trabajadores son Operadores de Máquinas.

Tabla 2.- Características Demográficas

<b>Frecuencia por Rangos de Edad</b>	
Entre 18 y 25 años	22
Entre 26 y 35 años	23
Entre 36 y 45 años	12
Entre 46 y 55 años	3

Mas de 56 años	0
Total= 60	
<b>Frecuencia por Antigüedad</b>	
Menos de 1 año	10
Entre 1 y 3 años	24
Entre 3 y 5 años	11
Entre 5 y 10 años	10
Entre 11 y 20 años	3
Más de 20 años	2
Total= 60	
<b>Frecuencia por Formación Académica</b>	
Primaria	3
Secundaria	22
Preparatoria	13
Técnico	6
Profesional	13
Posgrado	3
Total= 60	
<b>Frecuencia por Actividad Principal</b>	
Tornero	2
Soldador	5
Pailero	5
Operador de Máquina	20
Vendedor	2
Comprador	4
Secretaria	5
Chofer	1
Otros	16
Total = 60	

Fuente. Elaboración Propia

En la tabla 3 se muestran los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) obtenidos por Mayer y Allen (De Frutos, et al., 1998); así como los índices de confiabilidad del presente estudio por cada uno de los componentes o dimensiones que conforman el Cuestionario utilizado en dicha investigación.

Como se puede observar, en la tabla 3, en la dimensión de Compromiso Afectivo hubo una pequeña disminución del coeficiente de confiabilidad, presentado por Meyer y Allen con los resultados de este estudio; mientras que en el Compromiso

de Continuidad hubo un incremento de acuerdo a los datos obtenidos en relación a lo citado por Allen y Meyer.

Tabla 3.- Comparación de los Índice de Alfa de Cronbach

Dimensión	Alfa de Cronbach	
	Meyer y Allen	Presente Estudio
Componente Afectivo	0.870	0.831
Componente Normativo	0.750	0.720
Componente Continuidad	0.790	0.847

Fuente: Elaboración Propia. En esta tabla se muestra los índices de Alfa de Cronbach, obtenidos por Mayer y Allen; así como los índices del presente estudio. Los resultados presentados en este apartado, han sido calculados en base a los datos obtenidos del Cuestionario de Meyer y Allen, donde las respuestas eran de tipo escala de Likert, donde 1 (uno) era Totalmente en desacuerdo y 5 (cinco) Totalmente de acuerdo; aplicado a 60 sujetos que conforman la muestra de las pequeñas empresas objeto de estudio. Se decidió hacer el cálculo de los Coeficientes de Contingencia de Kendall a fin de conocer si las dimensiones del instrumento presentan relaciones o asociaciones significativas con las características demográficas edad, formación académica, antigüedad en la empresa y actividad principal.

Tabla 4.- Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia.

Dimensiones	Edad		Formación Académica		Antigüedad		Actividad Principal	
	Coeficiente	Nivel Significancia	Coeficiente de Contingencia	Nivel Significancia	Coeficiente de Contingencia	Nivel Significancia	Coeficiente de Contingencia	Nivel Significancia
Compromiso	0.701	0.659	0.820	0.004***	0.796	0.509	0.840	0.908

Afectivo								
Compromiso de Continuidad	0.733	0.461	0.768	0.643	0.819	0.314	0.856	0.850
Compromiso Normativo	0.696	0.382	0.731	0.587	0.764	0.654	0.882	0.000***

Fuente: Elaboración propia. En esta tabla se muestran los Coeficientes de Contingencia y los Niveles de Significancia por cada una de las dimensiones estudiadas.

\*Nivel de significancia  $p < 0.05$ ; \*\*Nivel de significancia  $p < 0.02$ ; \*\*\*Nivel de significancia  $p < 0.01$ .

Los resultados que se presentan en la tabla 4, muestran una relación significativa entre el Compromiso Afectivo y Formación Académica; lo cual indica que el trabajador sin importar su nivel de estudios tiene un sentido de pertinencia a la empresa, es decir “*tiene bien puesta la camiseta*”. En cuanto, al compromiso afectivo, coincide con lo que Betanzos, et al. (2006) quién menciona, resulta del atractivo y de la satisfacción que tiene el trabajador al pertenecer a la organización y que expresa por medio de sentimientos positivos como agrado y felicidad. Grueso (2007) donde cita a Edgar y Geare (2005), la implementación de acciones de capacitación promueve el desarrollo de la unión afectiva del empleado hacia la organización.

Por otro lado, se aprecia que hay una asociación muy significativa entre el Compromiso Normativo y la Actividad Principal, lo cual revela que el trabajador es leal a la organización en todos sus sentidos, sin importar la actividad que este realice dentro de la misma.

En cuanto a la asociación entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo y la edad y la antigüedad no existe relación alguna.

## Conclusiones

Las organizaciones deben de cuidar de que prevalezca el compromiso organizacional a través del clima organizacional, difundándose e implementándose, para que de esta forma estimular el interés a los trabajadores hacia el éxito organizacional; ya que la principal fortaleza de una empresa exitosa es el capital humano.

Por lo anterior y de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo demostrar que de acuerdo a Mowday et al. (1979) el compromiso organizacional es una fuerza relativa de modo en que las personas se identifican e involucran con la organización, pero este vínculo se compone o integra en diferentes procesos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, los cuales pueden no ser mutuamente excluyentes, pero sí diferenciarse entre sí (Allen y Meyer, 1990; Tejada, 2004). Es decir, se sienten parte de la organización y cumplen con sus obligaciones de acuerdo a las políticas de la misma.

Se concluye que hay relación significativa entre el Compromiso Afectivo y Formación Académica; existe una identificación del trabajador con la organización. Así como del Compromiso Normativo y la Actividad Principal, es el sentimiento de obligatoriedad que tiene el trabajador para con la empresa, es decir, lealtad con la organización, sin importar si está satisfecho o insatisfecho.

Sin embargo, sería pertinente indagar asociaciones del compromiso organizacional con otras variables como valores organizacionales, la calidad del servicio o con aquellas más personales como la autoestima, porque el compromiso organizacional involucra variables que van más allá de la edad, y la

antigüedad, que no han mostrado relevancia importante de asociación hasta ahora.

Los alcances de este estudio están limitados, por la falta de interés por parte de los dueños o administradores de las empresas para la recolección de datos para la investigación; ya que para ellos representa tiempo – costo. Por lo cual el presente estudio se limitó a 3 pequeñas empresas del sector metal- mecánico, siendo este muy extenso en nuestra región.

Se recomienda proporcionar retroalimentación a los directivos de las empresas objeto de estudio, se entregará un informe con los resultados obtenidos. A su vez, hacer hincapié en el proceso de inducción para favorecer el sentimiento de pertenencia, conocer la misión, visión y los valores de la empresa para que se sientan incluidos en el logro de objetivos y en los resultados de productividad.

### **Referencias Bibliográficas**

Antón, C. y González, L. (2000). “Evidencia Empírica de la Naturaleza Multidimensional del Compromiso con la Organización”. En: E. Agullón, C. Remeseiro, y J. A. Fernández (Eds.). Psicología del trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos: Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva.

Álvarez de Mon et al. (2001). Paradigmas del Liderazgo. Madrid: McGraw-Hill – profesional.

Álvarez et al. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de



Psicología Ocupacional. 11, 1-2, 25-50.

Bayona, C. et al. (2000). "Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos". Revista europea de dirección y economía de la empresa, 9 (1) 139-149. Documentos de trabajo de la Universidad Pública de Navarra. Consultado: 6 de abril de 2015, en [www.unavarra.es/organiza/gempresawkpaper/dt33-99.pdf](http://www.unavarra.es/organiza/gempresawkpaper/dt33-99.pdf)

Bayona, et al. (1995). Situación de la cooperación en ID en España con universidades y centros de investigación documento de trabajo 45/00. Universidad Pública de Navarra.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology. 66 32 -42.

Betanzos, N. et al. (2006). "Compromiso Organizacional en una muestra de Trabajadores Mexicanos". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 22, Número 1. Págs. 25-43.

Cáceres, P. (2000). El compromiso organizacional: un concepto actitudinal. Consultado el 25 de agosto de 2015. Disponible: [www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html](http://www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html)

Cámara, S. (2012). Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz. España.

Davis, K. y Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, ed. Mc. Graw Hill.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México, ed. Mc. Graw Hill.
- De Frutos, et al. (1998), Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización, en la Revista Psicológica, No. 19, pp.345- 366.
- Dubrin, A. (2003). “Breve Historia del Comportamiento Organizacional e Importancia del Comportamiento Organizacional en Fundamentos del Comportamiento Organizacional”. Thomson, México, pp.2 y 6
- Flores, M. (2006). Relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Contextual. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales.
- Harter, et al. (2002). “Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes a Meta-analysis”. Journal of Applied Psychology 87, 268-279.
- Gibson, et al. (1994). “Las Organizaciones”. Estados Unidos: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Gutierrez, et al. (2012). “Estudio del Compromiso Organizacional en un Colegio Particular, en Ensenada, B.C.”. Ponencia presentada en el Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 7 num.1
- Grueso, M. (2007) “Impacto de las Buenas Prácticas de Formación en el Desarrollo del Compromiso con la Organización”. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Nº 38 JUN.-DIC. 2007.

- Márquez, M. (1998). Tipos de Compromiso Organizacional y su Predominio en empresas Privadas y en Organizaciones Públicas. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales.
- Mathieu y Zajac (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, vol. 108, pp. 171–194.
- 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.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, research and application". EE. UU. Sage Publications.
- Mowday, et al. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14,224-247.
- O'Reilly, C.A. y Caldwell, D.F. (1990). Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71: 492 – 499.
- Robbins, S. (2009). "Comportamiento Organizacional." Decimotercera Edición.

México. McGraw Hill.

Steers, R.M. (1991) Antecedents and outcomes of organizacional commitment, in relations to work performance and turnover intentions., Human Relations, vol. 42 (7), 625-635

Ulrich, D. (1997). "Recurso Humano Champion". Editorial Granica. Buenos Aires.

Tejada, J. (2004). "Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización". Tesis para obtener el grado de doctor en Administración. Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Doctorado Institucional en Administración. México.

# Dimensiones del Capital Organizacional en el Emprendimiento de las MiPyMes, una Investigación en Estéticas

---

José Felipe Ojeda Hidalgo<sup>1</sup>  
María Guadalupe Arredondo Hidalgo<sup>2</sup>  
María Guadalupe López González<sup>3</sup>  
Laura Patricia López López<sup>4</sup>

## Resumen

La presente investigación muestra los resultados de entrevistas realizadas a dueños de estéticas, con respecto a las causas por las cuales iniciaron su negocio. Las respuestas fueron contrastadas con la teoría del capital organizacional y se categorizaron las respuestas. Las seis dimensiones del capital organizacional fueron identificadas aunque en distintas frecuencias. La dimensión financiera fue la más mencionada por los entrevistados en un 24.3% de las ocasiones, seguida por el capital tecnológico con un 21.4%, el capital simbólico y el capital social fueron identificados en el 15.7% de las declaraciones de los entrevistados, el capital cultural el 12.9% y el capital comercial el 10%. Se hace evidente que, si bien el capital financiero es primordial para el inicio en el sector de las estéticas, el financiamiento rara vez viene del sistema financiero formal. Para tal efecto, son comunes los préstamos familiares, o el apoyo familiar en lo que respecta a la infraestructura del espacio, o a la disposición de los insumos para comenzar el negocio.

**Palabras clave:** Capital organizacional, estéticas, emprendimiento en MiPyMes.

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Guanajuato. [jojeda@upgto.edu.mx](mailto:jojeda@upgto.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad Politécnica de Guanajuato. [mg.arredondohidalgo@ugto.mx](mailto:mg.arredondohidalgo@ugto.mx)

<sup>3</sup> Alumna de la Universidad Politécnica de Guanajuato de la carrera de Administración y Gestión de PyMes.

<sup>4</sup> Alumna de la Universidad Politécnica de Guanajuato de la carrera de Administración y Gestión de PyMes.

## **Abstract**

This research shows the results of interviews with owners of beauty shops, respect to the reasons they started their business. The responses were contrasted with the theory of organizational capital. All the responses were categorized in the six dimensions of organizational capital, and were identified although different frequencies: the financial dimension was the most mentioned by respondents in 24.3 % of cases, followed by technological capital with 21.4 %, the symbolic capital and social capital were identified in 15.7 % of the statements of the interviewees, the cultural capital 12.9 % and 10% commercial capital. It becomes clear that although financial capital is essential for initiation in the field of beauty shop, financing rarely comes from the formal financial system, loans are common relatives or family support in regard to loan space or initial input to start the business.

**Key words:** Organizational capital, beauty shops, entrepreneurship.

## **Introducción**

El fenómeno del emprendimiento ha ocupado a diversos investigadores desde mediados del siglo XVIII, formulando diversos supuestos como: ¿qué es lo que los lleva a emprender? Sin embargo, durante mucho tiempo han sido más celebrados que estudiados. No fue sino hasta los años de la posguerra, en la década de 1950 que en los Estados Unidos comenzaron a preocuparse por este fenómeno, debido a que la evidencia mostraba que aún las empresas más sólidas, no estaban exentas de la bancarrota, en la década de 1980 hubo un repunte en el abordaje del tema, mismo que volvió a retomar fuerza a principios de siglo.

Las primeras investigaciones se han concentrado en generalizar las causas, las habilidades y los aprendizajes del fenómeno del emprendimiento, sin embargo, estudios recientes de Ojeda, Mexicano y Mosqueda, (2012) y Ojeda y Chávez(2013) han establecido la necesidad de analizar en fenómeno del emprendimiento dependiendo del sector en el cual se pretende incursionar, toda vez que las habilidades y aprendizajes necesarios para incursionar en cada sector, serán distintos, tanto como lo sea el sector y el emprendedor mismo.

De tal suerte que de las generalizaciones de las primeras investigaciones, se ha pasado a la particularización del emprendimiento, en la búsqueda de profundizar sobre el conocimiento del fenómeno del emprendedor y la necesidad de comprender las dinámicas que tienen los emprendedores en los diferentes en las cuales se desenvuelven.

Los capitales organizaciones se han vuelto una estrategia útil, para la explicación de los fenómenos del emprendimiento, por la amplitud del rango de explicación,

que abarca las diferentes facetas del emprendedor latino y sus prácticas locales, específicas y tropicalizables a las economías en donde se desenvuelven.

### **El Concepto de Emprendimiento**

La teoría del emprendimiento ha sido ampliamente citada desde hace más de dos siglos y medio, comenzando con los estudios realizados por Cantillón (1755) quien lo conceptualizó como la persona que compra a un precio cierto y vende a un precio incierto, pasando por los estudios de Knight (1921), Ely y Hess (1937), Shumpeter (1942, 1952), Chadler (1960), Galbraith (1967), Orth (1963), Birch (1979) y Katz (1991).

La realidad, a decir de Bidhé (2001) es que los emprendedores han sido más festejados que estudiados, y ello establece la necesidad de que los estudios sobre este tema se vuelvan más críticos y propositivos, más que ilustrativos o que sean incluso, sólo consignaciones de casos de éxito.

Entre los años de 1957 y 1982, las crisis demostraron en Estados Unidos que las grandes corporaciones no eran inmunes a los quebrantos económicos o quiebras, por lo que se comenzaron a realizar programas de emprendimiento dentro de las universidades más importantes de ese país. En México, las crisis recurrentes de los años 1976, 1982, 1985, 1988, 1994 y 2008, propias o sumidas por acontecimientos mundiales, han hecho que el emprendimiento forme parte de la forma de vida y de la economía de las familias (Ojeda, Mexicano y Mosqueda, 2012).

Diversos autores han tratado de tipificar al emprendedor, en un esfuerzo por identificar las características que los han llevado a emprender. De Souza (2005)



realiza una revisión de los trabajos de Shumpeter, McClelland, Weber, Fillion. McDonald, Deyen, Drucker, Lalkala, Durta, Barros y Prate, Mintzberg, Angelon, Longnecker, McKinney y Moore, Leite; Carland, Hoy y Boulton; Frese, Kring, Soose y Zemple. De esta revisión emergieron las dimensiones de: búsqueda de oportunidades, conocimiento del mercado, conocimiento del producto, correr riesgos, creatividad, innovación, liderazgo, necesidad de realización, proactividad y visión.

Tabla 1. Características del emprendedor

Característica	Shumpeter	Mc Clelland	Weber	Fillion	Mc Donald	Deyen	Drucker	Lalkala	Dutra	Barros y Prates	Mintzberg	Angelo	Longnecker et al	Leite	Carland et al	Frese et al
Búsqueda de oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X		
Conocimiento del mercado						X	X	X				X		X		
Conocimiento del producto						X	X	X				X		X		
Correr riesgos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X	
Creatividad		X		X		X		X	X	X		X		X	X	
Iniciativa	X	X		X					X					X		X
Innovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X	X		X				X					
Necesidad de realización	X	X									X				X	X
Proactividad	X	X		X											X	X
Visionario				X					X		X			X		X

Fuente: extraído de De Souza(2005, p.17).

Otros estudios en este mismo sentido, se enfocan en identificar las características de los emprendedores o bien, de perfilar sus acciones en otras características. Aguilar, Sandoval, Surdez y Gómez (2013) identificaron las dimensiones

de: autoconfianza, fuerza de voluntad, orientación a la tarea o resultados, aceptación del riesgo, originalidad y orientación hacia el futuro, a partir de narraciones de historias de vida.

Filion (2003) realiza una revisión a cerca de las tipologías con las que los emprendedores han sido caracterizados desde la perspectiva de diversos enfoques.

Tabla 2. Tipologías del emprendedor

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Tipología</b>	<b>Enfoque</b>
Smith	1967	Artesano Oportunista	Emprendedor
Collins y Moore	1970	Administrador Independiente	Emprendedor
Laufer	1974	Administrador o innovador Propietario – dirigente orientado al crecimiento Propietario que se niega a crecer pero busca la eficacia Artesano	Emprendedor
Chicha y Julien	1980	Tradicional Emprendedor Administrativo	Pequeños negocios
Vesper	1980	Individuos autónomos Constructores de equipo Innovadores independientes Multiplicadores de modelos existentes Explotadores de economía a escala Agregadores de capitales Adquirientes Artistas que compran y venden Constructores de conglomerados Especuladores Manipuladores de valores aparentes	Emprendedor
Julien y Marchesnay	1987 1996	Perpetuación, independencia, crecimiento Crecimiento, autonomía, perpetuación	Dueño – Dirigente
Filion	1988	Clásicos Cometa	Pequeños negocios

Lafuente y Salas	1989	Artesano Orientado al riesgo Orientado a la familia Administrador	Aspiraciones
Filion	1996 1999	Operador Visionario	Emprendedor
Filion	2000	Voluntario Involuntario	Auto - empleo

Fuente: Filion (2003)

Filion (2003) realiza una revisión de 100 casos de propietarios – dirigentes que iniciaron sus negocios en Quebec, seguido de un estudio empírico profundo de 20 pequeñas empresas en países como Finlandia, Suecia, Escocia y Suiza. A partir de esto, propone una tipología de seis tipos de propietarios dirigentes: a. Leñador, b. Mariposa, c. Jugador, d. Aficionado, e. Convertidor y f. Misionero, fundamentándose en la realización de un mapa de pensamiento sistémico de los propietarios – dirigentes, así como de sus valores al momento de crear la empresa.

Con lo anterior, es posible afirmar que existen una multitud de tipologías, generadas a partir de diversos enfoques, por lo que a decir de Ojeda y Chávez (2013) la decisión de emprender y las estrategias empleadas en la empresa, así como las habilidades de los emprendedores, dependen en gran medida del sector en el cual se esté emprendiendo.

### **Capitales organizacionales**

El primer concepto de capital social fue establecido por Hanifan (1916) en los términos siguientes:

*“esas sustancias tangibles (que) cuentan para la mayoría en las vidas diarias de la gente, denominadas: buena voluntad, compañerismo, simpatía*

*y relaciones sociales entre los individuos y las familias que integran una unidad social... Si (un individuo entra) en contacto con su vecino y ellos con otros vecinos, habrá una acumulación de capital social, que puede satisfacer inmediatamente sus necesidades sociales y que puede tener una potencialidad suficiente para la mejora sustancial de las condiciones de vida en toda la comunidad”(Hanifan,1916, p.130).*

Bourdieu (1985) retoma el concepto y afirma que se trata de redes permanentes y la pertenencia a un grupo que aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales, separa su concepto en capital económico, cultural, social y simbólico.

Coleman (1988) reinserta el término de capital social en el discurso de las ciencias sociales y los define como los aspectos de la estructura social que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de una estructura y hace énfasis en la capacidad de las personas para trabajar en equipo. Para él, el concepto de capital social debe de incluir obligaciones y expectativas, información potencial, normas y sanciones efectivas, relaciones de autoridad, organización social adecuada y organización intencional.

Para el Banco Mundial (2002) el capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Putnam (1996) enfoca su concepto de capital social a aspectos organizacionales tales como las redes, las normas y la confianza que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo. Sugiere la existencia de tres dimensiones para poder medir el capital social.

- a. Vertical vs Horizontal: Las relaciones se pueden desarrollar entre individuos de distinta jerarquía o entre individuos situados a un nivel jerárquico similar.
- b. Vínculos fuertes vs Vínculos débiles: Los vínculos fuertes crean mayor solidaridad entre los miembros de la red, pero los débiles permiten el acceso a un conjunto más amplio y heterogéneo de relaciones.
- c. Bridging vs Bonding: El bridging hace referencia a las relaciones con conocidos, amigos distantes y asociaciones, trata las relaciones entre miembros heterogéneos y pertenecientes a comunidades distintas, son las relaciones que establecen puentes (de ahí el nombre) y el bonding, son las relaciones entre familiares y amigos muy cercanos y pertenecientes a una misma comunidad, trata las relaciones entre miembros homogéneos, son las relaciones generadas por vínculos.

Adicionalmente al bridging y al bonding, Woolcock (1999) hace referencia a la dimensión del linking, que es la capacidad de apalancar recursos, ideas y afirmaciones desde instituciones formales y las combinaciones entre las tres establecen un componente dinámico que se van desarrollando conforme las sociedades van avanzando.

Para Narayan y Prichett (2000) el capital social es una cierta agregación de las relaciones entre nodos, ellos proponen que el capital social:

*“Sea una sociedad constituida por  $N$  nodos distintos (los cuales pueden ser hogares, si se ignoran las relaciones intra hogar o individuos). Entre dos nodos  $i$  y  $j$  hay una conexión direccional (no necesariamente simétrica) que pueden llamarse la intensidad de una relación social dada entre  $i$  y  $j$ . Esta*

*relación social puede ser desde una disposición o actitud (un sentimiento de mutua confianza, una buena voluntad para posponer la reciprocidad en el cumplimiento de las obligaciones), a una identificación de parentesco, étnica o de un grupo social culturalmente definida y construida (primos, tribu o clan) hasta una unión por vínculo social adoptado voluntariamente (un amigo o un miembro del mismo club de voluntarios.)”.* (p. 279).

Contreras, López y Molina (2011) realizan una revisión sobre el tema y realizan una propuesta de aproximación a la teoría de los capitales organizacionales, a través de seis dimensiones del capital social: a.El cultural, b.El tecnológico, c.El comercial, d.El financiero – económico, e.El simbólico y f.El social.

Tabla 3. Capitales en las organizaciones

<b>Capital</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>
a. Cultural	Denota la distribución desigual de las prácticas, los valores y las habilidades culturales que es característica de las sociedades capitalistas	Experiencia en la actividad del giro Conocimiento e innovación relativa Asesoría de un conocido Habilidades para hacer negocios Asesoría profesional Experiencia en la actividad afín Estudios Experimentación Adquisición del conocimiento en un manual Equipos de conocimiento especializado Ensayo – error Experiencia raquílica Capacitación
b. Simbólico	Capacidad representativa que tiene la organización al interior y al exterior de sí misma, así como la orientación de las estrategias	Gusto del clientes por el producto Reconocimiento del producto Prestigio por calidad y servicio Proceso de posicionamiento en

	de este recurso simbólico que se objetiva en la "imagen"	el mercado Actitud y disposición al trabajo
c. Comercial	Está compuesto por el capital social y simbólico que ha construido un posicionamiento relativo en el escenario a través de las distintas estrategias y recursos infraestructurales en un mercado determinado	Recomendación Servicios afines y diversificación de productos Trabajo para ganar confianza con el cliente Posicionamiento para mantenerse en el mercado Consulta al cliente Innovación en la formas de ventas o de creación de productos
d. Tecnológico	El capital tecnológico, que es la cartera de recursos científicos (potencial de investigación) o técnicos (métodos, aptitudes, rutinas y conocimientos prácticos) susceptibles de ponerse en juego en la concepción y en la fabricación de productos	Maquinaria adecuada Maquinaria avanzada Baja maquinaria y tecnología Innovación en el producto Innovación en los procedimientos
e. Financiero	Es entendido como como el dominio directo o indirecto (por medio del acceso a los bancos) de recursos financieros, que son la condición necesaria para la acumulación y la conservación de todas las formas de capital.	Ahorro Apoyo financiero de remesas de migración Apoyo económico familiar Financiamiento de acuerdo con posibilidades Ahorro por temporadas Inversiones en capital variable Préstamo derivado de caja de ahorro Préstamo financiero no especificado Dispositivo de eficiencia Compra de negocio Apoyo gubernamental
f. Social	Conjunto de recursos movilizados a través de una red de relaciones más o menos extensa y más o menos movilizable que procura una ventaja competitiva al asegurar rendimientos más elevados	Colaboración familiar Articulación con otras empresas Colaboración familiar política Fusión entre empresas Inversión de familia de migrante Apoyo económico familiar Ganar confianza con sus clientes

	de las inversiones	Actividades paralelas Apoyo de conocidos Herencia familiar Apoyo y orientación de gobierno
--	--------------------	---

Fuente: Elaboración propia con información de Contreras, López y Molina (2011).

Las dimensiones del capital social de la organización son poco visibles, sin embargo juegan un papel fundamental al momento de tomar la decisión de emprender.

### **Metodología**

Esta investigación fue abordada desde una aproximación cualitativa de exploración hermenéutica en la interpretación de la doxa, y en la aproximación de la contextualización organizacional, en la cual se cuantifican algunos resultados de forma descriptiva.

Se tomó como eje la incitación a platicar sobre la historia del negocio, es decir, de la estética. A partir de sus respuestas se realizaron análisis sobre el discurso, sus entramados sociales y culturales para generar las interpretaciones que se presentan.

La muestra estuvo compuesta de 30 dueños o gerentes de estéticas, los cuales fueron abordados con entrevistas semi estructuradas, se seleccionaron las ciudades de Cortazar, Celaya y Salamanca por ubicarse en el centro del estado de Guanajuato. La muestra se compuso de un 10% de entrevistados del género masculino y un 90% del género femenino, dentro del género masculino un 66% se declararon homosexuales y un 33% como masculino heterosexual. Las edades de los entrevistados se muestran en la tabla 4.



Tabla 4. Edades de los entrevistados

Rango	Porcentaje
25 – 30	36.4%
31 – 35	27.3%
36 – 40	13.6%
41 – 45	4.6%
46 – 50	9.1%
51 – 55	0.0%
56 – 60	9.1%

El tiempo de vida de las estéticas fluctuó entre los 3 años y los 35 años, el 62.5% de los locales eran rentados y el 37.5% restante de propiedad del dueño de la estética. El capital con el que comenzaron su negocio, según las declaraciones de los dueños estuvo entre los \$13,000 y los \$40,000.

## Resultados

### a. En cuanto al capital social se identificaron las siguientes expresiones:

E1: *Hace 14 años trabajaba en una casa haciendo la limpieza y mi jefa era muy condescendiente conmigo y pues yo la peinaba, le pintaba el pelo y le hacía manicure [...] ella me fue a inscribir a la Academia de Belleza [...].*

E8: *[...] lo que pasó fue que acompañé a mi mejor amiga ahí, ella estudió ahí, y ya vez que te piden un modelo para que hagas como exámenes y pruebas de lo aprendido, pues yo fui su modelo y ahí le agarré gusto [...]*

E10: *Comenzó como un juego entre amigas y lo pensamos en grande, así que tomamos la decisión y abrimos una estética [...]*

E16: *Bueno, en realidad yo duré trabajando en un negocio de mi hermana, duré con ella seis años [...]*

E17: [...] entonces ahí le surgió la idea, porque en sí ella no es estilista, pero le gusta, le gusta todo esto [...] pues ya puso la estética y ya, ahora sí a conseguir estilistas [...]

E18: ¿Cómo comenzó?, eh, trabajaba con mi papá [...]

E23: Bueno en realidad era de mi mamá, ella fue quien la abrió hace, pues ya treinta años, y pues yo seguí con ella [...]

E25: [...] vine de vacaciones aquí, a visitar a una hermana y pues ella y un joven que conocí en esa época me animaron a que me quedara[...] pues ayudada por mi hermana y mi cuñado [...]

E26: [...] mi cuñado me dijo, si quieres vente para acá, te presto el local donde meto mi camioneta y aquí lo pones[...]

E27: [...] inicié con una amiga, es que salíamos juntas [...]

E28: [...] y mi mamá no me creyó, porque pensaba que a lo mejor era como un hobby, que a lo mejor estaba harta de estar estudiando.Me mandó a una escuela en Irapuato, terminé, entonces como vio que era lo mío, me mandó a estudiar a Jalisco [...]

E30: Yo empecé a trabajar con mi espejo, mi tocador, con las sillas del comedor de mi mamá [...] luego conocí a mi esposo, me casé y él siempre me apoyó. Cuando empezamos a andar como novios, me dijo: yo tengo un amigo carpintero te va a hacer los tocadores, y ya me empezó a adaptar más el salón y así fui creciendo [...] cuando mi mamá murió me dejó este pedacito y se lo agradezco mucho porque aquí fue donde siempre me desarrollé [...]

Los entrevistados evidencian a través de sus discursos, la importancia que tiene el núcleo familiar y el grupo de amistad cercano en lo que se refiere al apoyo en el desarrollo de la idea de negocio: E1, E8, E10, E16, E25, E26, E27, E28, E30. Dos entrevistados expresan que continuaron con el negocio de la familia, uno de su papá (E18), otro de su mamá (E23), es importante resaltar que este negocio también funciona como inversión, siempre y cuando se tenga al personal capacitado para operarlo (E17).

**b. Se identificaron expresiones relacionadas con el capital cultural:**

E3: *He trabajado mucho, siempre te cierran puertas por la discriminación a las personas homosexuales, pero yo no me puedo quejar, me ha ido muy bien [...]*

E8: *[...] primero quise aprender para mi propio beneficio, o sea para arreglarme yo, mi familia, amigas, etc. [...]*

E9: *[...] La estética se llama así por mis dos hijos, uno es Iker y el otro Miguel y pues bueno todo lo que hago va por ellos [...]*

E15: *Me gustaba peinar, pues todo lo de la belleza me gustaba [...]*

E17: *¿El por qué la pusieron?, pues mi jefa era mucho de ir a las estéticas [...] y le gusta arreglarse mucho y así entonces le gustaba ir mucho a Calónicos[...]*

E20: *Porque toda la vida me ha gustado [...]*

E24: *Bueno, antes que la historia de la estética hay otra historia que es la mía, y creo que un poquito, bueno, van de la mano [...]*

E28: *[...] mi mamá me jalaba mucho el cabello, le dije no, yo solita me peino, entonces yo peinaba a mis hermanas, las maquillaba, me enseñé a hacer*

*peinados en la trenza, yo sola con mi propio cabello [...] me divorcié y decidí venirme otra vez a mi casa [...] soy feliz haciendo lo mío.*

*E30: [...] Dios siempre me ha socorrido. Dios ha sido bueno conmigo [...] pasó el tiempo, y yo con mis hijos siempre trabajé aquí, con mis hijos [...] la verdad que nuestro Señor ha sido bueno conmigo [...] la tenacidad de seguir yo creo que viene de Dios y pues yo estaré aquí hasta que Dios quiera [...]*

Los entrevistados muestran diversas facetas culturales típicas del centro del país. Si bien la discriminación hacia los homosexuales no es abierta y agresiva, sí existe una segregación, tanto social: “yo no tengo problemas con los homosexuales, siempre y cuando no se metan conmigo” como laboral, existen actividades en las que los homosexuales son laboralmente aceptados sin mayores problemas, como el desarrollado en el giro de las estéticas. Existen, también declaraciones que llevan la justificación de sus acciones hacia narraciones de la infancia, explicaciones por origen divino y las netamente financieras y comerciales.

**c. En cuanto al capital simbólico fue posible detectar las siguientes aseveraciones:**

*E3: [...] pero pues obvio, yo quería algo más “nice” y pues me he esforzado mucho, como puedes ver, mi estética, toda, es producto de mis esfuerzos [...] y lo voy a seguir haciendo, preparándome para ser mejor cada día.*

*E4: [...] empecé yo sola [...] cumpliendo los objetivos que me proponía, nada más.*

*E11: [...] mi idea era poner mi salón [...]*

E16: [...] *en realidad después tuve la oportunidad de independizarme y ya ahorita, actualmente, ya tengo 9 años.*

E18: [...] *ya después quise independizarme y ahí fue donde empezamos, puse la estética y empezamos, ahora sí que desde abajo.*

E19: [...] *la maestra ocupaba puras personas como que les gustara el trabajo [...] todas se peleaban por adquirir un lugar ahí y pues a mi me habló, ella los elegía, a los que les viera más interés.*

E20: [...] *¿cómo empecé? Con bien hartas dificultades [...]*

E26: [...] *pero de todos modos es un arriesgue y pues me vine a algo nuevo y es que siempre traes la duda si va a pegar o no, porque allá ya nos conocían, duramos mucho tiempo, pero sí, gracias a Dios, pues la gente que nos conoce nos siguió.*

E27: [...] *nos empezó a ir muy bien y quisimos iniciar otro curso para actualizarnos y no quedarnos atrás, enseguida, pues, en Irapuato. Ya después de ahí yo me quedé sola trabajando, porque ella sí siguió, allá en Irapuato, estudiando, y yo me quedé a atender el negocio, porque la gente nos buscaba y como nos íbamos a estudiar otra vez, pues no, se quedaba la estética cerrada, y ya decidí seguirle yo sola.*

E28: [...] *y comenzar otra vez, con retos y todo [...]*

E30: [...] *este negocio me dio mucho, a lo mejor estoy en otra etapa, no nada más estoy hablando de dinero [...].*

Es evidente la sensación de logro y orgullo de los entrevistados al momento de hablar sobre lo que el negocio se significa para ellos, sobre todo en el sentido

de consecución de metas: E3, E4, E19, E27, y E30. Se muestra también un alto énfasis en el hecho de conseguir ser independientes: E11, E26 y E18, la satisfacción de superar obstáculos durante el proceso de consolidación del negocio también se hace presente: E20, E26 y E28.

**d. Dentro del discurso, los entrevistados dejan entrever afirmaciones sobre el capital tecnológico:**

E1: [...] *pero esto es porque se me facilitaba, yo en realidad no tenía estudios [...] ella me fue a inscribir a la Academia de Belleza [...] fui empleada en otra estética terminé el curso en el instituto y me puse a trabajar luego luego [...]*

E2: *Yo terminé la prepa y la verdad como que ya no quise seguir estudiando, me me metí al Instituto Imagen [...] terminé el curso en el instituto y me puse a trabajar luego luego [...]*

E3: *Mi mamá se dedicaba la estilismo, y a mi desde chico me encantaba verla y aprendí de vista con ella [...] me he ido a Estados Unidos a hacer talleres y cursos de belleza [...]*

E4: [...] *un año después de terminar la prepa abrieron un instituto y fui a preguntar y todo, y empecé a estudiar [...]*

E9: [...] *pues me llamó la atención lo de la belleza y me metí a las clases [...]*

E11: [...] *estuve en una Academia llamada Imagen, estudié un año ahí [...] después de dos años volvía reiniciar un curso de un año y medio en la Academia Santa María, lo terminé y me capacité en Celaya en uñas [...]*

E12: [...] *pues estudié desde chica [...]*

E13: *Todo empezó porque me llamaba la atención este tipo de cosas, los cortes, los peinados y demás, entonces decidí capacitarme para probar suerte [...] tomé varios cursos [...]*

E14: *[...] busqué el tiempo para capacitarme [...]*

E19: *Pues mira, estudié del 87 al 88, este, en un instituto, se llamaba Academia Cecy`s[...] trabajé con ella dos años, con la misma maestra, tenía estética, para adquirir experiencia [...]*

E21: *Bueno yo inicié en Sebastián Querétaro, que está también en Galerías, yo vengo de Guadalajara, hace dos años empecé a trabajar en la empresa, y ya de ahí me hicieron la propuesta de venirme acá a Celaya.*

E24: *[...] yo inicié hace 30 años cuando tenía exactamente 14 años. Empecé a trabajar todo a lo que peluquería se refiere, inicié en la Ciudad de México y actualmente en la ciudad de Salamanca hace 18 años [...]*

E25: *Pues mira, este, yo estudié en los Estados Unidos, trabajé dos años allá, en un salón de la tienda, Macy`s[...]*

E27: *[...] duré año y medio estudiando y enseguida puse la estética [...]*

E28: *[...] terminé la prepa y me puse a estudiar un semestre de arquitectura, pero decidí que eso no era lo mío [...] yo me voy a poner a estudiar belleza [...] me mandó a una escuela en Irapuato, terminé, y luego me mandó a estudiar a Jalisco [...] luego terminé cosmetología y me fui a Guadalajara a trabajar en una estética muy bonita, un SPA [...] y ya después puse mi salón yo solita [...]*

Parece claro que para emprender en este sector es necesario prepararse. De las declaraciones es posible observar que están presentes dos formas de aprendizaje:

- a. El formal es el que predomina,
- b. Aunque también es posible visualizar el aprendizaje informal: E1, E2, E9, E13 y E24;

Es de llamar la atención que la decisión de emprender en este sector se concentra durante el periodo de terminar la preparatoria y terminar la universidad, aunque existe quien declara que el oficio les gusta de toda la vida: E1, E3, E12 y E24 y existe el caso de quien se salió de la carrera formal para dedicarse a este sector E28.

**e. El capital comercial también se evidencia dentro de las actividades de los entrevistados, como una actividad más a considerar:**

*E2: Hace cinco años abrí mi local [...] mientras estudiaba en la Academia Imagen, trabajaba a domicilio cortando el cabello, haciendo depilaciones, cosas sencillas, etc.*

*E11: [...] después empecé a trabajar en una estética llamada Acuario [...]*

*E13: [...] enseguida comencé a trabajar con una señora que ya tenía su estética [...]*

*E17: [...] de hecho una chava que ya trabajaba en Calónicos fue la que le ayudó a iniciarla [...]*

*E23: [...] ya estaba la estética cuando yo llegué a trabajar.*

*E26: [...] tenía bastante clientela, que es la misma de aquí, y tiraron el local, para hacer el desnivel, y dos años estuvimos enfrente [...] pero tampoco había*



*mucha gente por allá, lo que pasa es que estaba la clientela, pero no había dónde estacionarse [...] una clienta nos decía véngase para acá, no hay estéticas aquí [...]*

E28: *[...] porque aquí era un salón de belleza [...]*

Es posible identificar que básicamente, las personas que se dedican a esta actividad buscan hacer su clientela desde el inicio, se entiende que su principal estrategia comercial es la recomendación boca a boca. Existe identificación de oportunidades como locales en traspaso, o retomar una estética que ya estaba, o incluso mejorar el local con instalaciones tales como estacionamiento.

**f. El capital financiero fue identificado por los entrevistados a través de las siguientes aseveraciones:**

E1: *[...] ella me pagó el curso y así fue como estudié [...]*

E2: *[...]mi esposo me ayudó a iniciar, él me dio el dinero para comprar lo básico*

E3: *[...] antes trabajaba en una pizzería y tenía un negocio de ropa, pero cuando tuve un buen guardadito fue cuando abrí mi estética [...]*

E4: *[...] ahorrando [...]*

E8: *[...] pedí un financiamiento y pues así empecé [...]*

E11: *[...] lo dejé porque el material era muy caro y no tenía tiempo ya que trabajaba y estudiaba [...]*

E12: *[...] yo ya tenía un negocio desde antes de casarme [...]*

E14: *Me gustaba mucho mi profesión, yo tengo otro trabajo actualmente [...]*

E17: [...] *ella tiene dinero [...] esto era una mueblería, era muy rústico, muy “animal print”, de ahí pues ya puso la estética [...]*

E19: [...] *me traspasaron un local, pero nada más [...]*

E24: [...] *iniciamos en un local rentado y luego compramos esta casa [...]*

E25: [...] *esta casa era de mi abuela y ella me dio lo que era la sala de la casa para que lo pusiera [...] así fue que empecé a trabajar aquí [...]*

E26: *Mi estética, comencé como hace 15 años con un espejo y una silla [...]*

E27: [...] *la empecé en mi casa, la casa de mi mamá, en aquel entonces vivía con mi mamá, ahí la empecé, este, con un tocador que ella me prestó y sus sillas de ahí de la casa [...]*

E28: [...] *al menos ahorita ya no invierto en lo que sea de mi bolsillo, ya no, solito se paga [...]*

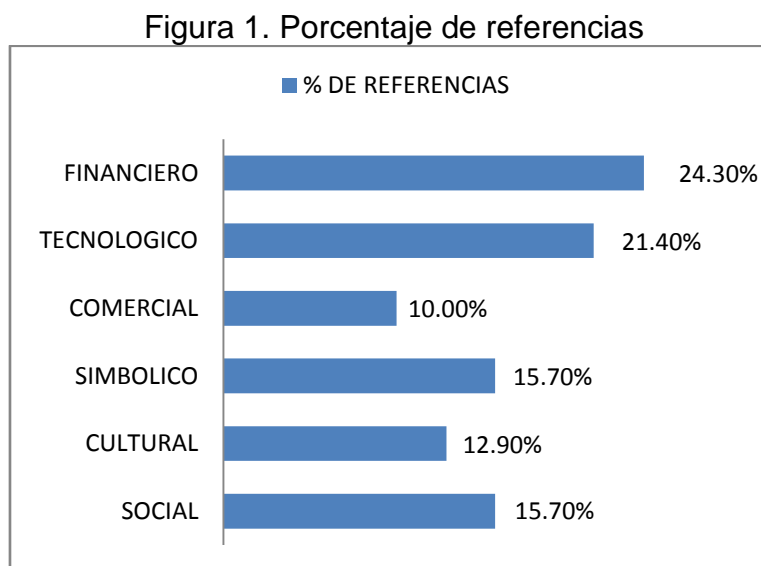
E29: [...] *el local es mío [...]*

E30: [...] *el local que está en Tenixtepec los compramos entre mi esposo y yo, así nos fuimos haciendo de nuestra casa, de muchas cosas, nunca sacamos un crédito para pagar nada, todo lo íbamos guardando, entonces nunca pagamos intereses [...]*

Lo anterior denota que en este sector, casi nadie utiliza los créditos comerciales para nacer crecer el negocio. Se identificó solamente un comentario al respecto: E8. La mayoría se apoyan en dinero de familiares o amigos: E1, E2, E25, E26 y E27, o en la reinversión de utilidades del mismo negocio o de otro que ya tenían iniciado: E3, E4, E12, E24, E28, E29 y E30. Además se muestra un claro

sentido de oportunidad al aprovechar traspasos de locales o alguna otra oportunidad comercial E17 y E19.

A través de los discursos de los propietarios y propietarias de estéticas se identificaron 70 referencias a los capitales organizacionales, mismas que se distribuyeron de la siguiente forma.



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

## Conclusiones

Los oficios que se aprenden en las primeras dos décadas de vida han demostrado ser una alternativa viable de trabajo. Una gran parte de la sociedad se autoemplea desarrollando estos oficios y algunos generan empresa a partir de ellos.

El sector de las estéticas es una actividad que ha evolucionado de la barberías, ambientes primordialmente masculinos, a las estéticas en donde se establecen ambientes primordialmente femeninos, al grado de convertirse en una alternativa profesionalizante propia de este género. Por este hecho, también se ha convertido

en un refugio de personas homosexuales, mismas que se mueven un ambiente más de segregación sexual que de discriminación.

Las referencias a los capitales organizacionales se dieron mayoritariamente en el capital financiero, en el cual, los entrevistados declaran que primordialmente iniciaron su negocio a partir de ahorros o de apoyo de familiares, únicamente un entrevistado declaró haber obtenido un financiamiento.

El segundo capital más mencionado fue el capital tecnológico, ya que este oficio, si bien se comienza por gusto, es necesario irlo aprendiendo. La mayoría de los entrevistados declararon que aprendieron el oficio en las llamadas academias de belleza y haber tomado cursos de actualización. Incluso declaran tener cédulas que los acreditan para ejercer la profesión, no obstante, también existe quienes aprendieron debido a que, su padre o su madre (ambos casos se encontraron), ya se dedicaban al oficio del corte de cabello.

En cuanto al capital simbólico, son claras las referencias que se hacen al hecho de sentir satisfacción u orgullo por lograr objetivos, superar dificultades o la independencia alcanzada con su negocio, es evidente que en todos los casos, los negocios significan más que una simple fuente de obtención de dinero.

El capital social también se hace evidente en las declaraciones de apoyo con que se contaron por parte de amigos y familia cercana, dichos apoyos fueron desde el simple soporte emocional y anímico, hasta el hecho de cubrir financieramente la capacitación, o los gastos del arranque inicial, o el apoyo de facilitar el espacio para iniciar la actividad.

Finalmente el capital comercial fue el menos identificado por parte de los entrevistados, aunque existen estrategias claras que buscan fortalecer acciones tales como la recomendación, servicios afines, oportunidades, ganar la confianza del cliente, posicionamiento, consulta o innovación en la prestación del servicio. El principal capital comercial que se evidencia es la recomendación boca a boca, o lo que ellos llaman “hacer clientela” aunque existen otras estrategias tales como mejorar su establecimiento con estacionamiento o buscando locales que lo tengan, o localizando traspasos de estéticas.

Es posible identificar los capitales organizacionales dentro de diversos giros y sectores empresariales o comerciales, sin embargo, identificar específicamente para cada giro o sector es un trabajo valioso para establecer políticas y estrategias que ayuden a que estas iniciativas tengan cada vez más éxito.

## **Bibliografía**

- Aguilar, N., Sandoval, M., Surdez, E. y Gómez, S. (2013). Characteristics of entrepreneurs of small business in Tabasco, México, *Review of business and finance studies*, vol. 4, No. 1.
- Banco Mundial (2002). Cuestionario integrado para la medición del capital social. Grupo Experto en Capital Social, Washington D.C.
- Bidh , A. (2001). *Origen y evoluci3n de las empresas*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Birch, D. (1979). The Job Generation Process. MIT, Department of Urban Studies and Planning, unpublished MS.
- Cantillon, R. (1755) *Essai sur la nature du commerce en général*. Ed by Mark Thorton.
- Chadler, A. (1962) *Strategy & Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press Cambridge.
- Contreras, R., L3pez, A. y Molina, R. (2011). *Emprendimiento dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. México, D.F.: Editorial Pearson.
- De Souza, E. (2005). Empreendedorismo: da g nese   contemporaneidade, en Souza, E. y Guimarães, T. *Empreendedorismo além do plano de negocios*, Sao Paulo: Atlas.
- Ely, R. y Hess, R. (1937). *Outlines of economics*, 6a Edici3n. N.Y. Mc Millan.
- Estrategias diversas, diagn3sticos específicos. Recuperado el 23 de agosto 2014 de: [www.campusred.net](http://www.campusred.net).

- Filion, J. (2003). Six types of small business owner – manager. En Genesca, E., Urbano, D., Capelleras, J., Guallarte, C., y Verges, J. (Eds.) *Creación de empresas, entrepreneurship. Homage to profesor José María Veciana Verges*. Bellaterra, Barcelona, España, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Galbraith, J. (1991). *The New Industrial State*. Princenton University Press.
- Hanifan, L. (1916). The rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and social science*, 67, pp. 130 – 138.
- Katz, J. (1991). The institution and infrastructure of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 85-102.
- Knigh, F. Risk, (2010) uncertainty and profit versión electrónica. Boston MA:Hart, Schaffner y Marx. Recuperado el 23 de agosto 2014 de: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- Narayan,D. y Prichett, L. (2000).Social Capital: Evidence and Implications, enDasgupta, P. y Serageldin, I. (Eds) *Social Capital: A Multifaceted Perspective* Washington, D.C. The World Bank.
- Ojeda, J. y Chávez, Y. (2013). *Causas del emprendimiento en el sector de cerrajerías en un municipio de la región Laja – Bajío*, VIII Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, León, Guanajuato, 13 – 15 Noviembre.
- Ojeda, J., Mexicano, A., Mosqueda, M. (2012) Causas de inicio y quiebre de Pymes en un municipio de la región Laja – Bajío. Voces de los

empresarios, *6º Coloquio de Investigación Nacional e Internacional de Cuerpos Académicos*, 20 – 22 de junio 2012.

Orth, Ch., (1963). *Manager and Scientist; some human problems in industrial research organizations*. Boston, Division of research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Putnam, R. (1996) *The strange Disappearance of civic America*, *The America Prospect*, 24, pp. 34 – 48.

Shumpeter, J. (1952) *Can capitalism survive?* N.Y.: Harper & Row.

Woolcock, M., (1999). *Managing risk, shocks and opportunity in developing economies: the role of social capital*. Development research group: The World Bank.



# El Programa Voluntario Distintivo H y su Relación con el Desempeño de los Establecimientos Fijos de Alimentos y Bebidas en Oaxaca

---

Sandra Nelly Leyva Hernández<sup>1</sup>  
Arcelia Toledo López<sup>2</sup>

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el desempeño de los establecimientos fijos de alimentos y bebidas (EFAB) que están dentro del Programa Voluntario Distintivo H (PVDH) desde la perspectiva del consumidor. Siguiendo la teoría clubes y la teoría de la demanda de atributos y características de los bienes, se plantea que los EFAB del PVDH tienen más beneficios al estar en este club, lo que puede resultar en un mejor desempeño, que los que no están; pues los consumidores los prefieren por sus atributos de higiene en alimentos.

Para probar estas hipótesis se hizo un estudio tipo transversal, descriptivo y explicativo, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado se encuestaron a 42 EFAB, se encontró una relación positiva pero no significativa entre la preferencia del consumidor y el desempeño de los EFAB y una influencia negativa por el PVDH en dicha relación. Además se encontró que el indicador Higiene tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño de los EFAB.

**Palabras clave:** Firma, estrategia, comportamiento del consumidor.

<sup>1</sup>Alumna de la Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Unidad Oaxaca, [sandra.n.leyva@gmail.com](mailto:sandra.n.leyva@gmail.com)

<sup>2</sup>Profesor Investigador Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Unidad Oaxaca, [artoledol@ipn.mx](mailto:artoledol@ipn.mx)

## **I. Introducción**

Según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (2012), el sector de los EFAB en México, representa el 1.4% del PIB nacional y el 13% del PIB turístico. En el estado de Oaxaca una de las actividades principales es el servicio de restaurantes, en el 2011 el comercio, los servicios de hoteles y restaurantes aportaron el 14.76% del PIB (Secretaría de Economía, 2013).

Una de las principales responsabilidades del EFAB en el aspecto sanitario es asegurar que el comensal saldrá del lugar tan sano como llegó a él; la FAO (2013) reporta que aproximadamente tres millones de personas en los países desarrollados y en desarrollo mueren cada año a consecuencia de enfermedades transmitidas por los alimentos y el agua, y que millones más caen enfermos. Para atender la problemática mundial de higiene en el manejo de los alimentos, en 1990 la Secretaría de Turismo (SECTUR) implementa en México, un Programa Voluntario Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, denominado Distintivo H (NMX-F-605-NORMEX-2004), para los EFAB.

SECTUR (2012) señala que los beneficios que se obtienen al ostentar Distintivo H son mayor imagen internacional del país en materia de prevención de enfermedades transmitidas por alimentos y su permanencia en el gusto de los consumidores; además de un valor agregado de confianza y seguridad al comensal o cliente con respecto a la manipulación, preparación, servicio responsable y con calidad de sus alimentos. A su vez, al cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes, se logra la calidad en el servicio de los

EFAB y con esto se puede lograr una ventaja, que está fuertemente determinada por la percepción de los consumidores (Hernández y Luna, 2004; Kaimakoudia et al., 2013).

Desde 2012 que SECTUR inicio con la implementación del PVDH, son pocos los EFAB que han logrado su certificación, específicamente en el estado de Oaxaca solo 15 EFAB cuentan con este Distintivo, de los cuales la mayoría se localizan en la Ciudad de Oaxaca y en Huatulco. Pues al parecer hay poco interés de los administradores por lograr el certificado debido a la poca evidencia empírica del sector sobre los beneficios que trae entrar en este programa, no obstante algunos estudios sobre los programas de certificación (Darnall y Carmin, 2005; Potoski y Prakash, 2005a; Potoski y Prakash, 2005b; Toffel, 2005; Prakash y Potoski, 2007; Darnall y Sides, 2008; Gugerty, 2009; Van'tVeld y Kotchen, 2011; Prakash y Potoski, 2012; Potoski y Prakash; 2013), muestran que las empresas que entrar en este tipo de programas ya sea de certificación orgánica o ambiental tienen más beneficios que los que no están, pues existen factores que influyen para que los clientes prefieran los productos con certificado.

Según Lancaster (1966), las características del bien son las que le brindan su utilidad; entonces se espera que los consumidores basados en las características que les da contar con un PVDH a un EFAB, tomarán la decisión de entrar o no a dicho EFAB. Y siguiendo la teoría clubes se espera que los miembros del PVDH obtengan más beneficios al estar en este club, lo que puede resultar en un mejor desempeño para los establecimientos. Esto nos lleva a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo las características del Programa Voluntario Distintivo H, percibidas por el consumidor, modifican el desempeño de los establecimientos fijos de alimentos y bebidas?

Por lo que, el objetivo de esta investigación es analizar el desempeño de los EFAB que están dentro del PVDH en el estado de Oaxaca, desde la perspectiva del consumidor, para entender el papel que juegan los consumidores para que los EFAB decidan entrar en un PVDH.

## **II. Construcción teórica**

Algunos autores argumentan que los Programas Voluntarios son instrumentos que proporcionan a los participantes incentivos para mejorar su desempeño (Darnall y Carmin, 2005) ya que proporcionan beneficios no rivales, pero excluibles a los miembros como la reputación positiva de la marca del club (Potoski y Prakash, 2005b). A su vez, existen diversas investigaciones que tienen sus bases en la Teoría de Clubes, dónde se estudian si los participantes de los Programas Voluntarios mejoran su desempeño al adoptar estos programas (Darnall y Carmin, 2005; Potoski y Prakash, 2005a; Potoski y Prakash, 2005b; Toffel, 2005; Prakash y Potoski, 2007; Darnall y Sides, 2008; Gugerty, 2009; Van'tVeld y Kotchen, 2011; Prakash y Potoski, 2012; Potoski y Prakash; 2013), la mayoría de estos estudios se ha realizado en países desarrollados, de ahí el interés de realizar esta investigación en un país en desarrollo como es el caso de México.

También existen investigaciones que explican la decisión de consumo basadas en la teoría propuesta por Lancaster (1966), que analizan la preferencia o el

comportamiento de los consumidores hacia los productos alimentarios de compañías certificadas y lo relacionan con un impacto positivo en el desempeño de la empresa, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por los productos (Mørkbak, Christensen y Gyrd-Hansen, 2010; Ortega, et al., 2011; Janssen y Hamm, 2012; Probst, et al., 2012).

## **Desempeño**

En la literatura se han propuesto diversos conceptos para el desempeño de una empresa algunas veces desde el punto de vista del administrador y otras desde el consumidor.

Samson y Terziovski (1999) define al desempeño desde la perspectiva del consumidor, como un compuesto de múltiples dimensiones o elementos, como la calidad y la satisfacción del cliente. Lin et al. (2005) lo define como el constructo de medidas subjetivas para alcanzar metas empresariales, tales como, el nivel de satisfacción del consumidor.

Para fines de esta investigación de acuerdo con Zheng, Brown y Dev (2009), Leonidou, et al. (2013), Llach, Perramon, Alonso, Bagur (2013), el desempeño define como la capacidad de la empresa para satisfacer, desarrollar y retener a los clientes, ofreciendo productos, servicios y otros elementos que se adapten a sus necesidades.

## **Preferencia del consumidor**

De acuerdo a Lancaster (1966) la preferencia del consumidor es entendida como el gusto del consumidor por un bien a diferencia de otros en base a las características de dicho bien que son las que generan su utilidad y va a estar dada por dichas propiedades intrínsecas del bien y el conocimiento tecnológico.

A su vez, Ortega et al. (2011) argumentan que la preferencia del consumidor es la capacidad de elección del consumidor por un conjunto de atributos del bien que maximice su utilidad sujeta a una restricción presupuestaria.

Con base en la definición de la preferencia del consumidor Lancaster (1966) y Ortega et al. (2011), en esta investigación la preferencia del consumidor se conceptualiza como el gusto del consumidor por un bien a diferencia de otros en base a las características de dicho bien. Considerando al igual que Lancaster (1966) que las propiedades intrínsecas son las características propias del bien individual que generan la utilidad del bien y el conocimiento tecnológico son las características del bien dadas por los saberes técnicos adquiridos en la sociedad.

## **Relación entre variables y formulación de hipótesis**

**Preferencia de los Consumidores y el Desempeño.** Mørkbak, Christensen y Gyrd-Hansen (2010) analizaron las preferencias de los consumidores daneses en los atributos de seguridad de la carne de cerdo, y el resultado que consiguieron fue que los consumidores daneses manifestaron una clara disposición a pagar más por el producto evaluando sus atributos de seguridad, además de preferir que esté cuenta con una etiqueta que lo distinga.

En China Ortega, et al. (2011) midieron las preferencias del consumidor para seleccionar los atributos de seguridad alimentaria en la carne de cerdo y tomaron las percepciones de riesgo de seguridad alimentaria en cuenta, y como resultado obtuvieron que los consumidores chinos tienen la mayor disposición a pagar por un programa de certificación del gobierno, seguido de certificación de tercera parte, un sistema de trazabilidad, y una etiqueta de información específica del producto.

Janssen y Hamm (2012) analizaron las preferencias del consumidor y la disposición a pagar por diferentes logotipos orgánicos en seis países Europeos (República Checa, Dinamarca, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido). Sus resultados muestran que los consumidores prefieren los productos marcados con logotipos de certificación orgánica sobre productos orgánicos y sin un logotipo. La disposición a pagar más por un logotipo de certificación orgánica es significativamente más alta que para el etiquetado genérico.

Probst, et al. (2012) investigaron el potencial de comercialización de hortalizas en África, se estudiaron las preferencias de los vendedores de alimentos y los consumidores, la percepción del riesgo, las preferencias de elección y la disposición a pagar por la certificación orgánica. Sus resultados mostraron que los consumidores atribuyen la utilidad al gusto y a la certificación orgánica y que están dispuestos a pagar una prima de 1.04 USD por hortaliza.

En Estados Unidos Wang, et al. (2013) investigaron la relación entre la percepción de los consumidores y su comportamiento real en la compra de marisco,

encontrando que los consumidores consideran que es extremadamente importante que tenga el alimento un etiquetado de certificación de seguridad y el país de origen para realizar su compra.

Según la literatura antes citada, la teoría de la demanda de atributos y características de los bienes propuesta por Lancaster en 1966, nos señala que la preferencia de los consumidores en productos alimenticios con atributos de inocuidad, calidad y certificados, influye en que los consumidores paguen más por dichos productos en consecuencia se genere un impacto positivo económico. Estas investigaciones han sido realizadas en su mayoría en países desarrollados, y escasamente en países en vías de desarrollo, como es el caso de México, por lo que esta investigación contribuirá a la literatura ya que su población de estudio, fue el estado de Oaxaca.

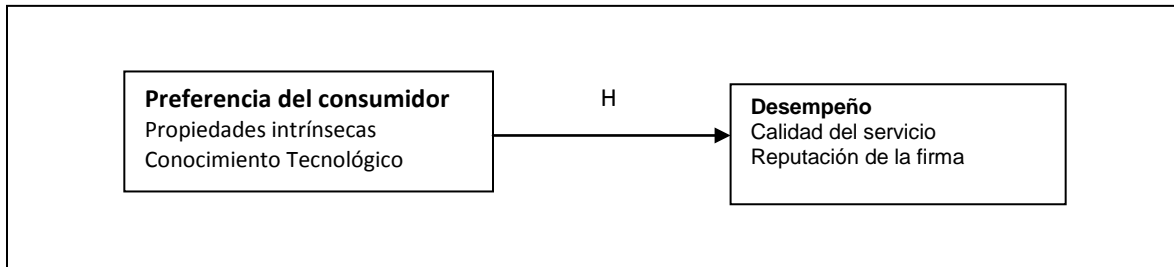
A su vez, se observa que dichos estudios se han referido en su mayoría a la preferencia por productos alimenticios pero son escasos los que específicamente estudian a los EFAB, por lo que habría otra contribución al estudiar la preferencia de los consumidores por estos lugares, de aquí se plantean las siguientes hipótesis:

*H<sub>1</sub>: La preferencia del consumidor por las características propias del EFAB influyen en el desempeño del EFAB*

*H<sub>2</sub>: Los EFAB que están en el PVDH tienen un mejor desempeño y preferencia del consumidor.*



Figura 1. Modelo teórico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

### III. Método

Esta investigación fue de tipo deductiva, cuantitativa, transversal y explicativa. La población de estudio fueron los EFAB que se encuentran dentro del PVDH del estado de Oaxaca. La unidad de análisis fueron los EFAB (restaurantes) y la unidad de respuesta fueron los consumidores. Se realizó una estratificación para contar con una muestra homogénea, con dichos criterios: estar dentro del PVDH, estar dentro del PVDH; que el tipo de servicio que se ofrezca sea de servicio completo, de autoservicio y con servicio limitado; y estar localizados en Oaxaca de Juárez. Ya que se pretende comparar el desempeño de los EFAB que están y no están dentro del PVDH se eligieron EFAB con características similares a los anteriores para contar con una muestra homogénea. En total se aplicaron 42 cuestionarios en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, 21 de los EFAB que están en el PVDH y 21 que no están en el PVDH. Fueron entrevistados 21 mujeres y 21 hombres. La edad media de los entrevistados fue de 29 años y su origen fue nacional; 28 de los entrevistados tuvieron estudios de nivel superior y 13 tuvieron estudios a nivel posgrado. El método de recolección de datos fue a través de encuestas, utilizando un cuestionario estructurado dirigido a los consumidores

como instrumento de medición. Y la técnica de recolección de información fue autoadministrados, entrevistas cara a cara y vía web. Las encuestas electrónicas se realizaron a través de los formularios de Google, se les proporcionó el link <http://goo.gl/forms/VZ8uIWnmLv> vía redes sociales, para que accedieran al cuestionario y pudieran contestarlo.

#### **IV. Definición operacional y validez de las variables**

Para determinar la confiabilidad de la variable se utilizó el Alfa de Cronbach y para determinar la validez interna se utilizó un análisis factorial mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax. Se tomaron como válidos los ítems que tuvieron una carga mayor o igual que 0.5 y se realizó la prueba de esfericidad de Barlett y el KMO.

##### **Desempeño**

El desempeño se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del consumidor respecto a la calidad del servicio y calificación cualitativa de la imagen corporativa y reputación del restaurante. En la medición del desempeño se utilizaron como dimensiones la calidad del servicio y la reputación de la firma.

Calidad del servicio se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del consumidor respecto a la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta que le brinda el restaurante. Y sus indicadores fueron:

- Tangibilidad, se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del consumidor respecto a las instalaciones físicas, equipos, menú y el aspecto del personal del restaurante.

- Confiabilidad, se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del consumidor respecto a la capacidad del restaurante para realizar el servicio prometido de forma y con precisión.
- Capacidad de respuesta, se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del consumidor respecto a la voluntad de ayudar a los clientes y el servicio rápido que tiene el restaurante.
- Satisfacción del consumidor, se definió operacionalmente como el nivel de agrado que el consumidor tiene de la comida, servicio y experiencia que recibió en el restaurante y la limpieza e higiene que tuvo el restaurante.

La reputación de la firma se definió operacionalmente como la calificación cualitativa de la percepción que tiene el consumidor sobre los valores, principios y credibilidad del restaurante.

Para la variable desempeño mediante la reducción de factores se integraron cinco factores con una varianza total explicada de 81.67% y la confiabilidad de la variable desempeño sobre los 33 ítems validados (carga factorial  $\geq 0.5$ ) según el alfa de Cronbach es de 0.979, es decir, la escala tiene una capacidad de reproducibilidad del 98 %; un KMO de 0.635, y el Chi-cuadrado de la prueba de esfericidad de Barlett es significativo, por lo que es válido realizar el análisis factorial.

La variable de desempeño quedo integrada por las dimensiones reputación (factor 2) y calidad del servicio, que a su vez esta última se integró por los indicadores satisfacción del consumidor (factor 1), confiabilidad (factor 3), tangibilidad (factor 4) y capacidad de respuesta (factor 5) (Tabla1).

## **Preferencia del consumidor**

La variable de preferencia del consumidor se definió operacionalmente como la frecuencia con la que el consumidor toma en cuenta las propiedades intrínsecas y el conocimiento tecnológico para la elección del restaurante. Y sus dimensiones son:

- Propiedades intrínsecas, se definió operacionalmente como la frecuencia con la que el consumidor toma en cuenta el manejo higiénico de los alimentos para la elección del restaurante
- Conocimiento tecnológico, se definió operacionalmente como la frecuencia con la que el consumidor toma en cuenta las certificaciones en inocuidad alimentaria para la elección del restaurante y grado de conocimiento de estas.

Para la variable preferencia del consumidor mediante la reducción de factores se integraron tres factores con una varianza total explicada de 83.25%. Se validaron 17 ítems con una carga factorial  $\geq 0.5$  y su confiabilidad según el alfa de Cronbach es de 0.95. Su KMO fue de 0.819 y el Chi-cuadrado de la prueba de esfericidad de Barlett es significativo, por lo que es válido realizar el análisis factorial.

La variable de preferencia del consumidor se integró por las dimensiones conocimiento tecnológico (factor1) y propiedades intrínsecas que a su vez quedó integrada por los indicadores certificación (factor2) e higiene (factor3) (Tabla 2).

## V. Resultados y discusiones

Para probar la hipótesis 1 del estudio se realizó un análisis de regresión simple y se encontró que el Desempeño de los EFAB es explicado en un 0.1% por la Preferencia de los consumidores con una fuerza de asociación entre las variables es del 3.9%, pero de manera global la Preferencia del consumidor no influyó significativamente en el Desempeño de los EFAB en un nivel de confianza del 95% ( $\beta=0.039$ ,  $p=0.818$ ). El valor del estadístico Durbin-Watson es menor a 5, lo que nos indica que no existen problemas de multicolinealidad (Tabla 3).

No obstante, para analizar el efecto de determinación de cada una de las dimensiones de la Preferencia del consumidor, se hizo un análisis de regresión jerárquica entre las dimensiones de la Preferencia del consumidor y el Desempeño.

En el modelo 2 se observa que la fuerza de asociación entre las Propiedades Intrínsecas y el Desempeño es del 6.2%, sin embargo no influyeron significativamente con un nivel de confianza del 95% en el Desempeño de los EFAB ( $\beta=0.062$ ,  $p=0.662$ ). El modelo 3 muestra que cuando interactúan las Propiedades Intrínsecas y el Conocimiento Tecnológico, el Desempeño de los EFAB se explica en un 0.7% ( $R^2=0.007$ ,  $p=0.828$ ) aunque no existe una influencia significativa en un 95% de confianza. Al observar el cambio en  $R^2$  entre los modelos 2 y 3, se observa que las Propiedades Intrínsecas explican en un 0.5% el Desempeño, mientras que al agregar el Conocimiento Tecnológico al modelo, la interacción explica sólo en un 0.1% el Desempeño de los EFAB (Tabla 4).

Como la dimensión que muestra una mayor influencia en el Desempeño de los EFAB son las Propiedades Intrínsecas, se hizo un análisis de regresión jerárquica entre los indicadores de la dimensión y se encontró que cuando interactúan los indicadores Certificación e Higiene; el único indicador que tiene una modificación positiva y significativa en el Desempeño de los EFAB es Higiene ( $\beta=0.312$ ,  $p=0.033$ ) y Certificación modifica negativamente el Desempeño de los EFAB ( $\beta=-0.205$ ,  $p=0.062$ ) pero no fue significativa. En los modelos 4 y 5 no existen problemas de multicolinealidad en el modelo ya que el estadístico Durbin Watson es menor a 5 (Tabla 5).

La hipótesis 1 se rechazó ya que la Preferencia del consumidor no influyó significativamente en el Desempeño de los EFAB en un nivel de confianza del 95%. Aunque sólo el indicador Higiene de la dimensión de Propiedades Intrínsecas de la variable Preferencia del consumidor modifica positiva y significativamente el Desempeño de los EFAB.

Para probar la hipótesis 2 se realizó un análisis de varianza de las variables Preferencia del consumidor y Desempeño con PVDH como factor y no se encontró que exista una diferencia significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95% (Tabla 6). A su vez para probar la hipótesis 2 se realizó una correlación parcial de las variables Preferencia del consumidor y Desempeño para observar el efecto que tiene que el EFAB esté en el PVDH. Controlando por PVDH, se encontró que la relación positiva entre las variables preferencia del consumidor y desempeño disminuye cuando se toma en cuenta que el EFAB esté dentro del PVDH ( $r=0.004$ ,  $p=0.983$ ) (Tabla 7); comparado con la correlación bivariada de

Pearson que se realizó entre las variables preferencia del consumidor y desempeño ( $r=0.039$ ,  $p=0.818$ ) (Tabla 8).

La hipótesis 2 no fue probada ya que el análisis de varianza y la correlación parcial muestran que los EFAB que están dentro del PVDH no tienen un mejor desempeño ni preferencia del consumidor.

## **VI. Conclusiones**

Con los resultados obtenidos se puede concluir que la preferencia del consumidor dada por las características del EFAB no influye significativamente en un 95% de confianza en el desempeño de los EFAB aunque mostraron una relación positiva. Además de que el EFAB este en un PVDH no mejora su desempeño ni la preferencia de los consumidores.

El PVDH tampoco mejora la relación que existe entre la preferencia del consumidor y el desempeño de los EFAB, al contrario tiene un efecto negativo en dicha relación.

La higiene percibida por el consumidor influye significativamente en el desempeño de los EFAB, al contrario de la certificación que modifica negativamente el desempeño de los EFAB. Esta modificación de la certificación es explicada por que los consumidores entrevistados argumentaron que no conocen el PVDH debido a la poca difusión del programa y de los beneficios que les otorgaría, como el tener la garantía de no enfermarse por el consumo de los alimentos del EFAB certificado. La poca influencia del Conocimiento Tecnológico puede explicarse porque otros consumidores encuestados mostraron poco interés en el PVDH, lo

que nos habla de un problema de cultura de la población, que no les interesa aprender o informarse. Que también se ve reflejado como falta de educación en materia de salud.

En este estudio se concluye que existe un problema de falta de información de los programas o certificaciones con los que cuenta el gobierno en materia de inocuidad alimentaria que puedan beneficiar a la población. Además de que con este tipo de comunicaciones se podría mejorar el desempeño de estos establecimientos al tener un mayor número de clientes que los visitarían.



## Referencias Bibliográficas

- Darnall, N. y Carmin, J. (2005). Greener and cleaner? The signaling accuracy of U.S. voluntary environmental programs. *Policy Sciences*. 38: 71-90.
- Darnall, N. y Sides, S. (2008). Assesing the Performance of Voluntary Environmental Programs: Does Certification Matter? *ThePolicyStudiesJournal*. 36(1): 95-117.
- FAO (2013). Inocuidad de los alimentos. Consultado el 6 de Febrero de 2014 de: <http://www.rlc.fao.org/es/temas/inocuidad/>
- Gugerty, M. (2009). Signaling virtue: voluntary accountability programs among nonprofit organizations. *PolicySciences*. 42:243-273.
- Hernández K., y Luna M. (2004). Propuesta de un instrumento de evaluación de la calidad en el servicio para el restaurante La Rote des Vines. Universidad de las Américas Puebla, México.
- Janssen, M. y Hamm, U. (2012). Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preferences*. 25: 9-22.
- Kaimakoudia, E., Polymerosa, K., Schinarakia M. y Batzios C. (2013). Consumers' attitudes towards fisheries products. *Procedia Technology*. 8:90 – 96.
- Lancaster, K. (1966). A new approach to consumer theory. *The Journal of Political Economy*. 74 (2): 132–157.
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T., Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy:

- Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*. 35: 94-110.
- Lin, C., Chow, W., Madu, C., Kuei, C., Yu, P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*. 96: 355-365.
- Llach, J., Perramon, J., Alonso, M. y Bagur, L. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production*. 44:96-104.
- Mørkbak M., Christensen T., Gyrd-Hansen D. (2010). Consumer preferences for safety characteristics in pork. *British Food Journal*. 112 (7): 775 – 791.
- Ortega, D., Wang, H., Wu, L., Olynk, N. (2011). Modeling heterogeneity in consumer preferences for select food safety attributes in China. *Food Policy* 36: 318–324.
- Potoski, M. y Prakash, A. (2005a). Covenants with Weak Swords: ISO 14001 and Facilities Environmental Performance. *Journal of Policy Analysis and Management*. 24(4): 755-769.
- Potoski, M. y Prakash, A. (2005b). Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance. *American Journal of Political Science*. 49(2): 235-248.
- Potoski, M. y Prakash, A. (2013). Green Clubs: Collective Action and Voluntary Environmental Programs. *The Annual Review of Political Science*. 16:399-419.

- Prakash, A. y Potoski, M. (2007). Collective Action through Voluntary Environmental Programs: A Club Theory Perspective. *The Policy Studies Journal*. 35(4): 773-792
- Prakash, A. y Potoski, M. (2012). Voluntary Environmental Programs: A comparative Perspective. *Journal of Policy Analysis and Management*. 31(1): 132-138.
- Probst, L., Houedjofonon, E., Ayerakwa, H., Haas, R. (2012). Will they buy it? The potential for marketing organic vegetables in the food vending sector to strengthen vegetable safety: A choice experiment study in three West African cities. *Food Policy*. 37: 296-308.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management* 17: 393-409.
- Secretaría de Economía (2013). Delegaciones y representaciones estatales: Oaxaca. Consultado el 6 de Febrero de 2014 de: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/oaxaca>
- Secretaría de Turismo (2012). Distintivo H. Consultado el 6 de Febrero de 2014 de: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_DH](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_DH)
- Toffel, M. (2005). Resolving Information asymmetries in Markets: The Role of Certified Management Programas. Working Paper. Center for Responsible Business. University of California at Berkeley. 1-32
- Van't Veld, K. y Kotchen, M. (2011). Green clubs. *Journal of Environmental Economics and Management*. 62: 309-322

Wang, H., Zhang, X., Ortega, D., Olynk, N. (2013). Information on food safety, consumer preference and behavior: The case of seafood in the US. *Food Control* 33: 293-300.

Zheng, K., Brown, J. y Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*. 62:1063-1070.

## Tablas

Tabla 1. Análisis factorial de desempeño

		Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>				
Código	Ítem	Componente				
		Satisfacción del consumidor 1	Reputación 2	Confiabilidad 3	Tangibilidad 4	Capacidad de respuesta 5
<b>Satisfacción del consumidor</b>						
CSCR3	Servicio completo	.530	.347	.288	.320	.521
CSCR5	Empleado que atiende	.695	.137	.305	.390	.311
CSG1	Amabilidad del empleado	.670	.326	.442	.240	.149
CSG2	Conocimiento del empleado	.709	.321	.323	.193	.008
CSG3	Confianza que inspira el empleado	.773	.355	.211	.278	.143
CSG4	Simpatía del empleado	.874	.202	.112	.197	.239
CSG5	Disponibilidad de ayudar	.808	.217	.290	.242	.160
CSE1	Atención a demandas	.699	.384	.272	.290	.196
CSE3	Esmero del personal	.835	.183	.081	.330	.221
CSS2	Higiene percibida	.641	.469	.292	.132	.026
CSS3	Limpieza percibida	.650	.549	.266	.015	.063
IC1	Calidad del servicio	.605	.582	.189	.003	.182
<b>Reputación</b>						
IC4	Frescura de los alimentos	.028	.722	.340	.032	.456
IC5	Posicionamiento del restaurante	.175	.809	.235	.331	.092
RF2	Prestigio del restaurante	.323	.788	.097	.267	.125
RF3	Confianza que da comer en el restaurante	.377	.740	.159	.263	.138
RF4	Honestidad del restaurante	.413	.739	.138	.232	.033
RF6	Retorno del cliente	.443	.615	.305	.017	.267
RF7	Recomendación del cliente	.199	.835	.129	.052	.243
<b>Confiabilidad</b>						
CST2	Menú fresco	.037	.422	.630	.323	.369
CST3	Temperatura de la comida	.031	.274	.758	.123	-.006
CST4	Limpieza de vajilla	.303	.349	.507	.604	.125
CST11	Limpieza de lavabos	.380	.145	.716	.210	.143
CST12	Limpieza de WC	.455	.135	.730	.216	.110
CSCO1	Servicio recibido	.369	.066	.695	-.021	.460
CSCO2	Atención	.555	.131	.601	.104	.350
<b>Tangibilidad</b>						
CST5	Limpieza de cubiertos	.367	.285	.492	.581	.066
CST6	Limpieza de vasos	.449	.403	.451	.453	.068
CST8	Limpieza de pisos	.503	.133	.080	.721	.209
CST9	Limpieza de paredes	.293	.258	.352	.634	.265
<b>Capacidad de respuesta</b>						
CSCR1	Atención oportuna	.493	.310	.070	.461	.577
CSCR2	Menú completo	.156	.397	.391	.169	.708
CSCR4	Servicio rápido	.507	.288	.115	.278	.641
<b>Varianza explicada</b>		<b>26.938</b>	<b>20.208</b>	<b>15.421</b>	<b>10.347</b>	<b>8.752</b>
<b>Varianza total explicada</b>		<b>81.666</b>				
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		<b>.635</b>				
<b>Chi-cuadrado aproximado</b>		<b>1644.014</b>				
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>		<b>528</b>				
<b>Sig.</b>		<b>.000</b>				
<b>Alfa de Cronbach</b>		<b>0.979</b>				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

Tabla 2. Análisis factorial de preferencia del consumidor

<b>Matriz de componentes rotados<sup>a</sup></b>				
Ítem		Componente		
		Conocimiento tecnológico 1	Certificación 2	Higiene 3
<b>Conocimiento tecnológico</b>				
CT1	Inocuidad alimentaria	<b>.831</b>	.346	.171
CT2	Higiene de los alimentos	<b>.749</b>	.248	.338
CT3	Normas obligatorias de inocuidad alimentaria	<b>.889</b>	.301	.044
CT4	Programas de certificación en inocuidad alimentaria	<b>.941</b>	.226	.002
CT5	Programas de SECTUR para garantizar la inocuidad alimentaria	<b>.945</b>	.165	.056
CT6	La norma NMX-F605-NORMEX 2004	<b>.830</b>	.232	-.044
CT7	El Distintivo H	<b>.896</b>	.092	.090
<b>Certificación</b>				
PI5	Presentación de de empleados	-.031	<b>.715</b>	.419
PI6	Ambiente del lugar	.143	<b>.854</b>	.028
PI7	Registro en Secretaría de Salud	.310	<b>.812</b>	.241
PI8	Registro de Secretaría de Salud visible	.359	<b>.850</b>	.279
PI9	Reconocimiento de manejo higiénico de alimentos	.372	<b>.799</b>	.323
PI10	Certificados en inocuidad alimentaria	.492	<b>.729</b>	.199
PI11	Certificación en Distintivo H	.541	<b>.623</b>	-.030
<b>Higiene</b>				
PI2	Alimentos preparados higiénicamente	.114	.136	<b>.924</b>
PI3	Limpieza de instalaciones	.065	.281	<b>.888</b>
PI4	Limpieza de vajillas	.050	.199	<b>.861</b>
<b>Varianza explicada</b>		<b>36.774</b>	<b>27.825</b>	<b>17.649</b>
<b>Varianza total explicada</b>		<b>82.248</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>			<b>.819</b>	
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>			<b>Chi-cuadrado aproximado</b>	<b>795.111</b>
			<b>gl</b>	<b>136</b>
			<b>Sig.</b>	<b>.000</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>			<b>0.947</b>	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Tabla 3. Regresión lineal simple del modelo

Modelo	Variables	$\beta$	Constante	R	R <sup>2</sup>	EE	Cambio en R <sup>2</sup>	F	P	Durbin-Watson
1	Preferencia del consumidor	0.039	3.854	0.03	0.00	0.733	0.001	0.05	0.81	1.866

Variable dependiente: Desempeño

Tabla 4. Regresión jerárquica de las dimensiones de Preferencia del consumidor.

Modelo	Variables	$\beta$	Constante	R	R <sup>2</sup>	EE	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	P cambio en F	Durbin-Watson
2	Propiedades Intrínsecas	0.062	3.709	0.073	0.005	0.73219	0.005	0.194	0.662	1.827
3	Propiedades Intrínsecas Conocimiento Tecnológico	0.081 -.026	3.701	0.082	0.007	0.74207	0.001	0.118	0.828	

Variable dependiente: Desempeño

Tabla 5. Regresión jerárquica de los indicadores de Propiedades Intrínsecas.

Modelo	Variables	B	Constante	R	R <sup>2</sup>	EE	Cambio en R <sup>2</sup>	Cambio en F	P cambio en F	Durbin-Watson
4	Certificación	-0.08	4.232	0.137	0.019	0.72104	0.019	0.712	0.404	1.802
5	Certificación Higiene	-0.205 0.312	3.283	0.369	0.136	0.68579	0.118	2.845	0.033	

Variable dependiente: Desempeño

Tabla 6. Análisis de varianza de las variables con PVDH como factor.

Variable	gl	Suma de Cuadrados	F	P
Preferencia	39	33.711	1.494	0.229
Desempeño	38	19.607	0.966	0.332

Tabla 7. Correlación Parcial de las variables con PVDH como variable de control

Variables de control		Media	Desviación típica	1	2
PVDH	1. Preferencia del consumidor	3.2043	0.89603		
	2. Desempeño	3.9538	0.72417	0.004	

Tabla 8. Correlación bivariada de Pearson entre variables

	Media	Desviación típica	1	2
1. Preferencia	3.2756	0.92972		
2. Desempeño	3.9655	0.71831	0.039	



# Sucesión en Empresas de Familia: Análisis desde la Teoría de la Agencia

---

Duván Emilio Ramírez Ospina<sup>1</sup>

## Resumen

Este escrito es un producto de la Investigación "Las empresas de familia: Un análisis desde la teoría de la agencia: elaborado como requisito parcial para optar el Título de Doctor en Administración de la Universidad Simón Bolívar Sede Ecuador. En él se plantea algunos de los puntos críticos que se manejan al interior de las empresas de familia relacionados con los problemas de sucesión y de agencia. Para este trabajo se considera que el concepto de empresa de familia es sinónimo de empresa familiar. Desde el punto de vista metodológico se desarrolló un trabajo mixto haciendo uso de métodos cualitativos y cuantitativos.

**Palabras clave:** Empresas de familia, teoría de la agencia; planes de sucesión.

## Abstract

This paper is the result of the investigation "The family firms: an analysis from the agency theory", in outlining the main approaches to agency theory and its application to family business. For its development is a journey through the theoretical construct that various authors have made about concepts such as family businesses, succession process and the agency theory and the way family firms face the result of the nature process finite human being who requires the management succession. The research results allow companies to recommend how family can cope with the succession process that eventually must face. Among the main difficulties encountered in the development of the work is the unavailability of the directors of these companies to collaborate on data collection processes. That allowed us to demonstrate the need to further explore various aspects of family businesses.

**Keywords:** Family-business, succession, theory-agency, career plans.

<sup>1</sup>Universidad de Manizales. [merca2@umanizales.edu.co](mailto:merca2@umanizales.edu.co)  
[duvramirez@hotmail.com](mailto:duvramirez@hotmail.com)

## **Introducción**

Esta ponencia es resultado de la investigación “Las empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia”, en ella se exponen los principales enfoques de la teoría de la agencia y su aplicación al caso de las empresas de familia. Para su desarrollo se hace un recorrido por la construcción teórica que diversos autores han realizado sobre conceptos como las empresas de familia, la sucesión en la dirección y la teoría de la agencia, para determinar la forma como las empresas de familia hacen frente a una situación resultante de la naturaleza finita del ser humano que obliga a la sucesión en la dirección.

La investigación permitió hacer un contraste entre empresas en las que el fundador o fundadores no permitieron que sus hijos se involucraran en los asuntos empresariales ni los preparan para asumir la dirección de la firma, con otras organizaciones donde los fundadores y las demás generaciones consideran como factor importante el vínculo de la familia con los distintos procesos de la empresa, y asumen la preparación de su descendencia para asumir el control de los negocios.

Con relación a la firma de familia donde el fundador mantuvo a sus hijos alejados de la empresa, se observó una dificultad para mantener o retomar el rumbo de la organización en el momento en que el fundador estuvo incapacitado y posteriormente murió. Se vio amenazada la supervivencia de la empresa y el control de la familia; además, se generaron problemas de agencia con un

particular que se había convertido en una especie de “gerente a la sombra” quien, en última instancia, tomaba las decisiones más importantes de la compañía. Esta situación se dio en un contexto de inexistencia de órganos de gobierno corporativo, lo cual facilitó la acción del particular en función de sus propios intereses y en detrimento de los propietarios, lo que generó una relación típica de agencia.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la observación hecha en este trabajo, es necesario que cuando, bajo cualquier figura, un particular reciba algún tipo de delegación que involucre la posibilidad de ejercer control sobre una empresa, es necesario que existan órganos de gobierno corporativo que funcionen como entes de control.

No obstante, en las organizaciones donde se ha dado un proceso de transición en que el fundador tiene la capacidad para enfrentar los procesos empresariales, se puede observar una sucesión tranquila, sin traumatismos importantes sobre la marcha de la empresa y sin amenazas respecto a que el control de la empresa lo mantenga la familia propietaria. En estos casos, además de la transmisión del mando, se ha dado una transferencia del conocimiento acumulado sobre la empresa y el negocio, situación que permite que se mantenga la propiedad sobre el capital físico y sobre el capital intelectual de la compañía.

En relación con la “desfamiliarización” de las empresas, se encuentran algunas experiencias exitosas de la transferencia del control de los miembros de la familia a un particular y de evitar que algunos integrantes de la familia tengan empleos en la organización, pero también se observan experiencias exitosas en aquellas familias que han mantenido el control de la firma en manos de un familiar.

Una conclusión que se puede obtener de este proceso es que la existencia de reglas del juego claras, de procesos de comunicación fluidos, de sistemas de gobierno corporativo que funcionen de manera adecuada, constituyen elementos generadores de confianza entre los propietarios (principales) y los administradores (agentes). La necesidad de los administradores de mantener esa confianza es el factor determinante en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

Otro factor importante que se pudo observar en este trabajo es la existencia de tres tipos de sucesión que deben ser planeadas y programadas en las empresas de familia: 1) la sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia; 2) la sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia, y 3) la sucesión o la transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia.

En general, en la literatura se hace referencia a los dos primeros, situación que debería pasar también con el tercero, si se tiene en cuenta que, desde la perspectiva de las teorías del capital intelectual, el conocimiento se ha ido convirtiendo en el activo más importante de las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo que se considera necesario abordar en futuros trabajos de investigación este tipo de sucesión, de manera que las empresas de familia puedan encontrar mecanismos por medio de los cuales evitar la ocurrencia de problemas de agencia vinculados con la pérdida del capital intelectual.

También en el proceso de transferencia del conocimiento sobre el negocio se pueden generar problemas de agencia entre los propietarios de la empresa que se vinculan a la dirección de la organización y los integrantes de la familia propietaria que permanecen al margen de los procesos administrativos de la firma. Esto teniendo en cuenta que el conocimiento se encuentra en las personas y podría ocurrir que el miembro de la familia que recibe el conocimiento haga su propio negocio aparte con el conocimiento que debería ser patrimonio de todos, constituyendo una nueva forma de problemas de agencia. En este orden de ideas, resulta interesante para el futuro abordar el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.

### **Revisión de literatura**

En el mundo académico se encuentran diversas definiciones de lo que se entiende por empresa de familia. Neubauer y Lank(1999) presentan una colección de

definiciones, algunas basadas en el contenido, mientras otras se ocupan de los objetivos y otras en la forma. Entre las principales definiciones citadas se encuentran: Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva (Carsrud 1994, citado por Neubauer y Lank 1999). Es aquella que en la práctica está controlada por una familia (Barry 1989, citado por Neubauer y Lank 1999). Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988). Aquella en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sveen 1991, citado por Neubauer y Lank 1999). Nogales(2008) señala que las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, en este trabajo se define como empresa familiar aquella en la que una familia tiene la propiedad de la mayor parte de la empresa, toma las decisiones y participa en el proceso administrativo. Generalmente, en ella trabajan integrantes de la familia de diferentes generaciones y hace parte de su cultura la intención de transmitir a las siguientes generaciones el patrimonio, la dirección, el control y el conocimiento asociados con el negocio.

## **La sucesión en las empresas de familia**

La sucesión es un factor que produce condiciones para el establecimiento de diversos tipos de relaciones de agencia en las empresas de familia. Uno de los enfoques teóricos del proceso de sucesión en este tipo de empresas es planteado por Longenecker y Schoen(1978), quienes lo consideran como un proceso diacrónico que empiezan en la niñez y se desarrolla en una serie de etapas relacionadas con dos eventos que intervienen en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo, y la transferencia del liderazgo al sucesor.

La llegada del sucesor a la empresa puede tener diferentes modelos, Ward y Sorenson(1988), Barach y otros (1988), Aronoff y Baskin(1998) y Lambrecht(2005) consideran que es conveniente que el sucesor trabaje primero en otra organización para ganar experiencia y que luego se vincule a la empresa de familia. Esto le permitirá al futuro dirigente obtener experiencia, conocimiento, disciplina de trabajo y autoconfianza.

Desde el punto de vista de Gallo (1995), una de las características que constituye a una empresa familiar consiste en que los miembros de la familia consideren que la empresa será transferida a las siguientes generaciones. Por esto, resulta interesante abordar el estudio de los procesos de sucesión en este tipo de organizaciones. Además, según Lansberg(1999), la sucesión se ha estudiado especialmente desde el punto de vista patrimonial, más que en el ámbito de la

dirección ejecutiva, por lo cual, el análisis de la sucesión en la teoría de la agencia resulta necesario para el avance de la teoría sobre las empresas de familia.

De acuerdo con Modest&Llauradó (2000), la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia. Su nivel de supervivencia disminuye en la medida en que se aleja la fecha de fundación y en que aumenta el número de generaciones al frente de las empresas.

### **La teoría de la agencia en las empresas de familia**

Jensen & Meckling (1976) formularon la teoría de la agencia. Tomando como punto de partida la teoría de la firma, definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el agente) prometen a otras personas (el principal) ejecutar algún servicio a favor de sus intereses. Esto implica para el principal delegar un cierto tipo de decisiones en el agente. Si ambas partes son maximizadores de la utilidad, hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal.

González, Guzmán & Pombo (2010), señalan que los principales problemas que surgen en las firmas de propiedad familiar respecto a la teoría de la agencia tienen que ver con las divergencias entre gerentes y propietarios, tenedores de deuda y propietarios, accionistas mayoritarios y minoritarios.



En esta misma perspectiva, Blanco-Mazagatos, De Quevedo-Puente, & Castrillo(2007) señalan que la intensidad y la naturaleza de los problemas de agencia en las empresas de familia cambian con el tiempo. El altruismo entre los miembros de la familia nuclear facilita los procesos de emprendimiento iniciales. Sin embargo, con el fraccionamiento de la propiedad resultante de la sucesión y con el ingreso al grupo familiar de personas no vinculadas a la familia nuclear, se pierde parte de las ganancias logradas por el altruismo y se presenta una tendencia a incrementar los costes de agencia.

En un estudio de caso realizado en una empresa de familia brasilera, Pagliarussi y Rapozo(2011) hacen un examen a la literatura sobre las relaciones de agencia que les permite concluir que las empresas de familia de primera generación incurren en menores costes de agencia gracias al altruismo, luego, el altruismo se mezcla con la propiedad fraccional y lleva a un incremento de la selección adversa y el riesgo moral.

Chrisman, Chua y Litz(2004) discuten teóricamente las diferencias en los costes de agencia entre empresas de familia y las que no lo son, y encuentran que las empresas familiares tienen menores costes de agencia. A esta conclusión llegan después de analizar una muestra conformada por más de mil empresas de familia en los Estados Unidos.

## **Visiones contrarias a la teoría de la agencia**

No obstante el desarrollo teórico logrado sobre la teoría de la agencia, se presentan voces que plantean elementos contrarios a la construcción que ha servido como base para soportar el desarrollo teórico de las relaciones y los problemas de agencia.

En una crítica a la aplicación de las teorías de la administración en las prácticas de gestión, Ghoshal (2005) observa que las teorías de las ciencias físicas, si son equivocadas y se aceptan, no cambian el comportamiento del objeto de la teoría y son preservadas para las investigaciones futuras. En cambio, las teorías de las ciencias sociales llevadas a la práctica, sí cambian el comportamiento. Así, una teoría de la gestión, si gana suficiente aceptación, cambia el comportamiento de los directivos que empiezan a actuar de acuerdo con la teoría. De esta manera, una teoría que asume el comportamiento de las personas como oportunista y saca sus conclusiones para la gestión humana sobre la base de este supuesto, puede inducir a acciones administrativas que refuerzan el comportamiento oportunista de las personas (Ghoshal & Morgan, 1996).

En su crítica, Ghoshal(2005) sostiene que el valor creado por una empresa es el resultado de la combinación de recursos aportados por diferentes grupos: empleados y administradores que aportan capital humano, y los accionistas que aportan capital financiero. Con este supuesto, se formula la siguiente pregunta:

¿Si la creación de valor es lograda mediante una combinación, de los recursos, aportados por los empleados y por los accionistas, por qué el valor se distribuye sólo a favor de estos últimos? A esta pregunta, responde que la teoría considera que el mayor riesgo lo asume el capital, por lo cual debe aprovecharse al máximo.

Sin embargo, Ghoshal(2005) considera que es todo lo contrario, la mayoría de los accionistas pueden vender sus acciones más fácil de lo que un empleado puede encontrar un nuevo trabajo, y por eso considera que los empleados asumen un mayor riesgo que los accionistas. Además, los aportes de conocimientos, habilidades y espíritu empresarial suelen ser más importantes que los de capital hechos por los accionistas. En este sentido, piensa que no hay razón para hacer valer el principio de maximización del valor del accionista, y considera sin valor la teoría de la agencia que subyace al constructo intelectual de la maximización del valor para el accionista.

Ghoshal(2005) continúa planteando que las soluciones que el modelo de agencia propone están compuestas por algunas recetas sencillas como ampliar el número y la influencia de consejeros independientes en las juntas corporativas porque éste puede desarrollar una gestión policial; dividir las funciones del presidente de la junta y el director ejecutivo con el fin de reducir el poder del segundo; crear mecanismos de control societario para la adquisición hostil, con el fin de que los inversionistas pueden deshacerse de los administradores que incurran en

problemas de agencia; participar en la propiedad de la corporación por medio de opciones sobre acciones, para garantizar los intereses de los accionistas; concluye que el hecho es que ninguno de estos factores tenga los efectos previstos sobre el desempeño corporativo desvirtúa la teoría de la agencia.

De la misma forma, Clark (1985) plantea que los administradores no son agentes de los accionistas en sus empresas, sino, más bien, son agentes de la sociedad a quien deben responder por sus decisiones. Esta perspectiva de base jurídica quita el foco del accionista como principal, lo que hace más fácil aplicar la teoría de la agencia en el sector no lucrativo de la economía y en las relaciones contractuales, propias de las organizaciones. En las organizaciones de todos los sectores económicos, el consejo de administración tiene el poder y el deber de supervisar la organización.

Con el mismo supuesto, Quinn & Jones (1995) examinan las implicaciones morales de la teoría de la agencia, y concluyen que hay dos puntos de vista al respecto: el primero es que los gerentes son agentes de los accionistas para maximizar el valor de la empresa, que es la motivación principal de la gestión. Aquí, se emplea el lenguaje de la ética para servir al objetivo de maximizar el valor de la empresa, de manera que la probidad de los gerentes consiste en hacer lo que es moralmente correcto, pero lo hacen para aumentar la riqueza de los accionistas.

El segundo punto de vista sostiene que el razonamiento de principios morales debe motivar las decisiones de la gestión. Por tanto, la moral es un fin en sí mismo y no puede justificarse con referencia solo a la ganancia de una empresa o de sus accionistas. Se recomienda que los gerentes deban actuar en los negocios de acuerdo con los principios morales, lo mismo que en todos los aspectos de la vida.

De esta manera, en el contexto del agente y el principal y su acuerdo sobre las consideraciones que determinan la política comercial, el agente no puede ofrecer un contrato a una entidad en virtud del cual se compromete a defender los intereses del principal en el que implica violar la libertad de los demás. Las consideraciones de la riqueza del accionista deben ser limitadas por las obligaciones de los agentes de respetar los principios morales.

Quinn y Jones (1995) sostienen, además que, como mínimo, un gerente no se pone de acuerdo para ejecutar las políticas de negocio que llevan a los beneficios de arbitraje para la empresa, resultantes de explotar las externalidades negativas o las asimetrías injustas de información, por ejemplo. Estas acciones implican involuntariamente privar a otros de los bienes que actualmente poseen.

Esto significa que un gerente no puede estar de acuerdo con un contrato en el que se encarga de perseguir oportunidades de obtener beneficios, si estos implican

violación de los derechos derivados de los principios morales básicos. Ser un agente de la moral significa que los agentes deben cumplir primero los deberes básicos morales. Los agentes no tienen un permiso especial para eludir las obligaciones morales. Solo si estas obligaciones se han cumplido, las consideraciones de riqueza de los accionistas pueden tener prioridad.

De la misma forma, Brennan&Lenos (1999) piensan que la teoría de la agencia falla porque supone que los seres humanos son egoístas. Pero, sostienen que los seres humanos son altruistas, lo cual desvirtúa el punto de partida de la teoría de la agencia y hace innecesarios los incentivos y los mecanismos de control que se adoptan cuando se tiene como punto principal el análisis basado en la relación principal-agente.

### **Objetivo**

Analizar las relaciones de agencia que surgen en las empresas de familia como resultado del proceso de sucesión.

### **Metodología**

Se trata de un estudio transversal o transeccional que busca establecer los problemas de agencia presentados entre los propietarios de las empresas de familia y los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y, al mismo tiempo, son accionistas en la empresa. La investigación se puede clasificar como no

experimental, toda vez que no hay manipulación ni tentativa deliberada y controlada de producir efectos diferentes a través de la manipulación de variables.

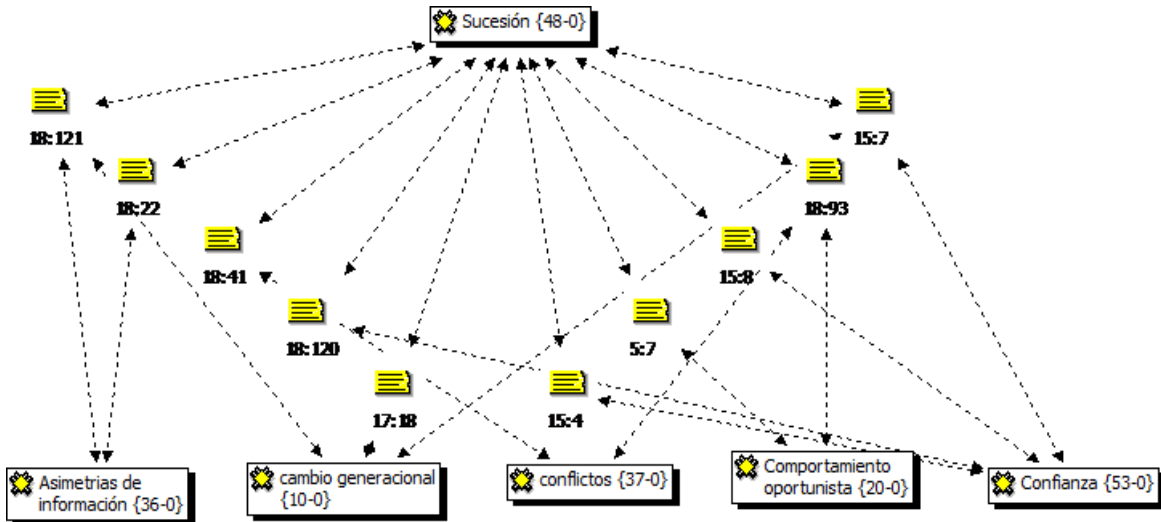
Esta investigación se realizó a partir de procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento a través de cinco pasos relacionados: 1) Observar y evaluar los fenómenos; 2) establecer hipótesis como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; 3) demostrar el grado de fundamento que tienen las hipótesis; 4) revisar las hipótesis con base en las pruebas y el análisis; y 5) proponer nuevas hipótesis para aclarar, modificar o fundamentar ideas que invitan a nuevas investigaciones.

Se plantea como una investigación mixta porque utiliza elementos de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo. En el enfoque cuantitativo se recolectan datos numéricos por medio de la aplicación de encuestas, los cuales se analizan por medio de procedimientos estadísticos usando el software SPSS (Statistical Product and Service Solutions), versión 19.

El enfoque cualitativo va de lo particular a lo general. Se hacen entrevistas en profundidad; el proceso de aplicación de cada entrevista está precedido por el análisis de los datos recolectados previamente, es decir, se trata de un procedimiento de caso por caso y dato por dato, para procesar la información obtenida se utiliza el software ATLAS.ti.

## Resultados

Gráfico 1. Relación entre la categoría sucesión con otras variables del estudio



Fuente: elaboración propia con base en resultados de entrevistas procesados en Atlas Ti

En este gráfico, se muestra la relación entre la categoría sucesión y las categorías asimetrías de información, cambio generacional, conflictos, comportamiento oportunista y confianza, categorías asociadas teóricamente a la teoría de la agencia. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría sucesión apareció en las entrevistas. En los cuadros de la mitad, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables estudiadas. En los cuadros de abajo, se indica la cantidad de relaciones de cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.



La claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor y la necesidad de preparar a quien ha de asumir el control de la empresa son factores que se han planteado teóricamente para garantizar la permanencia de las empresas de familia y para evitar sus problemas de agencia. En este sentido, se observaron dos enfoques: en unos casos, los fundadores no permiten la participación ni la vinculación de sus descendientes a los procesos empresariales. En otros, se busca la vinculación de los hijos desde edades tempranas a las actividades relacionadas con la firma.

La vinculación desde edades tempranas se encuentra en algunas afirmaciones hechas por los entrevistados:

“Mi hermana y yo empezamos a trabajar con mi papá cuando estábamos estudiando. Al principio, fue un poco difícil porque él quería controlar todo. Pero ya hoy es distinto. La empresa está en cabeza mía como presidente de la Junta Directiva. Mi hermano trabaja la parte financiera. Mi papa sigue manejando algunas cosas y mi hermana montó su propia empresa” (J. P., 15:7).

Otra evidencia en este sentido se observa en este planteamiento:

“Yo voy a cumplir 12 años en la gerencia. Venía de estudiar en la universidad. Fui subgerente un tiempo. Cuando mi papá manejaba la empresa y nosotros estudiábamos, teníamos algunas responsabilidades en la empresa, porque él siempre decía que nosotras las mujeres debíamos tener un papel muy importante en la dirección de la empresa. Cuando mi papá murió, ya nosotros estábamos manejando la empresa y tomando todas las decisiones” (G. P., 5:7).

Otra experiencia importante se asocia a una organización de hermanos en la que los hijos aún son pequeños pero se les lleva a la empresa con el fin de que desarrollen trabajos y de esta forma vayan comprendiendo que tienen responsabilidades y que la empresa es de ellos:

“Esta es una empresa en la cual estamos vinculados tres hermanos y cada uno tiene sus hijos que están en edades diferentes. Incluso, hay uno con apenas seis meses de gestación, pero desde ya estamos preparando a las nuevas generaciones para que se hagan cargo de la empresa y le cojan cariño. Por eso, los hijos de seis y ocho años en las vacaciones deben venir a la empresa y trabajar en ella asumiendo algunas responsabilidades, involucrándose en la planta de producción, con los cuidados normales que requiere un niño. Por lo cual se le da una remuneración no monetaria, además de la preparación que deben

recibir en las instituciones de educación normales para cualquier joven o niño” (G.P., 1:10).

En esta misma empresa, el gerente considera que, después de nueve años en el cargo, debe pensar que en un plazo no mayor de cinco años adicionales debe tener un gerente sin vínculo familiar para el poder dedicarse a proyectar la empresa:

“Tenemos claro mis hermanos y yo que en cinco años me debo retirar de la gerencia y debemos darle paso a una persona externa a la familia, que esté muy bien preparada, que tenga un nivel de formación adecuado para una empresa que un alto porcentaje de sus ingresos se derivan de negocios con clientes internacionales” (G. P., 1:23).

Desde la perspectiva cuantitativa se observaron los siguientes resultados.

Tabla 1. Empresas que han tenido proceso de sucesión en la alta dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Sí</b>	92	44,9	52,6	52,6
	<b>No</b>	83	40,5	47,4	100,0
	<b>Total</b>	175	85,4	100,0	
<b>Perdidos</b>	<b>Sistema</b>	30	14,6		
<b>Total</b>		205	100,0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas

Del total de las empresas encuestadas, en 92 (52.4%) se han presentado procesos de sucesión, en 83 (40.5%) no se ha presentado. El 22.9% de las empresas tiene definidos procedimientos y mecanismos para enfrentar el proceso de sucesión, esto se hace evidente en la siguiente tabla.

En la siguiente tabla se observa que el 26.8% de las personas encuestadas considera que en la empresa están definidos los mecanismos para elegir el sucesor; el 21% afirma que existe un plan para la formación de los posibles sucesores; el 17,6 plantea que su empresa tiene mecanismos para postular candidatos a la sucesión; para el 38%, están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa; en el 15,6% de los casos,

todos los propietarios cuentan con información adecuada sobre los riesgos de la sucesión; y sólo un 4,4% de las empresas tienen estudios sobre los riesgos del proceso de sucesión.

Tabla 2. Mecanismos definidos para la sucesión

<b>Afirmación</b>	<b>% parcialmente y totalmente de acuerdo</b>
Están definidos los mecanismos por medio de los cuales se elegirá el sucesor	26.8
Se cuenta con un plan de formación para los posibles sucesores.	21.1
Se tienen establecidos los mecanismos para la postulación de candidatos a la sucesión	17.6
Están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa	38.0
Hay en las nuevas generaciones personas interesadas en asumir el control de la empresa	45.3
La estabilidad de la empresa se puede ver amenazada por la sucesión	15.6
El proceso de sucesión podría llevar a que la familia pierda el control de la empresa.	19.5
Todos los propietarios cuentan con acceso a información	15.6

adecuada sobre los riesgos de la sucesión	
Cuenta la empresa con un estudio de riesgos del proceso de sucesión.	4.4

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas

A partir de los datos anteriores se puede confirmar que la claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor es uno de los elementos usados por las empresas de familia para mantener la confianza después de un proceso de sucesión, evitando problemas de agencia. Esta confirmación responde a que la correlación entre las variables *claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor* y su contribución a *mantener la confianza en las empresas de familia* tiene un R de Pearson de 0,474, lo que indica una correlación positiva media y un alto nivel de significancia.

### **Discusión y conclusiones**

La investigación permitió hacer un contraste entre una empresa en la que el fundador no permitió que sus hijos se involucraran en los asuntos empresariales ni los preparó para asumir la dirección de la firma, con otras organizaciones donde los fundadores y las demás generaciones consideran como factor importante el vínculo de la familia con los distintos procesos de la empresa.

También permitió hacer un contraste entre empresas que han considerado conveniente vincular en la dirección a personas externas a la familia, en un

proceso que han llamado “desfamiliarización de la empresa” y otras firmas en las que han considerado que es más conveniente mantener el control en manos de un familiar.

Con relación a la firma de familia donde el fundador mantuvo a sus hijos alejados de la empresa, se observó una dificultad para mantener o retomar el rumbo de la organización en el momento en que el fundador estuvo incapacitado y posteriormente murió. Se vio amenazada la supervivencia de la empresa y el control de la familia; además, se generaron problemas de agencia con un particular que se había convertido en una especie de “gerente a la sombra” quien, en última instancia, tomaba las decisiones más importantes de la compañía. Esta situación se dio en un contexto de inexistencia de órganos de gobierno corporativo, lo cual facilitó la acción del particular en función de sus propios intereses y en detrimento de los propietarios, lo que generó una relación típica de agencia.

Otro factor importante que se pudo observar en este trabajo es la existencia de tres tipos de sucesión que deben ser planeadas y programadas en las empresas de familia: 1) la sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia; 2) la sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia, y 3) la sucesión o la transferencia del conocimiento

asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia.

En general, en la literatura se hace referencia a los dos primeros, situación que debería pasar también con el tercero, si se tiene en cuenta que, desde la perspectiva de las teorías del capital intelectual, el conocimiento se ha ido convirtiendo en el activo más importante de las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo que se considera necesario abordar en futuros trabajos de investigación este tipo de sucesión, de manera que las empresas de familia puedan encontrar mecanismos por medio de los cuales evitar la ocurrencia de problemas de agencia vinculados con la pérdida del capital intelectual.

También en el proceso de transferencia del conocimiento sobre el negocio se pueden generar problemas de agencia entre los propietarios de la empresa que se vinculan a la dirección de la organización y los integrantes de la familia propietaria que permanecen al margen de los procesos administrativos de la firma. En este orden de ideas, resulta interesante para el futuro abordar el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.



## Bibliografía

- Aronoff, C. E., & Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1), 60-75.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Blanco-Mazagatos, V., De Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20, 199-213.
- Brennan, M. J., & Lenos, T. (1999). *Project Flexibility, Agency and Competition. New Developments in the Theory and Application of real Options*. New York, NY. USA: Oxford University Press.
- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2004). Comparing de agency costs of family and no family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship, theory and practice*, 28 (4), 335-354.
- Clark, R. C. (1985). The economics of agency. En J. P. (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (págs. 55 - 79). Boston: Harvard Business School Press.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management learning y Education*. Vol 4 No 1, 75-91.

- Ghoshal, S., & Morgan, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost theory. *Academy of Management review*, 21 (1), 13-47.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & M., T. (2010). Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia. *En Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio*, 11-33.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, University of Rochester, 305-360.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. *Harvard Business School press*, (1), 73-123.
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1 (1), 1-8.
- Longenecker, J., & Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-16.
- Modest, G., & Llauradó, J. (2000). *La empresa familiar y su plan de sucesión*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto S.A.
- Nogales, F. (2008). *La Familia Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Diaz de Santos.

- Pagliarussi, M. S., & Rapozo, F. (2011). Agency Relationships in a Brazilian Multifamily Firm. *Family Business Review*.
- Quinn, D., & Jones, T. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*.
- Ward, J. L., & Sorenson, L. S. (1988). Turning children into managers. *Nation's Business*, 76 .



# Administración Estratégica y Transición Generacional Bajo la Percepción del Líder y los Sucesores de Empresas Familiares

---

Román Alberto Quijano García<sup>1</sup>  
Luis Alfredo Arguelles Ma<sup>2</sup>  
Jorge Raúl Aguilar Tello<sup>3</sup>  
Mario Javier Fajardo<sup>4</sup>

## Resumen

Para evitar que las empresas familiares no trasciendan generacionalmente, diversos estudios sugieren la necesidad de una adecuada planeación de largo plazo mediante herramientas administrativas o el desarrollo de protocolos; sin embargo, son pocas organizaciones que deciden diseñar, implementar y evaluar estrategias que favorezcan su desarrollo y permanencia empresarial para alcanzar incluso la sucesión generacional. Diversos factores convergen en la forma en que las empresas familiares administran y proyectan su futuro como la personalidad del líder, las estructuras de poder, la experiencia empresarial y la construcción de su propia cultura organizacional. El diseño de la investigación es no experimental descriptivo transeccional, y el instrumento utilizado en trabajo de campo para la obtención de datos fue la entrevista teniendo como objetivo fundamental identificar los planes estratégicos formulados por las empresas y la percepción de los probables sucesores respecto a la transición generacional, los factores que la afectan y las estrategias que tienen implementadas las firmas familiares para lograrlo. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden a la percepción del socio fundador respecto al uso de herramientas administrativas y su personal estilo de liderazgo y que los sucesores saben que una adecuada transición generacional es parte de la continuidad y evolución de la vida empresarial.

**Palabras clave:** Planeación de largo plazo, atributos del sucesor, empresa familiar.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Campeche.

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Campeche. [mariofajardo111@hotmail.com](mailto:mariofajardo111@hotmail.com)

## **Introducción**

Wortman(1994) citado por Gudmundson, Hartman y Tower (1999), menciona que una de las áreas en investigación sobre empresas familiares, que no se ha desarrollado es en administración estratégica, ya que no existe un análisis de datos reales de su implementación y los resultados obtenidos por las mismas, por otro lado se ha desarrollado una extensa literatura para describir las causas que impiden que las empresas familiares trasciendan a la siguiente generación (Brockhaus, 2004; Poza, 2005; Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006; Chittor y Das, 2007; Kajihara, 2007). Algunas investigaciones se han centrado en las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2006), la personalidad o atributos de los sucesores que tendrán la responsabilidad de preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998) y la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002).

## **Planteamiento del problema**

Planear a largo plazo es un proceso que se sabe necesario en las organizaciones, sin embargo, llevarlo a cabo fielmente debe ser parte de la mentalidad del líder de la empresa familiar y en el caso de la sucesión requiere la participación de todos los integrantes de la familia y la administración, toda vez que está en juego la permanencia de la organización en el mercado. En el caso del sector camaronero de altura, participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y

desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012). La interrogante principal parte en identificar las causas por las que a pesar de que se sabe la importancia de una buena planeación empresarial de largo plazo, esta no se lleva a cabo.

### **Objetivos**

El presente estudio propone los siguientes objetivos:

- a. Determinar la percepción del socio fundador respecto a la administración estratégica y su implementación como herramienta de planeación dentro de las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.
- b. Evaluar la percepción de los sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche respecto a la transición generacional.
- c. Identificar los factores que pueden afectar el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.

## **Marco Teórico**

### **Administración estratégica**

Una de las herramientas consideradas eficaces para tener una ventaja competitiva es la Administración Estratégica la cual se define como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p 5) y comprende cinco etapas: establecimiento de la dirección organizacional, diagnóstico, la formulación de estrategias, su implantación y evaluación de los resultados (Hill y Jones, 2009). Dentro de la dirección organizacional, está como primer componente la declaración de la misión, que debe proporcionar el contexto dentro del cual se elaborarán las estrategias, la declaración de algún estado futuro deseado regularmente conocido como la visión, además de los valores clave que la organización se compromete a respetar y el establecimiento de las principales metas.

Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos (Fred, 2003): 1) La integración de la intuición y el análisis como parte del proceso de dirección estratégica, 2) magnitud y adaptación al cambio, 3) aplicación de modelos de planeación, 4) elementos del diseño de estrategias, 5) diseño de objetivos a largo plazo 6) beneficios de la dirección estratégica 7) motivos que obstaculizan la implementación de la dirección estratégica y 8) errores más comunes en su implementación.



Sharma, Chrisma y Chua (1997), consideran que el proceso de administración estratégica no es igual para una empresa familiar como para una que no lo es, y esto deberá tomarse en cuenta desde la formulación e implementación hasta la evaluación del conjunto de metas que se diseñe, ya que incluso existen elementos como la percepción individual del líder de lo que es un negocio, la cual es totalmente diferente a la de otro líder de una empresa familiar con características similares. El marco en el que se desenvuelve una empresa familiar difiere de una no familiar, en el control que ejerce la familia, sus intereses y valores, por lo tanto con la aplicación de este modelo se puede prever en la administración del negocio y ayudar a sus directivos en uno o más de los cambios que normalmente se presentan, como lo es la identificación de problemas y oportunidades de negocios o bien medir la capacidad organizacional, definir metas u objetivos, generar mejores decisiones estratégicas, implementar políticas y procedimientos, así como tareas que faciliten el proceso de evaluación de controles y resultados.

Respecto a las metas y objetivos, Sharma et al. (1997), señalan que éstas cambian por la interacción de las necesidades de la familia y de la empresa y señalan el modelo de Ward (1987), que identifica factores que las afecta en tres niveles; en el primer nivel, las necesidades de la empresa y de la familia son consistentes y el propietario administrador toma todas las decisiones. En el segundo nivel, el administrador propietario mantiene el control pero va descubriendo que es necesario preparar a la organización para dar lugar y seguridad futura a la siguiente generación y en el último nivel, la empresa y la familia necesitan un cambio mediante una regeneración de la administración y el

propietario puede decidir entre permanecer o retirarse buscando mantener la armonía que tuvo la primera generación pero necesita decidir el futuro económico de la organización.

El punto central es comprender la necesidad de que las metas de la familia y de la empresa sean un solo conjunto y que una separación entre ellas pone en peligro el proceso de permanencia y transición hacia la siguiente generación.

### **El diseño de estrategias en empresas familiares**

El diseñar correctamente una estrategia es importante cuando se aproximan procesos como el de sucesión, nuevas divisiones empresariales, diversificaciones o bien su internacionalización. Filbeck y Smith (1997) desarrollan un estudio evaluando la influencia de la personalidad de los miembros de una empresa familiar y qué tipo y cómo deben ser diseñadas las estrategias que eviten la aparición de conflictos por el enfrentamiento o choque de los diferentes caracteres de los miembros. Para ello aplican el indicador de tipo Myers – Briggs, el cual es un instrumento teórico reconocido para evaluar la personalidad y la interacción de los individuos.

En las conclusiones obtenidas, señala que una buena comunicación facilita la obtención de objetivos y que las diferencias de personalidad causan problemas o son agravados cuando no se comunica en forma eficaz las metas de la organización y de la familia como tal. Así mismo indican que no existen reglas absolutas para solucionar los conflictos por convivencia entre los individuos puesto que su diversidad es incontable, y que también influye en los mismos la forma en

que se toman las decisiones por parte del líder de la firma familiar y el grado de tolerancia que tengan los demás miembros a la forma en que se les transmitan las instrucciones y el grado en que éstas se contrapongan a los valores y prioridades de los receptores.

En cuanto al tema de la sucesión, un correcto diseño de estrategias permite su planeación, establecer el tiempo en que debe ocurrir, considerar los intereses de la siguiente generación y quién será el encargado de llevarla a cabo.

Shu-hui y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde se cuestionan quién debe dirigir una empresa familiar, ¿un miembro de la familia? o ¿un administrador profesional? y el impacto de esta decisión en el desempeño de la organización.

Ellos tratan de identificar las empresas y las características de las mismas que deban de tener cuando el administrador pertenezca a la familia o por el contrario, aquellas cuyas características sugieran un mejor resultado con la dirección de un administrador profesional, es decir un ejecutivo ajeno a la familia. Para ello analizan el desempeño de ambos tipos de ejecutivos y los resultados muestran que las firmas con bajos requerimientos en habilidades gerenciales y alto potencial de expropiación tienden a seleccionar como CEO a un miembro de la familia lo que se conoce igualmente como nepotismo pues dan preponderancia al vínculo sanguíneo y no a la capacidad del administrador. Por el contrario, cuando la empresa familiar tiene un control pobre y requiere de flujos de efectivo, tienden a seleccionar un CEO que les permita subsanar esas necesidades evaluando primordialmente su experiencia, cultura y capacidad.

## **Factores que afectan el proceso de sucesión**

De Massis, Chua y Chrisman (2008), señalan que estos factores no aparecen hasta que se deja sentir dentro de la organización la necesidad de elegir a un potencial sucesor, para su identificación, se evaluó la teoría y los estudios de caso y se observó que no todos son únicos para las firmas y que pueden ser no determinantes, pero sí causales de la no sucesión en las firmas familiares. Los autores desarrollaron un modelo donde identifican tres causas directas y exhaustivas pero no mutuamente excluyentes: 1) todos los potenciales sucesores de la firma declinan el liderar la administración del negocio, 2) la coalición dominante rechaza todo sucesor familiar potencial y 3) la coalición dominante decide en contra de la sucesión familiar aunque sea aceptable, y a pesar de que los sucesores potenciales existan y estén dispuestos a la misma. La tercera causa incluye aquellas situaciones en las que el negocio familiar no está en condiciones financieras ideales o suficientemente sólida. Igualmente se identificaron cinco categorías independientes de antecedentes de estos factores a saber: individuales, de relación, de contexto, financieros y de proceso. De Massis, et al. (2008), concluyen que se ha dado poca atención al modelado de los factores que evitan la sucesión, y que éste puede facilitar la previsión de la aparición de tales elementos y provoquen que ésta no ocurra.

En otro estudio realizado por Barbeito, et al (2004) sobre factores que impiden la sucesión, amplían el campo geográfico de investigación a nivel europeo y señalan al igual que otros investigadores que independientemente de la región geográfica una cuestión esencial en el campo de estudio de la empresa familiar es su continuidad y que la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la

empresa cuando la sucesión no ha sido planeada, impidiéndose la trascendencia generacional. Estos investigadores clasifican la problemática en dos grupos básicos: 1.- Problemas derivados del funcionamiento de la empresa debidos fundamentalmente a la confusión entre flujos empresariales y los intereses familiares y, 2.- Problemas de la sucesión los cuales se dividen a su vez en dos subgrupos: a) Problemas fiscales: éstos se originan de la falta de una adecuada estrategia fiscal en la operación anual de la empresa, así como de la falta de una planeación patrimonial que cubra el retiro del socio fundador y b) conflictos familiares: originados de la falta de un plan de sucesión definido, en estos casos el apoyo de los directivos no familiares es fundamental.

### **Atributos del sucesor**

Chrisman, Chua y Sharma (1998), evaluaron algunos de los atributos deseables del sucesor que son: el nivel de cooperación del predecesor y el sucesor, la edad del sucesor y la compatibilidad de metas entre el sucesor y el CEO; y respecto al nivel de relaciones que debe tener con otros miembros de la familia se evalúan cuatro aspectos: respeto de miembros de la familia involucrados activamente, respeto de miembros de la familia no involucrados, confianza de los miembros de la familia y capacidad para llevarse con los integrantes de la familia. Señalan estos autores que tradicionalmente es al hijo mayor a quien se contempla como primera opción para ser el sucesor, pero los resultados actuales demuestran que son varias las organizaciones que son dirigidas por algún hijo menor o incluso una hija, tal como lo estudiaron Vera y Dean (2005) quienes concluyen que las probables sucesoras también enfrentan muchos desafíos pero que tienen una capacidad que las

distingue y las hace merecedores a ser ellas quienes continúen la tradición empresarial; aun cuando los predecesores no están del todo de acuerdo con esta tendencia, por lo cual agregan como atributo el orden de nacimiento y el género. Cabe aclarar que es diferente el pensar en un pariente político para la sucesión y generalmente no son visualizados en la lista corta de candidatos, por lo tanto otro atributo deseable es la relación sanguínea.

Para el atributo de la competencia se busca en el sucesor tradicionalmente su grado de estudios, su experiencia dentro y fuera de la empresa y su desempeño en el pasado. En cuanto a las características deseables de personalidad la literatura refiere ciertos rasgos como la agresividad, la creatividad e integridad, independencia e inteligencia como atributos deseables. Sobre su involucramiento con la empresa familiar la teoría de Agencia sugiere que aquéllos que tienen mayor participación accionaria se involucran más con los problemas y su solución, que aquéllos que tienen una participación minoritaria; por lo tanto un atributo deseable más, es el grado de participación accionaria del sucesor dentro de la organización.

Chrisman, et al. (1998) obtuvieron como conclusión de su estudio, que los atributos deseables sugeridos por la literatura y que fueron señalados como los más importantes por los encuestados son la integridad y el compromiso con el negocio y por el contrario el orden de nacimiento y el género fueron clasificados como los menos importantes. Estos hallazgos sugieren que la decisión de quién debe ser el sucesor se basa más en características muy personales más que naturales como el sexo y la edad o la línea sanguínea; otro atributo que recibió

bastante peso es la experiencia dentro de la empresa familiar que garantice su involucramiento para conocerla y colaborar en la solución de problemas.

### **El protocolo familiar como política en la planeación de la sucesión**

La administración estratégica busca identificar y minimizar el impacto de los problemas que surgen en las organizaciones y los elementos que contribuyen a la previsión de los mismos. Un buen plan estratégico incluye la elaboración del protocolo familiar que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa (Lozano, 2000). Es un documento de la familia, pero preparado intencionalmente en dirección al negocio estableciendo una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Por lo general, al inicio no todos los miembros están de acuerdo pero la demostración de sus ventajas permite su aceptación total, no debe desarrollarse en momentos de conflictos de poder y debe aprovecharse los períodos de unidad familiar y empresarial, pues éste no busca desaparecer los conflictos sino evitar que se produzcan. Lozano (2000) identificó herramientas de alta valía en el tratamiento de estas situaciones como la administración estratégica, la planeación de la sucesión, implantación del consejo familiar, conocimiento de las tendencias de la empresa en el mercado y el manifiesto o protocolo familiar.

### **Importancia económica del sector**

La contribución al PIB del sector pesca al tercer trimestre de 2012 es de 1.7%, siendo únicamente mayor a la contribución de los servicios profesionales y técnicos (1.0%) y a los servicios educativos (0.7%); aún cuando su contribución al

desarrollo económico, no es la ideal, es un sector básico para el país ya que es generador de empleo directo en los estratos sociales más necesitados, ocupando al 13.6% de la población económicamente activa (PEA) como parte del sector primario, al cierre de 2008, ubicándose por debajo del sector comercio que requiere al 19.7%, el manufacturero que contribuye con el 15.5% según datos de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) (INEGI, 2009).

En el estado de Campeche, de acuerdo a los censos económicos 2009 (INEGI) este sector ofreció empleo al 18.6% de la población económicamente activa según la información proporcionada por el INEGI a través de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), (INEGI, 2009).

La flota campechana está compuesta actualmente por 104 embarcaciones dedicadas a la pesca de camarón de altura, cuyas empresas propietarias enfrentan actualmente los retos que implican la rentabilidad y permanencia en el mercado. El pertenecer al sector camaronero de altura representa el gran compromiso de contribuir a la economía del país y de los estados donde se ubican, al ser parte de las actividades primarias, pero es mayor el compromiso social de ser fuente generadora de empleo directo para los niveles de población con los menores niveles de preparación escolar.



## **Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como la percepción del líder respecto a la administración estratégica y el proceso de transición generacional. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los socios fundadores y a los hijos gerentes como probables sucesores; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método utilizado para la recolección de información cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## **Sujetos en el estudio**

El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de octubre de 2014, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1:Empresas camaroneras del sector pesquero de altura de la Ciudad de Campeche 2014

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas PersonasMorales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC 2014

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población. Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial, en las mismas laboran 60 gerentes, de los cuales 12 son familiares, 43 son hijos y 5 son gerentes no familiares.

## **Instrumentos**

### **Instrumento A**

La información de tipo cualitativa se obtuvo mediante la administración de formatos de entrevista semi-estructurada a los 24 propietarios de las empresas

familiares desarrollada por Brockhaus (2004) para obtener los principales elementos de administración estratégica que se tienen implementados en la organización para el logro de objetivos y la permanencia en el mercado. Este instrumento se vincula con el objetivo central de esta investigación al contribuir a la identificación de la percepción del líder de las empresas respecto a herramientas de administración para el desarrollo de estrategias. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la tabla 2.

Tabla 2: Entrevista semi estructurada aplicada a los líderes de las empresas familiares

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Administración Estratégica	Se refiere al proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.	1-12	48%
Diseño de estrategias	Son las acciones formuladas e implementadas en cada una de las áreas de las organizaciones como parte de un plan estratégico.	1-8	32%
Estrategias de desarrollo y permanencia	Acciones diseñadas e implementadas para la permanencia sostenida en el sector.	1-5	20%

Fuente: Elaboración propia

### **Instrumento B**

Entrevista semi estructurada diseñada por Vera y Dean (2005), que se administró a un total de 43 hijos gerentes con el objetivo de indagar antecedentes de la empresa, antecedentes de los hijos, incorporación a la empresa, relaciones familiares, relaciones de negocios, conflictos trabajo-familia y sucesión. Este instrumento (tabla 3), contribuye con el estudio en cuestión al evaluar a los hijos

como elementos fundamentales en la sucesión y los conflictos que ellos mismos señalan al momento de la transición generacional.

Tabla 3. Entrevista semi estructurada aplicada a los hijos gerentes de las empresas familiares

Definición conceptual: Es la posición alcanzada por los hijos como probables sucesores dentro de la organización y la percepción que de ellos puedan tener el antecesor y el cuerpo ejecutivo según sus cualidades profesionales y personales.			
Dimensión	Definición operacional	Reactivos	Proporción
Antecedentes de la firma	Conocimientos del probable sucesor sobre el origen y evolución de la organización.	1 – 3	13%
Antecedentes de los hijos	Determina la posición filial, el nivel educativo y la experiencia de los hijos.	1 – 6	26%
Incorporación a la firma	Es la evaluación de los motivos de la participación actual de los hijos dentro de la firma.	1 – 3	13%
Relaciones familiares	Se refiere al estado actual de la relación filial-laboral, entre propietario e hijos.	1 – 5	21%
Relaciones de negocios	Es la experiencia y percepción del hijo gerente en sus relaciones laborales con los demás participantes de la organización y que no son miembros de la familia.	1 – 2	9%
Conflictos trabajo-familia	Se refiere a la forma en que puede afectar el equilibrio personal del sucesor los conflictos del binomio familia-empresa.	1 – 1	5%
Sucesión	Determina la opinión que tiene el hijo del proceso de sucesión y los probables conflictos que se derivan de la elección.	1 – 3	13%

Fuente: Elaboración propia

### Procedimiento para recolección y análisis de datos

Se desarrollaron entrevistas semi estructuradas de forma personal a los propietarios de las empresas y con los hijos gerentes que conforman el cuerpo directivo con duración de una hora y de veinte minutos cada una respectivamente.

Concluidas las entrevistas se evaluaron los datos cualitativos, y se realizó un análisis de contenido general de las respuestas de todas las entrevistas, se procedió a clasificar los datos de los cuestionarios en categorías y subcategorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García 1999).

Se procedió a realizar el análisis de contenido en las respuestas de las entrevistas para identificar la frecuencia de ideas y las palabras clave que expresen lo mismo convirtiéndose entonces en “frases testimonio” (Savall, 2003); Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las empresas, se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert; lo que favoreció la construcción de un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) por parte de los socios fundadores y un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS) derivado de las opiniones de los hijos gerentes.

Adicionalmente con los valores obtenidos de la construcción de índices se procedió a determinar el coeficiente de Pearson y de correlación para evaluar la incidencia y nivel de asociación entre los mismos (Lind, Marchal y Wathen, 2012).

## Resultados

### Instrumento A

Las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio, todas reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas. Respecto a los órganos para la toma de decisiones, ocho empresas (33.4%) reportaron tener consejo de administración y junta directiva, las otras dieciseis informaron solo tener consejo de administración como órgano de gobierno y únicamente los miembros de la familia forman parte del mismo. Véase tabla 4.

Tabla 4: Miembros del consejo de administración y de la junta directiva

No de Elementos	Consejo de Administración		Junta Directiva	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
3			8	33.4
4	16	66.6		
5	6	25.0		
6	2	8.4		
0			16	66.6
	24	100	24	100

Las empresas participantes reportan que la dueña de la compañía es la primera generación, aunque en el 33.4% participan ya de manera activa la primera y segunda en la administración de las mismas, (tabla 5).

Tabla 5: Generación que es propietaria, administra y participa activamente en la empresa familiar

No. de Generación	Generación Propietaria		Generación que Administra		Generación Activa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	16	66.6%	16	66.6	16	66.6
Segunda	8	33.4	8	33.4	8	33.4
Ambas	24	100	24	100	24	100

Los resultados del cuestionario señalan como características sociodemográficas de los empresarios entrevistados respecto a su estado civil que el 100% están actualmente casados, el rango de edad del socio fundador, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 55 y 61 años y el 70% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios destacándose en un 40% la profesión de contador. Empresarialmente el 75% tiene entre 10 y 15 años de experiencia en el sector y todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales.

Al indagar el origen de las organizaciones los socios fundadores mencionan que llegaron a ser propietarios de las empresas por contar con un capital propio para invertir y tener la iniciativa para ello; teniendo como principal razón para iniciar la empresa el contar con un patrimonio propio para la familia, teniendo como plan primario crecer como empresa pero sin tener un plan estratégico por escrito para lograrlo. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como gerentes generales y tienen como forma de organización el tipo vertical.

Al cuestionar las fortalezas con las que cuentan estas organizaciones la que tuvo mayor frecuencia de respuestas fue el esforzarse para capturar las mejores especies de camarón ubicando con base a experiencia las zonas donde crece la especie considerada de mayor calidad y dar el mejor mantenimiento posible a las embarcaciones. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que administrar los costos es la preferida para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos, aunque hay quien menciona no tener alguna estrategia.

En cuanto a estrategias para financiar el crecimiento señalan preferir el financiamiento externo vía proveedores o líneas de crédito como el arrendamiento financiero; en este caso igual existe una mención de no tener estrategias para el financiamiento

Respecto a los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, 7 manifiestan no conocerla, seguidos muy de cerca por aquéllos que dicen haber oído sobre ella (2), pero no la aplican y 15 señalan que saben que es una herramienta administrativa útil como medida de control, que sirve para planear el futuro de las empresas mediante el diseño de su misión, visión y objetivos, pero en contrario igual dicen saber que requiere de tiempo y recursos. Como resultado general el 87.5% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo tres organizaciones señalan aplicarla aunque no al 100% sin proporcionar algún elemento de verificación.



Se observa que la mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría empresarial; seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales pero manifiestan que no dan un servicio adecuado pues argumentan falta de información oportuna y procesos complejos.

Adicionalmente y con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y el diseño de estrategias, se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE). De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos:

a) Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 24 empresas participantes y se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros, (Tabla 6):

Tabla 6: Escala cualitativa asignada al porcentaje de frecuencia de respuesta.

Rango porcentual	Rango sobre 24 empresas	Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
más del 90% de las empresas	23 o más empresas	siempre	6
81% a 90% de las empresas	21 a 22	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	16 a 20	frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	11 a 15	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	6 a 10	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 5	rara vez	1

b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.

c) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 108 (6 puntos máximo por 18 ítems).

d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 108 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “índice de percepción de la administración estratégica” (IPAE). A mayor IPAE, significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica. (Tabla 7).

Tabla 7: Índice de percepción de la administración estratégica (IPAE)

Empresa	Puntaje por empresa	Puntaje Máximo	IPAE (%)
1	54	108	50.0
2	56	108	51.9
3	56	108	51.9
4	52	108	48.1
5	50	108	46.3
6	55	108	50.9
7	58	108	53.7
8	52	108	48.1
9	50	108	46.3
10	50	108	46.3
11	60	108	55.6
12	57	108	52.8
13	56	108	51.9
14	56	108	51.9
15	52	108	48.1
16	56	108	51.9
17	42	108	38.9
18	33	108	30.6
19	48	108	44.4
20	47	108	43.5
21	48	108	44.4
22	35	108	32.4
23	54	108	50.0
24	36	108	33.3

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Como puede observarse en la tabla 7, el valor más alto es de 57.9% y el menor 30.6% lo que refleja el escaso conocimiento de estas organizaciones sobre herramientas de planeación y procesos formales de diseño e implementación de estrategias empresariales.

### **Instrumento B**

Se aplicaron 43 cuestionarios a los hijos que laboran en la firma familiar del total de 24 empresas que aceptaron participar, o que reunían los requisitos mínimos

para ser consideradas empresas familiares y ser sujetos de estudio; tal como se delimitó en el apartado de metodología de esta investigación.

Al evaluar la dimensión de antecedentes de la firma, todos los hijos que laboran en la misma coinciden con el propietario en la antigüedad de la organización así como en el número de trabajadores que tuvieron en el ejercicio 2013. Del total de entrevistados el 79.06% menciona que sólo una generación ha estado involucrada en la firma y el 20.94% menciona que actualmente es la segunda generación quien administra la organización y todos, sin excepción, comentan que el propietario es el padre, respecto a la dimensión relativa a los antecedentes de los hijos, el 63% comenta tener hermanos y el 55.8% señala ser el primogénito tal como se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Orden de nacimiento de los hijos gerentes.

Orden	Frecuencia	%
primero	24	55.8
Segundo	8	18.6
Tercero	6	13.9
Cuarto	5	11.7

Al cuestionar el estado civil de los participantes el 81.6% manifiesta estar casado y el 13.2% dijo tener 30 años lo que representa la mayoría en los participantes. Agrupados en rangos de edad se observa que la fuerza laboral a nivel gerencial es aún joven, Tabla 9.

Tabla 9. Rango de edad de los hijos gerentes.

Edad	Frecuencia	%
26 a 30	14	32.55
31 a 35	18	41.86
36 a 40	8	18.60
41 a 45	3	6.99

El 60.5% indica que no han trabajado fuera de la empresa familiar, el 11.8% no tuvo experiencia previa de trabajo y el 20% de los encuestados laboró previamente a tiempo parcial tal como se observa en la tabla 10.

Tabla 10. Experiencia laboral de los hijos gerentes.

Respuesta	Trabajaron fuera de la empresa		Experiencia previa de trabajo		Trabajo a tiempo completo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	17	39.5	15	88.2	12	80.0
No	26	60.5	2	11.8	3	20.0

Respecto a la dimensión que evalúa la edad que tenían los gerentes al decidir e incorporarse a la firma, los entrevistados señalaron tener en ese momento 27 años en su mayoría tal como se aprecia en la tabla 11.

Tabla 11. Rango de edad de los hijos gerentes al incorporarse a la firma.

Edad	Frecuencia	%
15 a 19	1	2.3
20 a 24	6	13.95
25 a 29	29	67.4
30 a 34	5	11.6
35 a 39	2	4.75

Todos los hijos gerentes comentan tener estudios a nivel profesional siendo la licenciatura en administración de empresas la que presentó el porcentaje más alto (53.5%). Véase tabla 12.

Tabla 12. Profesión de los hijos gerentes de la firma familiar.

Profesión	Frecuencia	%
Ingeniero civil	6	13.9
Lic. en Administración de Empresas	23	53.5
Contador Público	10	23.25
Arquitecto	3	7.0
Otros	1	2.3

Los resultados sobre la decisión de los gerentes de trabajar en la firma, o que se asumiera siempre como un hecho se muestra en la tabla 13. Las frecuencias señalan que el hecho de que los hijos trabajaran en la empresa era algo asumido desde siempre por la familia.

Tabla 13. Rango sobre la decisión de los hijos de trabajar en la empresa familiar.

Reactivo	Frecuencia	%
¿Decidió trabajar en la empresa familiar?	17	39.5
¿Siempre asumió el hecho de que debería trabajar en la empresa?	26	60.5

Los resultados del análisis de la relación familiar arrojan que el 84.2% de los hijos gerentes consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía y esperan que transcurran entre 5 y 10 años para que el predecesor asuma este hecho.

Igualmente manifiestan que la relación padre-hijo no ha cambiado por el hecho de trabajar dentro de la firma familiar.

En lo referente a la relación con sus hermanos la mayoría informaron que los que trabajan en la empresa sí están involucrados con la misma y el 7% si tienen problemas entre ellos por la toma de control. Véase tabla 14.

Tabla 14. Involucramiento y conflictos por toma de control de hijos gerentes en la firma familiar.

Respuesta	Involucramiento de los hijos		Conflictos entre hermanos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	37	86	3	7
No	6	14	40	93

En la dimensión de las relaciones de negocio, los entrevistados informan sentirse discriminados en alguna ocasión y respecto a la sucesión un alto porcentaje piensa que el género es una diferencia cuando se evalúa al futuro sucesor. Véase tabla 15

Tabla 15. Discriminación y género en la sucesión.

Respuesta	¿Se ha sentido discriminado?		¿Es el género un diferenciador en la sucesión?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	7	16.3	24	63.15
No	36	83.7	14	36.85

En la entrevista se plantearon preguntas con respuestas cualitativas cuya frecuencia y contenido dieron lugar a un conjunto de frases que se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la

empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert.

Para evaluar la percepción que tienen sobre la empresa y la sucesión los hijos que laboran dentro de la administración de las firmas familiares, se analizó la información cualitativa del instrumento, asignándose un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS), siguiendo los mismos pasos aplicados para el instrumento A, considerando los parámetros de la tabla 16:

Tabla 16. Parámetros utilizados para la clasificación de frases testimonio.

<b>Rango porcentual</b>	<b>Rango sobre 43 personas</b>	<b>Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención</b>	<b>Escala cuantitativa tipo Likert</b>
Más del 90% de las personas	40 o más personas	Siempre	6
81% a 90% de las personas	35 a 39	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las personas	27 a 34	frecuentemente	4
41% a 60% de las personas	18 a 26	varias veces	3
21% a 40% de las personas	10 a 17	Algunas veces	2
1% a 20% de las personas	1 a 9	rara vez	1

La construcción de este índice nos señala que a mayor IPS, significa que los hijos que laboran dentro de las firmas familiares tienen mayor conocimiento de la empresa, sus relaciones empresariales y familiares así como de la importancia de la sucesión. (Tabla 17)



Tabla 17. Índice de percepción de la sucesión (IPS).

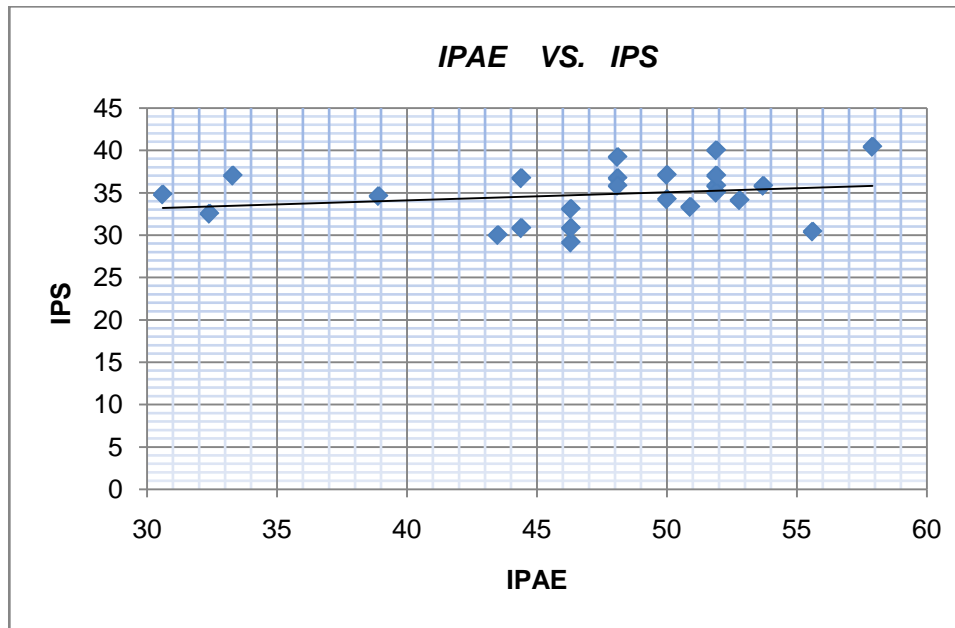
Item	1	1-1	1-2	1-3	2	3	4	5	5-1	5-2	6	7	8	9	10	11	11-1	12	12-1	12-2	12-3	13
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	43	44	35	37	36	37	39	41	40	44	42
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
IPS																						
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	35.8	36.7	29.1	30.8	30.0	30.8	32.5	34.2	33.3	36.7	35.0
IPS																						
EMPRESA (%)	37.07	35.8	40.0	39.2	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06	33.06
IPS= Índice de percepción de la sucesión = Puntaje / Puntaje máximo x 100																						

Tabla 17. Índice de percepción de la sucesión (IPS). (Continuación).

Item	14	14-1	14-2	14-3	15	16	17	17-1	17-2	17-3	18	18-1	18-2	18-3	19	20	21	22	23	24	24-1
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	44	44	39	44	36	37	39	41	40	49
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
IPS																					
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	36.7	36.7	32.5	36.7	30.0	30.8	32.5	34.2	33.3	40.8
IPS																					
EMPRESA (%)	37.0	35.8	40.4	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6	34.6
IPS= Índice de percepción de la sucesión = Puntaje / Puntaje máximo x 100																					

El presente estudio al ser descriptivo, no plantea una hipótesis inicial, sin embargo en el desarrollo del mismo se deduce la posibilidad de establecer la correlación que guardan entre sí las variables sin que esta sea preconcebida de origen. Para lograr lo anterior se compararon los resultados de las tablas 7 y 17, y así poder evaluar la relación entre el conocimiento que tienen los empresarios respecto a la administración estratégica y el proceso de sucesión bajo la óptica de los sucesores. Mediante un análisis de regresión lineal se determinó el coeficiente de Pearson y el coeficiente de correlación, El resultado del coeficiente de Pearson fue de  $r = 0.9367$  y el coeficiente de determinación  $r^2 = 0.8775$ , o  $r^2 = 87.75\%$ ; los datos obtenidos no son dispersos y la correlación se considera alta al estar en un rango de 0.75 y 1.0 lo que señala que un cambio entre una de las variables incide en las otras por estar fuertemente asociadas (Lind, Marchal y Wathen, 2012). Ver figura 1.

Figura1: Gráfica de dispersión entre los Índices de Percepción de Administración Estratégica y de Percepción de la Sucesión.



## Conclusiones

### Discusión de resultados

Se establece que existen empresas de este sector productivo que son jurídicamente personas morales pues están constituidas como una sociedad mercantil, pero no fomentan la toma de decisiones con base a la experiencia de sus integrantes, mediante un consejo directivo, sino es el socio fundador quien sigue teniendo la última palabra lo que afecta en el diseño e implementación de estrategias empresariales tal como previenen Sorenson, (1999) y Sharma y Manikutty, (2005).

Se encontró que a pesar de que el 70% de los socios fundadores han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, donde predomina la profesión de

Contador, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de los costos en que se incurre para desarrollo y la inversión en tiempo que implica su implementación. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nulo y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada para poder evaluar resultados financieros y de posicionamiento en el mercado tal como lo refieren Fred (2003) y Sharma et al.(1997) al sugerir la implementación de la administración estratégica como herramienta de planeación.

Las estrategias que aplican para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de las mismas, no siguen una metodología previamente diseñada y probada con base en los resultados financieros; tienen una escasa identificación de fortalezas de sus propias organizaciones, por lo tanto no existe un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos tal como lo señalan Sharma et al. (1997) y Cater y Schwab (2008). Los empresarios consideran que uno de sus mayores logros empresariales es permanecer en el sector sin embargo no tienen definidas las condiciones de su permanencia, la cual puede debilitarse dadas las condiciones económicas actuales.

Por otra parte a pesar de que la edad promedio de los propietarios está en el rango de 55 y 61 años, no informaron tener o estar desarrollando un plan de sucesión como lo sugiere Lambrecht (2005); así como el desarrollar el protocolo

familiar de la empresa para prevenir la presencia de conflictos futuros entre los miembros de la familia de acuerdo con lo sugerido por Lozano (2000).

Los hijos gerentes conocen el origen de la organización y su contribución a la generación de empleos, En su mayoría informaron que trabajaban dentro de la empresa porque así siempre se había preconcebido por la familia y pocos ingresaron por iniciativa propia, lo que coincide con lo referido por García et al. (2002).

Respecto a los antecedentes de los hijos, en el caso de los hijos únicos, son los sucesores indiscutibles si el padre optara por un miembro de la familia para dirigir la organización; aunque estudios recientes señalan que al elegir un sucesor, la primogenitura no es ya la principal característica para designar al sucesor (Vera y Dean 2005), sino la integridad y el grado de compromiso, descartando el concepto de junior o el género como elementos determinantes a su favor según el estudio desarrollado por Chrisman et al. (1998). Al analizar las razones que tuvo el hijo para incorporarse a la empresa prácticamente la totalidad de los entrevistados manifestaron que el motivo principal es su familia y el patrimonio y que su mayor compromiso es con la familia y no con la empresa, lo que es evaluado de forma positiva en la elección del sucesor tal como lo refieren Chrisman et al.(1998).

Los hijos gerentes manifestaron un conjunto de ventajas y desventajas que tienen por ser parte de una empresa familiar, destacándose en primer término los valores como el apoyo que reciben de la familia, la confianza, la comprensión y la ayuda familiar, seguidos del esfuerzo individual que realizan los hijos gerentes que

repercute en su beneficio y en el de la organización. Sin embargo, también refieren como principal desventaja el hecho de que los problemas de la empresa afectan a la familia, seguida de los problemas que los hijos tienen con los demás familiares principalmente con las parejas de sus hermanos. Lo anterior deja entrever y concluir que los hijos que laboran en las empresas en estudio, dan mayor prioridad a los aspectos emocionales y de relaciones intrafamiliares de la organización que a los problemas propios de la firma, como generar utilidades o permanecer y abarcar nuevos mercados dentro de la relación empresa- familia, lo que se corrobora con lo referido en los estudios de García et al. (2002), De Massis et al. (2008) y Brockhaus (2004).

Al describir la relación padre-propietario-hijo, estos últimos comentan que siempre ha sido buena, aunque con opiniones diferentes, que el trabajar con él como jefe es excelente pues aprenden mucho de su experiencia del predecesor y consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía con un plazo de entre 5 y 10 años para desligarse realmente de la operación de la misma, lo que se reflejaría en las decisiones importantes que lleve a cabo la empresa tal como lo señala García et al. (2002).

En lo relativo a las relaciones de negocio los hijos informaron que siempre se consideró el hecho de que entraran a trabajar a la empresa. Respecto a los clientes, proveedores y empleados los entrevistados manifiestan tener una relación cordial, salvo el caso de las hijas que informaron sentirse discriminadas por su género pues consideran que es un sector dominado por los hombres, (dentro del contexto cultural de la ciudad de Campeche y de la actividad

económica), por lo tanto es poco probable que el sucesor pertenezca al género femenino independientemente de que sea familiar o administrador profesional. (Lee 2006, Chittoor y Das 2007 y Vera y Dean 2005).

## **Conclusiones**

Con los resultados obtenidos se pudieron identificar las principales características de la población en atención a los objetivos del estudio respecto a la percepción de la administración como herramienta de planeación y al proceso de sucesión, concluyéndose que:

Las empresas del estudio, no cuentan con un plan de negocios escrito, ni lo están desarrollando actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo y que compromete su permanencia y desarrollo en el sector.

Respecto al grado de conocimiento que tienen los socios fundadores de la planeación estratégica como herramienta, es posible señalar que tienen nociones sobre la misma, pero no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo.

Al evaluar la opinión de los participantes respecto a la sucesión, se encontró que el principal problema, de acuerdo a su percepción, es precisamente elegir al sucesor ideal según sus características personales y su capacidad profesional. Quienes participan en la administración están conscientes de la que la sucesión es un problema latente, saben que se manifestará en algún momento, pero no se han

preparado para ello mediante alguna metodología o herramienta pues manifestaron no tener o conocer de algún plan escrito de sucesión o protocolo familiar, como lo sugiere Lozano (2000).

Entre los factores que pueden afectar el proceso de sucesión, los hijos gerentes recomiendan que cuando se presente la transición generacional se debe mantener siempre la unión familiar mediante una buena comunicación, que ésta deberá ser planeada para evitar conflictos en la empresa-familia y que esta decisión deberá ser conjunta tanto de la generación saliente como de los nuevos directivos para beneficio y permanencia de la organización familiar, lo que concuerda con lo señalado por Lambrecht (2005). De forma implícita dan por hecho que el sucesor pertenecerá al género masculino, por los riesgos propios de la actividad lo que refuerza la idea de que la cultura empresarial ha sido transmitida básicamente por el padre lo que coincide con lo referido por Vera y Dean (2005).

No se obtuvo evidencia de que estas organizaciones tengan estrategias particulares para el tema de la transición generacional, es un hecho que se sabe latente, pero que no se aborda quizás por la presencia de los socios fundadores aún laboran y toman decisiones fundamentales en la mayoría de los casos, lo cual se confirma con los bajos valores obtenidos con los índices IPAE e IPS diseñados para tal efecto, donde el factor común es la presencia y personalidad del socio fundador en la toma de decisiones. Futuras líneas de investigación podrían contribuir respecto a la problemática bajo estudio, toda vez que la cultura empresarial y los estilos de liderazgo son factores que influyen en la planeación de largo plazo de este tipo de organizaciones.



## Referencias Bibliográficas

- Besson D. y Haddadj S. (2003). Dysfunctions in owner- manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. *Journal of Organizational Change Management*. 16, 1 pp. 83-89.
- Brockhaus R. (2004). Family businnes succession: suggestions for future research. *Family Business Review*. 12,2. pp165-177.
- Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in stablished small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50
- Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: [www.canaipesca.org.mx](http://www.canaipesca.org.mx)
- Fred R. . (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Filberck G. y Smith L. (1997). Team building and conflict management: strategies for family businesses. *Family Business Review*. 10,4 pp. 339 - 352
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hill Ch. y Jones G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). *Información económica*. Recuperado el 8 de enero de 2012. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*. 18,4, pp. 267-282
- Lind D., Marchal W. y Wathen S. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México: Mc. Graw Hill.
- Lozano M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad ICESI*, 074, pp. 49-67
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª. edición.
- Savall H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 1 pp. 33-48.
- Sharma P., Manikutty S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1042 .pp.293-311.
- Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10, 1. pp. 1-35.
- Shu-hui L.yShing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362
- Sorenson R. (1999). Conflict management strategies used by succesful family business. *Family Business Review*. 12, 4. pp. 325 – 339.

- Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.
- Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*. 2821. pp. 27-37.
- Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*. 11, 1 pp. 19 – 34.
- De Massis A., Chua J. y Chrisman J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*. 21, 2. pp. 183 – 199.
- García E., López J. y Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*. 15. 3 pp. 189 – 204.
- Kajihara K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica ITAM*. 1,1.
- Lee J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*. 19, 3. pp. 175 - 191.
- Vera C. y Dean M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family bussinesssucesion. *Family Business Review*. 18, 4. pp. 321- 345.



# Análisis de la Estrategia Mercadológica Exitosa: Caso Clubes de Nutrición de Herbalife

---

José Manuel Mavil Aguilera<sup>1</sup>  
Miguel Hugo Garizurieta Meza<sup>2</sup>  
Isaías Sangabriel Rivera<sup>3</sup>  
Carlos Sangabriel Rivera<sup>4</sup>

## Resumen

Hoy en día, gran parte de las organizaciones se enfrentan en un mercado altamente competido, en donde la función mercadológica representa una oportunidad de marcar diferencia para propiciar intenciones de intercambios, así como las condiciones para que dichos intercambios puedan ser refrendados posteriormente. Esta circunstancia se hace presente incluso en las pequeñas y medianas organizaciones, las cuales, representan la base de las economías de diversos países, aún a pesar de todas sus carencias y dificultades que los entornos le presentan. Esta situación, difícilmente favorece a profundizar en la investigación dentro del ámbito mercadológico, orillando a la falta de información oportuna y por ende poco propicia para tomar las decisiones pertinentes por parte de la gerencia. Las empresas deben considerar que no basta con poner los productos o servicios al alcance de los consumidores, sino en identificar las adaptaciones y cambios que necesitan para estar actualizados ante los deseos y preferencias de los clientes. Esta investigación se orientó al análisis de diversas organizaciones de carácter familiar dedicadas a ofrecer elementos nutricionales a través de productos Herbalife en la ciudad de Coatepec, Veracruz. Estas organizaciones se han logrado integrar una serie de alternativas de acción dentro del ámbito mercadológico, situación que le ha permitido alcanzar resultados favorables.

**Palabras clave:** Competitividad, mercado, mixtura.

<sup>1</sup>Universidad Veracruzana. [mmavil@uv.mx](mailto:mmavil@uv.mx)

<sup>2</sup>Universidad Veracruzana. [mgarizurieta@uv.mx](mailto:mgarizurieta@uv.mx)

<sup>3</sup>Universidad Veracruzana. [isangabriel@uv.mx](mailto:isangabriel@uv.mx)

<sup>4</sup> Universidad Veracruzana.

## **Desarrollo**

La organización Herbalife fue fundada por Mark R. Hughes en el estado de California, en el año de 1980. Hughes se profundizó en la temática del área alimenticia, ya que había trabajado previamente en la venta de productos orientados a la nutrición para Slender Now, entre los años de 1976 y 1979. Tras un breve paso por Golden Youth, la cual, se dedicaba a la venta de equipamientos de ejercicio para el control de peso, ya contaba con la experiencia y el dinero suficiente para crear, junto con el fabricante Richard Marconi de Slender Now, su propia empresa. Después de haber fundado la organización Herbalife, Hughes se enfocó en la expansión de una red de distribuidores en América del norte, logrando con esto, un rápido crecimiento. Para el año de 1982, Herbalife logró alcanzar ventas del orden de 2 000 000 de dólares abriendo así una distribuidora en Canadá, la primera fuera de los EUA. En el año de 1986 la compañía comenzó a cotizar en Bolsa de Nueva York.

En 1994, Hughes fundó la Herbalife Family Foundation, una fundación dedicada a la caridad y la ayuda de niños. Dicha organización recibe donaciones tanto de la empresa Herbalife, como de los particulares dentro y fuera de la compañía. Herbalife prosiguió aumentando su facturación, alcanzando en el año de 1996 una facturación anual de 1000 millones de dólares. En el año 2000, Hughes falleció a la edad de 44 años (debido a una mezcla de alcohol y un medicamento llamado Doxepin). En los primeros años de la década de los 2000 la empresa continuó siendo una referencia en cuanto a ventas en el sector de los complementos nutricionales.

Tras el repentino fallecimiento de Hughes, en el año de 2003, Michael O. Johnson se incorporó a Herbalife como director ejecutivo, esto debido a su experiencia en el desarrollo de otras organizaciones. Johnson trabajó durante 17 años en Walt Disney Corporation, ocupando en los últimos años la Presidencia de Disney International. En el mes de abril de 2005, la compañía celebró su 25 Aniversario con un evento que se desarrolló durante 4 días, en el cual participaron alrededor de 35 000 distribuidores independientes provenientes de diferentes países del mundo.

Para el mes de marzo de 2007, la compañía estaba facturando más de tres mil quinientos millones de dólares en un solo año. Para el mes de marzo de 2012, la compañía estaba facturando más de cinco mil cuatrocientos millones de dólares en un solo año. Por esta facturación y muchas de las anteriores, destacados personajes del mundo de los negocios apodan Herbalife International como el "Microsoft de la nutrición". México creó la herramienta de venta denominada Club de nutrición, con la que consiguió ser el país con mayores ventas a nivel mundial con más de 800 millones de dólares en el 2012. Actualmente Herbalife cuenta con una Junta Asesora Médico-Científica presidida por el Dr. David Heber, Profesor de Medicina y Salud Pública en la Universidad de California. El Dr. Ignarro, quien es Premio Nobel, pertenece también miembro de la Junta Asesora.

La estrategia que la empresa ha implementado en nuestro país está alineada con la industria del bienestar, a través de recomendaciones de dietas balanceadas bajas en calorías. Esto se ve facilitado por la oferta de productos provista, a través de los macronutrientes y micronutrientes contenidos en sus productos. Para efectos de este proyecto de investigación definiremos las partes que constituyen la

estrategia mercadológica y como se han integrado en función de las micro organizaciones denominadas clubes de nutrición amparadas por el sistema multinivel de Herbalife, de tal manera que les han permitido posicionarse de manera exitosa.

Para Kotler, (1998), la mercadotecnia se entiende como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtiene lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. Para Stanton, (2007), es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlo y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. En esta definición se puede destacar dos implicaciones significativas en el quehacer mercadológico:

- En primer lugar hay que considerar el enfoque, que se refiere al sistema integral de actividades del negocio que deben orientarse hacia el cliente, lo que favorece a identificar plenamente los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.
- El segundo aspecto tiene que ver con la duración del proceso mercadológico, que consiste en entender que la mercadotecnia debe empezar con una idea del producto que va a satisfacer una necesidad y no debe terminar sino hasta que dichas necesidades de los clientes están completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio.



Si bien es cierto que la mercadotecnia es un proceso de actividades enfocadas a la satisfacción de deseos y necesidades. Herbalife está enfocada a satisfacer necesidades de nutrición bajo un modelo de negocio que involucra a sus asociados. De una manera más explícita, la organización de Herbalife se dedica a vender productos orientados a la nutrición mediante sus distribuidores independientes estos son quienes venden el producto al público y obtiene ganancias significativas para sí, no sin antes deben comprar paquetes de productos a un determinado porcentaje de descuento, pagar algunos cursos de capacitación con la finalidad de motivar a sus distribuidores, lo cual implica un costo por parte del socio, esto trae consigo un esfuerzo por parte del socio quien debe de vender sus productos para poder obtener beneficios y ser parte de esta organización.

A través del presidente de la corporación Herbalife Internacional Michael Johnsonse ha argumentado que por más de 30 años, Herbalife ha alcanzado niveles protagónicos en la búsqueda de una misión por mejorar la nutrición. En diversos eventos se ha destacado el compromiso continuo para cambiar vidas por medio de sus productos, los cuales, han cuidado de ser respaldados científicamente y a través de una sobresaliente oportunidad de negocio, idea que se ha ido trasladando a la constante y creciente participación de asociados al momento de incorporarse a Herbalife.

En relación al primer elemento de la mezcla mercadológica; el producto, según (Stanton, 2007), es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios posteriores a la venta,

así como la participación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. Por otra parte para (Kotler & Keller, 2006) el producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Bajo esta perspectiva, Herbalife, con el paso del tiempo ha venido conformando un conjunto de diferentes productos, orientado a las diferentes necesidades presentes en los entornos familiares, es decir, productos destinados a las mujeres, hombres y para niños. Las diferentes líneas de productos que ofrece Herbalife son los siguientes:

1 oferta de productos y servicios

			
INICIO	NUESTROS PRODUCTOS	BIENESTAR	NOTA DEL MES
<p><b>Nuestros Productos</b></p> <p><b>Sugerencias de Uso</b></p> <p><b>Batidos Herbalife</b> Batidos Herbalife</p> <p><b>Alimentos</b> Productos Alimentos</p> <p><b>Suplementos para el Atleta</b> Herbalife 24</p> <p><b>Dinamismo</b> Dinamismo</p>	<p><b>Suplementos Infantiles</b> Suplementos Infantiles</p> <p><b>Bienestar Interior</b> Bienestar Interior</p> <p><b>Bocadillos</b> Productos Bocadillos</p> <p><b>Antioxidantes</b> Antioxidantes</p> <p><b>Hombre y Mujer</b> Hombre y Mujer</p>	<p><b>Belleza y Cuidado Personal</b> Belleza y Cuidado Personal</p> <p><b>Centros de Venta</b> ¿Te interesan los productos?</p>	

Fuente: herbalife.com.mx. (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

La oferta de productos de Herbalife incluye complementos nutricionales. El primero en ser lanzado fue el *Formula 1 Nutritional Shake Mix*, un batido nutricional que se utiliza como complemento de las comidas. Sus productos son, en general, complementos a base de vitaminas, minerales, hierbas, y otros ingredientes como es el aloe y la vitamina C.

- Batidos

De una primera línea de productos que va enfocado a las amas de casa. Se pueden adquirir actualmente diferentes sabores.

- Alimentos

Este tipo de producto va enfocado a esa gran problemática de la mala alimentación que se tiene mediante la ama de casa se orientan los productos a toda la familia

- Proteína

Este producto que el consumidor final son hijos y/o abuelos, ya que ellos son los que requieren de más albúmina para sus músculos y huesos.

- Suplemento para atleta.

El producto que Herbalife ofrece es un complemento para deportistas y/o atletas de alto rendimiento.

- Dinamismo

Este producto se enfoca para aquellas personas que son de una movilidad constante y tiene que recuperar la energía pedida en el transcurso del día.

- Bienestar interior

Este producto lo enfocan a personas que sufren de malestares y repercute en su día a día. Con estos productos como “Herbalife” dice una dieta balanceada, suficiente agua y estos productos ayudarán a contrarrestar los malestares.

- Bocadoillos

Estos productos son más que nada “refrigerio refrescantes” puesto que sus productos son en general polvos, va enfocado a momentos, esto quiere decir que son consumibles en lapsos antes de y después de comer.

- Antioxidantes

Los productos que Herbalife ofrece en esta categoría son exclusivamente para eliminar toxinas malas del cuerpo.

Si bien podemos determinar que los productos que ofrece esta organización son ofertados en presentaciones de polvos, pastillas y líquidos para su venta como producto cerrado y que van destinados en general al cuidado de la salud, pero no se debe olvidar que existe otro tipo de producto, en si más bien es un servicio que se ofrece de manera individual, a través de los llamados clubes de nutrición, los cuales son considerados como centros óptimos para la reunión de clientes que prefieren el consumo de los productos abiertos de la línea de básicos de Herbalife.

## 2. Sitio de ventas



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

De acuerdo con (Stanton, 2007) los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Para (W. Lamb, F. Hair, & McDaniel, 2006) un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a diferentes personas u objetos. Los servicios se refieren a un conjunto de hechos, desempeños o esfuerzos que no es posible poseer físicamente.

Para Herbalife los servicios que ofrece son la venta de estos productos a personas quienes tienen la inquietud de ejercer actividad la comercial a través de la nutrición que ofrece la empresa. Cabe destacar que esta organización tiene como

estrategiacomercial el esquema de ventas multinivel. Para entender cómo opera este sistema, se presentan las siguientes definiciones (Thompson, 2005)

- Marketing multinivel:

Se basan su sistema de comercialización en dos pilares fundamentales:

- La venta directa: Consiste en ir directamente a los consumidores para ofrecerles y venderles algún tipo de producto y/o servicio.
- La creación de redes: Consiste en invitar a otras personas para que participen como Distribuidores Independientes en la empresa de multinivel en la que se está siendo asociado. Si la propuesta es aceptada, pasan a formar parte de su red de trabajo (línea descendente).
- Características básicas
  - Relación laboral: Las empresas de multinivel no establecen una relación "obrero - patronal" con el distribuidor independiente; por lo cual, este último no es un empleado de la empresa y no está obligado a cumplir horarios de trabajo, ni a responder ante un "jefe".
  - Límites en los ingresos: Por lo general, no existe un "piso" o un "techo" de ingresos. Esto significa que el límite de los beneficios económicos se los pone el mismo Distribuidor Independiente.
  - Inversiones: se puede iniciar un negocio con una mínima inversión.

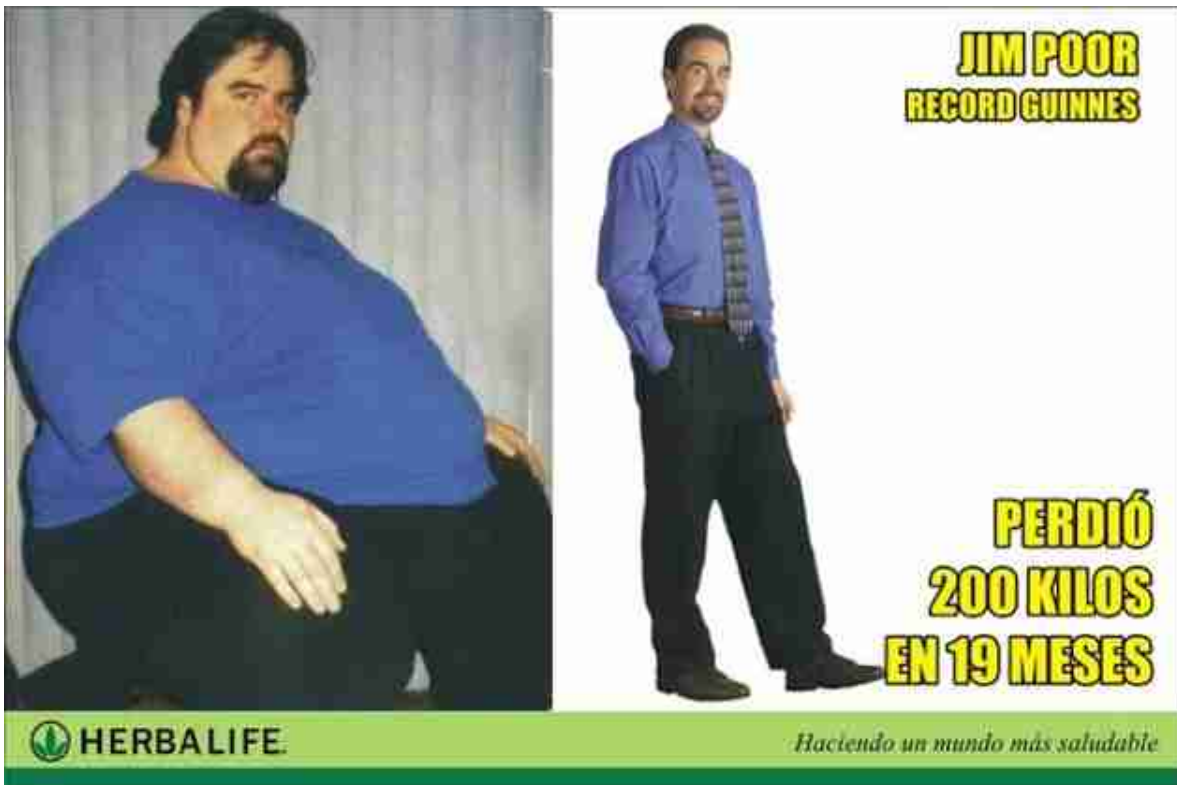
- Marketing multinivel:

El marketing multinivel, conocido como Network Marketing, marketing de redes, marketing piramidal (MLM), mercadeo en red, es actualmente un modelo de venta y distribución directa en el que las personas es asumida como socias o vendedoras independientes para una empresa, de la cual recibe comisiones, premios e incentivos en base a suslogros de la venta de productos, pero que a su vez tiene la obligación de buscar nuevos vendedores dentro del círculo de personas que conoce, como familia, amigos, compañeros de trabajo, etc., quienes una vez que realicen sus propias venas también sumarán resultados para los premios y reconocimientos de quien los reclutó. De hecho, el modelo multinivel, está pensado para invertir menos en publicidad masiva y trabajar más de forma personalizada con el cliente, distribuyendo los incentivos en el mismo canal. (García Sánchez, 2004).

Teniendo en cuenta las definiciones de marketing multinivel y de servicios, podemos decir que el servicio que ofrece Herbalife a sus clientes es un plan de negocio el cual se basa en ofrecer sus productos sus socios a un precio más bajo los cuales ofrecerán un ingreso para así crecer financieramente.

Para Herbalife sirve el uso de esta estrategia de venta debido a que debe mostrar directamente el producto, el testimonial y vivencias de los casos de éxito que se han obtenido por parte de la persona que lo promueve y así de esta forma ganar más clientes y cerrar más ventas.

### 3. Antes y después.



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

El marketing multinivel ofrece a los altos directivos la posibilidad de asumir costos menores con referencia a los gastos destinados a aspectos promocionales, ya que son los propios asociados de Herbalife los que se encargan de asumir funciones de promoción, atrayendo con ello a sus amigos, vecinos, familiares y demás personas cercanas para formar parte de la organización, haciendo hincapié en la serie de incentivos que potencialmente estarían en condiciones de alcanzar en la medida que conforme a sus niveles de ventas podrían ir alcanzando. Entre los principales premios se cuentan con bonos económicos como comisiones y regalías, bonos en especie como equipo electrodoméstico para operar su club,



artículos promocionales y una serie de viajes de vacaciones para los asociados y sus parejas.

Ahora bien, Herbalife, la empresa que es reconocida internacionalmente por sus cortinas verdes, ha logrado según (Hicken, 2013) ser una compañía de aproximadamente 4,000 millones de dólares dedicada a los suplementos nutricionales y la pérdida de peso, la cual, se ha desarrollado a base de un presunto esquema denominado piramidal o multinivel. Esta empresa multinivel tiene 4 fases de crecimiento, el conocer estas fases resulta muy importante para las personas que desean invertir en una empresa como es Herbalife, aquí se explican las distintas fases que existen:

La Fundación o creación se refiere al proceso se inicia con la creación por parte de la empresa de las oficinas de la sede central en el país en el que se va a realizar la actividad. También se registran las patentes correspondientes a los productos que se van a comercializar y se materializa el “Plan de Compensación” por el que se registrará dicha compañía a nivel internacional. Esta etapa puede durar aproximadamente 2 años.

En la fase de Concentración, comienzan a crearse los primeros “Equipos de Networkers” que dispongan de liderazgo dentro del negocio. Esta etapa resulta muy importante, porque cada equipo tendrá un plan de trabajo propio, con una serie de estrategias. Éstas podrán enfocarse más, en realizar el negocio de forma presencial o apoyándose en las herramientas informáticas que nos brinda la época

actual. La etapa de concentración suele durar entre 2 a 5 años desde que la empresa ha sido creada.

En el Crecimiento es donde la oportunidad “Explota” y la empresa MLM empieza a tener un crecimiento exponencial. Suele tener lugar a partir del año 5 hasta el año 15 posterior a la fundación de la empresa. Lo que permite llegar a esta etapa es el “Liderazgo” del equipo al que se pertenece y por eso los Equipos consolidados son los que llevan a la compañía a continuar generando Momentum en otros países. Hay eventos en muchas ciudades y el nombre de la empresa y su “Oportunidad de Negocio” empiezan a estar en boca de “Networkers” y personas especializadas dentro de la industria.

La fase de estabilidad se presenta cuando la compañía de “Marketing Multinivel” ha superado las 3 primeras fases y ha logrado ese “Momentum” en numerosos países entrará en la “Fase de estabilidad”. La etapa de estabilidad ya no es tan atractiva para la mayoría de los “Networkers Profesionales”, puesto que el “Momentum” habrá pasado y durante esa etapa anterior es cuando las “Compañías MLM” generan el 66% del total de sus ingresos en toda su historia.

Herbalife presenta a sus nuevos asociados la facilidad de vender los productos en su mismo hogar, mediante dos alternativas: vendiendo productos cerrados o operando un club de nutrición en donde a través de ciertas adecuaciones poder

ofrecer la nutrición para consumirla en el mismo lugar a diferentes horarios del día, por lo cual, resulta en ocasiones innecesario buscar un lugar diferente; por otra parte la organización permite la conformación de grupos piramidales para ofertar de manera autofinanciable capacitación periódica, o de manera individual y gratuita utilizando la propia plataforma electrónica de la empresa. La capacitación grupal consiste en seminarios, pagados por los asociados, diseñados con la finalidad de atraer nuevos asociados, vender más productos y estar en condiciones de crecer dentro de la estructura piramidal.

#### 4. Oferta de negocio.

oportunidad.herbalife.com.mx/oportunidad-de-negocio?SHL=1

Mexico - Español

Ingreso de Asociado Independiente | Contacta un Asociado

INICIO NUESTROS PRODUCTOS BIENESTAR NOTA DEL MES OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ACERCA DE HERBALIFE

Oportunidad de Negocio  
Jóvenes Emprendedores  
Cambia tu vida  
¿Te interesa ser Asociado?  
Clubes de Nutrición

¡Felicidades, juntos marcamos un nuevo récord mundial! (GUINNESS WORLD RECORD®).

HERBALIFE SKIN

¿TE INTERESAN LOS PRODUCTOS HERBALIFE?

Los montos necesarios de inversión iniciales pueden ser insignificantes, mientras que los riesgos son mínimos. No se requiere experiencia. Todo lo que precisa es que le gusten los productos y disposición para trabajar hacia el éxito.”(Herbalife, 2015)

Según su página de internet (Herbalife, 2015) “Para hacerse distribuidor independiente de Herbalife solo tiene que adquirir un paquete internacional de negocio. En este paquete encontrará todo el material necesario y toda la información para poder emprender su negocio al nivel de esfuerzo que le quiera o pueda dedicar. También encontrará un programa completo de nutrición (control de peso, mantenimiento, ganar peso), o el equivalente en precio en cosmética, a elegir.

Una vez que ya es distribuidor ya adquiere el privilegio de adquirir los productos con un 25% de descuento hasta un 50% dependiendo del nivel en que se encuentre. Además también puede hacer, patrocinar a otros distribuidores que le reportarán beneficios. En resumen, la oportunidad de negocio de Herbalife consiste en distribuir productos a través de clientes directos y/o con ayuda de otros distribuidores.

Existe un apoyo continuo por parte de la compañía que imparte entrenamientos para guiarle en sus primeros pasos como distribuidor a los que puede asistir voluntariamente sólo o con sus distribuidores. Estos entrenamientos se imparten en la mayoría de las principales ciudades del mundo, pudiendo así asistir también distribuidores de su organización que se encuentren en otro país”.

## 5. Comunidad Herbalife.



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

Como antes se dijo este emprendimiento no necesita de mucha experiencia laboral ni clínica ya que se da de manera muy empírica y fácil la aplicación de la evaluación de bienestar. Y es muy fácil su realización ya que se puede dar vía online o presencial en tu propia casa o en la comodidad del hogar del cliente o en

algún club de nutrición, recordando siempre usar ropa o pin en donde se note la marca. Resulta relevante seguir ciertos pasos para llevar a cabo una evaluación de bienestar de la salud.

El punto inicial consiste en organizar y preparar las herramientas que puedan serle útiles durante la evaluación de bienestar:

- Catálogo de productos
- Libro de presentación
- Estimador de proteína magra
- Báscula Tanita
- Tarjetas de visita/folletos

Al mismo tiempo conviene conocer perfectamente los productos y los buenos hábitos alimenticios que propone la empresa, asegurándose, de enfatizar y compartir un buen testimonio sobre los logros alcanzados por consumir el producto, preparándose constantemente para volverse un agente de cambio y reforzando con fotos si es necesario.

Un segundo aspecto tiene que ver con el seguimiento, el cual, de procurar:

- Asegurar de realizar un seguimiento a los clientes potenciales a quienes ha practicado evaluaciones de bienestar y que han mostrado cierto interés en los productos.

- Cuidar no volverse un acosador comercial que afecte a las personas, la intención debe ser mantener buenas relaciones con los clientes que se mantengan con el tiempo.
- Gestionar bien los contactos que sean recibidos para mantener comunicación permanente con ellos y poder organizar una base de datos sobre clientes potenciales.

## 6. Organización de local.



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx/). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

Si bien es cierto que Herbalife no utiliza publicidad para promocionarse, esto no ha limitado que la empresa haya optado por la estrategia de obtener contratos de patrocinios de figuras tanto individuales como colectivas del ámbito deportivo, tal es el caso de grandes personajes como Cristiano Ronaldo, El Club de futbol de la Liga mx Universidad Nacional A.C. (Pumas), Paco Raptor y Los Borregos Salvajes

del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Puebla, entre otros.

La plaza es el lugar en donde se realizan las ventas, pero Herbalife hace llegar los productos a su usuario mediante sus distribuidores los cuales son sus socios, los lugares en donde se pueden adquirir este tipo de artículo son comúnmente en hogares y pequeños locales con un emblema en la puerta o una pancarta a fuera de un pequeño negocio con cortinas verdes.

### 7. Locales



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

En estos establecimientos podemos encontrar que igualmente son un lugar Familiar ya que aquí llegan personas de distintas edades a consumir los productos y de igual forma es un buen espacio para socializar pues los consumidores



se encuentran a su vez con otros clientes que van con un mismo interés y es así como se da la interacción entre los clientes.

En algunos establecimientos se imparten clases de recreación y ejercitación, por ejemplo; zumba, yoga, Pilates, Crossfit, entre otras disciplinas que ayudan al cliente a mejorar su salud, de esta forma pueden atraer más personas y vender toda la línea de productos con los que cuenta Herbalife.

### 8. Colectividad.



Fuente: [herbalife.com.mx](http://www.herbalife.com.mx). (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

Este trabajo de investigación se planteó como objetivo general analizar la estrategia mercadológica desarrollada por los clubes de nutrición Herbalife con la

intención de conocer y profundizar en los procesos y aspectos que inciden en el crecimiento de los establecimientos de las cortinas verdes, en este sentido, nos entramos en el análisis de los componentes de su estrategia mercadológica que ha favorecido el fenómeno de su multiplicación y que los ha convertido en organizaciones muy atractivas por sus características muy particulares.

En este sentido, la pertinencia y relevancia requeridas para efectuar esta investigación, la cual, se encuentran basadas en un estudio de caso, se concentran en el desarrollo de un análisis de los factores que en cierta manera pueden incidir en el proceso de desarrollo de este tipo de organizaciones. Para la realización del estudio fueron considerados como unidades de observación los establecimientos denominados "Club de nutrición" ubicados en diversas zonas de la ciudad de Coatepec, Ver., Para tal efecto, se consideró como universo de investigación un total de 70 clubes de nutrición, de acuerdo con información proporcionada por el sistema Herbalife sede Coatepec. A partir de un tipo de muestreo de juicio, se seleccionó una muestra de 15 establecimientos pertenecientes a distribuidores independientes, centrando la investigación sobre ciertos elementos que calificamos como más significativos y que han contribuido al éxito de estos clubes de nutrición.

En primer lugar, se destaca el vínculo de amistad que se establece entre el distribuidor independiente y el cliente que asiste a dichos establecimientos, reflejándose esto de manera directa y proporcional tanto al número de visitas semanales como el tiempo de permanencia, situación que favorece para proporcionar la información necesaria sobre los productos que están consumiendo

y los beneficios en su salud, así como los cambios necesarios en su hábitos alimenticios, buscando la prevención de ciertas enfermedades y también mejorar su salud y estilo de vida, compartiendo entre ellos sus experiencias y logros, lo cual se convierte en un motivador para consolidar la transformación de vida que están adoptando, convirtiéndose con esto en los primeros promotores de los productos de la empresa.

Un segundo aspecto encontrado, se manifiesta en la creación de una red social, la cual, se va entretejiendo de forma paulatina durante el tiempo de estancia cotidiano destinado para el consumo de la nutrición y el periodo de tiempo para ser considerados clientes habituales, Observamos que dichos clientes acuden a estos lugares esperando reunirse en una hora específica para tomar la nutrición recibir información y motivarse entre ellos mismos, por lo que ante la eventual inasistencia por parte de alguno de ellos o inclusive del propio encargado del club provoca la reducción de tiempo de consumo y por ende de permanencia en el establecimiento.

Otro factor a destacarse en este estudio agrupa lo relacionado con la calidad del servicio recibido. Las personas entrevistadas en su mayoría coincidían en darle un fuerte peso a la comodidad de las instalaciones de los clubes, situación que favorece a alargar su tiempo de permanencia en el establecimiento, aunado a lo anterior, también señalaron lo valioso que resulta recibir su producto nutricional con las características particulares de cada cliente. Descubrimos que los clubes más visitados presentaban condiciones de limpieza, iluminación, asientos más

cómodos y sobre todo que contaban con televisor, música ambiental o inclusive periódico o revistas

## **Conclusiones**

Con el desarrollo de esta investigación se pudo profundizar en el plan mercadológico implementado por la organización Herbalife que le ha permitido posicionarse satisfactoriamente a nivel tanto internacional como nacional, situación que se ve sustentado en dos elementos, por un lado, la promoción personal del producto que los clientes realizan entre familiares y amistades, y por otro, los incentivos que los distribuidores pueden recibir por incrementar sus niveles de ventas. Con toda esta información podemos darnos cuenta que Herbalife es una empresa que ha alcanzado la etapa de estabilidad y que hoy en día es una gran oportunidad de negocio, pues ya es conocida internacionalmente y tiene una gran consolidación. De esta forma se deja claro que Herbalife es una excelente oportunidad para iniciar un negocio y crear una microempresa dentro de su propio entorno familiar y vecinal.

## **Bibliografía**

- W. Lamb, C., F. Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. Thomson.
- (2004). Fundamentos de Marketing. En W. J. Stanton, *Fundamentos de Marketing* (págs. 567-569). México: McGraw-Hill.
- Herbalife. (2015). *Herbalife.com.mx*. Recuperado el 01 de 04 de 2015, de <http://vivaherbalife.tripod.com/oportunidad.html>
- herbalife.com.mx*. (s.f.). Obtenido de <http://www.herbalife.com.mx/>

- Hicken, M. (10 de 01 de 2013). *CNN Expasión*. Recuperado el 01 de 04 de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/01/10/como-gana-dinero-herbalife>
- Kotler , P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- KOTLER, P. (2004). Marketing. En P. Kotler, *Marketing* (pág. España). Madrid: Pearson.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.
- Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Thompson, I. (05 de 2005). *Promonegocio.net*. Recuperado el 01 de 04 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/negocios-multinivel/multinivel-ques.html>



# Análisis de la Incidencia de la Mercadotecnia en las Empresas del Sector Alimentario de Tehuacán

---

María Elena Heredia Mendoza<sup>1</sup>  
Armando Heredia González<sup>2</sup>  
Ramón Matías López<sup>3</sup>  
Miriam Silvia López Vigil<sup>4</sup>  
Luis Carlos Ortuño Barba<sup>5</sup>

## Resumen

De los resultados arrojados por la encuesta las empresas utilizan el micromarketing y el marketing diferenciado o segmentado como una manera de satisfacer adecuadamente las necesidades y gustos de sus clientes. En la Mezcla de Mercadotecnia los resultados indican que las estrategias que habría que reforzar son la de Precio y la de Plaza, y que las otras dos estrategias Precio y Promoción se mantengan en el nivel observado. En cuanto a la variable Competitividad se observa que incide en las habilidades tecnológicas de los recursos humanos que tiene que ver con la conjunción de dos aspectos, por una lado, la experiencia adquirida en el trabajo cotidiano y, por el otro la formación educativa, la conjunción de estos dos factores es la aspiración de cualquier empresa para posicionarse de una mejor manera a través de la innovación.

**Palabras clave:** Mercadotecnia, mezcla de mercadotecnia, competitividad.

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico de Tehuacán. [elenita\\_heredia@hotmail.com](mailto:elenita_heredia@hotmail.com)

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico de Tehuacán. [aheredia2001@yahoo.com.mx](mailto:aheredia2001@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup>Instituto Tecnológico de Tehuacán. [rmatiaslopez@hotmail.com](mailto:rmatiaslopez@hotmail.com)

<sup>4</sup>Instituto Tecnológico de Tehuacán. [misilovi@hotmail.com](mailto:misilovi@hotmail.com)

<sup>5</sup>Instituto Tecnológico de Tehuacán. [lucaorba@gmail.com](mailto:lucaorba@gmail.com)

## **Antecedentes**

El desarrollo de las actividades económicas del municipio de Tehuacán son la agricultura, ganadería, industria, minería, turismo y comercio.

En lo que se refiere a la agricultura, los cultivos trabajados en el municipio son: maíz, alfalfa, trigo, cebada y el café. Como consecuencia de la demanda del sector agrícola se ha sembrado sorgo con éxito. Recientes inversiones en la agricultura controlada y de alta tecnología han logrado nivel internacional.

En cuanto a la avicultura, Tehuacán es una de las regiones de producción avícola más importantes de México. Existe la crianza de ganado vacuno, porcino y caprino de pastoreo. La apicultura ha ganado gran importancia, con productos de excelente calidad para el consumo local y para la exportación. El ganado porcino y avícola son dos de los pilares más fuertes de la economía de la región.

En minería los principales yacimientos en Tehuacán son de carbón de piedra, canteras de pizarra, mármol y granito.

Por su parte, en la industria se observa una variedad, entre las que destacan la industria de la confección, el zapato, bebidas y alimentos.

Existe una gran diversidad de zonas turísticas en la región, tanto natural como cultural. Entre sus atractivos arquitectónicos están: El Complejo Cultural y la



Iglesia de "El Carmen", la Catedral de Tehuacán, la Iglesia de San Francisco, el Templo del Calvario, la iglesia de San Pedro Apóstol (Acoquiaco), la Casa de la Cultura y el Museo del Valle de Tehuacán. Entre sus atractivos naturales más importantes se encuentran: Peñafiel, El Riego y San Lorenzo; el Jardín Botánico de Zapotitlán, San Juan Raya y las Lagunas de San Bernardino, anteriormente dentro de los atractivos naturales figuraban los manantiales de Garci Crespo y Balseca.

Hoy en día el mercado se comporta de una manera muy incierta y con cambios vertiginosos los cuales afectan el funcionamiento de las PyMES del sector alimentario en el municipio de Tehuacán. Por lo que se ven en la necesidad de tratar de adaptarse a estos cambios para subsistir dentro del mercado, en ese sentido es conveniente la implementación de estrategias de mercadotecnia que contribuyan al crecimiento y sobrevivencia de estas empresas. Se observa que a nivel estatal Puebla ha perdido en los últimos años posicionamiento competitivo, dejando ver que es necesario actuar en esta área, dado que de lo contrario el estado estaría en la posibilidad no sólo de estancarse, sino de bajar su calidad competitiva, afectando la economía de las diferentes regiones que la integran, por este motivo es conveniente realizar un análisis de las PyMES manufactureras de la región y los factores que influyen en su desarrollo competitivo, para detectar sus debilidades y con base a éstos, tomar medidas oportunas que permitan mejorarlos.

Por su parte, Sosa y Rangel (2010:51) comentan “que en el municipio de Tehuacán en el 2003, su producción total fue de 2876.8 millones de pesos a precios de 1993, y ha enfrentado una contracción promedio anual de -2.1% entre 1998 y 2003, mientras que la economía estatal obtuvo un ligero crecimiento de 0.9 %, demostrando con esta diferencia de casi tres puntos porcentuales entre el ritmo de crecimiento municipal y estatal un descenso en la participación de Tehuacán en la producción estatal, que paso de 6.1 a 5.3%”.

Se describirán las actividades económicas en Tehuacán, las cuales son soportadas en un 98.4% con las unidades económicas de los siguientes sectores: Minería, Manufactura, Comercio y Servicios. (Sosa & Rangel, 2010:53).

La Industria Manufacturera de Tehuacán es esencial para la economía de la región y fuente importante en la generación de empleo.(Sosa & Rangel, 2010:51).

### **Planteamiento del Problema**

Las empresas de manufactura en Tehuacán, se enfrentan actualmente a un mercado muy competitivo, debido a la llegada de numerosas empresas las cuales ofrecen un sin número de artículos, que en ocasiones son de mejor calidad y a un precio más accesible. Las empresas se enfrentan a un mercado, en donde los productos no son conocidos en otras localidades, incluso algunos son poco conocidos en nuestra región. Lo que lleva a destacar la falta de estrategias de mercadotecnia, las cuales les permitan dar a conocer su producto, no solo en la

región sino en diferentes lugares, y esto a la vez les permita aumentar el número de ganancias y reconocimiento a su trabajo.

Con base en lo anterior, es necesario tomar medidas pertinentes, que ayuden a la región a conocer de forma clara, con qué características cuentan las pequeñas y medianas empresas de la región para fortalecerlas y dirigir las a ser más competitivas.

El problema que enfrentan las empresas del sector alimentario es la falta de utilización de la mercadotecnia la cual contribuye a generar mayores ventas, un mejor posicionamiento en el mercado y de esta forma sean más competitivas en el mercado.

### **Metodología**

Por las características del estudio, es un diseño no experimental pues no se manipulan las estrategias de mercadotecnia sino solo se observarán en el estado en que se encuentran. Debido a que solamente se aplicaron cuestionarios en un solo momento se considera un estudio transversal, por otra parte, el diseño de los instrumentos para la recolección de la información se hará ex profeso para este estudio, finalmente solo se observará la mercadotecnia como una variable de estudio.

La metodología que se siguió fue la siguiente:

1. En primer lugar, se llevó a cabo la operacionalización de las variables de estudio con sus respectivas dimensiones e indicadores.
2. Con base en lo anterior se estructuraron las preguntas que se concretaron en un cuestionario.
3. El instrumento de recolección de datos que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario.
4. Se llevó a cabo una prueba piloto para comprobar la confiabilidad del cuestionario.
5. Aplicación del cuestionario definitivo a las PyMES de manufactura en alimentos.
6. Por último, se llevó a cabo el análisis de datos, se describen, analizan y representan los datos de forma gráfica y numérica, se utilizó el software SPSS, para dicho análisis.

## **Población**

El sector alimentario de este municipio está compuesto por un total de 13 empresas de manufactura, las cuales se analizarán en su totalidad mediante un censo. Posteriormente se realizará la estructuración y aplicación de un cuestionario, para la obtención de datos que darán respuesta a la influencia de la mercadotecnia en el desempeño de las empresas manufactureras del sector alimentario del municipio de Tehuacán. Un aspecto a destacar, de las empresas registradas en el INEGI, una de ellas ya no está funcionando, otra regresó el cuestionario sin contestar.

## **Marco Teórico**

En este rubro se abordan las principales teorías que dan soporte a la presente investigación, se presentan los siguientes temas: en primer lugar, los orígenes y la evolución del concepto de mercadotecnia; posteriormente, se abordarán los términos que están relacionados con satisfacción y valor para los clientes; de igual forma se definirá el mercado meta y sus diferentes clasificaciones, posteriormente se analizará la mezcla de mercadotecnia.

## **Mercadotecnia**

Se empezará por establecer el constructo de mercadotecnia y lo que es un plan de mercadotecnia. Se define la mercadotecnia como *“el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlos en una mejor forma que la competencia. El plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso”*. (Hiebing & Cooper, 1992:1)

Con base a la definición anterior, la mercadotecnia ayuda en la realización del análisis del mercado meta, el cual estará conformado por los clientes a los cuales debemos satisfacer sus necesidades y deseos, en donde es muy importante tomar en cuenta la competencia la cual tiene el mismo objetivo puesto, que buscan la satisfacción de los mismos.

Para American Marketing Association *“el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que*

*tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general"* (2007:121). En esta definición, se enfatiza la fuerza de las relaciones cercanas con los clientes respondiendo a los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores generados por la globalización. (Castillo et al, 2013: 18).

En el párrafo anterior se observa que lo relevante es la idea de valor, las relaciones con los clientes y los grupos de interés. Aspectos muy importantes para lograr aumentar la competitividad de las organizaciones. (Carasila & Milton, 2008).

En este sentido, hoy en día está vigente un nuevo paradigma de *marketing* relacionado con lo siguiente: a) organizar a los consumidores por segmentos, b) centrarse en el valor del consumidor, c) medir no sólo las finanzas, sino igualmente el *marketing*, el valor y la lealtad del consumidor, d) centrarse en satisfacer a los inversionistas, e) todos los miembros de la compañía están implicados en el *marketing*, f) buscar la fidelización de los consumidores y g) convertir la cadena de valor en la unidad de análisis. (Carasila & Milton, 2008).

### **Satisfacción y Valor para el Cliente**

Es importante empezar definiendo que es una necesidad, Kotler y Armstrong (2012: 6) la definen como "las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal".

Partiendo del conocimiento y de la necesidad, conjuntamente se encuentran los deseos los cuales se definen como “los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual”. (Kotler y Armstrong, 2012: 6).

Dentro de estos aspectos se encuentra el más importante el valor y la satisfacción del cliente el cual se define de la siguiente forma “los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor”. (Kotler y Armstrong, 2012: 7).

El valor percibido por el cliente “evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los competidores”. (Kotler y Armstrong, 2012: 12).

Satisfacción del cliente “grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor”. (Kotler y Armstrong, 2012: 13).

Posteriormente, cuando ya se tiene un cliente al cual le generamos valor y satisfacción debemos pasar a una etapa de suma importancia, la cual es las relaciones con el cliente que se define de la siguiente forma “El proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción”. (Kotler y Armstrong, 2012: 12).

La finalidad de la mercadotecnia, es la satisfacción de las necesidades de los integrantes de la sociedad, a través de lo cual se generan las utilidades para las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad no sólo importa la satisfacción de las necesidades de los clientes, sino conjuntamente es el valor (entendido éste como lo que diferencia del consumo de otros bienes y servicios) que le genera la organización a la hora de consumir los bienes o servicios por parte de los clientes.

Un cliente satisfecho, es lo fundamental para la sobrevivencia y sostenibilidad de las organizaciones. Un cliente satisfecho, genera utilidades a las organizaciones. Además, un cliente satisfecho indica que sus expectativas, en cuanto al consumo del bien o servicio, están satisfechas, por lo que un cliente satisfecho es un cliente fiel al consumo de estos productos, (Pereiro, 2008).

### **Mercado Meta**

El mercado meta se entiende como “personas u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y disposición para comprar”.(Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 261).



Por su parte, Kotler y Armstrong lo definen como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio”.(Kotler y Armstrong, 2012: 7).

Mientras que la segmentación de mercados es el “proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares”. (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 261). Otra definición de segmentación de mercados es “el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina segmentación del Mercado”. (Kotler y Armstrong, 2012: 49).

En este sentido, “la importancia de la segmentación de mercados desempeña un rol clave en la estrategia de marketing de casi todas las organizaciones exitosas y es una poderosa herramienta de marketing por varias razones. Lo más importante es que casi todos los mercados incluyen grupos de personas u organizaciones con distintas necesidades y preferencias de productos”. (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 262).

Respecto del mercado meta lo definen como “el mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos.”(Kotler y Armstrong, 2012: 49)

Por su parte, el posicionamiento se refiere a que “una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia“. (Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007:163).

El posicionamiento lo definen como “lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta“. (Kotler y Armstrong, 2012: 49).

El marketing meta según Kotler & Armstrong (2012) puede realizarse en varios niveles diferentes, como se muestra a continuación:

1. Marketing no diferenciado o masivo, es una estrategia de cobertura de mercado, en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos del mercado e intenta llegar a todo el mercado, con una sola oferta.
2. Marketing diferenciado o segmentado, estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

3. Marketing concentrado o de nicho, el cual es una estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos de mercado.
4. Micromarketing, es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing, a las necesidades y los deseos de segmentos específicos de clientes individuales y locales, incluye el marketing local e individual, (Kotler & Armstrong, 2012: 201-204).

### **Mezcla de mercadotecnia**

A continuación se presentan conceptos de suma importancia los cuales están relacionados con la mezcla de mercadotecnia como son: las estrategias de marketing, demandas, producto, la marca y sus beneficios, así como empaque y etiqueta, canales de marketing, calidad, descuentos, métodos de promoción, y por último se presenta la mezcla de mercadotecnia, analizando cada una de las estrategias de marketing, las cuales a su vez son conocidas como las cuatro P's.

La estrategia de marketing se define como la “lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él”. (Kotler y Armstrong, 2012: 48).

Por otra parte las demandas se entienden como “Deseos humanos respaldados por el poder de compra”. (Kotler y Armstrong, 2012: 6).

A continuación se muestra la definición de producto, la cual es de suma importancia, ya que en este proyecto las empresas cuentan como diversos productos, entonces lo definen de la siguiente forma “un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (o genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguros, raquetas de tenis o entretenimiento”. (Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 220)

Los productos individuales, líneas y mezclas de productos se refieren a “un producto individual es una versión específica de un producto, el cual puede designarse como una oferta diferente entre los productos de una organización. Un grupo de productos individuales estrechamente relacionados es una línea de productos. La mezcla de productos de una organización incluye todos los artículos que comercializa”.(Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 339).

Se aborda la marca como otro de los factores que intervienen para el reconocimiento de las empresas y sus productos “una marca es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores. Un nombre de marca consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente. Un símbolo de marca es la parte de ésta que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos. Una marca registrada es la que ha adoptado un vendedor y recibe protección legal“. (Stanton W., Etzel M.,

Walker B., 2007: 339). Los beneficios de la creación de marca son“la identificación del producto, las ventas reiteradas y las ventas de nuevos productos”.(Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 343).

Aunado a la marca, están los empaques y las etiquetas, debido a que para la creación de un producto se necesita de un empaque, de una etiqueta bien diseñada y en esta etiqueta irá el nombre de la marca por lo cual existe una estrecha relación entre estos conceptos, los cuales se definirán a continuación “los empaques siempre han desempeñado una función práctica; es decir, conservan el contenido y protegen los bienes mientras se desplazan por el canal de distribución. Sin embargo, en la actualidad, el empaque también promueve los productos y los hace más seguros y fáciles de usar”.(Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 348). También se dice que “el empaque consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto”.(Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 286).

Por su parte, la etiqueta “es la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. La etiqueta puede ser parte del empaque o puede estar adherida al producto”. (Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 289).

Por otro lado, los canales de distribución son uno de los factores con los que las empresas deben estar atentas al momento de decidir que canal utilizarán ya que estos ayudarán a la mejora de la distribución de sus productos, los canales de

distribución los definen como “un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios“(Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011: 417).

Por tanto, “un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas“(Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 404).

En esta parte, se hablará sobre algunos de los métodos de promoción que existen “La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción“(Stanton W., Etzel M., Walker B., 2007: 506).

Se conceptualiza la mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es

capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. (Kotler y Armstrong, 2012: 51). La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta. (Kotler y Armstrong, 2012: 51-52). La mezcla de mercadotecnia es la combinación de las cuatro P’s, es decir, Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### **Producto**

Se define el producto en primera instancia ya que de las cuatro P’s es una de las más importantes “el producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta”. (Kotler y Armstrong, 2012: 51). El Producto es quizá el elemento más importante dentro de la mezcla de mercadotecnia, pues si este no satisface las necesidades del consumidor simplemente fracasará y por ende la organización (Fischer, 1993).

Según Stanton et al, (2000), entre las estrategias que tiene una empresa para administrar adecuadamente un producto se encuentran: a) extensión de la mezcla de productos, es decir, ampliar las líneas creando nuevos productos constantemente; b) modificar los productos actuales cambiando su presentación, envase, imagen, etcétera; c) contracción de la mezcla de productos, es decir, eliminar aquellos productos o líneas que no sean redituables a la empresa o se encuentren obsoletos; y d) posicionamiento del producto. Esto se puede hacer de

cuatro formas: maximizando los atributos del producto, maximizando los beneficios ofrecidos al cliente, haciendo publicidad en contra de la competencia o bien utilizando publicidad sin retarla. (Castillo et al, 2013: 21).

## **Precio**

Se entiende el precio como “la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto”. (Kotler y Armstrong, 2012: 51). Por su parte, para Fernández (2002), Precio es la cantidad de dinero que un consumidor paga por adquirir un producto determinado. Muchos son los factores que influyen en la determinación del precio: los costos de producción, los precios de la competencia, las características de la demanda, el tipo de mercado, etcétera.

## **Plaza**

Para Luodon y Della Bitta (2001) plaza es la variable que se ocupa de dónde y cómo vender los productos y servicios. También, se encarga del mecanismo con el cual se transfieren los bienes al cliente, es decir, de los medios de transporte y los canales de distribución. La estrategia de plaza involucra desde el diseño, ubicación y ambientación del punto de venta, hasta la elección adecuada de los medios de transporte para distribuir el producto, la elección del número necesario de intermediarios y la intensidad de la distribución. (Morales, 2006). En este sentido, para Kotler y Armstrong (2012: 51) la plaza “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta”.



## **Promoción**

Por su parte, Kotler y Armstrong (1998) señalan que la Promoción, no es otra cosa que la forma en que la empresa se comunica con sus clientes, intermediarios y público en general. La promoción incluye lo que se conoce como mezcla promocional la cual consta de: a) publicidad, cualquier forma pagada de promocionar un producto o servicio en medios masivo o no masivos; b) venta personal, presentación personal que hace la fuerza de ventas de una empresa con el fin de establecer relaciones a largo plazo con el cliente; c) promoción de ventas, se trata de incentivos a corto plazo para estimular las ventas o compras, como las ofertas y descuentos; d) relaciones públicas, su objetivo es crear una imagen positiva de la empresa ante el público en general y la eliminación de cualquier elemento desfavorable; y e) propaganda o *publicity*, es cualquier forma no pagada para dar a conocer un producto o servicio. (Castillo et al, 2013: 22).

Por su parte, Peñaloza (2005) añade a este *marketing mix* un quinto elemento: el Servicio, pues considera que este es un valor agregado al paquete de valor ofrecido al cliente, y que puede constituir una ventaja competitiva. Cabe aclarar que el concepto de servicio, en este caso, no se refiere al *servicio* que se comercializa o se vende —como un servicio bancario, por ejemplo—, sino a todo aquello que acompaña al producto o *servicio* después de su venta, como garantía, instalación, reparación, asesoría técnica, etcétera. (Castillo et al, 2013: 22)

## **Habilidades tecnológicas y de comercialización**

En cuanto a la capacitación es considerada como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de los trabajadores para desarrollar la función encomendada los beneficios pueden extenderse durante toda su vida laboral y ayuda en el desarrollo de la persona para cumplir con futuras funciones.

Se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

## **RESULTADOS.**

Se iniciará esta presentación de resultados con generalidades de las empresas encuestadas, de las que a continuación se hará un recuento.

En cuanto a la antigüedad de las empresas, un aspecto que llama la atención es que por una extraña razón, en buena proporción el 72.7%, no se contestó esta pregunta, mientras se señala que el 18.18% tiene de existencia cuatro años o más y con un 9.09% de las empresas tiene una existencia de tres años. Como se puede observar en la figura 1.



Figura 1. Antigüedad de las empresas

En el caso de la antigüedad de los trabajadores en la empresa, se tiene que el 27.27% con más de cuatro años de servicio.

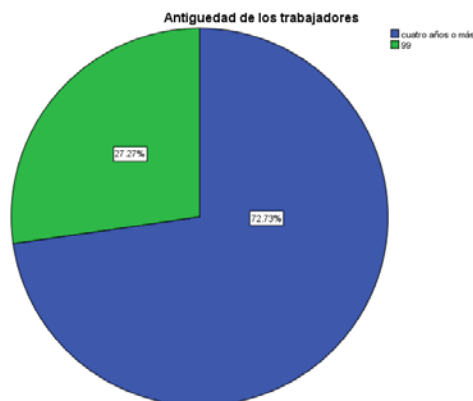


Figura 2. Antigüedad de los trabajadores

En cuanto al crecimiento de las ventas, las que señalaron que tienen como meta un incremento del 10%, representan el 18.18%; con un aumento de entre el 10 y 25% son el 27.27% del total; en un intervalo de 25 a 50% son 27.27%; y con más del 50% representado por el 9.09% de la totalidad de las empresas estudiadas. Como una deducción a estos datos, muestran la disposición de las empresas a generar un crecimiento de sus empresas en términos de querer seguir posicionándose mejor en el mercado, así como en su ámbito competitivo.

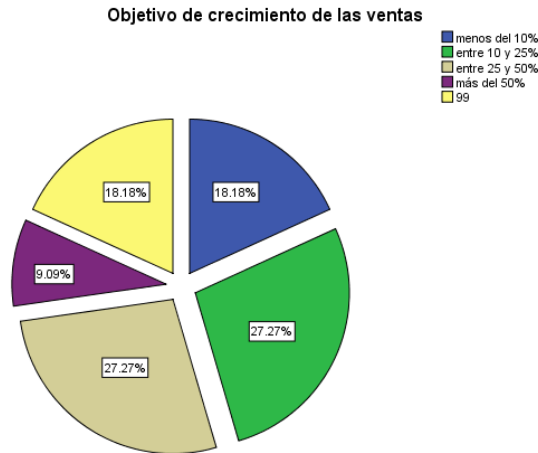


Figura 3. Crecimiento de las ventas

### Correlaciones

La oferta al público objetivo tiene una correlación alta de (-.842\*\*) con diseñar estrategias individuales para cada segmento, lo cual es relevante porque nos indica que para las empresas es importante diseñar estrategias individuales para cada segmento, debido a que cada público objetivo tiene diferentes ideas, necesidades, deseos y gustos diferentes.

Por otro lado la oferta al público objetivo tiene una correlación con las promociones en productos estimulan las ventas (-.739\*\*), esto se debe a que cuando dirigimos una oferta al público objetivo necesitamos contar con diferentes promociones, puesto que estimulan las ventas. (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Oferta al público objetivo

	Diseñar estrategias individuales para cada segmento	Promociones en productos estimulan las ventas
Oferta al público objetivo	(-.842**)	(-.739**)

Diseñar estrategias individuales para cada segmento tiene una correlación de (.862\*\*) con elimina líneas de productos que ya no generan utilidad, es cierto pues cuando se están diseñando las estrategias para cada segmento, nos damos cuenta que líneas de productos son las que más consume cada uno de los segmentos a los que nos dirigimos, de igual forma se puede observar cuales son las líneas que no se consumen y por tanto pueden ser eliminadas ya que no nos generan utilidad.

Tabla 2. Diseñar estrategias individuales para cada segmento

	Elimina líneas de productos que ya no generan utilidad
Diseñar estrategias individuales para cada segmento	(.862**)

Se dirige a varios segmentos de mercado tiene correlación con adaptarse a las necesidades de los clientes individuales y locales generan mayor utilidad (.767\*\*), como se puede ver es una correlación relevante, ya que cuando se dirigen a varios segmentos de mercado, lo que recomendable es adaptarse a las necesidades de los clientes y de esta forma se genera mayor utilidad para la empresa.

Tabla 3. Se dirige a varios segmentos de mercado

	Adaptarse a las necesidades de los clientes individuales y locales generan mayor utilidad
Se dirige a varios segmentos de mercado	(.767**)

Satisfacción adecuada de clientes genera beneficios a la empresa tiene una correlación de (.875\*\*) con empresa ofrece productos diferenciados de la competencia, la satisfacción adecuada de los clientes genera beneficios pero para generar esa satisfacción es importante contar con productos diferenciados de la competencia.

Satisfacción adecuada de clientes genera beneficios a la empresa tiene una correlación importante de (.760\*\*) con considera los precios de la competencia para el precio, si el precio es competitivo y se toma en cuenta tanto el de la competencia como el de los costos de producción, el cliente estará satisfecho.

Tabla 4. Satisfacción adecuada de clientes genera beneficios a la empresa

	Empresa ofrece productos diferenciados de la competencia	Considera los precios de la competencia para el precio
Satisfacción adecuada de clientes genera beneficios a la empresa	(.875**)	(.760**)

Empresa ofrece productos diferenciados tiene una correlación de (.818\*\*) con generar cualidades que impliquen valor adicional, al ofrecer una empresa productos diferenciados genera en los clientes una percepción de valor adicional.

Tabla 5. Empresa ofrece productos diferenciados

	Generar cualidades que impliquen valor adicional
Empresa ofrece productos diferenciados	(.818**)

Redes sociales medio efectivo de promoción tiene correlación con se han establecido alianzas con proveedores para reducir costo y desempeño (-.744\*\*), en ocasiones no es sencillo el llevar una campaña en redes sociales y el generar esto requiere de un conocimiento extenso de este medio, además de que en ocasiones podría llegar a ser costoso, por lo cual las empresas pueden aliarse con sus proveedores para reducir estos costos.

Tabla 6. Redes sociales medio efectivo de promoción

	Se han establecido alianzas con proveedores para reducir costo y desempeño
Redes sociales medio efectivo de promoción	(-.744**)

Modifica la presentación del producto constantemente tiene correlación con se realiza publicidad utilizando medios masivos (.808\*\*), debido a que si la empresa

decide modificar la presentación de los productos constantemente necesitará de los medios masivos para dar a conocer estas nuevas presentaciones de una forma más eficaz y rápida. (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Modifica la presentación del producto constantemente

	Se realiza publicidad utilizando medios masivos
Modifica la presentación del producto constantemente	(.808**)

Se realiza publicidad utilizando medios masivos tiene correlación con promociones en productos estimula las ventas en un (.709\*), cuando se utiliza publicidad con medios masivos para dar a conocer las promociones con las que cuentan los productos es más factible que llegue a más clientes por lo que se estimulan las ventas. (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Se realiza publicidad utilizando medios masivos

	Promociones en productos estimula las ventas
Se realiza publicidad utilizando medios masivos	(.709*)

Nivel educativo de los obreros tiene correlación con cuantos cursos de capacitación reciben los obreros al año en un (.781\*\*), ya sea que el nivel de los obreros sea alto o bajo, se puede ir incrementando su conocimiento con los cursos de capacitación que le proporcione la empresa al año.



## Análisis de factor

Después de haber analizado los coeficientes de correlación ahora se pasará al análisis defactor del **mercado meta**, este se realizó apoyado en el software SPSS, de los cuales se dieron los siguientes resultados. Con el análisis de factor nos proporcionará los elementos necesarios para poder discernir cuál de las dimensiones del mercado meta tiene más importancia.

Para llevar a cabo, el análisis de factor es importante que los datos superen los requerimientos de la prueba de KMO y Bartlett, por lo que se observa es confiable pues es mayor a 0.5, siendo éste el coeficiente límite permitido, por tanto, se puede llevar a efecto la corrida con componentes de factores con componentes principales. (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.659
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado		14.459
Bartlett	gl	6
	Sig.	.025

Haciendo la corrida correspondiente se observa la matriz de componentes rotados, se tiene que para el caso de la dimensión **mercado meta**, lo más influyente es el marketing diferenciado por los elevados puntajes obtenidos en el componente 1, realizados con color amarillo y, por otro lado, en el marketing no diferenciado su incidencia es menor pues su valor obtenido es en un solo item, componente 2 realizado con color verde. (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Matriz de componente rotado Mercado meta

	Componente	
	1	2
Oferta al público objetivo	-.926	.087
Ignorar la diferencias de segmentos de mercado	.059	.989
Diseñar estrategias individuales para cada segmento	.934	.061
Se dirige a varios segmentos de mercado	.801	.216

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Por lo que se refiere a la **Satisfacción y valor al cliente** se observa que en este caso al igual que en el caso anterior, pasa la prueba de KMO y la de esfericidad de Bartlett con se tiene en el cuadro, por tanto, se puede pasar a realizar el análisis de factor. (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Satisfacción y valor para el cliente, Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.509
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado	25.443
Bartlett	6
gl	
Sig.	.000

En la variable **Satisfacción y valor al cliente** está contenida en dos dimensiones la dimensión que más peso tiene es el de la satisfacción al cliente, como se aprecia por los elevados valores obtenidos en color amarillo componente 1 y, la otra es la de redes sociales la cual es menor pues su valor obtenido es en un solo ítem, componente 2 realizado con color verde. (Ver tabla 12).

Tabla 12. Satisfacción y valor para el cliente,  
Matriz de componente rotado

	Componente	
	<u>1</u>	<u>2</u>
Satisfacción adecuada de clientes genera beneficios a la empresa	.980	.043
Empresa ofrece valor adicional a sus clientes	.760	.304
Considera que las redes sociales son un medio efectivo de promoción de sus productos	.052	.978
Tener buena relación con los clientes	.941	-.088

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Por lo que se refiere a la **Mezcla de mercadotecnia** se observa que en este caso al igual que en los casos anteriores, pasa la prueba de KMO y la de esfericidad de Bartlett con se tiene en el cuadro, por tanto, se puede pasar a realizar el análisis de factor. (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Mezcla de mercadotecnia, Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.507
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado		22.975
Bartlett	gl	15
	Sig.	.085

En la variable **Mezcla de mercadotecnia** está contenida en dos dimensiones la dimensión que más peso tiene es el de producto y precio, por los valores obtenidos en el componente 1(producto) en color amarillo y, la otra dimensión es la de precio con menor peso como se aprecia en el componente 2 con color verde. (Ver tabla 14).

Tabla 14. Mezcla de mercadotecnia, Matriz de componente rotado

	Componente	
	1	2
Considera costos de producción para precio	-0.082	-0.924
Considera los precios de la competencia para precio	-0.089	0.935
Modifica presentación de productos	0.840	0.308
Elimina líneas de productos que ya no generan utilidad	0.761	-0.104
Ventas personales generan relaciones a largo plazo con cliente	0.788	-0.133
Promociones en productos estimulan las ventas	0.856	0.046

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Ahora se pasara a analizar el rubro de **habilidades tecnológicas y de comercialización**.

En cuanto a la experiencia del personal en nueva tecnología, se observa que un 72.73% del personal tiene tres años o más de trabajar con nueva tecnología, un 18.18% tiene un año en este punto. Esto significa que la mayor parte de las

empresas estudiadas apuestan a la introducción de tecnología de punta en sus procesos productivos para ser más competitivos en el sector en el que se encuentran.

**Habilidades tecnológicas y de comercialización.**

En cuanto a la experiencia del personal en nueva tecnología, se observa que un 72.73% del personal tiene tres años o más de trabajar con nueva tecnología, un 18.18% tiene un año en este punto. Esto significa que la mayor parte de las empresas estudiadas apuestan a la introducción de tecnología de punta en sus procesos productivos para ser más competitivos en el sector en el que se encuentran.



Figura 4.4. Experiencia del personal en nueva tecnología

En otro rubro, la experiencia del personal en comercializar de manera única, presenta los siguientes datos, con 81.82% el personal tiene la experiencia de comercializar de manera única con tres o más años, por otro lado, con un 9.09% del personal con experiencia de tres años. En conjunto estos dos aspectos, la

experiencia en el manejo de tecnología nueva y en la manera de comercializar de manera única, influyen positivamente en el desempeño de las empresas.

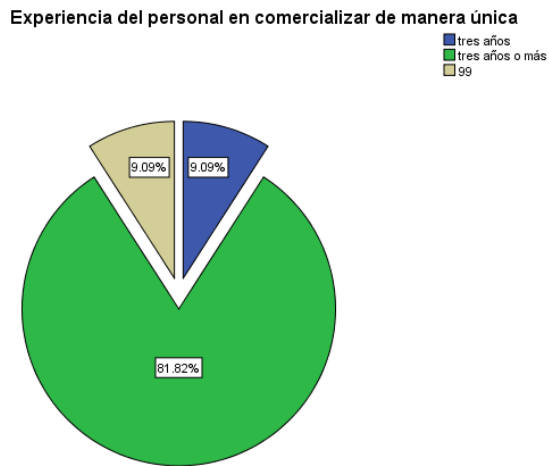


Figura 4.5. Experiencia del personal en comercializar de manera única

En lo que se refiere al nivel educativo de los obreros, se observan datos inverosímiles pues mientras con primaria solamente el 9.09% del personal cuenta con ella, el 27.27% tiene secundaria, un 18.18% tiene secundaria, el 18.18% con preparatoria y, lo más sorprendente es que con un 18.18% con posgrado.

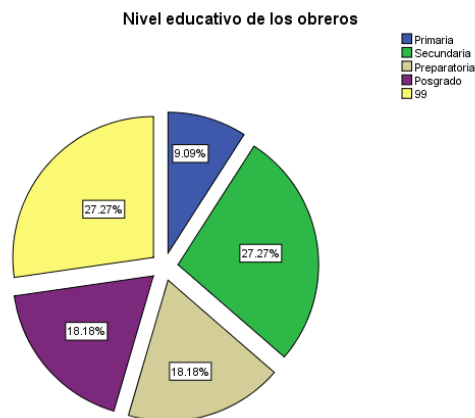


Figura 4.6. Nivel educativo de los obreros

En cuanto al nivel educativo de los mandos medios, en este caso supervisores, el nivel que más destaca es el profesional con un 63.64% del personal, le sigue con un 18.18% preparatoria y con un 9.09% secundaria y primaria. Como se puede

apreciar el nivel educativo de los mandos medios es bastante bueno, lo que significa que para este tipo de empresas están interesadas en contratar personal que cubra el perfil y que se encuentre preparado, pues les permite, con menos dificultad, poder manipular la tecnología nueva.

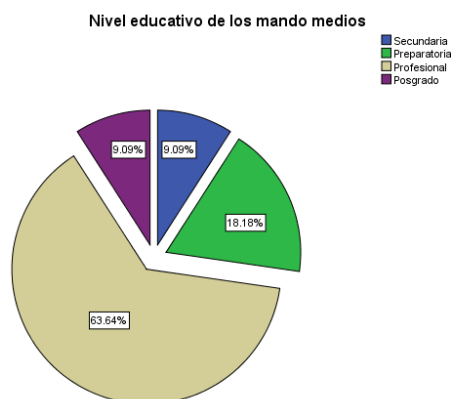


Figura 4.7. Nivel educativo de los mandos medios

En cuanto al nivel educativo de los gerentes destaca la preparación a nivel profesional con un 63.64 a nivel profesional, con un 27.27% con nivel posgrado y con un 9.09% a nivel de preparatoria. En este caso pareciera lógico que para poder tomar decisiones más acertadas es fundamental la preparación profesional de los gerentes, en donde les interese estar innovando constante tanto en los procesos productivos como en los organizacionales, contraten obreros y mandos medios con más preparación académica, todo esto va a redundar en un mejor desempeño de las empresas.

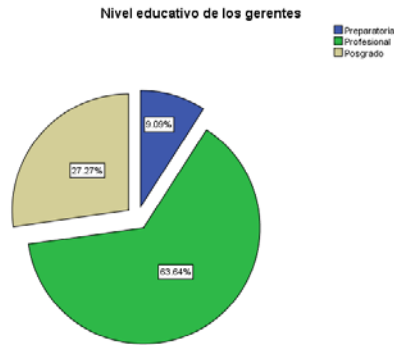


Figura 4.8. Nivel educativo de los gerentes

En cuanto a la capacitación se observa que tanto en la capacitación de obreros como de mandos medios presentan porcentajes similares, esto implica la existencia de una tendencia de los directivos a capacitar más y enfocándose a que los cursos estén relacionados con las tareas y actividades desarrolladas al interior de las organizaciones.

## Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del estudio de la mercadotecnia como herramienta para incrementar la competitividad de las empresas de manufactura en alimentos del municipio de Tehuacán. Como se observa en la investigación realizada en las empresas registradas en el INEGI, a pesar de que algunas no proporcionaron la información de cuantos años tienen en el mercado, el 18.18% que contestó confirmó que tienen cuatro años o más, lo cual nos indica que las empresas ya tienen un tiempo considerable dentro del mercado, además, uno de los factores que influye para el éxito de una empresa son los trabajadores de los cuales el 27.27% de ellos ya tiene más de cuatro años de servicio dentro de la empresa. Otro de los aspectos importantes es el crecimiento de las ventas que



esperan las empresas cada año, donde los porcentajes más representativos con un 27.27% son el aumento de entre 10 y 25% y de 25 a 50%.

Se observa una coincidencia entre los datos arrojados por las correlaciones en cuanto a las relaciones entre las variables con el análisis de factor de las mismas variables.

Del análisis de factor a través de la matriz de componentes rotados, se tiene que en la dimensión **mercado meta**, lo más influyente es el marketing diferenciado por los elevados puntajes obtenidos en el componente 1, realizados con color amarillo y, por otro lado, en el marketing no diferenciado su incidencia es menor pues su valor obtenido es en un solo ítem, componente 2 realizado con color verde, como se puede apreciar en la Tabla 10.

En lo que se refiere a la variable **Satisfacción y valor al cliente** está integrada por dos dimensiones la de más peso es de la satisfacción al cliente, como se aprecia por los elevados valores obtenidos en color amarillo componente 1 y, la otra es la de redes sociales la cual es menor pues su valor obtenido es en un solo ítem, componente 2 realizado con color verde, como se puede apreciar en la Tabla 12.

En la variable **Mezcla de mercadotecnia** está contenida en dos dimensiones la dimensión que más peso tiene es el de producto y precio, por los valores obtenidos en el componente 1 (producto) en color amarillo y, la otra dimensión es

la de precio con menor peso como se aprecia en el componente 2 con color verde, como se puede apreciar en la Tabla 14.

En cuanto a la variable Competitividad se observa que incide en las habilidades tecnológicas de los recursos humanos que tiene que ver con la conjunción de dos aspectos, por una lado, la experiencia adquirida en el trabajo cotidiano y, por el otro la formación educativa, la conjunción de estos dos factores es la aspiración de cualquier empresa para posicionarse de una mejor manera a través de la innovación.

### **Referencias Bibliográficas**

- Carasila, C. y Milton, A. 2008. El concepto de marketing: pasado y presente. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2 (14), 391-412.
- Castillo B. V.P., Bojórquez Z. M. I., Pérez B. A. E. 2013. La mercadotecnia, factor clave para la competitividad organizacional. *Gest. Soc.*, 6(1); 15-30. ISSN 2027-1433. Enero-junio. 16-30.
- Hernández, S. R., Fernández C. C., Baptista, L. P. 2010. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición.
- Kotler, P., Armstrong G. 2012. Marketing. Philip y Gary. Editorial Pearson Educación, México, D. F. Décimo Cuarta Edición.

Lamb, C. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. 1998. *Marketing* (4ª ed.). México:  
Thomson Editores.

Morales, M. 2006. Estrategias de mercadeo de las pymes del sector confección  
de la región Zuliana. *Multiciencias*, 1 (6), 1-21.

Pereiro, J. (2008, mar.). *La satisfacción del cliente en ISO 9001*. Recuperado el 5  
de enero del 2013, de Portal  
Calidad: [http://www.portalcalidad.com/articulos/71-  
la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)

Sosa M. Rangel G. 2007. Análisis del desarrollo económico del municipio de  
Tehuacán, Puebla y líneas de acción para su desarrollo local. *Journal*  
*Mundo Siglo XXI*. ISSN: 1870-2872.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. 2000. *Fundamentos de marketing*(11ª ed.).  
México: McGraw Hill.



# El Proyecto Parental en la Empresa Familiar: Estudio Comparativo en dos Hoteles de Villahermosa

---

Susana Mandujano Contreras<sup>1</sup>  
Juan Carlos Mandujano Contreras<sup>2</sup>

## Resumen

El presente documento aborda la temática del proyecto parental a través de un estudio comparativo en dos hoteles de Villahermosa, TabascoMéxico, los resultados de la investigación se obtuvieron a través de un análisis de tipo cualitativo, donde se aplicaron 16 entrevistas, 7 a familiares involucrados directamente en las empresas familiares y 9 a colaboradores,El proyecto parental se debe entender como el resultado de analizar la relación del padre y madre con el deseo que sus propios padres tuvieron hacia ellos y la expresión del deseo de los padres por sus propios hijos y bajo el enfoque de la sociología clínica sirve para crear un análisis acerca del proceso de sucesión en la empresa familiar ya que destaca los aspectos contradictorios en un proceso de sucesión.

**Palabras clave:** Contradicciones y complementariedades, empresa familiar, sucesión.

<sup>1</sup>Universidad Tecnológica de Tabasco. [susymandu1@gmail.com](mailto:susymandu1@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [juancarlosmandujano@hotmail.com](mailto:juancarlosmandujano@hotmail.com)

## Introducción

Las empresas familiares son vulnerables, por la dimensión emocional; según Davis (2006) se trata de una “especie totalmente distinta” que tiene entre sus principales debilidades “la vulnerabilidad ante los conflictos familiares y la resistencia al cambio”

De Gaulejac, Hace una singular aportación bajo el enfoque de la sociología clínica y sirve para hacer un análisis para explicar el fenómeno de la sucesión en la empresa familiar, esta óptica destaca los afectos parentales que se manifiestan en la empresa familiar ya que es común que el fundador proyecte sus sueños hacia los hijos en una forma impositiva y consecuentemente con el tiempo estos se deriven en conflictos al interior debido a la complejidad existente de la institución familiar en la empresa y las contradicciones en la vida familiar, Gaulejac (2005)

Este capítulo explicados casos estudiados en relación a la sucesión con un mensaje contradictorio de no ceder la empresa por relacionarlo en parte con la pérdida de poder o la muerte física, ya que en ambos casos eso manifestaron los hijos: *“la sucesión no se dará hasta que mi padre deje de existir”*, razón por la que se convierte en un tabú, ya que ninguno de los hijos desea la muerte de su padre sino la oportunidad y confianza plena en vida para demostrarles en cada caso que a pesar de no tener su misma disciplina o seguir estrictamente la tradición familiar impuesta, el sucesor puede continuar óptimamente administrando en el presente el destino de la empresa familiar.

## **Enfoque Teórico**

### **La familia y la empresa familiar**

Lo que distingue a una empresa familiar de una que no lo es, es el hecho de que está estrechamente involucrada en ella al menos dos o más miembros de la familia y que comparten el interés por la continuidad en el espacio familiar de tal forma que hay una mezcla de contextos intangibles y realidades tangibles que surgen de un patrimonio familiar.

El patrimonio suele provenir de los ahorros de la familia, de la inversión en el terreno familiar, un préstamo que exige a la familia sobrellevar sacrificios temporales o surge de la herencia de uno de los padres, por lo tanto lo que pasa en la familia como pueden ser los nacimientos, muertes de los miembros, acontecimientos especiales de éxito o fracaso familiar afecta en la empresa y lo que pasa en la empresa como: problemas económicos, inversiones, expansiones, fusiones, fraudes etc., afecta a la familia y vista de manera metafórica como un binomio empresa más familia el resultado es conocido en la expresión de: empresa familiar. (Ver fig. 1)

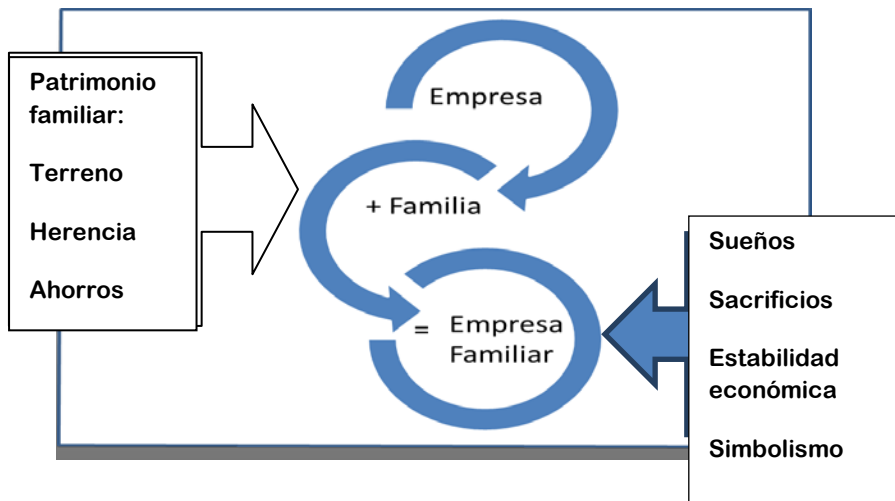


Fig. 1.- Expresión: empresa familiar, elaboración propia.

La fusión de estos sistemas es el término que conocemos comúnmente empresa-familiar, que contiene por lo menos tres sistemas que se entremezclan y de esta manera las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria. John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron en 1980 y denominaron “el modelo de los tres círculos”, (ver figura 2), ya que cada círculo representa el sistema que se interrelaciona siendo estos la familia, la empresa y la propiedad.



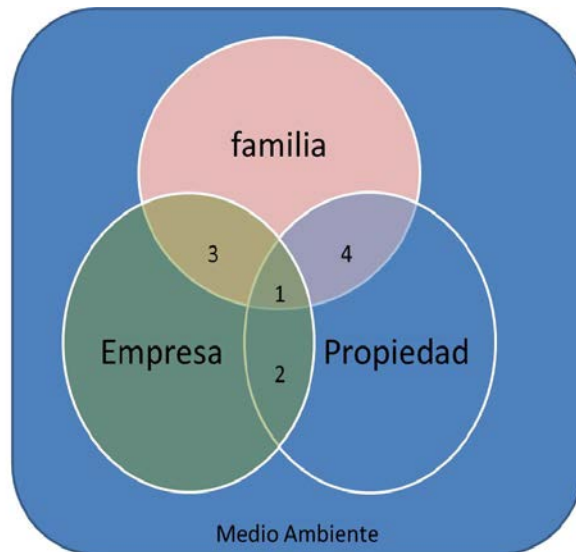


Fig.2.- Modelo de los 3 círculos, con base a Davis y Tagiuri.

Estos tres sistemas, según expone Treviño-Rodríguez (2010:13) se interrelacionan por los actores o grupo de actores involucrados como son:

1.- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa, 2.- Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia.3.- Miembros de la familia, no propietarios que trabajan en la empresa.4.- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa. Por lo que cada uno de estos actores constantemente se interrelacionan y tiene sus propias necesidades, roles, motivaciones y obligaciones según la posición en la que se encuentre dentro de la familia, la empresa o la propiedad.

En la noción del término empresa familiar se encuentra la unión de dos sistemas sociales que son la empresa y la familia, dos mundos que son opuestos entre lo racional y lo irracional, donde convergen constantemente las emociones y los desempeños resultados por lo cual se considera estudiar a mayor detalle el tema

de la familia como un tema central para entender las empresas familiares en cualquiera de sus tamaños, micro, pequeñas, medianas o grandes ya que en si por sus orígenes la familia tiene un propósito.

El tema de la familia y sus relaciones en el tiempo, nos permite reflexionar sobre otros ámbitos importantes como el trabajo e incluso la proyección de cada estilo de vida familiar por lo que no debemos de generalizar los hallazgos de estudio, ya que cada familia cuenta con su propia historia lo que la hace única en contexto.

La familia da lugar a nuestro sentido de la existencia porque nos lleva a tocar temas muy sensibles como son el tema de la trayectoria de vida, del amor y de la muerte, es decir, el tema de la familia en la empresa nos va a permitir entender de qué forma se da el proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras, y como se caracterizan a la vez como empresas familiares.

Analizar en su conjunto la organización, dinámica familiar y en particular saber que pasa en la realidad con las acciones de transferencia hacia la segunda generación familiar, estudiar el fenómeno de la sucesión en dos de las empresas hoteleras que tienen una trayectoria de treinta años en esta y conocer la vivencia del proceso de la sucesión. Ver figura 3.

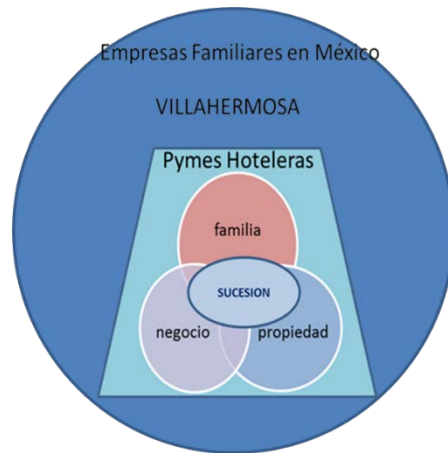


Figura 3.- Sucesión: objeto central de estudio, elaboración propia.

A partir de los años 60's la empresa familiar es considerada como un objeto formal de estudio o de investigación ( Montaña, 2012, UJAT)<sup>3</sup> que con el paso de los años ha servido de plataforma para desarrollar en conjunto otras teorías particulares que la diferencian de la empresa en general o no familiar y de los grandes corporativos que hoy conocemos donde la familia ya no tiene figura y por tal una intervención importante, lo que en la administración moderna se interpretó con el ejercicio de “una actividad profesional” como que las empresas que lograban un verdadero desarrollo eran aquellas que diferenciaban la propiedad del control ya que llevaban con éxito la administración sin la intervención familiar.

Un aspecto delicado en las empresas familiares es que muchas veces se intentan separar los llamados asuntos de familia de los asuntos empresariales es lo que

<sup>3</sup>Sesión de laboratorio de seminario de tesis, ( UJAT, marzo 2012)

según las observaciones de Koeing (2004) en diversos casos, es algo que puede unir o desmembrar una empresa familiar independientemente de lo bien que se gestione la faceta estrictamente empresarial, ya que por lo general enfrentan en su interior situaciones que desembocan en grandes conflictos” (Koeing, 2004, p 17)

Trabajar con la familia puede dar lugar a recompensas y disgustos como el hacer lo que les gusta hacer coordinándose con sus seres queridos o registrar estos problemas que eran vistos como problemas de coordinación aunque la familia está claramente incluida en el análisis de las organizaciones por el conector de la objetividad, vista como organización y no como institución, la institución es una idea abstracta según Augusto Comte y Max Weber, ya que la familia no es igual a una empresa y considerando que toda organización es un referente de las instituciones.

Por otra parte, en el último siglo la empresa familiar ha jugado un rol predominante en la economía mundial, en México, por ejemplo una gran cantidad de ellas según diversos estudios que estiman estas empresas, estimando alrededor del 80 al 90%, así como también han establecido que muchas de ellas “mueren” o desaparecen antes de los 2 años de vida, según Beckhard & Dyer, (1983) y de acuerdo a Timmons, (2000); es muy escasa la continuidad si es que estas empresas logran superar esta etapa donde existe gran riesgo de fracaso señalando en sus estudios a tres de sus principales causas: los factores económicos, financieros y la inexperiencia.

Desafortunadamente el Instituto nacional de estadística y geografía<sup>4</sup> que en México es el instituto que realiza y difunde estadísticas oficiales con temáticas de estudios económicos, medio ambiente, población, hogares y vivienda, sociedad y gobierno mas no contempla el rubro de empresas familiares, solo la clasifica por tamaños según sus ingresos o número de empleados; por lo que se estima que se encuentran hasta un 98% de ellas.

En estudios realizados en América, Latina por Allouche y Amann (1998) refieren que 9 de cada 10 empresas son familiares y además para ellos es alarmante el dato de que 2 de cada 3 fracasan el porcentaje oscila entre el 90 y 95%, tal es la magnitud de su importancia que merece ser estudiada en su interior desde el enfoque de los estudios organizacionales, para ello es importante primero dejar en claro las diversas definiciones que se encuentran relacionadas entre la familia y la organización.

Por lo anterior no podemos considerar el estudio de la familia y empresa como aspectos que deban separarse para su estudio, ya que son una realidad intrínseca en el contexto estudiado a nivel mundial.

### **La empresa familiar**

Entendemos por empresa familiar aquel negocio que sin importar el tamaño de éste, la propiedad *pertenezca* en su totalidad o en su mayoría a dos o más miembros de una sola familia, aunque comúnmente se suele relacionar este término con empresas micro y pequeñas y relacionarlas con ser poco

<sup>4</sup> INEGI.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www3.inegi.org>.

profesionalizadas ya que trasladan en muchos aspectos la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional, y visto en un estilo metafórico por Belausteguigoitia,(2002) quien reconoce a las empresas familiares como “una empresa con alma” dado que el corazón de las familias está en ellas, no se pueden separar.

Pero lo que realmente las define como empresas familiares no es el tamaño ni calidad de gestión directiva sino que la propiedad y la dirección de la empresa pertenezca a un mismo grupo familiar y además de que exista la intención al menos en el fundador de que siga en manos de la familia, lo anterior de acuerdo con Gallo (2008), el hecho de considerar a la empresa como un logro personal del fundador que desea trasladar a algún miembro de la familia y de esta forma perpetuar a través del tiempo es la mayor importancia por la que merece ser estudiada. Por ello analizar la dimensión y la forma en la que se da la continuidad, como empresa y como propiedad familiar, y determinar la influencia de los valores transmitidos nos permitirá aprender y comprender el tema de sucesión.

Otro aspecto a considerar para relacionar a la empresa como familiar es el número de integrantes y no tanto su tamaño, de esta manera el grupo de actores se reduce al menos a contar con dos miembros como mínimo que la conforman en su dominio económico y social como define Donelley, (1964) y destaca otra característica que es el que tenga el control financiero de la empresa.

Donde es importante resaltar la característica de que deba estar inserta por lo menos dos integrantes de una misma familia padre e hijo, esposos, hermanos o primos, y comprendemos que el interés está más allá de lo monetario al existir

lazos consanguíneos que se comparten. Es importante señalar que en este tema, el concepto “familia” se extiende más allá de la consanguinidad y aplicándose también a los cónyuges que por lazos contractuales como en el matrimonio se inician o colaboran en una misma empresa, siguiendo a Cisneros (2007), quien se acerca un poco más a la realidad actual y define a la empresa familiar como aquella en la que la mayor parte del capital pertenece a una familia; ya que es posible que sean dos a más inversionistas y los miembros de esa familia, quienes pueden pertenecer a distintas generaciones como padres e hijos e incluso sobrinos o nietos de la misma, quienes la administran, trabajan en ella y toman las decisiones estratégicas; así mismo tienen la intención de conservar la empresa a través de varias generaciones.

Como podemos vislumbrar en las expresiones de las definiciones anteriores, las empresas familiares arrojan dos grandes referentes: la familia y la empresa; referentes que son contradictorios a la vez y convergen en el mundo actual ya que, se unen en un mismo espacio donde se entremezclan los sentimientos con la razón, las capacidades reales con las expectativas personales de sus fundadores y dando el surgimiento a conflictos, problemas y situaciones que ponen en riesgo sus finalidades para comprender el desarrollo económico y cultural de hecho como se ha visto el término de “*empresa familiar*” resulta de la intersección de empresa y familia.

Sabemos que la empresa familiar es considerada además como una unidad que colabora en un régimen con muchas libertades y es menos burocrático, por ejemplo para elegir quien podría ejercer un puesto de trabajo importante o de

confianza entonces se tiene mayor preferencia por las consanguineidades que por los méritos de otro colaborador no consanguíneo y sobre todo a la hora de tomar decisiones lo que muchas veces resulta irracional y causa múltiples conflictos al interior, es además más flexible, adaptándose de forma más rápida a los cambios del entorno.

Los miembros de una empresa familiar suelen resolver sus problemas internamente y sólo en contadas ocasiones se externalizan a otros colaboradores la solución de estas situaciones se realizan discretamente por lo que no todas las empresas familiares recurren a la asesoría externa formal. Los integrantes de las familias se “ponen la camiseta” y adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. De esta forma, la empresa puede capitalizarse y los recursos se reinvierten logrando posibles crecimientos aunque a la vez puede causar conflictos.

Ahora, viéndolo desde un ángulo de sistemas, incluyo el cuadro 1, donde Soto, E y Braidot N., (1999) hacen un comparación que permite apreciar la superposición de las características que provocan conflictos al interior en un sistema racional o no familiar y un sistema irracional o de empresa familiar.



<b>Sistema empresarial (racional)</b>	<b>Sistema familiar (irracional)</b>
Va a lo concreto	Emocional
Enfoque hacia afuera	Enfoque hacia adentro
Muchos cambios	Poco cambio
Aceptación condicional	Aceptación incondicional

Cuadro 1.- Fuente: Soto, E y Braidot N. (1999), pp. 62-63.

En un sistema familiar surgen y prevalecen las contradicciones por que predomina lo emocional y lo afectivo en lugar de ir a lo racional y concreto, en este contexto estoy de acuerdo en que es común que se callan las buenas o malas decisiones tomadas al interior de la empresa o familia, y se adentran en las situaciones internas que con el tiempo se van convirtiendo en tabús familiares en lugar de aperturarse al exterior, también los cambios se dan muy lentamente y ante todo a pesar de las contradicciones se aceptan y toleran incondicionalmente las situaciones dadas.

Por lo que es evidente que en estos sistemas entremezclados surja la fricción y el conflicto como constante ya que se dificulta la separación de los ambientes formales como son la empresa y los ambientes informales como el de la familia, ver la siguiente figura 4.

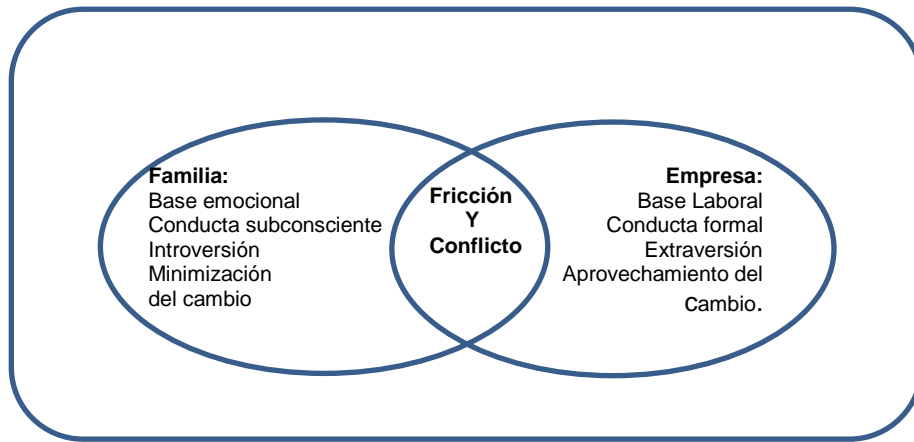


Figura 4.- Sistemas en conflicto, elaboración propia en base al modelo de Soto

Se cree por ejemplo que valores como la lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son mucho más profundos en las empresas familiares ya que, en alto grado este es su único modo de subsistencia y están más arraigados en la empresa familiar que en la empresa no familiar.

Esta realidad, por sí sola, debería darle a este tipo de negocios un éxito rotundo y desde luego asegurar su permanencia. Sin embargo, no resulta de esta manera, ya que se han sabido de casos donde entre los miembros familiares o sucesores carecen de estos valores y al poco tiempo de heredar la propiedad distorsionan la objetividad familiar de conservación, tradición o de dirección empresarial, entonces venden o traspasan las empresas para recibir los beneficios económicos.

Lo anterior nos lleva a reflexionar que si la empresa familiar cuenta con tantos atributos positivos como la unión de valores en un mismo grupo de personas por lo general unidas consanguíneamente padres e hijos, hermanos, primos que

permanecen interesadas en el éxito de la misma, es contradictorio que sólo sobreviva una proporción de 1 de 3, y tal vez la respuesta es que no es el ideal para todos los sucesores el querer continuar con la empresa de su familia, porque tal vez no comparten la misma experiencia de sus antecesores.

Por otro lado es importante considerar la opinión de otros investigadores mexicanos ya que según sus resultados de investigaciones del Centro de Empresas Familiares de la Universidad De Monterrey, en la ciudad de Monterrey Nuevo León, México donde estiman en datos recientes que en el año 2011, el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia y que el 70% de las empresas que entran a un cambio de generación desaparecen; 40% de las empresas se encuentran en el proceso; siendo aún más drástico sólo considerar que el 3 de 10 empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación. Álvarez M. (2011)

“Las empresas familiares de Nuevo León están pasando por una etapa crucial muy particular. Se calcula que dos de cada cinco están ya en un proceso de cambio de generación. Algunas de ellas están en proceso de acuerdos para lograr lo que solo tres empresas de 10 han logrado: pasar con éxito a la siguiente generación” Álvarez M. (2011:p1)

Por lo que se justifica que es necesario que hay que analizar con mayor detalle a través de métodos cualitativos como los estudios de casos presentados en esta investigación de tesis y conocer con más profundidad la situación real y percepción acerca de este fenómeno; coincidiendo con Salles y Tuiran, (1996) existen muchos mitos y creencias alrededor de las empresas familiares que solo

representan modelos ideales. Por ello, bien vale ser estudiada desde diferentes perspectivas, histórica, económica, antropológica, psicológica y sociológica

Entonces coincidiendo en términos de Rendón (2007), cuando la empresa es dirigida y gobernada por una familia, existen dos referentes en controversia: la empresarial y la familiar. Por lo que el resultado de las decisiones muchas veces repercuten a la administración formal, debido a que predominan las preocupaciones de la familia propietaria ante la administración del negocio, es decir se contraponen la racionalidad de la administración que recae en un negocio no familiar con la irracionalidad que caracteriza la empresa familiar.

Por lo que siguiendo a Rendón (2007:118), el campo organizacional de una empresa familiar se encuentra entretejido por dos dimensiones institucionales la empresarial y la familiar marcando una diferencia con la empresa que no es de tipo familiar

Lo que discrepa en gran magnitud porque en las decisiones empresariales de las empresas familiares contiene gran peso por la influencia emocional, de tal forma que en las disposiciones que deben tomarse de forma racional se omiten por evitar conflictos afectivos.

El cuadro 2 nos muestra diversos conceptos las características que contrastan en las empresas no familiares y familiares, donde se puede apreciar con claridad los aspectos como el objetivo principal que distinguen a las empresas familiares y no familiares, mientras en uno este objetivo tiene que ver con los beneficios económicos en la empresa familiar se da mayor importancia a la creación de empleos y la sucesión vista como la continuidad de la empresa.

Y en cuanto al concepto de sucesión nos señala que en las empresas familiares es una decisión individual centrada en el dueño o fundador y resulta afectivamente compleja a diferencia de cómo se establece en una empresa no familiar donde el mismo aspecto de sucesión se caracteriza como una decisión colectiva, administrativa y racional.

CONCEPTO	NO FAMILIAR	FAMILIAR
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos Sucesión
Unión de los Miembros	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios sino también por afecto.
Visión basada en	Administración o consejo de administración.	Fundador o propietario, y a veces por otro miembro de la familia relevante.
Planeación Estratégica	Tendencia a mediano largo plazo.	Tendencia a corto y mediano plazo.
Toma de Decisiones	Base racional,	Base razonable
	Técnicas o modelos administrativos Burocrática lenta.	Experiencia o sentido común. Centralizada y rápida.
	Riesgosa	Prudente
Jerarquía	Formal	Informal
Comunicación Formal	Escrita	Oral y escrita
Organización Interna	Formal	Pragmática
Contratación de Personal	Por conocimientos y experiencias	Por la pertenencia o cercanía a la familia.
Evaluación de los miembros	Por lo que hacen	Por lo que son filialmente
Actividades de Propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
<b>Sucesión</b>	Decisión colectiva, administrativa y racional	Decisión Individual. Afectivamente compleja
Perpetuidad basada en	Patrimonio Financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar.

Cuadro 2.- Características de la empresa familiar y no familiar, Dinámica Organizacional y Referentes Institucionales, Rendón, UAMI, 2007.

La empresa familiar es vista por muchos autores en cuanto a la finalidad de una empresa en su aspecto racional donde predomina la finalidad de la obtención de la mayor ganancia económica como lo explica Ginebra (1997), quien no admite que estas empresas también tienen un lado humano ya que considera que el fin de un negocio es hacer dinero.

Siguiendo a Ginebra (1997) solo importa desde su concepto el lado racional dando mayor importancia al valor económico y productivo de la empresa y es visto que cada uno es un puesto que debe cumplirse y en la familia cada uno es considerado por “quien es” o el lugar que representa en la familia por lo que para este autor la individualidad es irreductible

Mientras otros autores como Miles y Snow (1978) ostentan una tipología de las estrategias de adaptación basadas en la percepción de su entorno y en la que señalan que las empresas familiares tienen la particularidad para ello ya que consideran que surgen en forma espontánea en busca de fortuna, reconoce que la dirección de la empresa se encuentra concentrada en la familia, lo cual da lugar a olvidar el límite entre la familia, la empresa y la propiedad por lo que sugiere a los miembros de las familias que las dirigen que desarrollen una forma adecuada de organización con la intención de que el negocio les deje una utilidad o rendimiento económico que beneficie a la familia.

Viéndolo de esta manera es imposible pensar que el surgimiento de una empresa familiar resulte de forma espontánea por ambición cuando muchas veces se deriva de la necesidad en colectivo y al realizar la aplicación de esfuerzos y una gran carga de sacrificios en hacer a un lado su vida personal y familiar para hacer que

resulte el sostenimiento del negocio y se refleje con el tiempo en una inversión que resulte beneficiosa para la familia años más adelante y en el caso de las compañías familiares, de acuerdo con Cisneros (2011) el reto más importante es, probablemente, integrar los intereses de diversos actores en objetivos compartidos y coordinar los esfuerzos organizacionales para el logro de los mismos.

Según diversos autores como Rosenblat, de Mik, Anderson y Johnson (1985) que coinciden en que la empresa con estructura familiar es aquella que se encuentra influenciada en su administración y propiedad por el grupo familiar o por lazos familiares, pues distinguen en su concepto dos factores importantes que son la propiedad y el trabajo compartidos por miembros de la familia, lo cual va permitir entender el manejo de dos mundos tan disímiles y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia.

A pesar de ello, las empresas familiares han sido poco estudiadas en su interior, con un enfoque cualitativo y a detalle, su estudio formal inicia apenas en la década de los años setentas según Handler W. (1989), por lo que podemos afirmar que Las organizaciones familiares son un campo de estudio relativamente nuevo, de acuerdo con de la Rosa (2011), en México la empresa familiar es escasamente estudiada no tanto por la falta de interés entre los estudiosos de la misma, sino porque el universo de empresas familiares a estudiar es tan amplio en comparación con el número de investigadores que se dedican a su estudio.

Es evidente que la empresa familiar es un tipo de empresa estudiada en países de todo el mundo, ya que no importando su tamaño, se consideran un gran motor en

la economía de cualquier país observando que muchas de las grandes organizaciones familiares comenzaron así, y no por ello dejan de ser empresas familiares, hay un tipo de empresas que son las dedicadas al servicio de hospedaje y en lo particular para mi es de gran interés ya que visto de la forma en la que la familia tiene un espacio llamado casa u hogar y una empresa hotelera equivale en ese sentido al ofrecimiento de una casa lejos de casa por lo que me resulta interesante estudiar cómo se realiza la interacción bajo el contexto de sucesión en estas empresas.

**La empresa familiar en la hotelería tabasqueña** En Tabasco; existen en la actualidad más de 470 empresas hoteleras<sup>5</sup> de diversos tamaños y categorías, donde se tiene la distinción de clasificarse por su organización en hoteles independientes y de cadena, a los hoteles independientes se les conocen como aquellas empresas hoteleras que surgen y funcionan con organización de reglas simples, construcción improvisada y que llevan el nombre propio o el del apellido familiar.

Y hoteles de cadena que son hoteles construidos bajo una amplia planeación y diseño en su organización, que depende de estrictos reglamentos de operación, sujeto a evaluaciones externas periódicas por parte del organismo que otorga los permisos y derechos de uso de sellos franquiciantes como por ejemplo Hyatt, Howard Johnson, Crown Plaza; Holiday Inn. Estos hoteles, se dividen además según sus niveles de instalaciones y servicios en categorías que se en México se

<sup>5</sup> Dato proporcionado en entrevista con el Lic. Roberto Díaz Rodríguez, Miembro de la Asociación de Hoteles y Moteles de Tabasco y Director de Hotel Madam en Junio de 2011.



clasifican de una a cinco estrellas y según entrevistas con miembros de familias hoteleras el surgimiento de inversiones para construcción y apoyo a la hotelería formal en Tabasco, que data de los inicios de los años 70's siendo el más representativo en esta ciudad el Hotel Maya Tabasco que se distingue por ser el primer hotel de más de 150 habitaciones con construcción planeada para ofrecer un servicio de categoría de cuatro estrellas, y cubre la necesidad de contar con establecimientos apropiados para el hospedaje a turistas y visitantes.

La administración de estos hoteles llamados independientes, continua siendo de carácter familiar ya que en estas empresas era muy común observar aparte del dueño o fundador, algún otro miembro de la familia que se encuentra involucrado con el negocio que les sustenta, enfrentándose con el paso de los años a la competencia por el aumento de más establecimientos de hospedaje.

En la actualidad se ha observado que continúan operando diversos hoteles que iniciaron y siguen con una trayectoria de administración tradicional o familiar en la ciudad de Villahermosa; Tabasco, es decir surgen a partir de la oportunidad de la necesidad de cubrir el servicio de hospedaje debido al descubrimiento de yacimientos petroleros en los años 70's y 80's a partir de este momento, se realizaron por parte de particulares acciones como ciertas modificaciones o adaptaciones en terrenos, edificios o casas exclusivas para acoplarlas a instalaciones que ofrecieran este tipo de servicios.

Otra de las problemáticas comunes para los hoteles familiares establecidos en Villahermosa, es la llegada a la ciudad de nuevos hoteles de cadena que

provocan competencia en las tarifas o precio de sus habitaciones y el tener que apegarse a sistemas de calidad que estas empresas ya tienen insertos pero ellos no porque prevalece la informalidad.

Ante la llegada a la ciudad del establecimiento de nuevas franquicias y hoteles de cadena, mismos que han llegado paulatinamente e inician operaciones en esta ciudad desde hace más de 30 años para competir y brindar sus servicios a otro nivel, especializando hacia la atención y servicio del turista de negocios<sup>6</sup> otorgándoles el atractivo de mejores instalaciones y declarando hasta la fecha actual una guerra de tarifas lo que deja en gran desventaja a muchos hoteles de carácter independiente.

Los hoteles de cadena que llegan a esta ciudad con mayor poder de inversión en sus instalaciones y servicios y mejores controles operativos en una administración de estilo corporativo, a mediados de los años 80's, donde llegan a Villahermosa por ejemplo grandes cadenas hoteleras con prestigio nacional o internacional como son: Hyatt, Camino Real, y posteriores décadas llegaron cadenas como Fiesta Inn, Holyday Inn, Crown Plaza, Hilton. , Quinta Real

En un sentido más apegado al aspecto de formalidad de las empresas hoteleras, Según Báez (2009), en los hoteles de la actualidad cada día adquiere mayor importancia la implementación de los programas de calidad y excelencia

<sup>6</sup> En Villahermosa se establece la orientación de los servicios de hospedaje a cubrir las necesidades de viajeros de negocios, ofertando mediante convenios con las empresas paquetes empresariales a su medida y mejores tarifas que para vacacionistas de placer.

enfocados a la satisfacción integral de las expectativas y necesidades del huésped, por lo que recomienda entre otros puntos:

- Tener un coordinador que dependa de la dirección general para la administración de este tipo de programas
- Establecer estándares de tiempo y de calidad en todos los departamentos
- Implementar círculos de calidad en el hotel
- Capacitación continua en todos los departamentos, con instructores internos y externos.
- Realizar evaluaciones internas y externas mediante huéspedes incógnitos.
- Programas de reconocimiento y premiación de empleados de acuerdo a estándares establecidos
- Establecer grados de satisfacción de los clientes con base a cuestionarios específicos.
- Obtener certificaciones de programas como ISO 9002 O distintivo H

### **El proyecto parental**

En la génesis socio-psicológica del proyecto parental, la propuesta planteada por Vincent de Gaulejac (2005); parte de analizar la relación del padre y madre con el deseo que sus propios padres tuvieron hacia ellos y la expresión del deseo de los padres por sus propios hijos, ya que esta situación resulta ser una contrastante

mezcla de miedos y deseos acerca de lo que los padres desean a través de sus hijos. Por un lado, contrasta el miedo a que el hijo llegue a ser como los padres y deseo de que a la vez sea la continuación de su vida.

De Gaulejac, Hace una singular aportación bajo el enfoque de la sociología clínica y en particular sirve para crear un análisis acerca del proceso de sucesión en la empresa familiar ya que destaca los aspectos contradictorios en un proceso de sucesión.

Es interesante esta óptica por los afectos parentales que se manifiestan en la empresa familiar ya que es común que el fundador proyecte sus sueños hacia los hijos en una forma impositiva y consecuentemente con el tiempo estos se deriven en conflictos al interior debido a la complejidad existente de la institución familiar en la empresa y las contradicciones en la vida familiar, Gaulejac (2005) ubica la sucesión en función de la fabricación de los herederos, situando la herencia como una estructura de transmisión, él hace referencia a una representación que los padres hacen del futuro de sus hijos apoyando la relación de familia y herencia

Propone en su teoría, el análisis de la contradicción de la proyección de los padres hacia hijos ya que en el imaginario ideal de todos los padres queremos que se reflejen en nuestros hijos reproduciendo *el propio* narcisismo como lo identificaba Sigmund Freud. De esta forma los padres se proyectan en sus hijos poniéndoles objetivos, y metas a alcanzar, ya que su máximo deseo es que sean como nosotros o lleguen a ser lo que nosotros no logramos ser y visto de esa manera en el caso de la empresa como objeto de herencia, el ideal de cada padre es que el

hijo continúe con la operación de ella y se entregue por completo a preservarla como si fuera la extensión de uno mismo para de esa forma alargar metafóricamente la vida. La noción del proyecto parental también nos distingue una serie de contradicciones al tener de un lado la finalidad a alcanzar y del otro la proyección de los padres tratando de atribuir al otro lo que viene de sí mismo lo que se convierten en conflictos dentro de la empresa familiar.

Al mismo tiempo dentro de estas contradicciones que posiblemente también vengán arrastrándose como una correa de transmisión<sup>7</sup> con orígenes desde el pasado con la proyección de nuestros padres queremos que nuestros hijos vivan su propia experiencia pero por cuestiones no resueltas no lo dejan ser o reaccionan de muy mala forma si no se cumplen a satisfacción las expectativas de los padres.

Un ejemplo de cómo operaría el proyecto parental en la empresa familiar, es analizado en el cuadro 4, que contiene ejemplos derivados de los hallazgos de la historia de vida, y descubre en esta los elementos que se conformen del proyecto de sí mismo (padre) a través de los años transmitido a los hijos; ya sea en mensajes verbales o no verbales. Partiendo del ideal que se tiene (o no se pudo cumplir) hacia los hijos, e imponerles de alguna forma que deban de realizar o cumplir las metas que proponen los padres, en el siguiente cuadro se exponen tres ejemplos al respecto:

<sup>7</sup> M. Pagés “Les systèmes socio-mentaux” en Bulletin de Psychologie, Tome XXXIV, No. 350, p 599.

<b>PROYECTO DE SI MISMO ( Padre)</b>	<b>OBJETIVOS A ALCANZAR</b>	<b>PROYECTOS HACIA EL HIJO</b>
Estudios limitados o truncos.	Obtener un título universitario. Estudiar la carrera que no pudo estudiar el padre. Evitar tropiezos financieros o profesionales.	Que administre la empresa que le hereda con la ventaja de ser competitivo al aplicar los conocimientos profesionales que él no obtuvo.  Mejorar la empresa con habilidades profesionales.
Ser empresario exitoso y reconocido por la sociedad	Tener varias empresas o propiedades que le permitan solvencia económica.  Ganar prestigio social y económico al ser reconocido ampliamente.	Que el hijo administre y multiplique el éxito empresarial de la empresa familiar.  Que sea mejor que el padre y se supere económicamente.
Mejorar su nivel económico y social casándose con una persona que tenga un buen nivel social.	Negociar una buena dote, presentarlo con damas de sociedad buscando el arreglo matrimonial	Que acepte un matrimonio arreglado y ese matrimonio perdure como el de sus padres.

Cuadro 4.-, Proyecto parental, elaboración propia, basado en las dimensiones que expone De Gaulejac.

Dentro de esta forma de análisis, de acuerdo a F. Muel Dreyfus, 1983, encontramos que se articulan los juegos del deseo entre padres e hijos y las estrategias sociales de adaptación de los individuos a las plazas sociales disponibles en el mercado de la distribución antropológica, tal es el ejemplo del padre que habiendo fundado, conservado la empresa familiar considera heredar la empresa a su hijo varón y resulta que el hijo tenga razones personales que hagan que pierda el interés en administrarla y prefiere como estrategia decide que la empresa familiar la administre un tercero; lo anterior no sería precisamente el ideal del padre ya que el espera que en este ejemplo, su hijo se personalice en la

administración de la misma y demuestre con su esfuerzo y sacrificio personal estar al frente de la misma, aunque sería la decisión del hijo una vez que fuera heredada.

Como vemos, el proyecto parental está lleno de contradicciones, en donde existe la ambivalencia porque queremos por un lado que nuestros hijos sean como nosotros y queremos a la vez que sean ellos mismos, queremos que alcancen a realizar lo que nosotros no logramos pero direccionamos a que sean libres de elegir aunque las elecciones de los hijos no concuerden con nuestros deseos como padres, Así mismo, de acuerdo con Gaulejac, es común que se den las contradicciones en tres niveles : 1) Contradicciones internas al proyecto, donde por lo general los padres han fracasado, esperan reparar errores y resolver sus propias fallas, en segundo nivel 2) Contradicciones con relación al proyecto; aquí se concentra la expresión de las relaciones entre padre e hijos y los conflictos edípicos y en tercer nivel 3) Contradicciones en la realización al proyecto, donde ocurre un desfase entre el ideal propuesto y los medios, las situaciones en la que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual deben insertarse.

### **Objetivo**

Analizar y comparar bajo la perspectiva del proyecto parental y el análisis de historia de vida, las contradicciones que surgen en la sucesión en dos empresas familiares.

## **Método**

Para comprender el fenómeno de la sucesión en estas empresas familiares se utilizan en esta investigación diversas estrategias metodológicas cualitativas; siguiendo a Rendón (Rendon, 2007) que nos dice que la metodología cualitativa se ha usado desde hace muchos años en las investigaciones en ciencias sociales pero ha sido en fechas recientes que se ha aplicado a los estudios organizacionales, debido a que estos son una corriente multidisciplinaria que incluye temas como: cultura, identidad organizacional, vida simbólica y poder, para los que se requiere de instrumentos que se puedan aplicar a las realidades organizacionales, de esta manera, la metodología cualitativa con sus herramientas principales como la observación participante, la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido (Ruiz, 1999) son retomados por los estudios organizacionales junto con las nuevas propuestas teóricas que las originaron, léase el constructivismo social y el interaccionismo simbólico (Rendon, 2007)

El uso de la técnica de análisis, denominada “la historia de vida” o historicidad de los actores involucrados donde nos permite identificar y destacar los mecanismos y relaciones al interior de la empresa familiar y así por ejemplo explorar, conocer y comprender la realidad acerca de la sucesión en cada empresa y las implicaciones organizacionales que afectan o convergen al encontrarse en el crucial momento de la transferencia de mando de la primer a la segunda generación.

Lo anterior nos lleva a conocer describir y explicar los fenómenos existentes en la vida de la organización, identificar sus afectaciones y visión de los actores de dos



generaciones con diferentes formaciones en un mismo lugar como lo cual conlleva diversas implicaciones para los aspectos simbólicos como en una interpretación del Proceso de Reproducción Social (PRS),(Pacheco, 2006) .

Se aplicaron en este estudio 16 entrevistas, 7 a familiares involucrados directamente en las empresas familiares y 9 a colaboradores; los colaboradores en esta investigación, fueron seleccionados aleatoriamente( ver cuadro 5), se tomaron aspectos relevantes para el estudio como es su antigüedad, y fueron entrevistados en las instalaciones de las empresas en las que colaboran; las entrevistas fueron igual de naturaleza semiestructurada, se abordaron temas referentes a su historia de inserción a la empresa, situaciones o percepciones de la familia en la empresa, temores o satisfacciones en la empresa y percepción actual acerca de la sucesión de la empresa.

Entrevistas Realizadas	Familia	Colaboradores	Total
H 1	5	3	8 personas
H 2	2	6	8 personas
Total	7	9	16 personas

Cuadro 5.- Entrevistas aplicadas, elaboración propia.

## Resultados

A partir del conocimiento en ambos casos de estudio de que los hijos estaban insertos desde hace más de diez años colaborando con sus respectivos padres en posiciones gerenciales, y ellos cumplen con requisitos de estudios de nivel profesional y de amplia experiencia como posibles sucesores, aparentemente no

se mostraban las razones por las cuales no se les ha estimado la cesión de forma total o administrativa del nombramiento de sucesor.

Es importante destacar que para la comprensión de un fenómeno complejo fue necesario la aproximación más cercana y directa al objeto de estudio posible y para ello los Estudios Organizacionales se erigen como la propuesta apropiada, ya que desde ellos se pueden realizar aproximaciones profundas de estudio de los fenómenos ocurridos en y entre las organizaciones, en y entre los seres humanos así como en y entre seres humanos dentro de las organizaciones.

Entre los hallazgos acerca de contradicciones y complementariedades se destaca que los hoteles con administración independiente y de administración tradicional o también llamados familiares; como organizaciones tienen una similitud en relación con los aspectos simbólicos de la vida familiar al ejercer la función formal de brindar servicios de hospitalidad y atención o dar al extraño o visitante un espacio cómodo, que lo haría sentir como en casa, de esta manera, estas empresas hacen una extensión de su propia casa y se muestran tal cual en la forma en la que realizan su propia organización y convivencia familiar.

Se describen en los dos casos en investigación, categorías de análisis y los resultados encontrados de las contradicciones y complementariedades y además se analizan las diferentes implicaciones organizacionales de la reinterpretación simbólica del fenómeno de la sucesión que se presentan en dos empresas familiares dedicadas a 30 años de servicio turístico y cuyos dirigentes-dueños a la

vez son propietarios cada una de dos empresas hoteleras que surgieron del éxito de la primera.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se comprendió con esta investigación, un segmento de la realidad organizacional de las empresas familiares en las que se manifiestan y que dice se está dando actualmente este proceso de sucesión, se analizó las contradicciones y complementariedades en relación al proyecto parental, a partir de la perspectiva teórica de Vincent de Gaulejac encontrándose hallazgos que en cada empresa-familiar se han hecho presentes para dar paso a la explicación de este fenómeno.

### **Características de las empresas H1 y H 2**

#### **H 1:**

Entre las características que se consideraron para la selección de esta empresa como objeto de esta investigación están:

- El dueño es el fundador y manifestó estar en proceso de ceder la sucesión de la empresa a alguno de sus cuatro hijos.
- Cuenta a la vez con tres empresas que surgen de las ganancias de la primera y forman parte del patrimonio familiar.
- Se encuentran colaborando en la organización 5 de 6 miembros de la familia, la esposa de forma continua colabora más de 10 horas al día y desde la apertura en el año 2012, y tres de sus cuatro hijos actualmente continúan colaborando directa o indirectamente.

- Los hijos son profesionistas a exigencia de su padre, quien sólo logro estudios de nivel medio básico (secundaria).
- Ha cedido la administración de la empresa a cada uno de sus cuatro hijos en su momento, resultando entre ellos dolorosos conflictos afectivos y competencias entre hermanos.
- La empresa ha mantenido constantemente a lo largo de 30 años su prestigio de calidad y servicio a pesar de pasar por problemas económicos y afectación de las inundaciones en la ciudad de Villahermosa en los años: 1999, 2007, 2008, 2009
- Uno de los motivos para fundar la empresa fue formar un patrimonio y la oportunidad de tener un negocio personal que respaldara a su familia al tener que ceder la administración de la empresa paterna a su hermana y cuñado.
- El tener como empresa un hotel surge de un consejo ya que desconocía como se administra este tipo de empresas, el mismo dueño manifiesta que su primer hotel no fue una empresa planeada.
- Actualmente cuenta con 55 empleados de los cuales, cinco forman parte de la familia

## **H 2:**

Entre las cualidades que se consideraron para la selección de esta empresa están:

- El dueño manifestó cansancio físico y moral por lo que desde hace más de cinco años considera que ya se encuentra en proceso de sucesión y pronto cederá su empresa a su hijo menor.
- Cuentan con una segunda empresa hotelera más grande en otra ciudad cercana (200 Km.) ya que surge como inversión por las ganancias de la primera y forma parte del patrimonio familiar desde hace 20 años.
- Colabora en la empresa desde hace más de 10 años el hijo menor, que funge como gerente y que manifiesta que en documentos legales será el sucesor de la misma.
- Aunque sólo colaboran 2 miembros de la familia, la empresa es un centro de rigurosa reunión dominical para todos los miembros de la familia.
- Ha sobrevivido a lo largo de 30 años a problemas económicos, desplazamiento por la competencia y las amenazas de las inundaciones lo que ha fortalecido lazos familiares y la confianza y respaldo de sus más de 50 empleados.
- En el año 2012 cumple 30 años de servicio continuo.
- El motivo para la fundación de esta empresa básicamente fue participar en la derrama económica en Tabasco debido a la demanda requerida por el hallazgo de petróleo; inicialmente su intención fue construir un edificio para renta de oficinas pero le aconsejaron que se requerían hoteles en la ciudad.
- Esta empresa cuenta con 75 empleados, de los cuales existen cuatro miembros de la familia en nómina pero solo colaboran claramente dos

DIMENSION DE ANALISIS	CATEGORIAS	VARIABLES	
Organización parental en dos empresas hoteleras de Villahermosa	Empresa	Estructura organizacional	H1
			H2
		Interacciones entre los miembros de las empresas	Actores significativos
			Actores presentes en el imaginario y mundo simbólico
	Familia	Dinámica familiar	H1 Y H2
	Sucesión	Legal	
Afectiva			

Cuadro 6.- Dimensión de análisis, categorías y variables, elaboración propia.

### **Análisis: contradicciones y complementariedades**

Analizando las situaciones particulares dadas acerca de la sucesión en cada empresa, se observaron a través de un ejercicio de comparación durante el tiempo de la investigación aspectos que son detectados en ambas empresas pero que marcan de forma muy distinta su contexto actual en relación a la sucesión.

Estos aspectos son los siguientes: a) inicios improvisados, b) crecimiento y ajustes en las empresas, c) segundas empresas que surgen de la primera, d) antecedentes de la familia-empresa, e) dinámica familiar y f) sucesión por lo que se debe remarcar que a pesar del estudio de una temática central como es la sucesión no es factible generalizar los resultados ya que cada contexto de la historia empresarial y familiar afectan y determinan diferentes resultados.

- a) Inicios improvisados: Ambos empresarios reconocen que no tenían planeado en primer instancia administrar una empresa hotelera, lo que coincide en que ambos tuvieron que aprender de sus errores y aprender principalmente como subsistir en el medio económico, en ambos casos diferentes amistades les sugieren y animan a considerar la empresa hotelera como una oportunidad de negocios lo cual resulta beneficioso para ambos.
- b) Crecimiento y ajustes en las empresas: Esta categoría nos lleva al entendimiento de que un inicio improvisado lleva a realizar constantes ajustes en el diseño de sus primeras empresas de acuerdo a la demanda dada, ambas empresas tuvieron gran éxito en sus inicios y aunque no fueron planeadas, al desconocer los aspectos especiales que se dan en los hoteles, como mantenimiento e instalación de tecnologías de hospedaje ambos tuvieron en los siguientes años que invertir en mayores y mejores espacios actualizarse referente a la competencia y optimización de servicios lo que provocó un desequilibrio económico.
- c) Segundas empresas, el patrimonio empresarial aumentó en la oportunidad de inversión en segundas empresas para ambos, esta fue una oportunidad que aprovechan según sus posibilidades, ellos se financiaron a su manera, don Omar de sus ganancias y sin pedir créditos y el Ingeniero Enrique solicitando créditos bancarios confiando en los recursos obtenidos en el primer hotel y reinvierten constantemente lo que provocó en ambos casos

por causas externas a tener descontroles económicos, y constantes problemas de ajustes entre los miembros de la familia.

Mientras en un caso el crecimiento a segundas empresas llevo al ajuste afectivo entre los hijos y el padre ya que es vista por todos como un aspecto de sucesión adelantada, en la otra significo el aumento de desajustes económicos y conflictos familiares, finalmente la opción de venderla sirvió para resolver los aspectos económicos más no los afectivos.

d) Antecedentes de familia- empresa El estudio de estas categorías de análisis fueron fundamentales en este estudio, ya que resultó ser un aspecto muy contrastante entre ambas.

En una de las empresas H1, se observó que a lo largo de la historia empresarial colaboraron todos sus miembros, los hijos desde pequeños llegaban a la empresa de forma obligatoria, lo que en dos de las hijas fue algo positivo y apasionante y para otros dos hijos no, ya que relacionaron el estar en la empresa de sus padres como algo “esclavizante”, situación que con el tiempo, rechazan y terminan alejándose y traducen que estar en la empresa familiar es algo a lo que no estarían dispuestos a continuar y donde se distingue que todos los hijos son obligados a estudiar profesionalmente y al término retribuir los gastos invertidos en tener que ayudar en la empresa de alguna forma.

En la empresa de la familia H2, este aspecto sucede de forma diferente, desde el inicio de la empresa, el padre se encargaba solo de la



administración, contrató a gerentes experimentados que le enseñaron cómo manejar su hotel, separa los espacios de la familia y de la empresa.

Sus seis hijos deciden estudiar hasta llegar a nivel profesional según sus gustos y afinidades personales y a ninguno se le obligo a colaborar en la empresa.

Al surgir la segunda empresa se involucraron dos de sus hijos mayores, mismos que de forma temporal aceptaban o rechazaban su colaboración sin que el padre les obligara a permanecer en la empresa, durante quince años uno de los hijos mayores es quien administra el segundo hotel mientras que el padre se encarga del primer hotel y posteriormente se integra el hijo menor quien es profesional en administración de hoteles y por un corto tiempo comparten ambos el apoyo en las empresas de su padre.

Debido al repentino fallecimiento del hijo que administraba el segundo hotel, cambia para el padre la visión del sucesor y el hijo menor es quien apoya hasta la fecha a su padre en la administración de los dos hoteles, por lo que surgen situaciones y nuevas fricciones entre padre e hijo menor por lo que finalmente acuerdan que lo mejor es vender el segundo hotel, inyectar capital al primer hotel y evitar desgastes afectivos del padre hacia lo que representa para el padre el segundo hotel.

e) Dinámica familiar. Aquí se encuentran la remarcación de dos estilos de liderazgo muy opuestos y diversas dinámicas familiares que resultan de hecho contradictorias entre sí, mientras que para uno de los dueños la

empresa es una extensión de la casa, para el otro es determinante separar los asuntos de la casa y la empresa pero la empresa es un punto de reunión familiar de forma periódica.

Mientras en una de las empresas colaboraron obligadamente desde niños todos los miembros de la familia, en la otra empresa solo colabora el padre con algunos de sus hijos y todos han colaborado de forma voluntaria.

En H1, los esposos pasan más de diez horas colaborando en la empresa y los hijos actualmente colaboran de acuerdo a un horario y preferentemente se ausentan dando prioridad a su vida familiar o profesional; en la otra empresa tienen marcados el padre y el hijo sus horarios de trabajo, por lo que se intercalan y también disponen de tiempo libre para atender sus compromisos familiares de mutuo acuerdo.

f) Sucesión., Aquí se encuentra la mayor contradicción ya que manifiestan que se tiene la planeación de la sucesión pero de forma legal mas no real, ambos dirigentes creen que la sucesión deberá darse como parte de un evento a partir de su fallecimiento y no en la actualidad, aunque sus posibles sucesores estén preparados a nivel profesional e insertos en la administración por más de diez años, en los dos casos estudiados se detectó que se presentan al respecto de la sucesión las contradicciones y complementariedades encontradas en el proceso de sucesión de estas empresas

Ambos dirigentes esperan a que se cumpla la premisa de su ausencia física para que proceda la sucesión real y creen que de esta forma sus hijos respetaran sus deseos, una vez que falten, esperan que se respete su decisión y ha repartido en testamento dando el lugar a cada hijo; de esta forma el padre decide qué y cómo cede a sus hijos sus propiedades para que cada uno las disfrute sin que ellos lo vean, mientras en el momento actual las empresas y propiedades se encuentran a nombre de su padre y los hijos trabajan bajo la lupa paterna hasta que él desaparezca como lo han expresado, lo que ha servido como armonización de diez años a la fecha en la que cada hijo tiene su espacio, colabora en la empresa familiar y atiende a su propia familia.

### **Contradicciones y complementariedades**

Se distinguieron además en el análisis realizado a estas empresas, las contradicciones y complementariedades en el proyecto parental, mismas que surgieron en las entrevistas y se observaron en diversas situaciones, las cuales se ejemplifican en el siguiente cuadro:

En las que en H1 se destacan dos situaciones, la primera de ellas es que el padre no cede la empresa ni expresa en las entrevistas realizadas que pueda nombrar a alguno de sus cuatro hijos como sucesor de la misma, la segunda situación es que el dueño de manera directa sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio vía testamento desde hace 10 años, más sin embargo en las entrevistas al resto de los miembros surgen contradicciones que revelan un estado de negación ante el hecho de consumir el acto de la sucesión empresarial a sus hijos.

SITUACIÓN H1	CONTRADICCIONES	COMPLEMENTARIDADES
<p>El padre no cede la empresa ni expresa nombrar a alguno de sus hijos como sucesor de la misma.</p>	<p>Sabotea la autoridad de su esposa e hijas.</p> <p>Cede parcialmente y se aleja, aparece y controla cuando cree que hay desviaciones.</p> <p>Manifiesta estar cansado de estar al frente de la empresa</p> <p>En 2012 contrata un gerente externo para que él pueda descansar, lo que resulta un fracaso administrativo, al cabo de 8 meses y regresa a administrar el dueño de nuevo la empresa, No aplica la sucesión real.</p>	<p>El fundador necesita mantener el control de la empresa y la comunicación con su familia a través del quehacer de los actores familiares de la empresa.</p> <p>La familia siempre respalda a su padre aunque no estén de acuerdo con sus decisiones sobre la empresa</p>
<p>El padre sostiene que tiene resuelto todo asunto sucesorio desde hace 10 años</p>	<p>Tiene que esperar a morir para que se cumpla la sucesión</p> <p>Se queja de la empresa pero no quiere dejar de controlarla.</p> <p>Controla la empresa y controla a su familia.</p>	<p>Ha repartido "la herencia" en documentos legales en cierta forma como sucesión adelantada. Mas no administrativamente</p>

Cuadro 3.- Contradicciones y complementariedades H1

En H2, se observan tres situaciones contradictorias, en la primera el hijo ya es nombrado desde hace 4 años como el gerente general de la empresa lo que para el padre significa que la sucesión ya está realizada pero según el hijo no es así ya que constantemente se presentan fricciones de y fallas en una buena comunicación entre padre e hijo. En segunda el padre en la intención por disminuir la carga de trabajo a su hijo interviene en las decisiones que le competen como gerente al hijo y esto causa constantes confusiones entre empleados y la tercera situación es que es evidentemente hay entre padre e hijo un mal manejo de duelo a tal grado que es un tema que entre ellos evitan tocar y prefieren callar. **H 2.-**

	<b>CONTRADICCIONES</b>	<b>SITUACIÓN H2</b>
<p>El hijo ya es nombrado desde hace 3 años como el gerente de la empresa 1.</p> <p>El padre interviene en la resolución de problemas planteados por los empleados.</p>	<p>El padre sabotea la autoridad del hijo ante los empleados de la empresa resolviendo situaciones en ambas empresas sin consultar ni comunicar al hijo decisiones tomadas</p>	<p>El fundador necesita mantener el control de las dos empresas.</p> <p>El padre cede la sucesión administrativa más no afectiva de las empresas.</p>
<p>El hijo se desprende de la empresa 2, deja al padre que resuelva los asuntos afectivos de la segunda empresa y debido a la crisis económica le sugiere que lo mejor es venderla e inyectar capital a la H2.</p>	<p>El hijo se desentende emocionalmente de la administración de la empresa 2 y deja toda la carga emocional al padre.</p> <p>Juntos impiden el progreso y que funcionen las 2 empresas como un solo sistema.</p>	<p>El hijo manifiesta su inconformidad, retirándole de su territorio empresa 1.</p> <p>No tiene tiempo para acompañarlo a la segunda empresa.</p>
<p>El hijo presiona silenciosamente al padre para que se decida a concluir el proceso de la sucesión de la empresa.</p>	<p>El padre a pesar de haber cedido la gerencia al hijo considera que no es su vocación la hotelería por lo que debe de continuar en la empresa por tiempo indefinido.</p>	<p>El hijo siente que no se dará la sucesión en vida, debe esperar a la muerte física del padre.</p> <p>El hijo de sus capacidades ante las situaciones de problemas de comunicación.</p>

Cuadro 3.- Contradicciones y complementariedades H2.

## **Niveles de contradicciones**

Esta forma de análisis, es realizada a través de la interpretación de los hechos y los hallazgos encontrados en las empresas familiares objetos de estudio de esta tesis con el fin de entender la situación de sucesión no consumada en ambos casos a pesar de existir una serie de aspectos como la supuesta planeación por parte de los padres o demostrar los hijos contar con suficiente experiencia para dar continuidad como ideales sucesores.

En la visión del proyecto parental de Vincent de Gaulejac, descubre que hay tres niveles de contradicciones dentro de una perspectiva sistémica y dinámica familiar y de acuerdo a la propuesta de (Gaulejac, 2005), en primer nivel se encuentran las contradicciones internas al proyecto que se detectan cuando los padres no han sabido o no han podido resolver los conflictos encontrados en su relación referidos a su propio proyecto parental e imponen este peso a sus hijos.

El segundo nivel de contradicciones se da cuando las contradicciones surgen en relación al proyecto parental, que son determinadas como contradicciones afectivas entre los padres, la contradicción consiste básicamente entre el sueño y la prohibición a los hijos de este sueño. En la que se pone en juego la preferencia de uno de los padres, y al no realizarlo el hijo se proyecta una impotencia que impide la realización de cualquier otro proyecto.

Y siguiendo a (Gaulejac, 2005) el tercer nivel de contradicciones, se encuentran las contradicciones en la realización al proyecto, que son la expresión de desfase o

antagonismo entre el ideal y los medios; dándose situaciones en las que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual los niños deben insertarse.

Observaremos en el cuadro siguiente en forma de resumen la influencia de los hallazgos encontrados al respecto en esta investigación desde el enfoque del proyecto parental y vista en los tres niveles de contradicciones que propone Gaulejac (2005).

NIVELES DE CONTRADICCIONES	CONSISTE EN:	H 1	H 2
<p>Nivel 1.- CONTRADICCIONES INTERNAS AL PROYECTO</p>	<p>Tener éxito donde los padres han fracasado, reparar errores, resolver sus fallas de realizar lo que ellos hubieran deseado realizar</p>	<p>Hijo 1:- Desde que termino su carrera es un empresario y negociante exitoso e independiente y sin tener que sacrificar horas de trabajo en la empresa o desgastarse como su padre.</p> <p>Hija 2: Administra la segunda empresa familiar de forma profesional y controla sin tener que invertir más de tres horas en la empresa y sin descuidar a su propia familia.</p> <p>Hija 3: Dedicar tiempo necesario a la empresa sin perder el equilibrio y dedicación con su pequeña familia y trabajo.</p> <p>Hija 4: Éxito personal y profesional al asumir el dejar el "esclavismo de la empresa familiar" para vivir cómodamente en el extranjero con su familia.</p>	<p>Para los hijos 1 y 5: alcanzan el éxito personal en las actividades agropecuarias, vida en el rancho, ser la parte del Ing. Agrónomo que su padre dejó a un lado por la empresa familiar.</p> <p>Para los hijos 3 y 2: Dedicarse con éxito a la profesión que escogieron sin tener contacto con la empresa familiar.</p> <p>El hijo 6 :Equilibrar el trabajo y su gusto por la apicultura, dedicar tiempo a cada actividad.</p> <p>El hijo 2 se había acoplado en la segunda empresa y disfrutaba de su vida personal y profesional hasta que fallece y cambian los planes del padre en relación al proyecto parental.</p>
<p>NIVELES DE CONTRADICCIONES</p>	<p>CONSISTE EN:</p>	<p>H 1</p>	<p>H 2</p>
<p>Nivel 2.- CONTRADICCIONES EN RELACION AL PROYECTO</p>	<p>Relaciones entre padres e hijos y conflictos edípicos</p>	<p>Todos los hijos friccionan con el padre, y tienen apego y obediencia con la madre.</p> <p>Padre cree que el negocio familiar deben sabérselo ganar así como él se ganó la confianza de su padre cuando inicio sus empresas</p> <p>El dueño depende de la esposa como interlocutora asertiva con los hijos y es quien controla los gastos de la empresa lo que es una posición cómoda para el fundador.</p> <p>Los hijos confían en que de morir el padre, la madre repartirá equitativamente los bienes patrimoniales.</p>	<p>El padre interviene en la empresa sin respeto por la identidad empresarial, y los conocimientos profesionales del hijo.</p> <p>Fricciones de comunicación, que el hijo tolera y aguanta porque su padre ya está grande y teme ser el quien le provoque la muerte</p> <p>Padre no ha trabajado el duelo con respecto a su hijo fallecido.</p>

		Hijo 1 es el antagonico de su padre, hija 2 es muy parecida a su madre y lleva comunicacion en los negocios, hija 3 tiene el fisico y caracter de su padre con quien se identifica edipicamente, hija 4 rompe lazos y pone distancia con la familia y empresa familiar.	
<b>NIVELES DE CONTRADICCIONES</b>	<b>CONSISTE EN:</b>	<b>H 1</b>	<b>H 2</b>
Nivel 3.- <b>CONTRADICCION ES EN LA REALIZACION DEL PROYECTO</b>	El desfase entre el ideal propuesto y los medios.  Situaciones en que los padres proponen a sus hijos modelos de conducta que no están adaptados a la sociedad en la cual deben insertarse.	El cuidado por la crianza de gallos de pelea, que ninguno de sus hijos comparte esto le hace dudar en quien seguirá su tradición familiar.  Ningún hijo acepta el modelo de sacrificio/empresa visto desde niños y no comparten la forma de la administración de la empresa familiar y prefieren establecer sus propias estrategias y adaptaciones al proyecto empresarial.  Primogénito es el antagonico de su padre y no permite que se le imponga la tradición parental.	El padre siente culpa por no evitar que perdiera la vida su hijo mayor quien figuraba como sucesor ideal.  Padre tradicionalista al tener 6 hijos esperaba tener muchos nietos pero sus hijos a lo mucho tienen de uno a dos hijos.  Hacia hijo 6; no comunica su estilo de administración de la empresa familiar lo que causa dependencia y no cede la empresa al sucesor. Impone la experiencia al hijo.

Cuadro 5.-Niveles de Contradicciones en H1 y H2

## Conclusiones

Visto desde la propuesta del proyecto parental de Vincent de Gaulejac, esta investigación, nos brinda una idea de la importancia de la aplicación de la sociología clínica y del análisis de la historia de vida como herramientas óptimas para dar respuesta a situaciones como es la Sucesión en la empresa familiar.

Encontramos en la empresa familiar situaciones que pueden resultar contradictorias en el estudio de la sucesión, donde se destaca además que a pesar de los diferentes estilos parentales, historia y tradición de los dueños, de cada empresa hay diferencias y similitudes encontradas en ambos referentes familiares y empresariales que se encuentran en contraposición en este particular



tipo de empresas, es a través del estudio detallado de la familia y su dinámica como también podemos entender a la empresa en su realidad.

La sucesión de la empresa familiar no se debe ejercerse como única consecuencia de la muerte física del dirigente dueño, (o padres), sino con la transferencia de la forma de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa y de la dinámica familiar dado que muchas veces los descendientes no toman decisiones de la misma manera de sus progenitores, es decir no se transfiere conocimiento de la misma manera a los descendientes quienes adquieren sus propios aprendizajes, pesa la brecha generacional y a veces muy de forma contraria al espejo de sus padres, lo que en estos casos a través del proyecto parental nos sirve para comprender esta realidad.

A pesar de la modernidad y la preparación profesional de los sucesores, algunas empresas familiares conservan un apego a no ceder la sucesión por no cumplir estrictamente el aspecto de la tradición familiar por lo que el principal mensaje contradictorio encontrado es: “Cedo la empresa al mejor hijo pero no cedo hasta que muera”, finalmente no quieren morir dos veces al ceder la empresa y al hacerlo de forma real.

## **Bibliografía**

Álvarez Martínez Mauricio E.,(2011) , *La sucesión en la empresa familiar: más fácil decir que hacer*, artículo consultado en la red portal UDEM [http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas familiares](http://www.udem.edu.mx/micrositio/empresas_familiares) Director del

- Centro de Empresas Familiares de la UDEM, miembro del Consejo del Family Firm Institute en Boston y empresario familiar
- Cisneros, e. a. (2011). Control en la empresa familiar, ISSN 1692-0279. *ADMINISTER*, 49-76.
- Cisneros, L. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-MINISTER*, , No. 18, enero-junio 2011, ISSN 1692-0279, 49-76.
- Davis, R. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, vol.12, num.1, 45-76.
- De la Rosa A., L. O. (2009). Organizacion, Empresa y Familia: de la empresa Familiar a la Organizacion Familiar. *Gestion y estrategia*, num 36, jul-dic.
- Gaulejac, V. d. (2005). Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares, su direccion y su continuidad*. Mexico: Panorama.
- Handler, W. C. (1994). "Succession in Family Business: A Review of the Research". *Family Business Review*, vol. 7, num. 2, 133- 157.
- Koeing Neil N (1999), *No puedes despedirme, soy tu padre, claves para el equilibrio entre empresa y familia*, Deusto, España, p 5-6.
- Mouline, J. P. (2000). "Dynamique de la sucesion manageriale dans la PME familiale non cotée". *Finance, Contróle Stratégie*, vol 3, marzo, 197-222.
- Pacheco, E. A. (2006). *Metodología critica de la investigación lógica, procedimientos y técnicas*. México: Patria nueva, UAMI.
- Parsons, T. (1995). *Family, socialization and interaction process*,. Glencoe, Illinois.

Rendon, M. (2007). *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*. Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana-Iztapalapa.

Ruiz, O. J. (1999). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Treviño-Rodríguez Rosa Nelly, (2010) *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, Pearson, pp.10-15.

Vancil, R. (1987). *Passing the Baton. Managing the processes of CEO Succession.. Boston: Harvard Business School Press, 50-52.*



# Estilos de Dirección, Formación e Historia Familiares con Ausencia de un Padre Formador de la Empresa

---

Sergio Antonio Bastar Guzmán<sup>1</sup>

## Resumen

El presente documento difunde y discute los resultados de la investigación orientada a descubrir las relaciones entre elementos de la institución familia dentro de la empresa de su propiedad y la operación de esta. Se realizó la definición, identificación, medición y evaluación de los estilos de dirección existentes en diversas organizaciones. Se diseñó y aplicó un instrumento (cuestionario) y los resultados se relacionaron con variables tales como la formación académico-profesional y el nivel jerárquico donde operaban los sujetos. Se encontró que las principales de dichas variables se incorporan a la organización a través del funcionamiento familiar.

El trabajo presenta los resultados de la investigación de campo usando metodologías cuantitativa y cualitativa en una empresa familiar en donde se evidencian las formas a través de las cuales la estructura, roles, funcionamiento e historia familiares se incorporaran a la cultura y la vida cotidiana de la organización, definiendo valores y retroalimentando la fortaleza hacia la familia propietaria.

**Palabras clave:** Liderazgo, cultura organizacional, subjetividad, empresa familiar.

<sup>1</sup>Facultad de Estudios Superiores Zaragoza Carrera de Psicología, UNAM, [sabastar@unam.mx](mailto:sabastar@unam.mx)

## 1.- Introducción y marco de referencia

El posgrado en Estudios Organizacionales plantea líneas de investigación que se presentan como un trío que describen las áreas deficitarias y, a la vez, de oportunidad para el desarrollo de los proyectos de investigación, estas son:

1. Individuo, trabajo y organización;
2. Estructuras, decisiones y diseño organizacional; y
3. Modelos organizacionales y contextos internacionales. (Plan de Estudios del Postgrado en Estudios Organizacionales, 2000, p.: 8).

Nuestro proyecto lo ubicamos dentro de la primera de estas líneas cuya ampliación teórica, a decir del Plan de Estudios del Postgrado, “apunta en dos direcciones fundamentales. En primer lugar, trabajar para eliminar las estrecheces asociadas a concepciones demasiado instrumentales y al determinismo tecnológico mediante la incorporación de reflexiones en torno al sujeto en la organización, la naturaleza del trabajo, la productividad y el tiempo libre, la vida social en la empresa, el impacto de las dimensiones espacio-temporales en la organización del trabajo, la modificación del contenido y naturaleza de la productividad en el trabajo en función de la base tecnológica que se implanta, el análisis de las relaciones industriales, las estrategias de corte laboral y sindical y la participación del Estado como organizador de las condiciones para la producción industrial, ***el impacto de la cultura en la empresa y el comportamiento del trabajador y los grupos de trabajo.***” (p. 9, negritas e itálicas agregadas).

Así, la relevancia y pertinencia de la presente investigación se incorpora dentro de los puntos de orientación del posgrado en Estudios Organizacionales que este libro trata de fotografiar como testimonio de lo alcanzado gracias al esfuerzo compartido de docentes, autoridades y la vida académica misma dentro del campus universitario de la Universidad Autónoma Metropolitana en los últimos 20 años.

De la Rosa (2000) realiza un trabajo detallado acerca de las relaciones de poder en las empresas mexicanas de tamaño micro, pequeño y mediano y muestra cómo en los discursos sobre estas, es evidente la aparición constante de los referentes de familia y empresa, algunos de ellos son:

Dentro de los “Tópicos del discurso oficial de la MPYME”, como una de las “Líneas de acción sugeridas y apoyos a la MPYME” está el “Discurso que enfatiza tanto la necesidad de superar la idea de Empresa Familiar (EF) que obstaculiza la entrada de nuevos socios como la necesidad de tomar decisiones en conjunto.” (p.: 7).

Dentro de los “Tópicos del discurso académico de la MPYME”, como uno de los “Factores de éxito, competitividad y desarrollo en la MPYME Mexicana” está el

- “Discurso que expone que la implantación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas se da en empresas administradas profesionalmente y no en empresas administradas como negocios familiares.” (p.: 16).
- “Discurso que expone que la toma de decisiones en la MPYME tiende a ser más profesional debido a que el nivel educativo de los empresarios es cada vez más alto, la toma de decisiones tiende a ser más colectiva y los aspectos familiares van perdiendo importancia.” (p.: 18).

Dentro de la “Caracterización de la MPYME Mexicana” en cuanto a su forma organizacional y forma de gestión y/o administración De la Rosa (2000) encuentra también los siguientes aspectos en las MPYMES:

- La estructura está construida alrededor de las necesidades personales del dueño de la empresa.
- La dirección se caracteriza en mayor medida por criterios domésticos que reproducen decisiones de carácter familiar que por criterios racionales apegados a principios administrativos científicos.
- Está constituida por la confluencia de dos complejidades: la empresa y la familia, por lo que los valores, las actitudes y las normas sociales de estas instituciones interactúan y modelan el interior de dicho sector.
- El microempresario se caracteriza por la identificación de su unidad fabril como parte del patrimonio familiar, lo que implica que piense que al unirse con otros empresarios perderá la capacidad de control y conducción de su empresa y pondrá en riesgo su patrimonio familiar y sentimental” (p.: 62).
- El sector de la MPYMEse caracteriza por aprovechar el ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión (p.: 67).

La cultura organizacional, independientemente de las discusiones conceptuales acerca de su definición (Komives y cols., 1998), implica la vida axiológica de la organización, lo que es más importante en ella, aquello que será privilegiado en forma más o menos homogénea y que viene “dictado” desde la dirección. En ocasiones las empresas más “desarrolladas” han tratado de intervenir consistente e intencionalmente en la cultura organizacional a fin de eficientar la operación y



optimizar los resultados (Wilkins y Ouchi, 1983). La MPYME no tiene recursos para hacer esto de manera propositiva, sin embargo cuenta con un mecanismo más antiguo y, a la vez, natural; la familia y la fuerza del fundador que, dado el tamaño pequeño de la empresa y su actuar y presencia cotidianas, le hacen probable el “infundir” su estilo de “hacer las cosas” y, también de definir y privilegiar lo que es más importante de aquello que lo es en menor grado. Una de las funciones primordiales en toda organización es aquella que tiene que ver con influir a ciertas personas a fin de que realicen las actividades (actos) que se requieren, además que los realicen sintiéndose “bien”, satisfechos (emociones, afectos), para lo cual también debe de existir un suficiente grado de influencia también en los contenidos de pensamiento de estas personas (cogniciones).

Esta tríada, actos-emociones-pensamientos, en la medida en que se presenta en forma congruente eleva la probabilidad de un “Liderazgo efectivo”, aunque es claro que el concepto de liderazgo es el más elusivo de los términos en la bibliografía (Leithwood y Duke, 1998) hemos decidido conservarlo, pero concebido básicamente como proceso de influencia en estas tres dimensiones ya sea entre parejas de personas (interpersonal) o entre una persona y los miembros de un grupo de trabajo, ya sea este formal o informal.

Así llegamos al acotamiento de que nuestro objeto de estudio en la presente investigación se ubicó en el campo de interrogantes que se presentan en el punto donde confluyen: a) la cultura de la organización de la E.F. definida por dicha familia propietaria que, b) además es dirigida por miembros de dicha familia en cuyos estilos de liderazgo se reflejan dichos elementos de la cultura

organizacional. Siendo este el espacio conceptual donde se ubica nuestro trabajo definimos nuestro **objeto de estudio como los procesos de liderazgo dentro de las empresas familiares y su relación con elementos de la cultura de la organización que están parcial o ricamente definidos por la familia propietaria, la cual mantiene una correspondencia con la empresa.**

Gersick y cols. (1997) y Greiner (1972) plantean una serie de etapas relacionadas entre el ciclo de vida de la familia y de la empresa. Las etapas de los ciclos muestran la sincronía que debiera de existir entre ambos ciclos.

<p align="center"><b>CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA:</b> (Gersick y cols., 1997).</p>	<p align="center"><b>CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA:</b> (Greiner, 1972).</p>
<p>1.- Familia empresa joven: Los padres son menores de 40 años y los hijos menores de 18. Los retos en esta etapa son mantener al matrimonio, decisiones en cuanto a las interacciones entre familia y empresa, las relaciones con la familia extendida y sacar adelante a los hijos.</p>	<p>(1) Crecimiento a través de la creatividad. (2) Crecimiento a través de la dirección.</p>
<p>2.- Familia entrada en la empresa: La generación de los padres se ubica entre los 35 y 55 años, mientras que los hijos están entre la adolescencia y los 20 años. Los retos de esta etapa son las transiciones de la etapa media de vida, los deseos y esfuerzos de los hijos por obtener mayor independencia e individualidad y la creación de procesos para las decisiones de carrera que impactan a los individuos de la familia y a la empresa.</p>	<p>(3) Crecimiento a través de la delegación,</p>
<p>3.- Familia trabajando en forma conjunta: La generación mayor está entre los 50 y 65 años y los hijos entre los 20 y 45. Los retos incluyen la comunicación y la colaboración intergeneracionales, incluyendo honestidad, apertura y consistencia; esfuerzos por tener procesos efectivos para el manejo del conflicto y el manejo de la probable aparición de una tercera generación.</p>	<p>(4) Crecimiento a través de la coordinación,</p>
<p>4.- Familia pasando el bastón de mando: Típicamente la generación mayor está por arriba de los 60 años de edad. Los principales retos son la separación de la empresa de la generación mayor (tanto emocional como financieramente), y la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.</p>	<p>(5) Crecimiento a través de la colaboración</p>

Las acciones de liderazgo en la E.F. se ven cruzadas por las etapas del ciclo de la familia y de la empresa, de tal forma que el ejercicio del liderazgo en la empresa por parte de los miembros de la familia propietaria se ven afectados por los roles y etapas correspondientes en el ciclo de vida de la familia. Por ejemplo un padre de familia que inicia una empresa cuando sus hijos son pequeños su preocupación familiar es garantizar cierto futuro para sus hijos aun pequeños, mientras que la empresa requiere acciones de creatividad y dirección. Cuando la empresa entra en la siguiente etapa (3) en la familia ha habido un crecimiento de sus miembros y las necesidades y objetivos han cambiado, los hijos buscan independencia e identidad en su etapa adolescente y la empresa demanda delegación de mando. Si el ciclo de vida de la familia continua según lo planteado la segunda generación se irá incorporando a la empresa, la cual entrará en su etapa de coordinación (4) como forma de crecimiento. Finalmente la etapa del paso del bastón de mando pero con una estrategia de colaboración para satisfacer la etapa del ciclo de vida de la empresa. Aparentemente si esta historia corre de esta forma la E.F. subsistirá y crecerá adecuadamente, a la vez que la familia propietaria tendrá una relación sana con la empresa, obteniendo ambas la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

A pesar de lo anterior, aun se reconoce que la E.F. ha sido estudiada principalmente como empresa por las disciplinas administrativas y menos desde el lado de la familia como objeto de estudio desde las disciplinas sociales (Michael-Tsabari, Labaki, & Kay Zachari, 2014), a pesar de que la familia ha sido estudiada en forma extensa por las ciencias sociales (Moen, 1998). Por ello investigadores

como Chrisman y Cols. (2012) advierten acerca de la necesidad de un entendimiento más profundo de cómo es exactamente que la familia influye en la empresa mostrándolo a través de los diferentes roles de la participación de la familia y la esencia de esta (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnet, 2012)

En este baile conjunto entre empresa y familia los estilos de liderazgo que asuma el fundador en un principio, y los demás miembros de la familia, reflejarán de cierta manera cada uno de los momentos correspondientes del ciclo de vida de la familia, a la vez de que despegarán sus habilidades y conocimientos dentro de una serie de suposiciones compartidas acerca de lo que es adecuado, estas suposiciones básica compartidas por los miembros de la familia propietaria conforman la base de la cultura de la organización (Schein, 2004).

Las organizaciones productivas, al menos en la actual etapa capitalista, se crean para generar riqueza a través de acciones que produzcan rentabilidad en la relación esfuerzos-resultados. Históricamente estas organizaciones se han creado, subsistido, crecido y desarrollado dentro de sociedades diversas, desde aquellas basadas en la más ortodoxa perspectiva del protestantismo que apuntaló la economía europea y norteamericana, hasta las que sustentan buena parte de su cultura organizacional en las tradiciones milenarias de disciplina y jerarquía del poder de los pueblos asiáticos (Hofstede y cols.,2010; Quinn y Rohrbaugh, 1982).

En el caso de las organizaciones latinoamericanas histórica y culturalmente podemos identificar elementos cuyo peso satura las explicaciones hacia otros valores y tradiciones, así los ingredientes de la cultura de las organizaciones no solamente están definidos por las políticas oficiales y manifiestas en el discurso

organizacional, sino que también los hay de naturaleza menos evidente (Smircich, 1983; Sypher y cols., 1985) y, en el caso de las organizaciones de nuestros países latinoamericanos, se infiltran a través de una de las principales instituciones históricas: la familia. Inclusive en muchas ocasiones la familia se convierte en propietaria o crea y construye una empresa no solo como medio para la generación de un patrimonio de la familia, sino además como posible escenario de desarrollo de sus miembros, la autogestión de riqueza y “empleo”, conviviendo con la estructura, funcionalidad, poder y estrategia de la familia misma. Así, la díada familia-empresa, se convierte en objeto de estudio digno de análisis en sociedades como la nuestra en donde, un muy amplio porcentaje de las empresas no solo son micro, pequeñas o medianas, sino de propiedad y dirección familiar.

Lo que en un principio nos movió hacia este estudio fue la escasez o pobreza de las explicaciones y tecnologías anglosajonas y asiáticas en relación a su aplicación en empresas mexicanas, sentíamos y sabíamos que en ellas existían, y existen, huecos graves que, aunque desconocidos, nos “explican” o permiten justificar el fracaso de la aplicación de dichas tecnologías importadas del ámbito anglosajón y asiático en muchas de las empresas de nuestro país (Barba y Solis, 1998). Con el transcurrir de la investigación fuimos esclareciendo parte de ello, las distintas formas de presentación de las filiaciones afectivas, los “valores inadecuados” cuando alguna investigación revelaba que la confianza en el subordinado era más importante que su grado de eficiencia técnica, el mayor interés por las estrategias de proceso grupal que se mueven más en el terreno de las emociones, que en las estrategias de tareas dirigidas a la producción de

resultados (Sánchez, 1995), la flexibilidad del orden y las reglas a fin de hacer la tarea más fácil, la improvisación, espontaneidad y creatividad tan despreciada y descalificada por los criterios racionales y que, sin embargo, producen logros de eficiencia y satisfacción de lo humano, nos fueron llevando a la idea de que la cultura organizacional en las MYPIMES de nuestro país es inexplicable, inestudiable, si se lo hace fuera o sin la incorporación de la familia propietaria de la misma y que, además, la dirige y opera.

A partir de resultados anteriores (Bastar, 2006) de personas en funciones de dirección de grupos de trabajo en organizaciones productivas de diferentes giros, se validó y consolidó un instrumento que permitió clasificar y diferenciar en cinco estilos distintos las formas de ejercer el liderazgo en organizaciones mexicanas. En el presente estudio se incorporaron dichos estilos, además de las dimensiones de “tarea” y “proceso” utilizadas por los enfoques de liderazgo situacional (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996), así como la dimensión de grado de satisfacción por parte de los colaboradores en relación a los líderes de la organización.

Por otro lado las variables de naturaleza cultural, es decir, la historia de la organización, liderazgo y conflicto en la organización, representan oportunidades para el esclarecimiento de las diversas formas en que en las empresas familiares dichos elementos juegan un papel determinante, aunque no es posible su generalización, sino más bien la aceptación de la gran importancia de estos.

## 2.- Metodología

### Problema de investigación

Este fue definido como: ***Demostrar el efecto de variables de naturaleza cultural en la forma de ejercer el liderazgo en organizaciones productivas familiares de tamaño micro o pequeño. Se postula que las principales de dichas variables se incorporan a la organización a través del funcionamiento familiar, por lo que la muestra de organizaciones estará conformada por aquellas de tamaño micro o pequeño y que contengan dentro de su estructura la participación de al menos dos miembros de una misma familia (esposo, esposa, hijo o hija).***

### Marco específico del proyecto

El proyecto se desarrolló dentro del triangulo conceptual conformado por:

a) El liderazgo acotado en su definición como proceso en grupos de trabajo dentro de la organización, b) La familia concebida como institución sociohistórica portadora y representativa de elementos culturales y como grupo humano con su estructura y funcionamiento propios y asociados a la propiedad y operación de una empresa y c) La empresa misma como organización con sus propios procesos psicosociales y como sistema o entidad cultural.

Hipótesis: ***Los roles y mecanismos de operación y control de la estructura familiar determinan en cierta medida la forma, calidad y efectividad de los procesos de liderazgo dentro de la organización productiva.***

**Método y variables:** La metodología nos determina la definición necesaria de las variables a relacionar y medir, así como el instrumental para el levantamiento de datos e información. A continuación se presentan dichos elementos:

**Variabes:** Estas se dividieron en: de control, independientes y dependientes. Un mismo instrumento sirvió para abordar una o más variables.

### Cuadro de Variables

#### Variable de Control

Definición:	Instrumento(s):
Que la empresa cubra las características que el estudio requiere: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.	Encuentro de primer contacto: Sensibilizar y obtener aprobación de la investigación por parte de representante significativo de la organización (propietario o miembro de la familia propietaria). (1).

#### Variabes Independientes

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
I1.- Estructura familiar.	Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.	Entrevista grupal familiar: Solo miembros de la familia. (3)
I2.- Historia familiar.	Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la E.F. y la historia de esta.	
I3.- Dinámica familiar.	Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .	

#### Variabes Dependientes

Variable:	Definición:	Instrumento(s):
D1.- Toma de Decisiones: Cantidad, tipo,	Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la	Entrevista grupal organizacional: Familiares y



<b>Variable:</b>	<b>Definición:</b>	<b>Instrumento(s):</b>
racionalidad, etc. .	organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización.	otros colaboradores. (2)  Entrevistas individuales con líderes o jefes de grupo de trabajo. (4)
D2.- Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás.	Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin.	Cuestionarios de estilos de dirección tanto en versión a líderes (L) como a colaboradores (C). (5)
D3.- Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso.	Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).	

(1) Encuentro de primer contacto: Sensibilización y obtención de la aprobación de la investigación por parte de representante significativo de la organización (propietario o miembro de la familia propietaria). Los argumentos presentados fueron:

- Se trata de un proyecto de investigación de parte de una institución de educación superior nacional que desea conocer la forma en que se relacionan los elementos o aspectos familiares con el desempeño y la efectividad de las organizaciones productivas.

- La información obtenida, procesada, así como los resultados obtenidos serán difundidos en primera instancia a las organizaciones participantes y en su publicación se guardará el más absoluto anonimato acerca de las organizaciones y las variables o regularidades que se lleguen a encontrar. Aun las mismas organizaciones participantes desconocerán la identidad y características de las demás organizaciones estudiadas. Los registros grabados en versión auditiva o audiovisual (video) serán resguardadas por el equipo de investigación.

(2) Entrevista Grupal Organizacional (EGO): Familiares y otros colaboradores.

- OBJETIVO: Identificar las versiones de los miembros no familiares dentro de la dinámica de la organización, así como la forma sociohistórica, emocional, cognitiva y conductual en que se relacionan con la organización-familia. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:
  - Historia de la organización.
  - Momentos “difíciles” o de reto/prueba para la organización.
  - Observación de relaciones o dinámicas (emocionales, cognitivas y conductuales) entre familiares y no familiares dentro de la organización.
  - Historias personales de miembros no familiares de la organización, particularmente su forma de incorporarse, lo dado y recibido a y de la organización.

- (3) Entrevista Grupal Familiar (EGF): Solo miembros de la familia.
- OBJETIVO: Identificar la existencia o no de interrelaciones entre los roles y dinámicas familiares con el accionar de la organización de trabajo. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:
    - i. Estructura familiar.
    - ii. Historia familiar.
    - iii. Momentos “difíciles” o de reto/prueba para la familia y la organización.
    - iv. Efectos percibidos por cada miembro de la familia a raíz de la conjugación familia-organización laboral.
    - v. Estado posible de la organización si no existieran los elementos familiares en ella.
- (4) Entrevistas individuales con líderes o jefes de grupo de trabajo:
- OBJETIVO: Identificar las percepciones que las personas con funciones de liderazgo tienen acerca de la dinámica de la organización, las formas de dirección operadas, estimuladas, copiadas, desarrolladas y restringidas por la organización, así como el grado de participación que en ello tienen los miembros de la familia y la dinámica misma de las relaciones familiares. La entrevista sería de tipo semiestructurada abarcando las siguientes categorías:
    - i. Dificultades o problemática de la organización.

- ii. Papel e importancia de las funciones de dirección en los diversos niveles en los que participa.
- iii. Efecto de los roles y las dinámicas familiares sobre los resultados y el ambiente de la organización.

(5) Cuestionarios de estilos de dirección tanto en versión a líderes como a colaboradores.

### **Procedimiento**

Con la finalidad de seleccionar una muestra de organizaciones-sujeto dentro de la investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se seleccionó una muestra de organizaciones con los siguientes requisitos: Ser de tamaño micro o pequeña (de 5 a 200 trabajadores) y que en ella laboren al menos dos miembros de la misma familia con parentesco sanguíneo.
- Se obtuvo una muestra inicial de 5 organizaciones, las cuales fueron contactadas y aceptaron participar en el estudio. Actualmente se ha logrado realizar el mismo estudio en una docena de organizaciones.

### **Técnicas de investigación**

La naturaleza de las variables a investigar nos determina en buena medida el instrumental metodológico y de captura de información a utilizar. De ahí que atacemos el trabajo de campo a través de dos estrategias complementarias: una cuantitativa y otra cualitativa, siendo los instrumentos específicos la entrevista y el cuestionario los cuales nos permitimos definir a continuación:

- Entrevistas grupales: a) con los familiares que laboran en la empresa y los principales colaboradores de la misma, y b) otra exclusivamente con los miembros de la familia (los que laboran y los que no laboran en la empresa).
- Cuestionario de formas de ejercer el liderazgo en versión una para líderes miembros de la familia propietaria de la empresa (L) y otra versión aplicada a los colaboradores con mandos medios no miembros de la familia propietaria.

**Entrevista:** Concebida como “un proceso de encuentro entre dos o más personas en donde una de ellas busca el conocimiento de características de la otra en relación a aspectos específicos , haciendo uso de una gran gama de estrategias y técnicas de carácter tanto verbal como no verbal en la relación humana que dicho encuentro implica” (Bastar, 1996, p. 13). La entrevista como instrumento la diferenciamos del interrogatorio o aplicación de cuestionarios, inventarios u otros instrumentos cerrados y estructurados de manera más específica.

**Cuestionario estructurado:** Acota tanto las interrogantes a responder así como las posibles respuestas, aunque puede incorporar reactivos más abiertos para que sean respondidos por los individuos de manera más personal. El cuestionario utilizado, en sus dos versiones (Líderes y Colaboradores), ha sido aplicado en un estudio previo que permitió validar estadísticamente la consistencia de las categorías evaluadas, así como de los reactivos y la escala que lo conforman.

### **3.- El caso:**

Si bien el proyecto de investigación en su inicio planteó la realización de una serie de estudios de caso bajo la misma metodología, por razones de espacio en esta

obra describimos y compartimos la investigación realizada en solo uno de dichos casos. En realidad el proyecto persiste como línea de investigación dentro de la FES Zaragoza y se ha venido consolidando con otros casos más diversos, pero que sin embargo coinciden en varios de los resultados y conclusiones, sin embargo hemos seleccionado el caso que presentamos por contar con elementos particulares, como es el hecho de que se trata de una familia donde el líder de la misma no es el padre, sino el hijo mayor y, sin embargo se presentan características similares a casos en los cuales el fundador es el padre quien incorpora a los hijos, mientras que en este caso es el primogénito quien incorpora a los hermanos, en una suerte de paternidad sustituta.

### ***Historia de la organización***

La empresa fue adquirida de su antiguo propietario en 1973, y se fundó alrededor de 1920 y fue de las pioneras en el giro editorial y fiscal. Al adquirirla el hasta la fecha Director, el C.P. Luis Espinosa Santillán, continuó editando lo que ya se venía imprimiendo. Al poco tiempo comenzó a diversificar productos, incorporando libros de texto sobre la materia fiscal. El Contador Espinosa tomó la Dirección de la empresa y al poco tiempo dejó la en manos de otras personas no familiares. Los actuales familiares que dirigen y laboran en la empresa se comienzan a incorporar a ella hasta 1990, en primer lugar el que hasta la fecha es el Gerente General y hermano del Contador Espinosa, posteriormente otros sobrinos del Director General, otro de sus hermanos, un sobrino y finalmente la hija del fundador, quien solamente tiene en la empresa cuatro años. Cada uno de ellos se encuentra ubicado en posiciones del área de la administración, la producción y la

comercialización. Es decir, la incorporación de los miembros de la familia se da a lo largo de once años, de 1990 a 2001.

En la historia de la empresa hubo otros familiares del Director en la empresa, uno de ellos a cargo de la Gerencia General por aproximadamente cinco años. Sin embargo por razones de intereses de ellos mismos, así como un bajo desempeño, se retiraron de la empresa. El cuadro directivo actual ha mostrado estabilidad a lo largo de los últimos once años y, al parecer, han hecho un buen papel.

### **Acontecimientos en la Historia de la Empresa y la Familia**

<b>AÑOS:</b>	<b>ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS:</b>
1920	Se funda la empresa por sus antiguos propietarios.
1973	La empresa la compra el C.P. Espinosa quien mantiene la propiedad hasta la fecha. El se encarga directamente de dirigirla.
1980	El C.P. Espinosa deja la dirección de la empresa en manos de personal contratado para ello, no siendo miembros de la familia ninguno de ellos. Los hermanos del fundador empiezan a emigrar a la Ciudad de México e inician sus estudios apoyados por el hermano mayor, el C.P. Espinosa.
1990	Se comienzan a incorporar en la dirección de la empresa los hermanos menores del C.P. Espinosa. El actual Gerente General en primer lugar.
1994	Se incorpora otro de los hermanos en la Gerencia de producción.
2000	Se incorporan sobrinos del C.P. Espinosa.
2002	Se incorpora la hija del C.P. Espinosa al área comercial de la empresa.

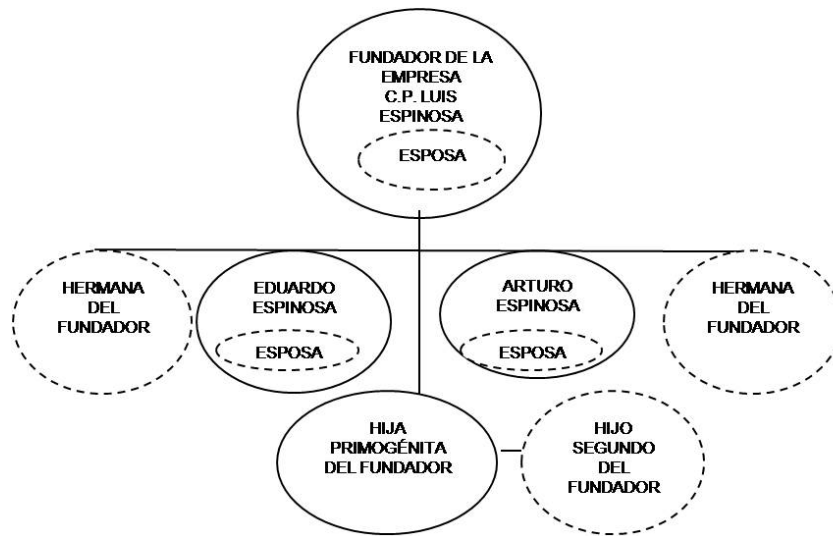
Luis relata que siempre pensó y ha pensado en que los miembros de su familia (hijos, hermanos y sobrinos) deben de consolidarse a través de proyectos empresariales, es por eso que sus hermanos, desde que eran estudiantes, se mantenían cercanos a él y sus proyectos, de tal forma que se fueron formando para incorporarse en el proyecto empresarial.

La madre del fundador de la empresa no emigra a la ciudad y se queda viviendo en la población originaria, mientras que el padre muere cuando el hijo mayor era

muy joven, habiendo tomado este en buena medida el rol y la responsabilidad paterna para sus hermanos y hermanas menores. La formación tanto profesional como personal de los hermanos menores quedó bajo la tutela de Luis, lo cual es observable en cuanto a cómo para ellos Luis es un modelo a seguir y alguien a quien consultar y de quien obtener la aprobación antes de tomar decisiones de vida trascendentales (por ejemplo matrimonio y compra de bienes raíces). Todos los miembros de la familia se reúnen al menos una vez al mes en casa de alguno de ellos y el hermano mayor es como un patriarca para hijos y sobrinos en general y todos ellos practican la religión católica por arriba de lo que se podría considerar una media de compromiso. Actualmente la familia extendida está conformada por varias decenas de personas y en las reuniones familiares el fundador de la empresa es admirado, querido e imitado en una gran variedad de aspectos, entre los que resaltan la austeridad, modestia y entrega al trabajo disciplinado, pero con el espacio y tiempo suficientes para los asuntos de la familia.

La siguiente gráfica muestra la estructura actual de la familia, está es ampliada dado que varios de sus integrantes participan en la dirección y operación de la empresa.



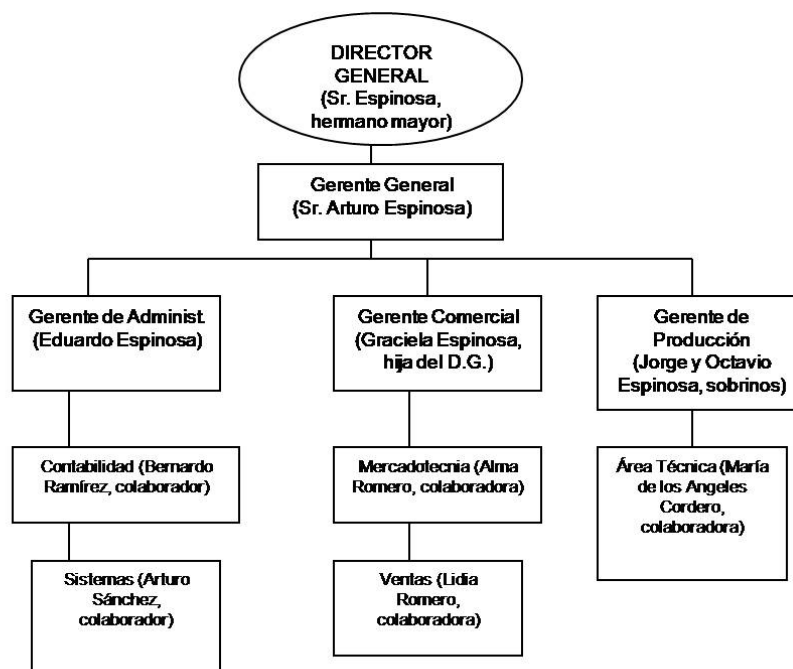


Ruth, la esposa de Luis ha estado dedicada a su casa y los hijos, aislándose de los asuntos de la empresa. De hecho la participación de la hija en la empresa parece estar determinada por la relación padre-hija, mientras que el hijo varón, también adulto y soltero parece tener lazos más estrechos con la madre y, a pesar de ya tener buena parte de su formación profesional avanzada, sus expectativas no están dentro de las empresas del padre. Las esposas de los hermanos del fundador de la empresa tienen muy poca participación en la empresa, además de que ambas se dedican exclusivamente a las labores de sus hogares e hijos. Aparentemente ellas como miembros “políticos” de la familia participan poco en la empresa, pero parece ser una postura por ellas mismas así asumida, de hecho varios de los hechos relatados parecían ser desconocidos en su mayoría para ellas.

### **La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización**

La estructura actual de la organización contiene al hermano mayor, dos hermanos menores, la hija del hermano mayor y dos sobrinos hijos de hermanas del

fundador. Los demás miembros del cuerpo gerencial no son familiares y se muestra en el siguiente gráfico:



Los conceptos de **rentabilidad y aprovechamiento de los recursos** se observan desde la forma de organizar los elementos familiares como de la empresa, el **ahorro y optimización de los costos**. De igual manera la inversión en el talento y la capacitación, así como la confianza de entrada al personal nuevo es un elemento común en la familia y la empresa. **Los asuntos familiares se tratan en los escenarios correspondientes** evitándose hasta donde es posible que en casa se aborden asuntos de la empresa. Las formas de analizar los problemas y tomar las decisiones regularmente es consultada, interviniendo en ello aquellos miembros que poseen y demuestran un mayor grado de dominio de la temática, aceptando la colaboración y asesoría de expertos cuando se considera necesaria.

Algunos de los colaboradores reconocen que la empresa permite, a diferencia de otras, que **se recomienden y contraten a familiares de los colaboradores, lo cual de hecho se aceptó como una política en la contratación de personal.** Muchos de ellos dieron respuestas en relación a lo recibido por la organización en términos de empleo y formación en **la disciplina, el ahorro y la racionalidad en la administración, pero no necesariamente como una serie de valores que ellos compartan más allá de la empresa misma.**

Para Graciela (hija del Director), la empresa refleja elementos o características de su familia, para ella la empresa refleja elementos o características de su familia según sus propias palabras: “Yo creo que en todo, a partir de las pláticas, las políticas y la filosofía. **Yo he vivido esa filosofía en mi casa**”. Y los principios que ella identifica que se viven tanto en la empresa como en la familia son: “La **disciplina**, la **responsabilidad**, la **entrega**, la **honestidad**, lucha por la **justicia**, el **compartir** y el **respeto**. **Yo como y bebo eso diariamente desde pequeña en mi casa**”.

Los hermanos del Director General y tíos de Graciela lo confirman: Arturo: “**Los conceptos de la Dirección General los he hecho míos y han sido parte de mi, han formado mi forma de ser, en casa y en cualquier otro lugar, la forma en la que pienso, es similar a la del Director General, quien es mi hermano mayor. Hay un efecto en toda la familia, hasta en las medicinas que tomamos, él nos las receta** (risas)”. Eduardo: “Yo creo que es una formación familiar, mucho de ello se convivió directamente porque al ser nuestro hermano mayor, pues convivimos con él desde chicos, de tal forma que **toda su forma de**

*ser se nos fue impregnando*, luego nos invitó a trabajar a sus empresas, obviamente *hemos conocido su forma de ser y de trabajar desde chicos, su forma de guiar*, y ello nos ha servido a nosotros para seguir con él porque compartimos esos valores que hemos recibido a través de él, y *nos ha permitido transmitirlos a los demás compañeros y obviamente se van permeando en casa*'.

#### **4.- Resultados**

El grupo estudiado estuvo conformado por cinco miembros de la familia propietaria y cinco colaboradores de la empresa a nivel de mandos medios. Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

**Estructura familiar:** Dimensión que identifica la conformación de la familia la cual incluye: Miembros de la familia directa (Padres e hijos identificando aquellos que viven en el hogar como los que ya hayan salido de este), genero, edades, escolaridad, ocupación y estado civil de cada uno de ellos.

**Resultado(s):** La familia propietaria está integrada en la actualidad por el hermano mayor y fundador, dos de sus hermanos y la hija (soltera) del fundador. Las esposas de ellos se dedican todas al hogar y la familia. Cada uno de los hermanos con sus esposas e hijos viven en casas independientes, aunque en una misma zona de la ciudad.

**Historia familiar:** Conformación de la pareja, nacimientos, fases y eventos significativos, su relación con la E.F. y la historia de esta.

**Resultado(s):** El núcleo familiar es ampliado ya que se trata de hermanos varones dirigiendo la empresa, las esposas y hermanas no participan en la operación ni en la propiedad de esta. La hija del fundador es la única mujer de la familia incorporada a esta, un hermano de ella de menor edad no parece mostrar interés en incorporarse a ella. El desempeño del hermano mayor es de líder indiscutible sobre los demás hermanos, no solo en el aspecto de la empresa, sino también en cuanto a la familia, juega un papel de integrador, formador de opinión, consejero y guía para todos los miembros de la familia, tanto los que participan en la empresa como los que no.

**Dinámica familiar:** Estado actual del funcionamiento de la familia, responsabilidades, deberes, derechos, formas de ejercer la autoridad y tomar decisiones, etc. .

**Resultado(s):** Actualmente el hermano fundador de la empresa, a pesar de estar en una edad por arriba de los 60 años no piensa ni remotamente en la jubilación y en el futuro a mediano plazo son sus hermanos, antes que sus hijos, los candidatos para sucederlo en la dirección del grupo de empresas. Su esposa, así como las demás esposas de sus hermanos no participan en lo más mínimo en asuntos de la empresa. La participación de la hija fue promovida por ella misma, sin embargo su padre parece sí ver en ella a la persona que podría sucederle en la siguiente generación. Los hijos del fundador ambos son solteros y, al parecer la responsabilidad mayor está en la hija, pues el hijo parece tener otros intereses, al

parecer no empresariales, sino más bien artísticos, habiendo cierta afiliación con la madre en ello. El padre no presiona en el sentido de que su hijo se incorpore a la empresa y al parecer respeta su decisión, sin que ello genere conflictos con la hermana o en la familia directa o con los tíos. La hermana tiene más libertades y acceso a recursos, toda vez que recibe un sueldo por su puesto en la empresa, mientras que su hermano sigue teniendo el carácter de hijo de familia con una mesada otorgada por el padre.

**Toma de Decisiones: Cantidad, tipo, racionalidad, etc. :**

Se define como las diversas maneras en las cuales se realiza el proceso de toma de decisiones significativas en la organización, es decir, aquellas que por el contenido de lo abordado o las repercusiones de las líneas de acción que se tomen, tienen o pueden tener un efecto amplio sobre el desempeño y las metas de la organización. Los estilos estudiados fueron:

***Autocrática-Dominante*** (AD): El líder se reserva la mayoría o totalidad de las decisiones, sin compartir ni el problema ni el proceso de toma de decisiones con ninguno de sus colaboradores.

***Auspiciante*** (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.

***Consejo*** (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual, buscando la participación grupal en las decisiones que involucrarán cambios en la forma de actuar de la mayoría de los colaboradores.

**Resultado(s):** Entre los tres estilos investigados se encuentran altos índices de correlación entre los cinco miembros de la familia (EL1 a EL5), aunque algunas

correlaciones son positivas y otras negativas, pero ambos tipos son correlaciones perfectas de 1.00 o -1.00, siendo los datos de EL4 los que se correlacionan negativamente con los demás. El estilo predominante es el **Auspiciante** (A) y el menos adoptado el **Autocrático-Dominante** (AD). (Véase la tabla 1)

Los estilos predominantes que señalan los líderes son el de **Auspiciante** (A) y en segundo lugar el de **Consejo** (C), los cuales son los mismos que perciben los colaboradores y en el mismo orden (tabla 2), observándose un alto índice de correlación (1.00) entre los datos, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 3 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por los Colaboradores (columna C):

***Grado y estilos de Influencia interpersonal: Cambio en opiniones, ideas, conductas y emociones de los demás:***

Se define como el grado y los estilos con los cuales se logra o pretende lograr un efecto de influencia sobre otros, con la finalidad de orientar sus actos, pensamientos y emociones hacia la consecución de algún fin. Los estilos estudiados fueron:

**Dominante** (D): Se caracteriza por el uso de estrategias amenazantes e intimidatorias, donde se influye mediante señalamientos de que algo desagradable ocurrirá si no se actúa en la forma sugerida u ordenada.

**Tolerante** (T): Principalmente trata de actuar en forma considerada y paciente para con los colaboradores, permitiéndoles tomar su tiempo y sus decisiones, sin presionar de ninguna forma hacia alguna dirección específica.

**Auspiciante** (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.

**Modelante** (M): Principalmente trata de enseñar y ayudar a sus colaboradores a través de la ejemplificación personal o de otros de las formas adecuadas de realizar las acciones.

**Consejo** (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual.

**Resultado(s)**: Entre los cinco estilos investigados en los líderes miembros de la familia (EL1 a EL5) se encuentra un índice de correlación alto entre la mayoría de ellos (entre 0.71 y 1.00) siendo el predominante el estilo **Auspiciante**, seguido del de **Consejo** (C) con muy poca diferencia entre ellos, mientras que el menos adoptado es el **Dominante** (D). Tabla 4.

También se observa un considerado índice de correlación (0.76) entre los estilos de liderazgos promedio reportados por los cinco líderes y los percibidos por sus colaboradores. Véase la tabla 5 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C), en la cual se aprecia que tanto líderes como colaboradora coinciden en que el estilo preferente es el de **Auspiciante** (A), y el menos usado es el **Dominante** (D).

Entre los líderes de la organización, aunque existen diferencias en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen, o creen influir, sobre sus colaboradores, en general dicen hacerlo sobre los **Valores** (V) y el **Espíritu** (E) de sus colaboradores. Mientras que los **Actos** (A) y las **Convicciones** (C) son las



dimensiones que dicen son menos afectadas. Los índices de correlación de estos datos solo son bajos en las intersecciones de EL1 y EL2, EL3 y EL4, EL3 y EL5, así como entre EL1 y EL5. (Ver tabla 6)

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por los colaboradores en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un índice de correlación alto (0.73), aunque la opinión de los colaboradores es que la dimensión donde sus líderes más influyen es la de **Espíritu** (E), seguida por las de los **Valores** (V), mientras que según los líderes el orden de estas dimensiones es el inverso, sin embargo hay acuerdo en que ambas son las principales dimensiones sobre las cuales se ejerce influencia. (Ver tabla 7).

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre los miembros de la familia y los colaboradores, que mostraron formas de relación que evidencian los efectos entre las estructuras y dinámica familiar y el desempeño de los roles en la organización. Es evidente el efecto que existe entre los valores y el espíritu de la familia propietaria de la empresa y el funcionamiento dentro de las relaciones con los colaboradores.

***Grado de satisfacción personal con decisiones (tarea) y con proceso:***

Se define como el grado de satisfacción percibido y reportado por parte de los individuos en relación con las decisiones tomadas por el grupo o la organización, ya sea a través de un proceso grupal o en forma unilateral por parte de alguna persona con la autoridad para hacerlo, así como la satisfacción por el grado de

logro de los resultados esperados (tarea) y la forma en que se desarrolla el trabajo en el grupo a partir de las relaciones socioafectivas interpersonales (proceso).

**Resultado(s):** Se podría decir que la organización muestra un equilibrio estable entre las dimensiones de Tarea y Proceso, con una muy ligera inclinación hacia el Proceso por parte de los líderes (a excepción de EL3, ver tabla 8), sin embargo los colaboradores perciben que sus líderes muestran un mayor interés y preocupación por la dimensión Tarea (tabla 9), aunque nuevamente la inclinación es muy ligera, por lo que no puede ser una diferencia significativa.

El comportamiento de estos datos entre Líderes (L) y Colaboradores (C) fortalecen la idea de un ejercicio equilibrado entre las dimensiones de Tarea y Proceso, dicho equilibrio es raro de encontrarse en organizaciones latinoamericanas, acercándose más a las de naturaleza o cultura anglosajona. Los colaboradores reportan un elevado grado de satisfacción con los estilos de dirección de los líderes (9.53), señalando como el menos satisfecho de los aspectos el relativo al grado de satisfacción estimado por los logros alcanzados por el grupo de trabajo (3) como se puede apreciar en la tabla 10.

### **Hallazgos a Partir de los Análisis Cualitativo y Cuantitativo**

Cualitativamente hablando se identifican una serie de elementos para el tipo de información que nos interesa, a continuación se presentan los principales:

- Para los miembros de la familia propietaria que laboran en la empresa el compromiso es tanto con la empresa como con la familia en cuanto a su desempeño, honestidad y efectividad en sus labores.

- El “ambiente familiar” no es negado, sino reconocido, fortalecido e impulsado, buscando que en la empresa se incorporen familiares de los trabajadores.
- Se trabaja con base en “reglas”, la primera es que: **“Las cosas de trabajo son exclusivamente de trabajo, no nos vemos como familia, nos vemos como compañeros de trabajo. Es más difícil ser duro con un familiar que con un no familiar.... Cuando se trabaja con familia debe de ser aun más exigente que con un compañero normal,** entonces la fricción a nivel familia es aun mayor, de tal forma que **si se está deteriorando la relación familiar, pues lo más sano es separarse, pero no podemos exponer el negocio por una relación familiar”**.
- En la toma de decisiones ante situaciones delicadas de la empresa se convoca a los colaboradores a participar en el análisis de los problemas y la generación de alternativas de solución, y la decisión final queda a cargo de la Gerencia. En ocasiones ello ha generado desesperación pues existe la posibilidad de que ciertos problemas deban de ser resueltos por decisiones tomadas por una sola persona, y sin embargo se lleva a aun análisis y discusión grupal.
- Como parte de los valores y suposiciones compartidas por los líderes de la empresa se presenta una confianza en el personal, hasta que se demuestre lo contrario. La aparición de estos elementos se reforzó a partir de que el Director General comenzó a impartir “pláticas” acerca de desarrollo humano y superación, en donde muchos colaboradores se “animaron” a participar en los procesos de toma de decisiones. En ellas se indujo la **“política de ser escuchado por los directivos”**.

- Hay un sentido de pertenencia y de orgullo principalmente en los miembros de la familia y que impregnan a través de varias prácticas. Uno de los miembros de la familia señaló que, en primer lugar, la empresa es un motivo de orgullo, **“Yo amo a mi País, y saber que en mi País existe una empresa tan capaz cuando estamos sufriendo la invasión del extranjero con grandes capitales, y nosotros somos capaces de responder y crecer, eso me invita a luchar.** También me hace sentir muy orgullosa la forma en que se trata a las personas, si bien no es perfecta, porque todos tenemos virtudes y defectos, siento que siempre **buscamos a las personas, sin descuidar a la empresa, eso sí es posible,** y eso no se da en todas las empresas. La empresa ha sido una escuela para mi, he aprendido mucho de las personas”.

En cuanto a los resultados cuantitativos tenemos que:

- Toma de Decisiones: Se observa un estilo de toma de decisiones fuertemente inclinado hacia la **racionalidad**, siendo esto coherente con los principios del fundador, pero también de las disciplinas que la mayoría de ellos estudiaron (contaduría), sin embargo incorporan las **opiniones e ideas “intuitivas”** en aquellas áreas o situaciones donde lo cuantitativo consideran no es suficiente, lo único o, inclusive, es poco necesario. La **consulta de alternativas** y puntos de vista en relación a las alternativas de solución hacia los problemas es una práctica común, aunque regularmente la decisión final queda reservada según la jerarquía de la organización. **Los miembros de la familia que colaboran en la empresa mantienen separados lo más posible los roles y relaciones familiares con las relativas a la organización productiva.**

- Grados y Estilos de Liderazgo: Definitivamente el estilo de influencia es **auspiciante principalmente**, tal vez debido en parte a que el fundador de la empresa ha sido a través de esa estrategia que ha ido incorporando a otros miembros de la familia. Las dimensiones de influencia identificadas por líderes y colaboradores son el **espíritu y los valores**, de tal forma que los estilos de liderazgo mostrados por los miembros de la familia propietaria son muy similares, generando con ello un fuerte nivel de consistencia en la cultura de la organización en cuanto no solo a las formas de ejercer el liderazgo, sino también en cuanto a los valores dominantes dentro de la misma.
- Grado de Satisfacción: Los colaboradores señalan un **alto grado de satisfacción** en relación con los elementos socioafectivos que en el trato cotidiano tienen los líderes, así como con el ambiente conformado a partir de la **importancia que se da a las personas y sus necesidades**, aunque cuando ello entra en conflicto con los elementos racionales de las decisiones estos últimos son los que imperan, pero se reconoce que, aun en esos casos, se muestra **respeto por los aspectos sociales y afectivos**. La rentabilidad en la toma de decisiones que eventualmente sacrifica parte de la satisfacción personal de los colaboradores resulta ser uno de los aspectos de inconformidad, sin embargo dada la consistencia en cuanto a la austeridad de los mismos directivos se refuerza la idea de que **la rentabilidad y el ahorro son asumidos desde los niveles directivos y hacia toda la organización**.

## 5.- Conclusiones

***En relación al caso estudiado:*** En la empresa se viven y reflejan valores y forma de enfrentar las situaciones cotidianas a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo, sustentadas principalmente en la figura de su fundador y principal inspirador del ambiente de la empresa, a la vez que ha ejercido un fuerte efecto en la estructura y la dinámica de la familia propietaria, y las familias de los hermanos que colaboran dentro de la empresa. ***No solamente es clara, sino imprescindible, la influencia ejercida por los familiares en los puestos de dirección que intervienen en la creación y conducción del clima de trabajo coherente con la historia y valores de la familia.***

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos y la influencia del fundador de la empresa y hermano mayor de la familia han sido determinantes, no solo para la supervivencia, sino para el crecimiento y desarrollo del negocio, se caracteriza por una toma de decisiones en un principio centralizada en el Director (Hermano mayor) con un estilo funcional y carismático en los momentos necesarios para el negocio, y que se ha ido delegando en los hermanos. El fundador (hermano mayor) y los demás miembros de la familia ejercen un liderazgo familiar y empresarial, siendo crucial el grado de integración familiar para el crecimiento y desempeño productivo de la empresa. ***El marcado interés y atención hacia la calidad de los procesos de interrelación entre las personas, mantenimiento del orden, del respeto, de la disciplina y la responsabilidad, provenientes de la estructura y dinámica***

***familiares han tenido un efecto sobre la operación y los resultados de la empresa que se espera sea mayor y mejor en el futuro.***

***Los estilos de liderazgo muestran un alto grado de integridad entre los miembros de la familia,*** y las diferencias parecen estar ubicadas en las diferencias individuales que no representan un aspecto de riesgo, sino más bien de diversidad dentro del mismo estilo general y funcional. Es altamente probable que los resultados sigan siendo exitosos en la medida en que el proceso de incorporación y operación de otros miembros de la familia ampliada (primos, sobrinos, etc.) se realice con el suficiente grado de estabilidad organizacional. Es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles.

***En relación al estudio de la organización:***La línea de investigación que hemos adoptado desde la conclusión del posgrado en Estudios Organizacionales ha tenido los siguientes ejes conceptuales y propositivos: a) El estudio de las empresas familiares se ha realizado con una preferente atención y profundidad por las escuelas y disciplinas de los negocios, por ejemplo la administración, mientras que la familia como unidad de estudio ha sido motivo de investigación de las ciencias sociales, por lo que combinar ambos campos de estudio representa todo un reto disciplinar, metodológico y epistemológico (James, Jennings, & Breitreus, 2012). Además los estilos de formación observados en las historias de vida de los miembros de la familia, así como la configuración de los mecanismos de formación de valores y definición de prioridades, determinan en forma significativa procesos psicosociales que impactan en los resultados de la empresa, tales como la

eficiencia, la transparencia, la disciplina y el orden de los trabajos, así como en dimensiones críticas del clima organizacional. Los principales procesos psicosociales que se ven positivamente impactados son los de liderazgo, toma de decisiones y solución de conflictos.

Finalmente invitamos a los investigadores y consultores dentro del ámbito de las empresas familiares a que profundicen en el análisis, reflexión e indagación acerca de los fenómenos y procesos familiares propios y su grado y mecanismos de influencia sobre la vida de la empresa como entidad organizacional simbólica, historia y de espacio de crecimiento y desarrollo de individuos y grupos, tomando el riesgo de un abordaje multi e interdisciplinario buscando el equilibrio necesario entre los cuerpos teóricos y disciplinares a fin de mejorar la vida y eficiencia de las empresas familiares.



## **Bibliografía**

- Barba, A., & Solis, P. (1998). La cultura en las organizaciones. En *Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales* (págs. 87-208). México: Vertiente.
- Bastar Guzmán, S. A. (1996). *Manual de Psicología Organizacional*. Material didáctico del Diplomado en Psicología Organizacional, Facultad de Estudios Superiores, Zaragoza, UNAM., Carrera de Psicología.
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267-293.
- De la Rosa, A. (2000). *Relaciones de Poder en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana*. UAM Iztapalapa. México: UAM Iztapalapa.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-47.
- Hersey, P. B. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: . : Prentice Hall.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Third ed.). McGraw Hill Professional.
- James, A. E., Jennings, J. E., & Breitkreus, R. S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25, 87-108.

- Komives, S. R. (1998). *Exploring Leadership*. San Francisco: Jossey Bass. San Francisco, CA. : Jossey Bass.
- Leithwood, K. y. (1998). Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross Cultural Studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2 ), 31-50.
- Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Kay Zachari, R. (2014). Toward the Cluster Model: The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review*, 27 (2), 161-185.
- Moen, P. (1998). A life course approach to the entrepreneurial family. En R. K. Heck, *The entrepreneurial family* (págs. 16-29). Needham, MA: Family Business Resources.
- Posgrado en Estudios Organizacionales. (2000). *Plan de Estudios de la Maestría en Estudios Organizacionales*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Quinn, R. E. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Sciences*, 29, 363-377.
- Sánchez, J. (1995). Cultura y Recursos Humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11 (31), 89-104.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3erd. Edition)*. San Francisco, CA.: Jossey/Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*, 28 (3), 339-358.

Sypher, B. y. (1985). Culture and communication in organizational contexts. En W. B. Gudykunst, *Communication, culture, and organizational process*. Beverly Hills: Sage.

Wilkins, A. L. (1983). Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

## Tablas

Tabla 1: Índices de correlación de los estilos de toma de decisiones entre los cinco líderes miembros de la familia propietaria.

DATOS							EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	
<b>I</b>	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM	EL1	—	—	—	—	—
AD	3	5	3	5	3	3.8	EL2	1.00	—	—	—	—
A	8	7	8	6	9	7.6	EL3	1.00	1.00	—	—	—
C	7	6	7	7	6	6.6	EL4	-1.00	-1.00	-1.00	—	—
							EL5	1.00	1.00	1.00	-1.00	—

AD: Autocrático-Dominante, A: Auspiciante, C: Consejo

Tabla 2: Estilos de toma de decisiones predominantes percibidos y reportados por los colaboradores (EC1 a EC5)

<b>I</b>	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	PROM
AD	4	4	3	4	3	3.75
A	8	7	8	8	9	7.75
C	6	7	7	6	6	6.5

AD: Autocrático-Dominante, A: Auspiciante, C: Consejo

Tabla 3: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

<b>I</b>	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>CORR</b>
AD	3.8	3.75	
A	7.6	7.75	
C	6.6	6.5	
			1.00

AD: Autocrático-Dominante, A: Auspiciante, C: Consejo

Tabla 4: Estilos de liderazgo identificados entre los miembros de la familia propietaria

	DATOS						CORRELACIÓN					
	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM		EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
D	17	24	16	24	20	20.2	EL1					
T	33	29	32	32	36	32.4	EL2	0.81				
A	41	44	43	37	38	40.6	EL3	1.00	0.85			
M	32	34	32	31	33	32.4	EL4	0.97	0.71	0.96		
C	42	34	42	41	38	39.4	EL5	0.97	0.74	0.95	0.89	

D: Dominante, T: Tolerante, A: Auspiciante, M: Modelante, C: Consejo

Tabla 5: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

	L	C	CORR
D	20.2	25	
T	32.4	31.8	
A	40.6	40.8	
M	32.4	31.2	
C	39.4	36.2	
			0.96

D: Dominante, T: Tolerante, A: Auspiciante, M: Modelante, C: Consejo

Tabla 6: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes orientan sus intentos de influencia

	DATOS						CORRELACIÓN					
	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	PROM		EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
O	1	3	5	3	4	3.2	EL1					
A	3	4	1	2	2	2.4	EL2	0.20				
E	5	2	4	4	3	3.6	EL3	-0.30	-0.50			
V	4	5	2	5	5	4.2	EL4	0.60	0.60	0.10		
C	2	1	3	1	1	1.6	EL5	0.20	0.70	0.20	0.90	

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 7: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por sus colaboradores (C).

	<b>L</b>	<b>C</b>	<b>CORR</b>
<b>O</b>	3.2	2.8	
<b>A</b>	2.4	2	
<b>E</b>	3.6	4.6	
<b>V</b>	4.2	3.4	
<b>C</b>	1.6	2.2	
			<b>0.73</b>

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 8: Índice de las acciones reportadas correspondientes a las dimensiones de Tarea y Proceso en cada uno de los líderes.

	<b>EL1</b>	<b>EL2</b>	<b>EL3</b>	<b>EL4</b>	<b>EL5</b>	<b>PROM</b>
<b>TAREA</b>	8.8	8.2	6.6	9.6	8	8.24
<b>PROCESO</b>	9.4	9.2	8.4	7.4	9	8.68

Tabla 9: Índices de las percepciones de los colaboradores al respecto de las acciones que sus líderes realizan en relación a las dimensiones de Tarea y Proceso.

	<b>EC1</b>	<b>EC2</b>	<b>EC3</b>	<b>EC4</b>	<b>EC5</b>	<b>PROM</b>
<b>TAREA</b>	10	9	9.8	9.8	6.4	9
<b>PROCESO</b>	10	9	9.6	8.6	2.8	8

Tabla 10: Índices de satisfacción reportado por los colaboradores en relación al desempeño de los líderes.

<b>SUJETO</b>	<b>EC1</b>	<b>EC2</b>	<b>EC3</b>	<b>EC4</b>	<b>EC5</b>	<b>PROM</b>
<b>1</b>	10	9	10	10	9	9.6
<b>2</b>	10	9	10	9	9	9.4
<b>3</b>	10	9	9	9	9	9.2
<b>4</b>	10	9	10	10	10	9.8
<b>5</b>	10	9	9	9	10	9.4
<b>6</b>	10	9	10	10	10	9.8
<b>TOT</b>	10.00	9.00	9.67	9.50	9.50	9.533

# Retos de las MIPyMES Familiares y no Familiares ¿Quiénes Muestran Mejor Desempeño?

---

José Alberto Sánchez López<sup>1</sup>  
Jazmin de los Angeles Solis Rebolledo<sup>2</sup>  
Francisco Guillermo Carrillo García<sup>3</sup>  
Dulce María Delgado Cih<sup>4</sup>  
Geidy de los Ángeles Gómez Xul<sup>5</sup>

## Resumen

En el estado de Campeche México, según el INEGI (2013) se presenta un decremento o crecimiento negativo de -3.6% en los establecimientos<sup>6</sup> mismo que según diversos estudios (Maza Pereda 1997; Belausteguigoitia 2010) tiene como principal causa, la mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control.

En este proyecto de investigación se realizó un análisis de tipo descriptivo en el que se mostró la situación actual de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Escárcega mediante en un estudio de su desempeño logrando hacer una comparación entre los negocios familiares y no familiares. Tal evaluación midió los denominados “Retos de las empresas familiares” tomando como referencia el estudio “Radiografía de la empresa familiar: estadístico descriptivo” desarrollado por Fernando Sandoval Arzaga, (2011) director del Centro internacional de empresas familiares y cuyos principales resultados han sido publicados en la revista CNN Expansión (2011)

Los resultados indican que tanto las empresas familiares como las no familiares enfrentan estos retos con mucha dificultad, de hecho, los problemas son más agudos en los negocios no familiares.

**Palabras clave:** Desafíos, problemas, negocios familiares, radiografía.

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.  
[alberto\\_sanchez@itsescarcega.edu.mx](mailto:alberto_sanchez@itsescarcega.edu.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.  
[angeles\\_solis10@hotmail.com](mailto:angeles_solis10@hotmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.  
[quillermocarrillo07@hotmail.com](mailto:quillermocarrillo07@hotmail.com)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.  
[dulce\\_delgado@itsescarcega.edu.mx](mailto:dulce_delgado@itsescarcega.edu.mx)

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico Superior de Escárcega.  
[geidy\\_admon@itsescarcega.edu.mx](mailto:geidy_admon@itsescarcega.edu.mx)

<sup>6</sup> Según la metodología de INEGI, al restar a la proporción de nacimientos, la proporción de muertes, se obtiene una proporción de crecimiento de 3.6% en el periodo evaluado (37 meses).

## Introducción

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2007), citado por Belausteguigoitia (2010) “en México el 95.5% de las organizaciones manufactureras, de comercio y de servicios son microempresas, mientras que el 3.5% y el 0.8% son pequeñas y medianas empresas, respectivamente, y emplean al 30.8% del total de los trabajadores”.

A pesar de que según las estadísticas, en MÉXICO existen más MIPyMES, estas enfrentan serios problemas, tal como lo afirma Vargas(2013): en México “nueve de cada 10 compañías son empresas familiares, que padecen problemas como la falta de institucionalización, conflicto de su interés u organigramas poco claros, esto trae como consecuencia que el 60 no sobrevivan a la primera generación”.

Si hablamos de empresas familiares, los problemas también existen, y es que la familia se une a la empresa y la situación familiar y empresarial se torna más compleja, así como lo describe Cuevas (2010):

*Los principales problemas de las empresas familiares corresponden a la ejecución de roles poco apropiados de los miembros de la familia en la organización, definición de estructuras organizacionales ineficientes, excesos de miembros familiares en la empresa, inadecuadas políticas de remuneración, generación de un clima organizacional poco propicio para el desarrollo, comunicación deficiente, y luchas de poder por el control de la compañía.*



En contraste con lo descrito anteriormente, según Kachaner y George (2012) las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares en crecimiento de ventas y en retorno de valor para los accionistas.

Ante esta situación resulta interesante indagar sobre el nivel de desarrollo que han mostrado las MIPyMES en la ciudad de Escárcega, con el objeto de descubrir las causas de tal índice y de esta manera lograr hacer una propuesta de desarrollo organizacional basada en el análisis científico de todos los recursos involucrados, ya que la localidad de Escárcega se encuentra situada en el estado de Campeche, mismo que según INEGI (2013) presenta un crecimiento negativo el desarrollo de sus empresas del -3.6%.

En Escárcega, el 96% de las empresas se consideran MIPyMES según el número de trabajadores que poseen. (INEGI 2010), de estas, el 44% se dedican al comercio al por menor, 13% son establecimientos de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas y el 9% son industrias manufactureras. Estas son las principales actividades económicas de la localidad de Escárcega.

En este proyecto de investigación se muestran resultados que indican que tanto las empresas familiares como las no familiares enfrentan los mismos retos, y que los problemas son más agudos en las empresas no familiares.

## **Marco teórico**

### **MIPyMES**

Las micro, pequeñas y medianas empresas han recibido diferentes conceptos, pues responde a una forma de clasificar a las empresas en una población.

Según Saavedra(2008) los principales criterios para caracterizar a una MIPyME pueden ser: el número de trabajadores, el tipo de producto, tamaño de mercado, volumen de producción, valor de producción, ubicación y nivel de tecnología.

En Mexico, según la Secretaría de economía, (2009)en general, las MIPyMEson empresas que tengan desde 1 hasta 250 empleados, y para el caso de las empresas dedicadas al sector de servicios según el número de trabajadores, puede considerarse micro si tiene hasta 10 obreros, pequeña desde 11 hasta 50 y mediana desde 51 hasta 100.

Según el INEGI (2012), una característica importante que define a las MIPyMES es que se encuentren legalmente constituidas para realizar actividades productivas.

### **Empresa familiar**

Las empresas familiares han recibido diferentes definiciones, en la literatura podemos encontrar hasta 21 definiciones distintas de lo que es una empresa familiar, algunas de las cuales podemos revisar a continuación:

Según Barnes &Hershon 1976 es donde el control de la propiedad descansa sobre un individuo o los miembros de una misma familia.

Dreux 1990 la define como entidades económicas que se encuentran controladas por una o más familias con el nivel de influencia suficiente en el gobierno corporativo para influir substancialmente o ejercer alguna acción.

Donckels&Frohlich 1991 sostiene que son aquellas donde los miembros de una familia poseen al menos 60% de las propiedades.

De los conceptos anteriores, podemos decir que una empresa familiar es:

“Una empresa controlada y/o dirigida por un grupo o núcleo familiar que moldea la visión de la misma, de tal manera que busca la sostenibilidad de la empresa a través de las generaciones”.

De ahí que una empresa familiar, al ser controlada o dirigida por un grupo familiar, presente un sistema complejo ya que se involucra en ella a la familia, a la empresa, y a dueños y directivos de la empresa.

El hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa le da al negocio, en un alto porcentaje, su carácter familiar. (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

Según Gallo (2009) la complejidad de la empresa familiar crece conforme se incrementa la complejidad de la familia, de los negocios y de la organización de la empresa. Esto el autor lo clasifica en dos variables:

Variable “Numero de miembros”: Depende más de las cualidades de cada una de las personas que la componen que de su número. Es un error creer que un

menor número de personas facilita la confianza de unos con otros y el amor de cada uno por la empresa.

Variable “Dispersión de la propiedad” depende también del quórum necesario para determinadas decisiones, establecido por la legislación general y por los estatutos de la empresa así como los acuerdos para sociales y de sindicación de votos que hayan hechos algunos propietarios.

### **Retos de la empresa familiar**

Las empresas familiares presentan diferentes retos, para algunos concebidos como problemas.

Según la “encuesta de empresas familiares en México 2008” desarrollada por Banamex y ProfitConsulting existen 7 retos de las empresas familiares: reto empresa, reto familia, reto estrategia, reto finanzas, reto gobierno, retos sucesión y reto patrimonio. (ProfitConsulting, 2009)

Los 7 retos propuestos por ProfitConsulting (2009) se definen como sigue:

1. Reto empresa: comprende el diagnóstico objetivo de los recursos y capacidades empresariales de la familia para construir una organización competitiva.
2. Reto familia: consiste en fomentar la unidad y el compromiso mediante una comunicación efectiva que promueva relaciones familiares positivas y armoniosas para lograr acuerdos entre sus miembros.

3. Reto estrategia: implica identificar y fortalecer la ventaja competitiva de la empresa para crear la estrategia que la guíe hacia el futuro.
4. Reto finanzas: requiere contar con los recursos necesarios para ejecutar la estrategia, lo cual implica decidir sobre el uso de recursos propios y/o externos.
5. Reto gobierno: está en diseñar las estructuras y los órganos de gobierno que aseguren el cumplimiento de los acuerdos de la empresa y de la familia.
6. Reto sucesión: es lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación –capaz y comprometida– se realice de manera ordenada y constructiva.
7. Reto patrimonio: planear, acordar y documentar la distribución del patrimonio familiar para asegurar su protección y la concordia familiar.

Para otros autores, los retos de la empresa familiar incluyen la innovación y el liderazgo, tal como lo indica Sandoval(2011) en su estudio “Radiografía de la empresa familiar” donde describe los principales 5 retos de los negocios de familia: Estrategia, Liderazgo, Innovación, institucionalidad y Continuidad.

Para Sandoval(2011), cada uno de los retos presenta tres niveles (alto, medio y bajo) que se describen en la tabla 1:

Tabla 1. Retos de las Empresas Familiares

<b>Reto</b>	<b>Nivel alto</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Nivel bajo</b>
Reto estrategia	Significa que la Empresa familiar (EF) cuenta con una estrategia que ha impactado positivamente a la organización.	Significa que la EF cuenta con una estrategia que ha impactado medianamente a la organización.	Significa que la EF cuenta con una estrategia que no ha impactado a la organización.
Reto liderazgo	Se cuenta con un estilo de liderazgo proactivo, orientado a las personas y los resultados.	Se cuenta con un estilo de liderazgo proactivo, perosolamente orientado a las personas o bien a los resultados.	Se cuenta generalmente con un estilo de liderazgo decontrol orientado a los resultados.
Reto innovación	Significa que la EF fomenta la innovación y esta haimpactado positivamente a los objetivos de la organización.	La orientación emprendedora de la EF es media al aprovechar algunas veces lasoportunidades que sepresentan y se es defensivo competitivamenteha blando.	No se promueve la generación de nuevas ideas yno hay una preocupación constante por la calidad yla mejora continua.
Reto institucionalidad	Significa que la EF cuenta con órganos de gobierno(consejo de familia, de empresa y de dirección) que funcionan bien.	Algunos puestos en distintos niveles son ocupadospor personas competentes para la posición.	Significa que la EF no cuenta con órganos degobierno (consejo de familia, de empresa y dedirección).
Reto continuidad	Existe un plan de sucesión, un proceso de administración del conocimiento entre generaciones y la incorporación de nuevas generaciones (en su caso) ha sido positivo para laempresa.	Significa que la EF cuenta con algunos los planes,reglas y recursos competitivos de familiaempresaria para sostenerse en el futuro.	Es muy probable que no exista un plan de sucesión, ni un proceso de administración del conocimiento entre generaciones y la incorporación de nuevasgeneraciones (ensucaso)haimpact adositivamente a la empresa.

Fuente: Sandoval, A. F. (2011). Radiografía de la empresa familiar. Estadístico descriptivo. México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de <https://www.coursera.org/course/empresafamiliar?>

## **Materiales y métodos**

Mediante esta investigación se pretende describir la situación existente en las empresas familiares de la localidad de Escárcega, particularmente en los establecimientos de alimentos y bebidas y comparar dicha situación con la que experimentan las empresas no familiares del mismo sector.

Esta investigación es descriptiva y solo busca señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudio. Tal como lo indica Rojas(2007) son simples afirmaciones sujetas a comprobación y no permiten explicar los hechos o fenómenos en cuestión. Su única aportación es probar la existencia de una característica o cualidad de un grupo social determinado y abrir el camino para sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos.

Este análisis se desarrolla tomando como base el estudio denominado “Radiografía de la empresa familiar, estadístico descriptivo” publicado como material del curso “Continuidad y desarrollo de la empresa familiar” (Sandoval, 2011)

El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es la investigación de campo, y las técnicas empleadas fueron la entrevista (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) y la encuesta (Zapata, 2005)

## **Población y muestra**

En esta investigación se pretende estudiar a las MIPyMES de la localidad de Escárcega, y al carecer de un inventario de empresas actualizado por el gobierno municipal, el universo fue tomado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades

Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su versión disponible en el sitio web <http://www.inegi.org.mx/>.

En esta versión del DENUE se ofrecen los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en el territorio nacional, totalmente actualizados al año 2014. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014)

Para identificar a las MIPyMES y diferenciarlas de las grandes empresas se utilizó el acuerdo de estratificación publicado en el Diario Oficial de la Federación (Secretaría de economía, 2009) mismo que indica que para las empresas dedicadas al sector de servicios según el número de trabajadores, puede considerarse micro si tiene hasta 10 obreros, pequeña desde 11 hasta 50 y mediana desde 51 hasta 100.

De acuerdo a estas consideraciones, la población corresponde a las empresas registradas en DENUE en la actividad económica denominada "(722) Servicios de preparación de alimentos y bebidas" y equivale a 277 unidades económicas.

Para determinar la población de empresas que son familiares considerando la definición de Longenecker (2001) se calculó una muestra estadística para población finita según Murray y Larry (2009) y se obtuvo un total de 161 empresas con un error muestral de 5%.

A estas 161 empresas se les realizó la invitación para participar en el estudio, de las cuales 55 no pudieron participar por no encontrarse en el domicilio indicado por



DENUE y en algunos casos por haber finalizado sus operaciones recientemente. Otras 16 empresas nomostraron interés en atender la primera entrevista. Se continuó con la realización de entrevistas a los propietarios de las 90 empresas restantes, de las cuales 69 afirmaron tener características propias de las empresas familiares y 21 corresponden a empresas no familiares, mismas que fueron incluidas en el estudio para realizar la comparación de la características indicadas por Sandoval(2011) entre las familiares y no familiares.

### **Instrumento de colecta de datos**

El instrumento de colecta de datos es una versión modificada del cuestionario propuesto por Sandoval(2011). El cuestionario original fue diseñado para ser aplicado desde una plataforma en línea y esto constituye la principal modificación que se le realizó ya que para este estudio fue necesario aplicarlo de forma presencial.

El instrumento original considera 4 retos: “Estrategia, Liderazgo, Innovación, e Institucionalidad” de las empresas familiares y no familiares y 1 reto aplicable solo a empresas familiares denominado “Continuidad”.

Una modificación importante del instrumento es que solo incluye los 4 retos aplicables tanto a empresas familiares como no familiares con el objeto de realizar la comparación de ambas.

De esta forma, el cuestionario se encuentra estructurado por una sección de datos generales de la empresa y un apartado por cada reto estudiado como se puede observar en la tabla 2:

Tabla 2. Estructura del Cuestionario

<b>Sección</b>	<b>Número de preguntas</b>	<b>Tipo de preguntas</b>
Datos generales	3	Abiertas
Reto estrategia	13	Cerradas tipo escala de Likert
Reto liderazgo	13	Cerradas tipo escala de Likert
Reto innovación	13	Cerradas tipo escala de Likert
Reto institucionalidad	13	Cerradas tipo escala de Likert

Fuente: adaptación de Sandoval, A. F. (2011). *Radiografía de la empresa familiar. Estadístico descriptivo*. México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de <https://www.coursera.org/course/empresafamiliar>

Considerando lo recomendado por Sandoval (2011) para cada reto se han definido 3 niveles: Alto = 4.4 a 5, Medio = 3 a 4.29 y Bajo  $\leq$  1 a 2.99 según se explica en la tabla 1 disponible en la sección del marco teórico.

### **Procedimiento para la colecta de datos**

Para la colecta de datos se contó con una población de 69 empresas familiares y 21 no familiares.

Primero se realizó una entrevista con los propietarios de las empresas y se les explicó el objetivo del proyecto, se estableció la fecha de aplicación del instrumento. De forma posterior, en una segunda visita, se aplicó una prueba piloto del instrumento a 15 empresas seleccionadas por el investigador según lo indica Córdova (2002) y Supo (2014).

De la prueba piloto se obtuvieron recomendaciones importantes sobre el diseño de las preguntas, mismas que fueron evaluadas por los investigadores y finalmente se aplicó a las 75 empresas restantes.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos son descriptivos y muestran la situación existente en las empresas familiares y no familiares con respecto a los principales retos definidos por Sandoval(2011): reto estrategia, reto liderazgo, reto innovación y reto institucionalidad.

### **Reto estrategia**

En la localidad de Escárcega las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares, esto se deduce de la figura 1 que indica una efectividad del 36% en la variable estrategia, mientras que las no familiares solo un 28% (figura 1), que como se mencionó anteriormente ambas organizaciones cuentan con un nivel bajo de estrategia.

Las MIPyMES de Escárcega cuentan con una estrategia que no ha impactado a la organización, un Modelo de Negocios definido usualmente en la mente del Director, pero no es entendido por la gerencia media y en general no existe un plan estratégico.

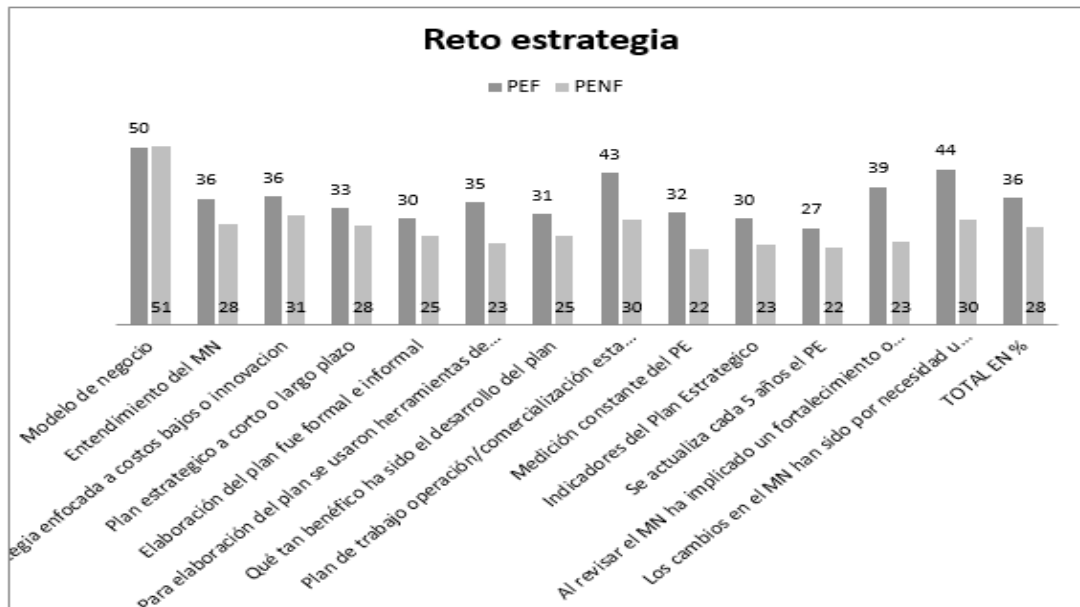


Figura 1. Reto estrategia  
Fuente: elaboración propia

## Reto liderazgo

En la ciudad de Escárcega las empresas familiares enfrentan el reto de liderazgo mejor que las no familiares, esto se deduce de la figura 2 que indica una efectividad del 60% en el reto liderazgo, mientras que las no familiares solo un 52% (figura 2).

En general las MIPyMES familiares de la ciudad de Escárcega cuentan con un liderazgo que ha impactado medianamente el crecimiento de la empresa, cuenta con un estilo de liderazgo proactivo, pero solamente orientado a las personas o bien a los resultados, se fomenta más el control que la libertad para tomar decisiones y algunas veces se trabaja en equipo y hay poco reconocimiento. Por el contrario, las MIPyMES no familiares de la ciudad de Escárcega cuentan con un

liderazgo que ha impactado débilmente el crecimiento de la empresa, cuentan generalmente con un estilo de liderazgo de control orientado a los resultados, no se fomenta la libertad para tomar decisiones, ni se trabaja en equipo y no hay reconocimiento en distintos niveles.

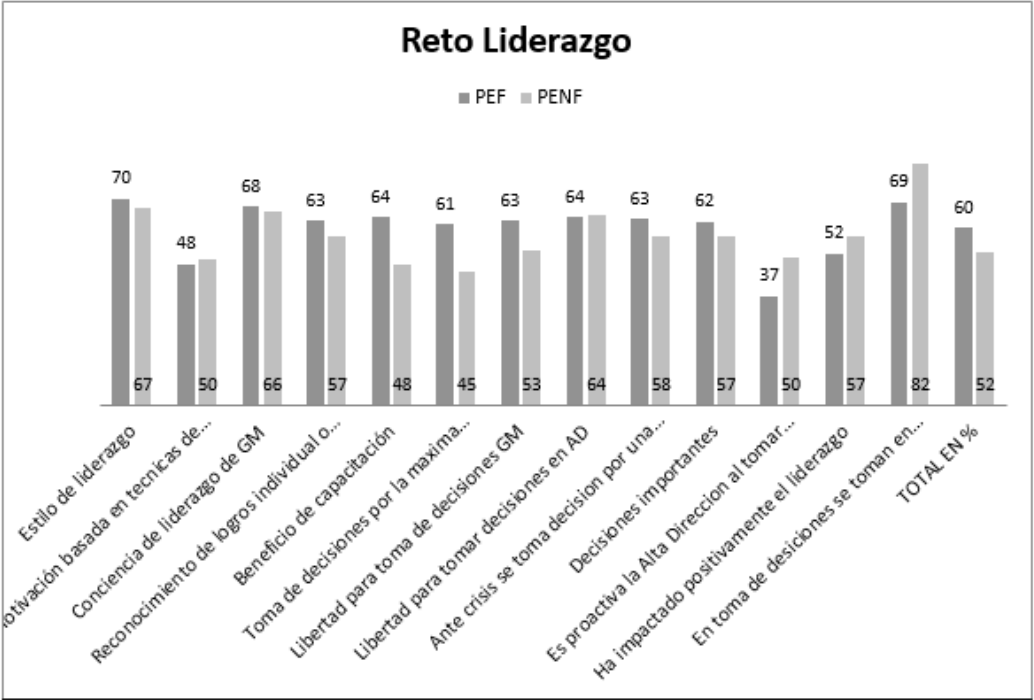


Figura 2: reto liderazgo  
Fuente: elaboración propia

## **Reto innovación**

En el reto Innovación, en la ciudad de Escárcega las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares, esto se deduce de la figura 3 que indica una efectividad del 45% en la variable innovación, mientras que las no familiares solo un 43%.

Las MIPyMES familiares y no familiares de la ciudad de Escárcega no fomentan la innovación y esta no ha impactado a los objetivos de la organización, no se promueve la generación de nuevas ideas y no hay una preocupación constante por la calidad y la mejora continua.

La orientación emprendedora de las MIPyMES es baja al no aprovechar las oportunidades que se presentan y no es agresivo competitivamente.

Generalmente las organizaciones de Escárcega tienen un bajo grado de innovación, de acuerdo a las opiniones recabadas el presupuesto con el que cuentan la mayoría solo alcanza para mantener a flote la economía de la empresa y de la familia.

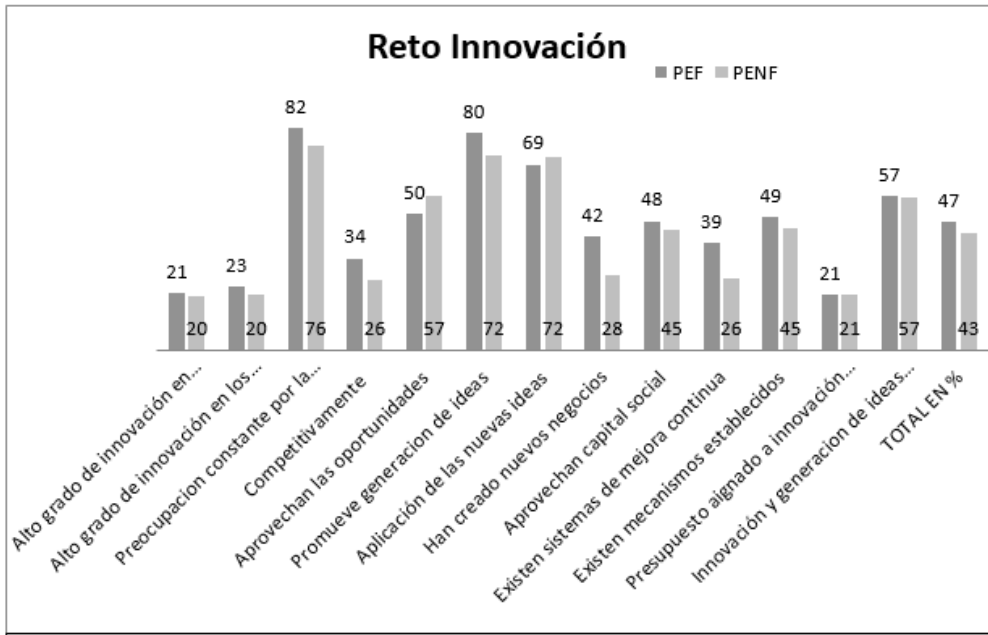


Figura 3: Reto innovación  
Fuente: elaboración propia

### Reto institucionalidad

En la ciudad de Escárcega las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares, esto se deduce de la figura 4 que indica una efectividad del 42% en la variable institucionalidad, mientras que las no familiares solo un 34%.

Las MIPyMES familiares y no familiares de la ciudad de Escárcega no cuenta con órganos de gobierno (consejo de familia, de empresa y de dirección), los puestos en distintos niveles en su mayoría no son ocupados por personas competentes para la posición, no existen sistemas de administración y de tecnologías de información que ayudan una buena gestión de la EF.

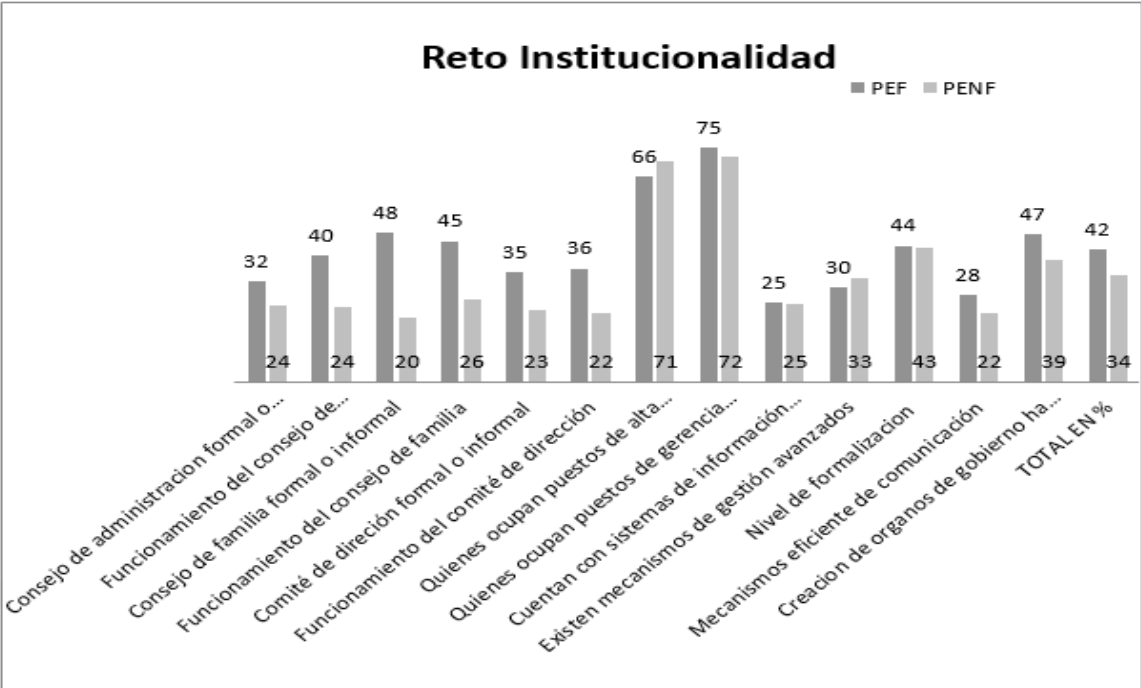


Figura 4: Reto institucionalidad  
Fuente: elaboración propia



## Discusión

En general, podemos afirmar que las EF presentan un mejor desempeño que las ENF. Esto comprueba lo descrito por Kachaner y George (2012): “las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares...”

A continuación se presenta el análisis y discusión de los resultados por cada uno de los retos que enfrentan las MIPyMES en la localidad de Escárcega Campeche.

Hablando de estrategia, en la localidad de Escárcega las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares, esto se deduce de la figura 1 que indica una efectividad del 36% en la variable estrategia, mientras que las no familiares solo un 28%, que como se mencionó anteriormente ambas organizaciones cuentan con un nivel bajo de estrategia. Aunque el resultado sitúe a las EF en mejor posición, esto indica que no cuentan con un plan estratégico y que el modelo de negocio solo está en la mente del director lo cual constituye un problema y una oportunidad de mejorar su desempeño.

En la ciudad de Escárcega las empresas familiares enfrentan el reto de liderazgo mejor que las no familiares, esto se deduce de la figura 2 que indica una efectividad del 60% en el reto liderazgo, mientras que las no familiares solo un 52%. En este reto el resultado indica que se encuentran en un nivel medio, lo cual supone que se fomenta el trabajo de equipo pero existe poco reconocimiento.

Las empresas de Escárcega mantienen un grado de innovación similar, tanto las familiares como las no familiares. La diferencia es mínima. El nivel alcanzado es

bajo y esto indica que al no innovar no aprovecha las oportunidades que se le presentan.

En el reto institucionalidad, paradójicamente también las EF presentan un mejor desempeño que las ENF, esto es interesante ya que existe el mito de que las empresas no familiares se encuentran mejor organizadas y con una cadena de mando más estable. Sin embargo, puede ser que estos resultados se deban a que la población estudiada fue en mayoría microempresas, y por la naturaleza de estas, no cuentan con una estructura organizativa que pudiera ser considerada “órganos de gobierno”.

## **Conclusiones**

El estudio consistió en la determinación y comparación del desempeño de las empresas familiares y no familiares de la industria restaurantera de la localidad de Escárcega tomando como referencia el instrumento diseñado por Sandoval(2011)y adaptándolo para su aplicación presencial.

Los retos que se midieron son: estrategia, innovación, liderazgo e institucionalidad.

Este estudio surgió para describir la situación existente en las MIPyMES de la localidad de Escárcega y mostrar como enfrentan los retos de las empresas familiares y probar si estos retos también son causa de problemáticas en las empresas no familiares.

Finalmente se demostró que las empresas no familiares también son afectadas por estos retos y que las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las primeras.

De esta forma, podemos concluir que se acepta la afirmación de Kachaner y George (2012): “las empresas familiares presentan un mejor desempeño que las no familiares...” y que ambas (EF y ENF) en la localidad de Escárcega se ven afectadas por los retos que plantea el desarrollo de las mismas.

## Referencias

- Belausteguigoitia, R. D. (25 de 06 de 2010). Nuevas PyMEs: Problemas y Recomendaciones. direccionestrategica La Revista de Negocios del ITAM. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de <http://direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones/>
- CNN. (2011)¿Cuánto puede vivir tu empresa familiar? CNN Expansión. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2011/10/07/cuanto-puede-vivir-tu-empresa-familiar>
- Córdova, F. (2002). El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. México: Limusa.
- Cuevas, K. (27 de Julio de 2010). Conexionesan. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de [conexionesan:](http://www.conexionesan.com)

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/07/27/los-problemas-para-gobernar-una-empresa-familiar/>

Emilio Ruso Sanmartín Fernando Lozada Pérez, M. G. (2007). El diseño organizativo de la empresa familiar. revista Fortune. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480043.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480043.pdf)

Gallo, M. (2009). El futuro de la empresa familiar. Barcelona: Profit.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). Metodología de la investigación (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). Glosario de términos. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/m.aspx?tema=G>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Análisis de la demografía de los establecimientos 2012. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Kachaner, N., & George, S. &. (2012). What you can learn from family businesses. Harvard Business Review, 103-105. Recuperado el 14 de 08 de 2015, de <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>

Longenecker, J. M. (2001). Administración de pequeñas empresas. México: Thomson Learning.

López-Herrera , F., & Salas-Harms, H. (2009). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN ADMINISTRACIÓN. Cinta Moebio, 128-145.

- Murray, S., & Larry, S. (2009). Estadística. México: Mc Graw Hill.
- ProfitConsulting. (2009). Encuesta de empresas familiares en México 2008. México: ProfitConsulting-Banamex.
- Pyme empresario. (2014). Los 7 retos de la empresa familiar. Pyme empresario. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://www.pymempresario.com/2014/05/los-7-retos-de-la-empresa-familiar/>
- Rojas, S. (2007). Investigación social, teoría y praxis. México: Plaza y Valdés.
- Saavedra G., M. L. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. Actualidad Contable, 122-134.
- Sandoval, A. F. (2011). Radiografía de la empresa familiar. Estadístico descriptivo. (Coursera, Ed.) México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de <https://www.coursera.org/course/empresafamiliar?>
- Secretaría de economía. (25 de 06 de 2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario oficial de la federación. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- Supo, J. (12 de 02 de 2014). El tamaño de la muestra para la prueba piloto. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://seminariosdeinvestigacion.com/el-tamano-de-la-muestra-para-la-prueba-piloto/>

Trevinyo-Rodriguez, R. N. (2010). Empresas Familiares. Vision Latinoamericana. Estructura, gestion, crecimiento y continuidad. México: PEARSON EDUCACION.

Vargas, I. (13 de septiembre de 2013). CNN EXPANSION. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de CNN EXPANSION : <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>

Zapata, O. A. (2005). Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. México: Pax.

## **Apéndice**

Apéndice 1. Formato para encuesta.

**Nombre de la empresa:**

---

**Dirección de la empresa:**

---

**Nombre del encuestado:**

---

**Instrucciones:**Conteste las preguntas en una escala de 1 a 5. Marque 1 (poco o nada) y 5 (mucho o totalmente) si contiene el elemento preguntado.

## ESTRATEGIA

1. El Modelo de negocio de la empresa está planteado en la mente del director o por escrito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En qué grado el modelo de negocio es entendido por la gerencia media

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En qué grado la estrategia del negocio está más enfocada a costos bajos o innovación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Su plan estratégico está enfocado a cumplir objetivos de corto plazo o largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La elaboración del plan estuvo más enfocada a una metodología informal o formal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Para la elaboración del plan estratégico se utilizaron herramientas de análisis externo e interno de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Qué tan benéfico para la empresa ha sido haber desarrollado el plan estratégico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿El plan de trabajo de la operación/comercialización está alineado al plan de estratégico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Se está realizando una medición constante sobre el cumplimiento del plan estratégico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿Los indicadores del plan estratégico incluyen las siguientes cuatro perspectivas: financiera, mercado, operaciones y capital humano?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿El plan estratégico se actualiza cada cinco años o una vez al año?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Cuando ha revisado la estrategia de su empresa ha implicado un fortalecimiento de su

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Los cambios en el modelo de negocio han sido motivados por necesidad o por aprovechar una oportunidad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## LIDERAZGO

14. El estilo de liderazgo está enfocado tanto a logro de la tarea y resultados como a la satisfacción de las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. La motivación al personal está basada más en técnicas de control que en la inspiración

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. ¿La gerencia media es consciente de que debe ser líder ante su gente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. El reconocimiento de los logros generalmente se hace más al esfuerzo individual que al grupal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Qué tanto beneficio le ha dado a la organización capacitar y desarrollar al personal:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. En general, la toma de decisiones es llevada a cabo por la máxima autoridad o por consenso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. En la gerencia media y niveles de supervisión, la libertad para tomar decisiones es

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. En la alta dirección, la libertad para tomar decisiones es:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



22. Ante una situación de crisis, las decisiones son tomadas por la una sola persona o por un equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. En las decisiones importantes se toma tanto en cuenta la experiencia e intuición como el análisis de datos e información.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. La alta dirección es proactiva al tomar acciones

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. El liderazgo ha impactado positivamente el crecimiento de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. En la toma de decisiones se toman en cuenta la responsabilidad social y el respeto por la dignidad de las personas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## **INNOVACIÓN**

27. La empresa tiene un alto grado de innovación en los productos o servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. La empresa tiene un alto grado de innovación en los procesos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Existe una preocupación constante por la calidad y la mejora continua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. La empresa es agresiva competitivamente hablando

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Las nuevas oportunidades de negocio son aprovechadas generalmente por la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Se promueve la generación de ideas nuevas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Se aplican las nuevas ideas en la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. La empresa familiar ha invertido en la creación de nuevos negocios de la siguiente generación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Se aprovecha el capital social (relaciones) que ha establecido la alta dirección y los miembros de la familia para crear nuevos negocios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Existen sistemas de mejora continua establecidos en la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. ¿Existen mecanismos establecidos (premios, reconocimientos, bonos) a los empleados que hacen innovaciones dentro de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. El presupuesto asignado a la innovación es superior el 5%

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. La innovación y generación de ideas ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Institucionalidad**

40. ¿Qué tan informal o formal es su consejo de administración en su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. ¿Qué tan bien funciona el consejo de administración de su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. ¿Qué tan informal o formal es su consejo de familia en su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. ¿Qué tan bien funciona el consejo de familia de su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. ¿Qué tan informal o formal es el comité de dirección en su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. ¿Qué tan bien funcionan el comité de dirección de su empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. ¿En su empresa, en general, quienes ocupan los puestos de la alta dirección, cuentan con la capacidad y experiencia para el puesto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. En su empresa, en general. ¿Quiénes ocupan los puestos de la gerencia media y niveles de supervisión, cuentan con la capacidad y experiencia para el puesto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. Cuenta en su empresa con sistemas de información integrales (ERP, SAP, MCR, etc.) que facilitan el control y el uso de la información

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. Existen mecanismos de gestión avanzados en las áreas funcionales (mercado, operaciones, finanzas, recursos humanos) de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. El nivel de formalización (reglas, políticas y procedimientos) por escrito en la organización es

51. Existe un mecanismo eficiente de comunicación entre el consejo de familia y el consejo de administración

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. La creación de órganos de gobierno (consejos) ha impactado positivamente el crecimiento de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



# La Literatura como Estrategia de Estudio de la Dinámica Empresarial de MiPyMes. Caso: Sector Pirotécnico en Guateque, Boyacá

---

Johana Marcela García Martín<sup>1</sup>

## Resumen

La riqueza conceptual y estética que posee la literatura, enriquece el lenguaje administrativo y facilita la comprensión de las realidades sociales del entorno. Ello porque a través de la construcción narrativa, el autor expresa su percepción de la realidad, convirtiéndose en insumo para los estudios organizacionales. El presente escrito describe la investigación realizada en el municipio de Guateque (Boyacá) acerca de la actividad pirotécnica, con la cual se buscó identificar y describir la dinámica e historia empresarial del sector, dando cuenta de las características de las empresas involucradas, las prácticas administrativas implementadas, el contexto en que se ha desarrollado y las historia de vida de los empresarios más representativos. A partir de los hallazgos encontrados se construyeron siete relatos literarios que muestran estos aspectos vinculados con la industria en cuestión. De esta manera, la literatura es utilizada como herramienta para la descripción de la vida administrativa dentro de las organizaciones pirotécnicas.

**Palabras clave:** Pirotecnia, práctica administrativa, relato literario.

<sup>1</sup>Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.  
[johanamarcela.garcia@uptc.edu.co](mailto:johanamarcela.garcia@uptc.edu.co)

## **Introducción**

La investigación aquí descrita se enmarca dentro del macroproyecto "Relaciones entre Literatura y Administración", desarrollado por integrantes del Grupo de Investigación PODER, de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC. El objetivo planteado en este macroproyecto es descubrir e identificar situaciones organizacionales presentes dentro de la literatura universal. Se encuentra fundamentado en la necesidad existente de fomentar en el estudiante de administración habilidades y capacidades que le permitan ser un actor analítico y proactivo en el entendimiento de la nueva cultura social, que enmarcará posteriormente el desempeño de su profesión.

Particularmente, la autora de este trabajo se ha dedicado al análisis de las obras: "Cien Años de Soledad" y "La Rebelión de las ratas", donde se ha discutido y analizado la teoría de Max Weber, de Fayol, de Mc Gregor además de conceptos como el liderazgo, la transferencia del conocimiento, el emprendimiento, la administración pública, la administración empírica de los personajes y la dimensión sistémica de las organizaciones. Debido a estos análisis, es de señalar que surge la curiosidad especial por la administración como técnica y arte, pues se ejemplifica en muchas de las vivencias de las obras, que los personajes por medio de "cualidades administrativas empíricas" logran causar un impacto a su entorno y de forma similar su labor se ve influenciada por circunstancias externas, tal como se estudia el papel del administrador en los currículos estudiantiles.

Trayendo esto al ámbito real, somos testigos de la existencia de diversas actividades económicas donde el papel de la administración como ciencia tal vez

no ha encontrado lugar, pero como técnica y arte alcanzan un rol en cuanto a su relevancia social tanto para quienes se desenvuelven dentro de ellas como quienes se benefician externamente. Este es el caso de la industria pirotécnica, pues por ejemplo para el municipio de Guateque, Boyacá posee un gran valor económico, tradicional, social y cultural; siendo tanto una fuente de sustento como un atrayente de turismo para la región, que se ha desarrollado de modo empírico por muchas décadas. Sin embargo, el sector presenta diferentes inconvenientes que pueden ser solucionados desde la ciencia de la administración, pero es claro que para proponer medidas de mejoramiento es imperioso conocer de modo integral su verdadera realidad. Es aquí, donde la literatura como herramienta innovadora en los estudios administrativos es ideal para establecer y describir las características del gremio pirotécnico de Guateque, ya que por medio de su estética permite revalorar dicha profesión como el arte que representa, además de que la narración se convierte en un medio de análisis de los actores involucrados, al relatar los aspectos inherentes del mismo y finalmente establece un mejor vínculo con el lector de los resultados de la investigación, que para el caso es la comunidad académica, que puede encontrar en el trabajo un elemento pedagógico y una base para indagaciones más profundas a posteriori a la vez de poder ser leída por los mismos pirotécnicos, que encontrarán un retrato de su propia profesión.

## **1. Planteamiento del Problema**

A pesar de ser una fuente de trabajo para más de 25.000 personas en el país (Periódico El Espectador, 2010; Lizarazo, 2010; Restrepo, 2013), la industria

pirotécnica en Colombia no ha tenido el apoyo necesario para su desarrollo; al contrario, ha estado inmersa en una serie de problemas que perjudican social y económicamente la vida de quienes se ocupan en esta labor. Es preocupante, en primer lugar, el alto grado de informalidad existente en este sector, ya que de acuerdo con declaraciones de Andrés Carvajal, vocero de FENALPI (Federación Nacional de Pirotécnicos) para el periódico ADN (2013), más de 18 mil familias producen y comercializan productos pirotécnicos en la clandestinidad y solamente 161 empresas se encuentran registradas en las Cámaras de Comercio, lo cual hace que estos actores queden desprovistos de capacitación, control en la producción y que, posteriormente, aparezcan inconvenientes en cuanto al uso de dichos productos, dada su baja calidad, en algunas ocasiones, así como del mercado negro generado.

Ligado a este último asunto, es imperioso decir que uno de los aspectos más relevantes relacionado con la utilización de artículos pirotécnicos es el elevado grado de accidentalidad, pues de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Salud (2005-2013), desde el 2005 se presentaron bajos incrementos del número de lesiones por pólvora, pero en el 2009 estos pasaron de 564 a 2946 casos, teniendo un incremento del 422.33%. Aunque en el periodo siguiente, estos disminuyeron, después siguen ascendiendo de manera constante, y si bien la cifra no es tan alta como para el año 2009, se evidencian 1473 lesiones en 2013.

Es bastante polémico el hecho de que, tanto la prensa como las autoridades, se interesen por el tema sólo en diciembre, conforme se presenta el mayor número de quemados en esta temporada (INS, 2013) y el resto del año la actividad



pirotécnica quede desatendida, cuando es el tiempo en que más se necesita del acompañamiento, seguimiento y control en las empresas; siendo los meses previos a final de año el espacio de producción, para que en tal vía se ejerzan medidas preventivas y soluciones de raíz, antes de correctivos en cuanto a las lesiones, que son las consecuencias finales del problema.

Examinando el tema correspondiente a la normatividad para la regulación de la pirotecnia en Colombia, se encuentra que no es suficiente o no se ha cumplido adecuadamente, ya que ha adquirido mayor atención el tema de quemados. Más aún, la Ley 670 de 2001, que es el único lineamiento gubernamental a nivel nacional, otorga la responsabilidad a los alcaldes de cada municipio de decidir cómo manejar el asunto en las diferentes localidades y, esto, ha hecho que cada autoridad coordine la cuestión de forma distinta, de tal manera que quienes han prohibido totalmente la fabricación, almacenamiento, venta y uso de la pólvora han tenido que luchar contra la clandestinidad generada en zonas aledañas a las grandes ciudades; mientras que en las regiones en las que se ha permitido, no se ha tenido el control necesario (Corte Constitucional, 2012). Por otro lado, al encontrarse fuera de las capitales han quedado desprotegidas, pero para cada una de estas localidades la actividad se ha hecho importante, en la medida en que es una fuente de generación de empleo y de subsistencia para sus habitantes. El bajo grado de asociatividad tampoco ha ayudado mucho en la situación, debido a que a nivel nacional solamente se cuenta con FENALPI (Federación Nacional de Pirotécnicos), la cual está conformada por Pirotécnicos El Vaquero, Industrias

Pirotécnicas Hoffman y Mesa Hermanos y Cía.<sup>2</sup>, lo que denota la escasa participación de las empresas en esta entidad.

En el caso específico de la industria pirotécnica en Guateque (Boyacá), se cuenta con poca información del sector y sin embargo, la actividad pirotécnica ha necesitado de una administración empírica para sobrevivir, en aspectos como la contratación de personal, la fabricación de los productos, en la cual se involucra un proceso productivo, la dirección de publicidad y ventas, la gestión en los contratos para la presentación de espectáculos y las finanzas, entre otros aspectos por estudiar frente a la forma como los empresarios de este sector día a día orientan sus organizaciones. Así que, describiendo los rasgos empresariales existentes en el sector pirotécnico, por medio de relatos literarios se puede dar a conocer su escenario real y posteriormente hacer propuestas de mejoramiento. Ello enriquece la comprensión entre géneros literarios y la disciplina de la administración, que entre muchas razones encuentran relación en la medida en que los autores describen sus vivencias y lo que perciben de su realidad, valiéndose de la fantasía y la imaginación para contarlos, pero en últimas reflejan sucesos, problemáticas, situaciones que representan el entorno que los rodea, y que tienen, implícitamente en muchas ocasiones, aspectos ligados al discurso administrativo. La pregunta central que se estableció en esta investigación plantea:

**¿Cómo visualizar la dinámica empresarial del sector pirotécnico en Guateque y proponer medidas de mejoramiento, a través de la construcción de relatos literarios?**

<sup>2</sup> Según página web de la Federación Nacional de Pirotécnicos:  
<http://www.fenalpi.com.co>

## **2. Justificación**

La investigación está sustentada primordialmente por el reconocimiento de lo que significa la industria pirotécnica en Guateque, que a pesar de representar para el municipio una fuente de empleo para más de treinta familias, ha estado inmersa en una serie de inconvenientes que dificultan su desarrollo favorable. Ello repercute en que los actores vinculados, tengan que ver afectada su calidad de vida en cuanto al riesgo que corren en la ejecución de procesos necesarios para la venta y producción de artificios pirotécnicos, así como su desarrollo empresarial, al no contar con factores exógenos que incentiven un óptimo desenvolvimiento de la industria. De igual manera, desconocer esta realidad significa ignorar la cultura relacionada con las celebraciones del país, que de forma casi generalizada poseen la particularidad de utilizar productos pirotécnicos para conmemorarlas en las diferentes localidades del territorio colombiano. Así que, si se apoya la utilización de estos artículos resulta aún más importante el acompañamiento en las actividades vinculadas con la fabricación y comercialización de los mismos, de tal modo que se garantice su calidad, además del bienestar tanto de productores como de consumidores.

En este punto, la literatura se convierte en una herramienta adecuada para retratar el “rostro” de la pirotecnia, estando sumergida en la estética, la belleza, la imaginación y la realidad, de la cual sus autores se valen como mecanismo para comunicar al mundo el entorno que perciben. Por lo que, para el caso particular, es un mensaje para el microempresario pirotécnico, ya que se intenta dar a conocer un escenario del cual él no siempre es consciente, a pesar de que lo vive.

Además presenta un diagnóstico para que futuras investigaciones logren proponer mecanismos de mejora, siendo a la vez insumo para políticas municipales que impulsen el sector

### **3. Objetivos**

La investigación planteó como objetivo general: identificar y describir, mediante relatos literarios, la dinámica e historia empresarial del sector pirotécnico en el municipio de Guateque, Boyacá. Igualmente se propusieron los siguientes objetivos específicos: i) Conocer los distintos rasgos involucrados con las historias de vida de los microempresarios más representativos del sector; ii) Determinar las características de las microempresas del sector pirotécnico del municipio de Guateque; iii) Reconocer las prácticas administrativas desarrolladas en las microempresas del sector pirotécnico del municipio de Guateque: iv) Precisar las condiciones y factores que han influenciado al sector pirotécnico del municipio de Guateque: v) Construir relatos literarios acerca de la dinámica empresarial del sector pirotécnico del municipio de Guateque, teniendo en cuenta el empresariado, las prácticas administrativas efectuadas en los procesos y el contexto que ha enmarcado esta industria.

### **4. Diseño Metodológico**

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, utilizando el método inductivo, ya que a partir de las indagaciones efectuadas en las distintas empresas analizadas, se pudo inferir las conclusiones generales sobre el sector pirotécnico, relacionadas con la dinámica empresarial de la industria, que finalmente son

insumo para la realización de relatos literarios sobre la misma. Además fue de tipo exploratorio-descriptivo, pues no se han realizado indagaciones a profundidad que permitan trascender la dinámica empresarial de este sector más allá del municipio de Guateque. A la vez, después de recolectar información, se describen los principales rasgos empresariales vinculados con el mismo, por medio de las narraciones literarias.

La estrategia elegida para este proyecto fue el método de estudio de caso, pues siendo la pirotecnia una industria que posee características bastante particulares como actividad empresarial, permitió tener una comprensión mayor de los actores y factores a analizar; de tal modo que fueron tomados en cuenta en conjunto para la construcción de los relatos literarios. En lo que respecta a la población, a pesar de que en la Cámara de Comercio de Guateque se encuentran 34 registros, que inicialmente serían el objeto de estudio, la muestra tomada para el análisis disminuyó durante el desarrollo de las diferentes fases de ejecución del proyecto. En una primera etapa de reconocimiento se constató que en realidad existen 31 organizaciones orientadas a actividades pirotécnicas en el municipio, puesto que algunos de los registros pertenecen a miembros de una empresa ya registrada, que se efectuaron con el fin de participar en el Festival de Luces realizado en dicha localidad, siendo esto un mandato de la Alcaldía. Posteriormente, sólo se pudo aplicar el primer instrumento de recolección: entrevista semiestructurada a 20 de las personas registradas, con el fin de encontrar información acerca de las características de las empresas, de los empresarios y de las prácticas administrativas implementadas. Esto, debido a la disposición de los dueños de los

talleres pirotécnicos y a la constancia que tuvieran en dicha labor. Finalmente en la aplicación de la entrevista abierta y la realización de visitas a los talleres se hicieron indagaciones a 15 microempresarios. Se tuvieron como fuentes secundarias entrevistas formales e informales con los funcionarios encargados de las siguientes entidades: Primera Brigada del Ejército Nacional en Tunja y Secretaria Departamental de Cultura y Turismo de Boyacá. Se acudió a la vez, al análisis de la normatividad existente, los censos económicos y los trabajos de grado sobre el municipio, así como a la revisión de periódicos de circulación regional, nacional e internacional, entre otros.

## **5. Referentes Teóricos**

### **6.1 El papel de la Literatura en la Administración**

El contexto actual del mundo empresarial exige el desarrollo de diferentes capacidades en el administrador, que le permitan entender y actuar dentro de él. Así, La Fundación Europea para los estudios de Administración –EFMD- y el Consejo Latinoamericano de Administración –CLADEA-, reconocieron que además de la importancia de los cursos de negocios internacionales, en los currículos de las Escuelas de Administración, debería incluirse “la capacidad para hablar una lengua extranjera, y para entender otras culturas, mediante el conocimiento de la literatura, la historia y la religión...”(AACSB, EFMD y CLADEA, citados por Salinas y Zapata, 2009, pág. 12).

Tal situación, involucrada con el reconocimiento social que se debe hacer del rol del administrador, pues si se parte de que el objeto de estudio de la administración

es la gestión de las organizaciones, que se conforman por personas que se interrelacionan en busca del cumplimiento de un objetivo común, entonces la vida dentro del contexto organizacional está determinada por las conductas humanas, las cuales no se pueden reprimir en la generalización, como sí sucede en ámbitos matemáticos, por ejemplo, por lo que la literatura puede ser un referente de estudio de la administración. En relación a esto, el análisis literario por parte de la administración, de acuerdo a Junquera y Mitre (2008) proporciona entre otras, ventajas como: la complementariedad de la formación del administrador, en cuanto combina lo subjetivo con lo objetivo, dada la perspectiva individual presente en los relatos u obras literarias; la transmisión de conocimiento tácito, debido a las características, vivencias y sucesos que envuelven la vidas de los personajes que alimentan las novelas; y finalmente aporta en el pensamiento decisorio inherente en el administrador, ya que aparte de enriquecer su conocimiento, le hace consciente de la complejidad y paradojas prevaletes en su contexto para brindar soluciones a partir de su capacidad analítica.

Dados estos beneficios y la necesidad del fortalecimiento de la ciencia administrativa como ciencia social, implicando la búsqueda de mecanismos que estimulen las características requeridas para dar respuesta a los vacíos sociológicos presentes en el estudio de las organizaciones; la ficción narrativa en la educación gerencial en los últimos años ha tomado un mayor reconocimiento, que de acuerdo a Alvarez & Merchán (1992) se debe primordialmente al surgimiento de la cultura corporativa, la cual tiene prevalencia en los valores y al arraigo de símbolos y figuras metafóricas de la organización, por lo que la

literatura permite el entendimiento de la cultura inherente a las empresas. Además un factor que favorece el uso de la literatura en la educación empresarial es el reconocimiento de la importancia de una dimensión ética en el contexto que circunscribe, de tal manera que se utiliza como un medio de enseñanza de identificación y resolución de problemas morales.

Siendo, por ende prevaleciente en el triángulo de ciencia, técnica y arte de la disciplina de la administración, equilibrar la atención a cada uno de ellos, de tal modo que se permita el reconocimiento del espíritu del empresario y los procesos y procedimientos utilizados por el mismo, y ahí sí puedan ser optimizados con la aplicación de conocimientos validados científicamente; por lo que como lo menciona Mantilla (2012) si la Ficción Literaria posee las herramientas para mejorar tal situación y la administración lo necesita es porque el administrar es considerado como un desempeño artístico. Esto con el fin último, de permitir que la teoría administrativa se ajuste de mejor forma a la realidad y al contexto de las empresas, superando el problema sociológico de la administración que describe Banilla (1997), como la “tendencia de estas teorías de provenir de circuitos de producción y consumo diferentes al nuestro... que se desarrollan en una sociedad bajo un proyecto histórico determinado” dejando ver que pensar que la aplicación de postulados científicos sin medir características de los escenarios y de la época, puede resultar en un enorme perjuicio para el desarrollo de las empresas en muchas ocasiones.

Este dilema en el discurso administrativo ha sido tomado en cuenta desde décadas atrás y se han generado algunas propuestas para lograr un mejor



entendimiento de la administración, la empresa, el empresariado y el administrado, tal el caso de Morgan, quien fue uno de los pioneros en postular la metáfora como una forma de comprensión y análisis más abierta, así como la adopción de la historia de vida por parte de la ciencia sociológica para estudiar a fondo al empresario. A parte de estos dos mecanismos, se tiene la novela administrativa, que principalmente ha sido utilizada en Japón, teniendo como proponente y promotor a Dwight Waldo (citado en Mantilla;2012) quien plantea que la novela debería ser una narración de escenarios administrativos, es decir se evidencien en ella sucesos involucrados con las organizaciones para que al final se conviertan en ejemplos para educar administradores, sin que ello signifique que obras de otros géneros no permitan el mismo propósito. Es de destacar, que tal como lo describe Prindle (citado en Mantilla, 2012) esta clase de literatura “es un híbrido entre novela y estudio de caso en donde predomina la estetización de lo administrativo, mediante la unión del pathos de la vida humana y el bagaje de conocimiento técnico e informado de la administración”. Con ello no se busca establecer una producción literaria sino más bien hacer una lectura organizacional.

En este orden de ideas, se puede decir que la literatura ha resultado una gran herramienta para el entendimiento de las organizaciones, así como para el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias en el administrador, que le permitan una visión integral de perspectivas a tener en cuenta dentro del desarrollo de su profesión.

## **7. Exposición De Resultados**

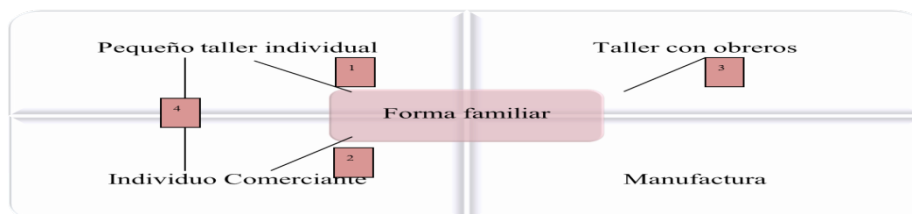
### **7.1 Características de las Empresas Pirotécnicas En Guateque**

A través de los años, la labor pirotécnica en el municipio de Guateque se ha desarrollado de forma artesanal en la mayoría de sus procesos, representando una fuente de sustento. Esto ha implicado que las organizaciones que se dedican a tal actividad posean una serie de características particulares. En primer lugar, de acuerdo con la definición planteada en la Ley 590 de 2000 sobre la micro, pequeña y mediana empresa, se tiene que los talleres pirotécnicos de la localidad en estudio, se clasifican como micro empresa<sup>3</sup>, pues el valor máximo de activos totales de las empresas registradas en la Cámara de Comercio no sobrepasan los cuatro millones de pesos en donde dieciocho de ellas poseen un valor de activos inferior a los dos millones de pesos seguido por diez organizaciones que tienen exactamente dos millones de pesos como activos. En cuanto al número de empleados contratados, es pertinente aclarar que sólo dos de los pirotécnicos de la muestra de entrevistados, manifestó tener entre 11 y 25 trabajadores; sin embargo, tal requerimiento de personal se hace para la producción de temporada navideña que empieza desde el mes de septiembre y finaliza en diciembre, por lo que su contratación no es constante. De tal modo que en verdad, la mayor frecuencia de cantidad de empleados se ubica en el rango comprendido entre 1 a 5 trabajadores. Este evento se encuentra relacionado con un segundo rasgo primordial de estas organizaciones, las cuales en su gran mayoría se constituyen bajo una forma familiar como lo denomina Angelotti (2004), lo que implica que los

<sup>3</sup> Planta de personal no superior a diez trabajadores y activos totales por valor inferior a 501 SMMLV.

miembros de la familia sean quienes se encarguen de las distintas labores en la empresa y únicamente en las ocasiones que se cuente con gran número de pedidos se contrata personal externo. No obstante, aparte de esta modalidad existen otros tipos de organización. Para describir este aspecto se toman los cuatro patrones de trabajo característicos de la actividad productiva artesanal a los que hace referencia el autor ya citado en su libro “Artesanía Prohibida: de cómo lo artesanal se convierte en clandestino” (2004), representados en la Figura 1. Para el caso particular del presente estudio se hará una variación en cuanto se agrega la clasificación “individuo comerciante”, en la medida que en Guateque existen personas que se dedican solamente al comercio de estos artículos.

Figura 1. Patrones de trabajo característicos de la actividad productiva pirotécnica.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas.

**Forma familiar:** Se puede dar como una tradición familiar que ha empezado por los padres y es continuada por los hijos, o también como la figura de asociación de hermanos, que no necesariamente provienen de familias polvoreras y el taller constituido por esposos, donde uno o alguno de los dos se ha desempeñado previamente como empleado y dado el conocimiento adquirido, decide

independizarse. En la forma familiar, el liderazgo se delega acorde con la experiencia en el negocio y el poder que tiene el miembro dentro de la familia, que termina por trasladarse al ámbito empresarial. Además, al tratarse de una actividad que se desarrolla como modo de sustento, se entremezclan las relaciones personales como una manera de comunicación y dirección del taller, esto impacta en que los ingresos percibidos se distribuyen entre los gastos domésticos, el pago de materia prima o mano de obra y la reinversión para futuras producciones.

**Talleres con obreros:** Estas organizaciones se caracterizan porque el dueño no siempre se encarga de la fabricación de los productos, sino que contrata a otras personas para tal oficio. Mientras tanto él realiza una labor enfocada a la consecución de clientes o efectúa la gestión de contratos para presentaciones en distintos lugares. En algunas ocasiones el conocimiento que este actor tiene sobre la pirotecnia no es tan avanzado como en los casos anteriores, más bien es atribuida la cualidad de artesano a los obreros. Este comportamiento se debe a que el encargado de la empresa se desempeña en otras ocupaciones de modo alterno. Por ello, esta clase de taller es denominada por Angelotti (2004) como **manufactura**. Sin embargo, existen polvoreros que se dedican de manera permanente a la ocupación, dado a que es el único arte que conocen, convirtiéndose en maestros para otras personas, ya que muchos de ellos laboran en la misma organización por un gran lapso de tiempo. La dirección en ambos casos es asumida por el dueño de la entidad, aunque se ve más reflejado su papel en el segundo tipo, puesto que en el primero se puede delegar a otra persona para

la administración de la producción mientras el propietario se desenvuelve en otras tareas.

**Pequeño taller individual:** Consiste en el desarrollo de la actividad pirotécnica por parte de su dueño únicamente, él es el encargado de producir, vender, proveerse de las materias primas e insumos requeridos. De modo general, se dedica únicamente a la fabricación, por lo que muchas veces se da una figura de producción por encargo, en la medida en que otros polvoreros lo contratan para realizar determinadas partes de los productos o cantidades completas de un artículo. Esto se da por la escasa capacidad de capital que posee el dueño del taller individual, vinculado además a que su mercado es local, es decir, que sus ventas se realizan solamente en el municipio. Asimismo, es de señalar que estas personas se desenvuelven en ciertas situaciones como empleados de otras polvorerías durante las temporadas bajas. El papel del dueño es el de administrador y productor de los fuegos artificiales, a la vez, por lo que el ritmo de fabricación y habilidad del artesano marcan el volumen de producción.

**Individuo comerciante:** Este tipo de actor tiene como rasgo primordial que se dedica exclusivamente a la compra y comercialización de productos pirotécnicos, sean importados o fabricados en el municipio. De estos últimos, el volador es el principal artefacto comercializado. La operación que se desarrolla aquí no es constante sino que se ejecuta en las altas temporadas o en ocasiones en que clientes del comerciante requieren sus servicios. De este modo, su habilidad no se centra en la elaboración de los artículos, sino en el desarrollo de espectáculos pirotécnicos. Aparte, para la ejecución de eventos grandes, siempre se contrata

personal, que instala y quema los voladores, juegos aéreos y castillos. Aun así es de destacar las destrezas que implica tal tarea, que se crean por la vinculación del comerciante con la actividad productiva en años anteriores, ya sea desde su ambiente familiar o como empleado de algún taller. Es de señalar que las modalidades son generales, pues se originan híbridos entre ellas.

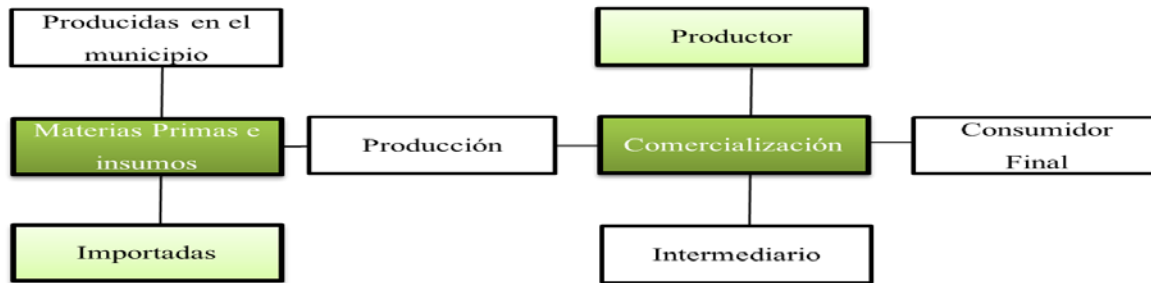
De acuerdo a los testimonios recolectados de los empresarios entrevistados, la antigüedad de las microempresas pirotécnicas está sujeta a aspectos como la sucesión de la tradición familiar, que está inherente en las organizaciones que llevan en funcionamiento entre 40 y 60 años, las cuales son el 15%. Otro aspecto es el tiempo de vinculación del empresario a la actividad pirotécnica, que implica su independización de talleres familiares o en los que laboraron como empleados, luego de adquirir la experiencia suficiente; este es el caso de los rangos comprendidos entre 10-15 años y 16-25 años, aclarando que este fenómeno no se puede generalizar, ya que existen variables igualmente influyentes como las oportunidades del empresario y su situación económica. De acuerdo con la última categoría, se encuentra que durante mediados de los noventa se dio la creación de la mayoría de los establecimientos (el 45%) mientras a finales de la década e inicio del 2000 hay una nueva tendencia de constitución empresarial representada en el 25 % de las organizaciones. Unas pocas empresas (el 15%) fueron instauradas hace menos de diez años.

En lo que respecta a la actividad económica en la cadena productiva de la elaboración de productos pirotécnicos, se pudo deducir conforme a las bases de datos de la Cámara de Comercio y el trabajo de campo, que la mayoría de estas

entidades se dirigen de forma conjunta hacia la producción y comercialización de productos pirotécnicos; tan sólo 3 se dedican explícitamente a la producción y una sola persona se desenvuelve como comerciante. Aparte de eso, se halló que en la localidad, hay un distribuidor de objetos importados como tortas y carcasas, siendo proveedor de estos artefactos para algunas de las polvoreríasguatecanas. Este distribuidor labora como representante de la empresa IMPORFUEGOS, la cual como su razón social lo indica se desempeña en la importación, venta y distribución de estos artículos al igual que efectúa espectáculos de fuegos artificiales.<sup>4</sup> Con las entrevistas aplicadas y las visitas a los talleres, también se encontró que existe aparte del negocio de los productos pirotécnicos, un mercado de las materias primas utilizadas para su elaboración, de tal modo que dos polvoreros se encargan de la producción del nitrato usado en la composición de la pólvora negra. Sumado a que en dos establecimientos se realiza el mortereo de esta última y en uno de ellos se efectúan ambas actividades, por ello es que este pirotécnico contrata personal para la fabricación de voladores y castillos, mientras él se dedica a la producción de materias primas. Para entender la dinámica implícita en el ejercicio de la pirotecnia, se expone una propuesta de cadena productiva de este sector, basada en las indagaciones efectuadas durante el desarrollo de la investigación y evidente en la Figura 2.

<sup>4</sup> Acorde con la página web de la empresa IMPORFUEGOS:  
<http://www.imporfuegos.com>

Figura N° 2. Cadena productiva del sector pirotécnico



Fuente: Elaboración de la autora de acuerdo a entrevistas y fuentes secundarias.

## 6.2 Prácticas Administrativas Evidenciadas en la Actividad Pirotécnica

Los empresarios vinculados a la actividad pirotécnica en el municipio de Guateque se caracterizan por desarrollar su labor de modo empírico, puesto que no han recibido ninguna clase de formación profesional, teniéndose en cuenta que en Colombia no existen centros de educación guiados a tal ocupación (Torres y Correa; 2005). Inclusive en el tema empresarial, las prácticas que se ejecutan están fundamentadas en el conocimiento tácito, si se asume desde la definición planteada por Polanyi (citado en Barreto, 2010), el cual ha sido transferido por parte de los padres de los polvoreros o por los empleadores, dependiendo el caso. A la vez que éste ha sido enriquecido con el desempeño del pirotécnico en los diferentes oficios a través del tiempo, por lo que el pragmatismo es una característica relevante para tal saber. A continuación se presenta una descripción de las prácticas administrativas que tienen lugar en la dinámica empresarial de los talleres pirotécnicos.



### **6.2.1 Prácticas en la elaboración de productos pirotécnicos**

Hablando de los artículos ofrecidos, primordialmente los voladores desde 5 a 50 golpes, los castillos y artificios para espectáculos aéreos como granadas y carcasas, son las especialidades de estas industrias, por lo que la pirotecnia del municipio es reconocida por las presentaciones y eventos realizados en diferentes partes del país. Para su elaboración se hace una división de trabajo en distintas formas; en la primera, cada miembro de la familia se ocupa de un producto en especial, de acuerdo con la experiencia y habilidad artesanal que posee. Otra manera es la segmentación entre personas del núcleo familiar y obreros, en la que estos últimos se encargan del manejo de explosivos en los distintos procesos, junto con algunos de los hombres del hogar. Esto implica que un tercer fraccionamiento esté condicionado por el género de los artesanos, siendo responsables las mujeres en su gran mayoría de los trabajos de menor riesgo. Finalmente un último aspecto es la edad de las personas involucradas en la empresa, pues los más viejos deben encargarse de los oficios de mayor peligro.

La producción es netamente artesanal, sin obstar con que se implementen en ocasiones ciertas máquinas rudimentarias utilizadas para el corte del tubo y la fabricación de algunas materias primas, conocida como mortero. Esto debido a que generalmente las herramientas que se requieren son fabricadas por los mismos polvoreros y a que la poca maquinaria con que se cuenta ha sido adquirida por medio de la relación con empresarios de otras ciudades del país.

En lo que respecta al aprovisionamiento de materias primas, de manera general se realiza a través del certificado otorgado por las Fuerzas Militares para la

manipulación de dichos elementos, ya que son de alta peligrosidad y también son usados para fines bélicos. Con dicha licencia, los polvoreros artesanales acuden a las empresas oferentes de dichas sustancias, en las que compran cantidades por bultos y en algunas ocasiones son traídas solamente por las organizaciones que poseen mayor capital, por lo que los talleres pequeños al no requerir tanto material o al menos no de modo constante, se vuelven clientes de sus competidores. No obstante, en verdad es una dinámica de cooperación en cuanto la modalidad de pago que hacen entre ellos es la fianza, mientras son vendidos los productos que se van a producir con el material comprado. Esta relación cooperativa entre los empresarios está inherente además en el negocio existente de fórmulas para la lucería. Consiste en que para la elaboración de castillos se requiere de fórmulas, que se realizan con distintos químicos, para conseguir diferentes colores y efectos lumínicos, con ello se mejora el nivel de las presentaciones, de tal modo que algunos de los pirotécnicos experimentan haciendo mezclas o investigan con polvoreros forasteros para conseguir nuevos “trucos”, los cuales luego de ser expuestos como innovación por sus inventores son revelados a los mismos competidores, estableciéndose un precio de compra o haciendo trueque de sus secretos industriales. Aun así el grado de innovación es escaso, pero son los polvoreros de mayor edad quienes la efectúan, debido a su conocimiento y trayectoria. Se destaca, además la existencia de la Asociación de Pirotécnicos de Guatemala, que principalmente se encarga de la organización y realización del Festival de Luces de cada año. El impacto de su labor se evidencia

principalmente en momentos que el sector posee problemas con entes gubernamentales o se requiere gestionar recursos.

Sumado a las materias primas, las industrias pirotécnicas se abastecen de otros materiales requeridos para la fabricación de los productos tales como cartón chip, pabilo, gomel de silicato, cartulina, hojas de periódico, cabuya, entre otros que se adquieren directamente en Bogotá por cantidades grandes. En lo que atañe a la hinota y a la caña brava, utilizados para darle dirección al volador y en la fabricación de castillos, la primera es adquirida por empresas de otros lugares, que vienen esporádicamente a abastecer a los productores, y la segunda se consigue en la localidad. Se observa también, que dada la conexión que posee la pirotecnia con la celebración de fiestas, la mayor producción se efectúa durante los meses de abril a junio, con el fin de contar con productos para la Fiesta de la Virgen del Carmen en distintos lugares del territorio nacional y durante septiembre-diciembre para satisfacer la demanda de la época navideña. Las empresas tienen clientes en otras zonas en que se produce de modo constante, estableciéndose cantidades acorde a los pedidos solicitados.

### **6.2.2 Prácticas en el manejo de personal**

Para empezar, al hablar del tema laboral, es de señalar que el número máximo de trabajadores contratados es de 25. Estas personas han recibido escasas capacitaciones orientadas por entidades como INDUMIL, la Oficina de Trabajo de Guateque, el Hospital San Rafael del Municipio y la Cámara de Comercio, en temas correspondientes a seguridad industrial, manipulación de productos pirotécnicos y formación empresarial. Realmente los procesos de inducción se

realizan cuando el trabajador es de corta edad y no se ha vinculado en algún taller de esta índole. Para ello, el aprendiz es involucrado al inicio en labores que no impliquen el manejo de explosivos, puesto que sin el conocimiento adecuado, puede poner en riesgo su vida y la de los demás. Siendo entonces, el alistamiento del chin para fabricación de castillos, los oficios de elaboración de la caja del trueno para el volador, de los tubos de papel para la lucería, del tubo para el arranque, los primeros procedimientos en los que se desempeña. Posteriormente el dueño de la empresa, enseñara a pisar los tubos del arranque a su alumno, teniendo vigilancia constante sobre su desempeño hasta que éste adquiere la experiencia suficiente. De tal manera, que en el desarrollo de las distintas actividades se terminan por especializar en algunas de ellas.

Es imperioso resaltar que para las personas relacionadas con la pirotecnia, la experiencia y prevención se convierten en el mejor seguro, ya que no se encuentran aseguradas al Sistema de Protección Social, pues afirman los microempresarios ninguna aseguradora se compromete con este tipo de trabajo por el alto riesgo que involucra. Además los dueños expresan no incurrir en tal “gasto” porque las contrataciones que se efectúan son de forma esporádica por determinado lapso de tiempo, conforme la temporada y producción lo ameriten; estableciéndose previamente con los empleados de modo verbal cuánto se le va a pagar y por cuánto tiempo debe trabajar. Acerca de los salarios se halló que se acostumbra a remunerar por destajo, teniendo en cuenta el proceso que deba desarrollar el empleado. Así, la unidad que se mide es principalmente la cantidad de gruesas producidas, que corresponden a doce docenas de voladores

fabricados, de tal modo que el día para un trabajador puede costar entre \$20.000 y \$40.000.

### **6.2.3 Prácticas en la comercialización y venta de los productos**

Por lo que atañe a comercialización, las empresas venden sus artículos a distintos departamentos, entre los que figuran Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Meta, Guainía y Casanare. Así como otros municipios de Boyacá, entre los que se encuentran: Raquirá, Sogamoso, Guayatá, Toca, Paipa, Aquitania, Villa de Leyva, Duitama y Tunja, por mencionar solo algunos. Estos negocios se realizan para las alcaldías de los pueblos, contratados en fiestas patronales o representativas para las zonas, al igual que con particulares que solicitan espectáculos pirotécnicos. Las relaciones establecidas con estos clientes se realizan por llamadas telefónicas o personalmente, puesto que son conocidos de antes o existe una recomendación que los acerque. Por ello, se considera innecesaria la publicidad y solamente utilizan en algunas organizaciones las tarjetas de presentación como material POP (Point of Purchase, material destinado a promocionar una empresa).

En la definición de precios influyen varios factores, de acuerdo con la información recolectada a través de la entrevista semiestructurada, entre los que se encuentra el tipo de cliente, la distancia del sitio en el que se debe realizar la presentación, los gastos en que se deba incurrir, pero sobre todo se toma en cuenta el comportamiento de la competencia. En cuanto a este asunto, se destaca que a pesar de la cooperación existente del sector en otros ámbitos, algunas de las empresas se encargan de ofrecer el contrato de determinada presentación por un

valor inferior al que ya había cotizado previamente otra organización, comenzando una batalla que la gana el que más barato pueda ofrecer. Aun así algunos pirotécnicos no entran en tales disputas por el reconocimiento, fidelización y preferencia que tienen por parte de sus clientes.

#### **6.2.4 Prácticas concernientes al tema financiero**

Aunque los empresarios pirotécnicos poseen un gran recelo en cuanto al asunto de las finanzas, se pudo identificar que el porcentaje de ganancia oscila entre el 10 y el 30 por ciento, dependiendo de las cantidades producidas y las erogaciones a que hubiere lugar. Al igual, los propietarios opinan que el nivel de ventas se ha reducido, teniendo como origen las duras regulaciones que se establecen en varias zonas del territorio colombiano, por lo que dependiendo del tamaño de la organización los ingresos fluctúan entre 15 y 150 millones de pesos. Asimismo no se llevan registros de los diferentes movimientos contables de aprovisionamiento de materias primas, ventas, cuentas por cobrar y demás aspectos. Muchos de estos se llevan a cabo de modo informal a través de apuntes en cuadernos o agendas, anotando por ejemplo el trabajo producido por cada empleado que se contabiliza el fin de semana, para hacer su pago efectivo.

Tocando el tema de financiación, los polvoreros del municipio se valen de créditos en algunas ocasiones cuando se requiere invertir dinero en cantidades de producción amplias. Al igual, se recurre a entidades bancarias para hacer la edificación del establecimiento o implementarle modificaciones. Por otro lado, algunos polvoreros manejan fianzas con los proveedores de materia prima y de modo generalizado se reinvierten las ganancias de las ventas en nuevos lotes de

fabricación, por así decirlo. Igualmente, los recursos percibidos se destinan en primer lugar para el pago de los materiales y mano de obra requerida y los excedentes se convierten en fuente de sustento para la familia.

### **6.3 Contexto Del Sector Pirotécnico**

El desarrollo del sector pirotécnico ha estado influenciado por varios factores que han propiciado u obstaculizado su óptimo desempeño. Aquí se tratan de hacer algunas apreciaciones sobre ellos.

#### **6.3.1 Normatividad del sector**

El principal elemento impactante en la industria pirotécnica ha sido el tema concerniente a la normatividad que la regula, puesto que esto en primera medida ha restringido el número de establecimientos que se pueden involucrar en el negocio, dadas las condiciones que se exigen para su formalización, de tal modo que algunos talleres desaparecieron por tal aspecto. Aun así en su gran mayoría estos debieron acogerse a los nuevos requerimientos que les implico la Ley 670 de 2001, que en cierta medida le proporcionó un carácter industrial antes que artesanal. Ello repercutió en que diversas prácticas implementadas en este oficio sean consideradas ilegales, sin en verdad tomar en cuenta la atribución como actividad artesanal que le ha sido otorgada por Artesanías de Colombia S.A.<sup>5</sup>.

De similar forma, la nueva legislación tuvo como repercusión la disminución de ventas; debido a que en varias ciudades se prohibió totalmente la fabricación,

<sup>5</sup> Dentro el Listado de las actividades artesanales, proporcionado por Artesanías de Colombia S.A, se encuentra incluida la pirotecnia.

venta, manipulación y uso de la pólvora<sup>6</sup>, por lo que sus habitantes no están autorizados para comprarla y solamente se permite en espectáculos pirotécnicos. En ese sentido, es que dada la reducción de las ventas, los talleres del municipio de Guateque se vieron en la necesidad de despedir personal, pues la producción ya no ameritaba la contratación, tal como lo expusieron diferentes entrevistados.

Inclusive tal fenómeno tuvo sus inicios desde la prohibición de la pólvora llevada a cabo en la ciudad de Bogotá por parte del alcalde Antanas Mockus, por medio de la expedición de los Decretos: 755 del 28 de Noviembre de 1995, 791 del 10 de Diciembre de 1995, 905 del 29 de Diciembre de 1995 y 120 del 23 de febrero de 1996, siendo la capital del país, antes de 1995 el primer comprador de los productos ofrecidos por los polvoreros del municipio. En tal época solamente existía regulación por parte de la Ley 9 de 1979, conocida como el Código Nacional Sanitario y por la Resolución 19703 de 1998, expedida por el Ministerio de Salud, en la que se autorizaba la producción y venta de artículos pirotécnicos, bajo algunas medidas de control. También estuvo relacionado con ello, que varias personas que realizaban su actividad pirotécnica en la capital, se desplazaran a Guateque porque su labor ya no era permitida allí.

Ciertamente, se originó una tendencia relacionada con que la pólvora que se utiliza actualmente sea en su gran mayoría importada, lo cual se evidencia con el incremento de las importaciones de fuegos artificiales desde distintos países. Esto se debe a que los establecimientos que la manejan son las grandes empresas,

<sup>6</sup> Como lo constatan los decretos expedidos en las principales ciudades del país, que regulan el tema de la pólvora



que en realidad se dedican a la importación, comercialización y quemas de tales artefactos pirotécnicos, lo cuales causan admiración por las innovaciones involucradas. Por ende son estas organizaciones las que adquieren mayor número de contratos en las principales ciudades del país, dejando en desventaja al microempresario que no posee el capital suficiente para igualar la cantidad de productos importados ofrecidos y que más bien se dedica a la producción nacional. Empero es de señalar que en los últimos años las importaciones han disminuido, debiéndose posiblemente al incremento de la prohibición de tales artefactos<sup>7</sup>.

### **6.3.2 Pirotecnia y festividades**

Un segundo factor que si ha propiciado la permanencia de la actividad pirotécnica, pese a las restricciones actuales, es la tradición vigente en Colombia de utilizar fuegos artificiales en las celebraciones que se realizan en los diferentes municipios. Para el caso explícito de Boyacá, teniendo en cuenta la información suministrada por la Secretaría Departamental de Cultura y Turismo, las fiestas patronales son las que más usan este tipo de artefactos. Este mismo ente expone que su implementación en las festividades se involucra con la atracción de turistas nacionales y extranjeros, pues son maravillados con las presentaciones efectuadas. Por otro lado, de acuerdo con la base de datos de esta Secretaría, que recopila las celebraciones del departamento, el número de ferias y fiestas que se conmemoran en el departamento oscilan entre 450 y 500 anualmente. Estas se llevan a cabo principalmente durante el mes de diciembre.

<sup>7</sup> Acorde con las gráficas presentadas en la base de datos Trade Nosis.

En cuanto al municipio de Guateque, desde luego en todas sus festividades se utilizan los artefactos pirotécnicos para la celebración de las mismas. No obstante, el principal evento es justamente el Festival de Luces, que se lleva a cabo en el fin de semana del 20 de enero de cada año. En dicho festival se presentan todas las empresas pirotécnicas del municipio y otras que son invitadas de distintos lugares del país, el evento se cataloga como el más grande del departamento. Esto le ha atribuido la denominación a la localidad de “capital pirotécnica de Boyacá” y no es para menos, puesto que el número de organizaciones dedicadas a esta ocupación supera al de los otros 13 municipios donde se registra esta actividad en las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama, Sogamoso y Guateque.

Para concluir, es fundamental destacar que aunque la normatividad y la relación entre la pirotecnia y la celebración de las festividades son los principales elementos influyentes del sector, existen otros factores como la no prohibición de la pólvora en Guateque y características endógenas a la historia de vida de los empresarios, que igualmente han tenido impacto sobre dicha actividad. Por ejemplo, de acuerdo a la aplicación de la entrevista abierta se deduce que dicho oficio se desarrolla desde cerca del 1960, por las primeras familias que se involucraron en la labor. Así que de estas aún muchas sobreviven e inclusive hijos de los polvoreros pioneros mantienen la tradición familiar.

#### **6.4. Relatos Literarios**

Como principal resultado de la investigación se tiene la construcción de siete relatos literarios, con los cuales se intenta reflejar la realidad de esta industria.

Estos involucran tanto la historia de vida de algunos de los empresarios más representativos del sector y a su vez la dinámica empresarial evidenciada dentro del mismo y cuyo argumento central se expone a continuación.

**1. El castillo del maestro:** Narra la historia de un polvorero, Arturo Vidal, que desde los nueve años es involucrado en este oficio, para ayudar en los procesos del taller familiar. Se narra cómo a través de los años, aprovechando las bajas temporadas se desenvuelve en otras labores como la minería, la política y la agricultura. Además se expresa el saber que ha adquirido tanto en la producción como en la consecución de contratos para la realización de presentaciones públicas, que le otorga en últimas el reconocimiento ante los demás pirotécnicos.

**2. La metamorfosis del arco iris:** Cuenta las dificultades por las que ha tenido que pasar Bernardo Sánchez por estar involucrado con la pirotecnia. Se intenta exponer cómo la vida personal de los polvoreros se entremezcla con su ocupación. Uno de los aspectos relevantes es la alusión al negocio de fórmulas, que conlleva a la transferencia de conocimiento.

**3. La libertad de la luz:** Su protagonista es Carlos, quien se desempeña como fabricante de algunas materias primas utilizadas para la elaboración de fuegos artificiales. La historia es contada por su padrino, quien examina la trayectoria por la que debió seguir su ahijado para alcanzar el conocimiento requerido para dicho oficio. Asimismo, se muestra que a pesar de desenvolverse en esta labor, lleva de modo alterno la fabricación de artículos pirotécnicos, valiéndose de obreros.

**4. Polvo de estrellas:** Su propósito principal es describir las diferencias existentes entre un taller pequeño y uno grande. A la vez que se expone como dos hermanos no provenientes de familia de polvoreros, se desempeñan en la pirotecnia, teniendo cada uno su propia historia, la cual es contada por la nieta de uno ellos.

**5. Señor Gobierno:** El relato se desarrolla en un debate en el Congreso acerca de la actividad pirotécnica, al cual es invitado el personaje que cuenta la historia en primera persona. Poniéndose de modo explícito, las divergencias existentes entre el gobierno y los polvoreros.

**6. Uno para todos y todos para uno:** Se refleja a través de este artículo la historia y convivencia de una empresa pirotécnica conformada por cinco hermanos, quienes se han aventurado al desempeño de dicha ocupación.

**7. Alma de polvorero:** Es la historia correspondiente al polvorero más antiguo de Guateque, ya fallecido, quien reencarna en José María, un pirotécnico padre de un gran número de hijos que continuaron la tradición y maestro de obreros, encargados hoy en día de varios de los talleres existentes.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

La actividad pirotécnica es una expresión de arte tradicional dentro de la economía del municipio de Guateque, de tal modo que la construcción de relatos literarios es un elemento para la conformación de memoria sobre su desarrollo. Esto se ha considerado teniendo en cuenta que los lineamientos de los modelos económicos y las nuevas tendencias de consumo, apuntan a sacar del juego a ciertas labores que no se ajustan a sus características, y, por ende, se pueden perder aspectos

históricos, culturales y sociales vinculados con las mismas. Por esto, la narración literaria intenta sobretodo reconocer el aspecto artesanal y cultural que implica la pirotecnia, la cual, pese a las dificultades por las que ha tenido que pasar, se mantiene aún vigente como tradición en las festividades de los distintos lugares del país.

Es una forma de reconocer el emprendimiento y empresarismo en las economías regionales y cómo las circunstancias contextuales afectan su desempeño. Para el caso particular que se trató, se puede concluir que, de manera general, la industria pirotécnica ha estado influenciada principalmente por la legislación del país, dado que entre prohibiciones y requerimientos industriales, los polvoreros del municipio de Guateque han tenido que enfrentarse a empresas de las grandes ciudades y a la entrada de productos de otras naciones. Además, la prohibición del uso de la pólvora en diversos lugares de Colombia ha hecho que se disminuya la demanda de los artículos que ellos laboran. En contraste, un factor que le ha favorecido ha sido la tradición existente a lo largo y ancho del país de celebrar los festejos con el uso de fuegos artificiales; pues solamente en Boyacá se registran más de quinientas festividades que son amenizadas con castillos, granadas, carcasas, voladores y demás artículos pirotécnicos.

Ahora bien, viendo desde una perspectiva individual hay que decir que el desarrollo del microempresario pirotécnico, además de estas circunstancias globales también es afectado por las condiciones de su vida personal. Específicamente uno de los factores que influye drásticamente es su contexto familiar, ya que quienes crecieron en familias de polvoreros cuentan con mayores

oportunidades para desenvolverse en esta actividad, dado el reconocimiento que tienen ante los clientes y la experiencia ganada a través del aprendizaje y práctica de esta labor desde su infancia. De igual manera, las relaciones que ha tenido el pirotécnico con otras personas involucradas en la actividad prevalecen, pues si, por ejemplo, ha sido empleado de polvoreros reconocidos o grandes empresas de otras ciudades, tanto el conocimiento como oportunidades de negocio pueden ser mejores en comparación con quienes se desenvuelven en ámbitos más pequeños.

Sumado a lo anterior, la accidentalidad influye en cuanto a la magnitud de la lesión y los daños materiales que haya causado, puesto que el pirotécnico debe en la mayoría de ocasiones asumir los gastos que implique un accidente con su capital personal, puesto que, como ya se dijo, las personas que se desempeñan en esta industria no están protegidas por el sistema de seguridad social. De esta manera, un grave accidente puede hacer que se dejen de fabricar productos de alto riesgo, se disminuya el número de trabajadores contratados en el taller por la disminución de la capacidad de pago o se haga una limitación en la delegación de funciones dentro de estas organizaciones. Aun así, es admirable la osadía con que los pirotécnicos enfrentan estas situaciones, ya que dentro de las historias de vida se refleja la continuación de la actividad, después de haber sufrido accidentes.

Por otra parte, se encuentra que el microempresario pirotécnico debe poseer ciertas capacidades para mantenerse en el mercado, tales como su relación con alcaldías para ofertar sus productos y con clientes privados; lo que implica por ende una gran capacidad de negociación para poder asegurar los contratos. Además, ya que las ventas en su gran mayoría se efectúan a crédito, debe

manejar de manera óptima las finanzas personales y del taller, que constantemente resultan siendo las mismas. Igualmente, el manejo de personal, las buenas relaciones con los proveedores y competidores, el vínculo permanente con entes gubernamentales que influyen en su negocio como la Alcaldía de Guateque e Indumil, son también importantes.

Al empezar a analizar con mayor detalle la industria pirotécnica, la dinámica empresarial que le es inherente, a lo largo de los años ha tenido ciertos cambios influenciados en mayor medida por la legalización que ha buscado el Gobierno nacional de tal actividad. De tal modo que algunas de las relaciones informales que se tenían, primordialmente con los proveedores de materias primas, han adquirido una mayor rigurosidad en cuanto se ejerce control en la manipulación de dichas sustancias. Aun así, los vínculos con los trabajadores y los mismos competidores tienen la tendencia de establecerse mediante lazos personales o de amistad, sin requerir su formalización. En ese sentido, una de las características de las empresas que más causa impacto sobre el negocio es la forma familiar de organización de trabajo, puesto que como sucede de manera general en las empresas familiares, tienen inherente la informalidad provocada por la vinculación de la vida en hogar, a la vez que su desarrollo está fundamentado principalmente como una forma de sustento.

Aunque su informalidad es causa de que estas organizaciones sean subestimadas, la experiencia y conocimiento de los polvoreros en su ocupación, como se expuso a lo largo del escrito, ha hecho que logren coordinar distintas tareas empresariales, que les permiten estar a la vanguardia de los cambios

relacionados con su actividad. Por tal razón y pese a la regulación implementada desde el año 2001, se encuentran permanentes la mayoría de talleres, siendo Guateque el municipio con mayor número de empresas de esta índole en el departamento. Además, buscando su permanencia, las organizaciones pirotécnicas tienden a pasar de la actividad productiva a la comercialización, debido a la importancia que hoy en día se le atribuye a los fuegos artificiales importados. En este punto es necesario resaltar que de no darle el valor que requiere esta ocupación artesanal, en el futuro los espectadores de los eventos pirotécnicos no podrán admirar el trabajo nacional, sino el que se ha llevado a cabo en el extranjero; con lo cual se estaría afectando la identidad y tradición de los pueblos que se dedican al oficio.

Así que, teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere la implementación de políticas gubernamentales guiadas a la formación de estos polvoreros, que les proporcione un carácter profesional y los ayude a superar la informalidad que hoy caracteriza a este oficio, para que se puedan asumir medidas preventivas desde la etapa productiva de los artículos pirotécnicos que finalmente puedan repercutir en la cultura del consumidor final, la cual se caracteriza, como lo demuestra la prensa nacional, por la falta de cuidado en su manejo. Igualmente, la transferencia de conocimiento existente en la labor pirotécnica posee gran importancia para su desarrollo, la cual no solo se da entre miembros de la familia, sino que además existe una interacción constante entre dueños de los talleres, y aún más, muchas de las prácticas que son implementadas provienen de otros lugares del país o el mundo y terminan por ser aceptadas y adaptadas al contexto local. Ello significa



que existe un conocimiento valioso en la industria que se origina desde el propio ejercicio de este trabajo y de las relaciones sociales que giran en torno a este.

De hecho, dos factores que podrían influenciar en la mejora del sector son, en primer lugar, la asociatividad de las empresas pirotécnicas, para crear redes de prevención y de aprendizaje, en las que se intercambie conocimiento entre los polvoreros del país; además, que los fondos municipales que se han exigido por medio de la Ley 670 de 2001, en verdad funcionen guiados a la prevención y formación del sector, por lo que dichos recursos podrían ser utilizados para la realización de conferencias de expertos de otras naciones, como se evidencia, por ejemplo, en México o Japón. El segundo tiene que ver con la falta de reconocimiento de la pirotecnia como actividad artesanal, por lo cual se recomienda que la normatividad vigente tenga en cuenta ese hecho, ya que como está formulada se trata a la pirotecnia como una industria. Respecto a ello, se ha descrito en este trabajo que los procesos en su mayoría son manuales y es muy poca la maquinaria que se utiliza, por eso están descontextualizados de la realidad pirotécnica.

Asimismo, se percibe un enfoque contradictorio en las implicaciones que han representado las normas, puesto que prácticamente dieron origen a que los alcaldes de las diferentes ciudades prohibieran la pólvora, intentado disminuir el número de lesiones, pero a su vez dejando sin mercado a las empresas que se dedican a tal negocio. Entonces, partiendo de que por tal fenómeno hubo una disminución radical en las ventas, es difícil para tales organizaciones implementar las medidas de seguridad que se solicitan por medio de las Normas ICONTEC,

porque los recursos que envuelven son bastantes altos, y como se demostró, estas son unas microempresas con un nivel de activos muy bajo y además su capacidad de inversión se centra solamente en las producciones inmediatas. Sin mencionar que tales normas están basadas en reglamentación de países que efectúan esta labor de modo industrial. De tal manera, que con el trabajo realizado se deduce que hay una desvinculación entre los eslabones de la cadena productiva del sector, la cual no se toma en cuenta por los entes gubernamentales. Así que es imperioso distinguir entre el consumo de estos artículos y las demás actividades, pues en la mayoría de los casos es el comprador quien no asume medidas de prevención e incluso proporciona estos materiales, de forma irresponsable, a los menores de edad. Contrario a esto, la norma por la cual se restringe la pólvora y se regulan las fábricas es una misma, por lo que dándose prevalencia al número de quemados se ha fomentado el desprestigio de la actividad, la cual, lejos de ser una labor criminal, es un oficio artesanal que representa una hermosa tradición de los colombianos y le permite el sustento a varias familias.

Aun así, se sugiere a las empresas pirotécnicas del municipio de Guateque implementar por medio de asociaciones la regulación de precios, pues la falta de rangos sumado a los factores externos termina impactando de modo negativo el desarrollo de este negocio. Asimismo, buscando la revalorización de esta ocupación es fundamental que en el municipio existan estándares de calidad para los productos fabricados y de este modo la imagen brindada del sector a los clientes les permita ser mejor remunerados y contratados con mayor frecuencia.

Así que el marketing territorial podría significar una buena herramienta para facilitar estas acciones.

En suma, la investigación efectuada es un llamado a repensar la manera como es asumida la administración en algunas ocasiones, cuando le da más importancia a su carácter económico sin tener en cuenta lo que implica ser una ciencia social. Pues, es innegable, como se intentó describir en el presente texto, que también existen actividades que aun cuando no son representativas en cuanto a su aporte al PIB nacional, sí poseen aspectos relacionados con la tricotomía de la administración, que pueden ser entendidos desde la perspectiva de los estudios organizacionales, para que se hagan posteriores propuestas que se ajusten verdaderamente a su propio contexto.

## **8. Bibliografía**

- Alvarez, J.yMerchan, C (1992). "The Role of Narrative Fiction in the Development of Imagination for Action" .Inst. Studies y Org. Volumen 22, Número 3m pág. 27-45. Recuperado 01/05/2014 en [http://digidownload.libero.it/nicolabigi/narrazione/alvarez\\_role\\_of%20narrative%20fiction.pdf](http://digidownload.libero.it/nicolabigi/narrazione/alvarez_role_of%20narrative%20fiction.pdf).
- Angelotti, G (2004). Artesanía Prohibida. Instituto Nacional de Antropología e Historia, El Colegio de Michoacán y Universidad Autónoma de México. México

Barreto, C. (2010). Innovación y administración: conocimiento explícito e implícito en las prácticas administrativas. Revista Electrónica Forum Doctoral. Número 2. Universidad EAFIT. Recuperado 20/06/2014 en [http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/2\\_barreto.pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/2_barreto.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 670 de 2001, nivel nacional. Bogotá. Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 590 de 2002, nivel nacional. Bogotá. Colombia.

Corte Constitucional de Colombia. (2012). Sentencia C790 de 2002. Bogotá. Colombia

Gobierno de Colombia. Instituto Nacional de Salud. Informe del evento lesiones por pólvora pirotécnica, vigilancia intensificada época decembrina 2012 - 2013. Bogotá: Instituto Nacional de Salud.

Herrera, N. (1989). Listado General de Oficios Artesanales. Artesanías de Colombia S.A. Bogotá. Recuperado 12/09/ 2014 en <http://www.artesantiasdecolombia.com.co/trazaartesanal/documentos/artesantias-colombia-listado-oficios.pdf>.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2003). Fuegos artificiales. Clasificación. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Junquera, B y Mitre María. (2008). Aprendizaje en recursos humanos: ¿existe un lugar para la novela? Didáctica de las ciencias experimentales y sociales. Nº 22. 2008, 41-52. Recuperado 01/06/2014 en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2934584>

Restrepo, V. (02 de Diciembre, 2013) Pólvora: un negocio que se mueve entre lo legal e ilegal. Periódico ADN. Recuperado 04/03/2014 en <http://diarioadn.co/actualidad/colombia/p%C3%B3lvora-en-colombia-qu%C3%A9-prohibe-y-qu%C3%A9-permite-la-ley-1.87560>

Salinas, O y Zapata, A (2.009). "Exámenes de Calidad de la Educación Superior en Administración". Bogotá: ASCOLFA-ICFES.

Torres, F y Queipo, F. (2005) Los fuegos artificiales como tradición en las festividades religiosas y municipales de Tunja. (Tesis de Pregrado en Licenciatura de Ciencias Sociales, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia).



# Economía Social Solidaria, Gestión para el Desarrollo Local Sostenible

---

Magda Gabriela Sánchez Trujillo<sup>1</sup>  
Ma. de Lourdes García Vargas<sup>2</sup>

## Resumen

El estudio se enfoca en las prácticas económicas que se realizan en la comunidad de San José, municipio de Tepeji del Río en el estado de Hidalgo, México. La investigación se centra en una asociación integrada por 10 personas quienes participan en la producción y venta de productos agrícolas, los cuales son directamente ofrecidos al consumidor desde un espacio dedicado para tal efecto. La información recopilada indica que sus integrantes desarrollan diversas prácticas, tales como procesos productivos, intercambio y comercialización, el autoconsumo y la generación de ingresos. Al interior de la asociación también se identificaron relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad que corresponden al quehacer de la economía social y solidaria. Sin embargo, quedan pendientes ciertos aspectos de gestión orientados a la sostenibilidad de las iniciativas a realizar por este grupo de agricultores.

**Palabras clave:** Economía social solidaria, desarrollo local, gestión, sostenibilidad.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tepeji del Río.  
[mgabyst@gmail.com](mailto:mgabyst@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tepeji del Río.  
[ada\\_17\\_lds@hotmail.com](mailto:ada_17_lds@hotmail.com)

## Introducción

El sistema económico actual desde su lógica excluye cada vez más a las organizaciones y personas que no resultan ser eficientes o competitivas. Esto ha generado que a pesar del desarrollo tecnológico exista exclusión del trabajo y socialmente persista extrema pobreza, lo cual a su vez ha propiciado una reorganización de las economías nacionales y la internacionalización de los mercados internos, culminando en la etapa del aprovechamiento del movimiento del capital.

Ante esta perspectiva surge la necesidad de estructurar un modelo alternativo que favorezca la equidad. En este sentido, la economía social se refiere a aquellas formas de organización o emprendimientos que buscan la articulación con entidades públicas o privadas que les permitan llevar a cabo una participación democrática en la vida económica y política de la sociedad. En ella encuentran refugio categorías sociales de productores, trabajadores, etc., que operan regidos por los principios de participación democrática en la toma de decisiones, autonomía de gestión y la prioridad del ser humano sobre el capital, puestas al margen de los sistemas de empleo y distribución de la riqueza convencionales dependientes del mercado y del Estado (Gaiger, 2004).

En este sentido, la presente investigación estudia el tipo de prácticas económicas que se desarrollan en la comunidad de San José y su incidencia o promoción de la consolidación en procesos solidarios.



El objetivo central del trabajo consiste en identificar las prácticas de economía social y solidaria que se generan en la comunidad. Así mismo, se busca describir las prácticas económicas y determinar la participación de los actores sociales en los procesos económicos que se desarrollan en la colectividad.

El enfoque que orienta el estudio es cualitativo, el análisis se realiza de lo particular a lo general estableciendo datos específicos para pasar a la teoría. El alcance del estudio es descriptivo, ya que se orienta a establecer las características de los procesos organizativos y económicos, así como también a mostrar las dimensiones relacionadas con las prácticas económicas de la comunidad.

El tipo de muestra será de casos-tipo donde el objetivo es la profundidad, riqueza y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.397). Las fuentes de información a utilizar que apoyan el proyecto son de tipo primario derivado de la aplicación de entrevistas y grupos focales dirigidos a la organización de la comunidad, así como a representantes de gobierno de la misma comunidad y del municipio. Además, se hace uso de información de tipo secundaria obtenida principalmente de publicaciones, textos de trabajo y ponencias, entre otros.

A continuación se detalla cómo se desarrolla cada uno de los puntos del presente trabajo. Para la comprensión y análisis del presente estudio, la primera parte está destinada a la revisión de la literatura, se exponen las teorías clásicas del desarrollo así como el enfoque de la economía social y solidaria, conceptos,

principios y categorías que guían su puesta en marcha y diferencian este modelo económico. Además, se plasma de manera general la incidencia de la política pública en la participación social normativa que da guía para el desempeño de la economía social en México. El siguiente apartado se dedica a describir el contexto base del estudio y los aspectos e implicaciones de las actividades económicas y de organización de la comunidad enfocadas al mejoramiento de las condiciones de vida. Una vez aplicados los métodos y técnicas de recolección de datos se expone la interpretación de los hallazgos y los resultados, finalmente se presentan las conclusiones.

## **Revisión de Literatura**

### *Teorías del Desarrollo*

Como punto de origen es preciso considerar las diferentes teorías clásicas sobre el desarrollo.

Existe un profundo debate entre las diferentes escuelas económicas que reflexionan sobre el desarrollo, según sea su opción ideológica y momento histórico de su elaboración.

Ante una misma realidad de subdesarrollo existen distintas teorías que difieren en la respuesta a estas preguntas básicas:

- ¿En qué radica el desarrollo y cuáles son las metas a conseguir?
- ¿Qué variables son las estratégicas para obtener los objetivos del desarrollo?

- ¿Qué dificultades de la realidad socioeconómica hay que enfrentar y qué políticas son las más adecuadas para superarlas?

Las diversas escuelas de economía del desarrollo se sitúan en dos posiciones extremas:

- Los países en vías de desarrollo son los responsables de su situación y pueden superarla ellos mismos.

- Los países en vías de desarrollo tienen una imposibilidad objetiva de alcanzar el desarrollo.

*Orígenes de las teorías del desarrollo: las teorías clásicas*

Los primeros estudiosos clásicos son los que erigen la economía como ciencia y a partir de ellos se fundamenta precisamente el problema del crecimiento y desarrollo económico. El modelo elaborado por Adam Smith (1776) y desarrollado por Malthus (1798) tenía un substrato esencialmente agrarista. Es decir, mientras hubo tierras libres, la humanidad pudo crecer sin ningún límite. El exceso de población, cuando se producía, tenía una vía de escape en la emigración y en la roturación de nuevas tierras. Todos los individuos podían así obtener con su trabajo el producto suficiente para su subsistencia y para el mantenimiento de su familia.

Pero cuando todas las tierras fértiles fueron ocupadas, el proceso de crecimiento empezó a mostrar sus limitaciones. Al continuar aumentando el número de los pobladores, los nuevos terrenos agrícolas requerían un mayor esfuerzo y

proporcionaban menor cantidad de producto. Las mejores tierras tenían que alimentar a una población creciente y la mayor cantidad de trabajo que se les aplicaba conseguía resultados limitados en la producción. En otras palabras, cuando la tierra se convirtió en un factor limitativo, la ley de los rendimientos decrecientes<sup>3</sup> empezó a actuar y la productividad del trabajo a disminuir.

Esta disminución en la productividad del trabajo conduce a un punto de equilibrio en el que los individuos sólo pueden obtener lo necesario para su subsistencia. Si se intenta superar ese punto, si continúan reproduciéndose los seres humanos, el exceso de población resultante será eliminado por el hambre, las enfermedades y las guerras. Este estado estacionario es la situación a la que tienden todas las sociedades, el punto final ineludible de todo proceso de crecimiento económico.

Por su parte Thomas Malthus, quien era un pastor anglicano de profundas convicciones morales y religiosas, consideraba la existencia de sólo tres formas de control de la población: a) la miseria, es decir, hambre, enfermedades y guerras; b) el vicio, o el desahogo de las pasiones humanas mediante prácticas sexuales que no conducen a la procreación, y c) la autorrestricción moral. Siendo ésta última la solución propuesta por Malthus.

Por otra parte, el evidente crecimiento industrial que se produjo a partir de la segunda mitad del siglo XVIII requería una explicación diferente. El modelo

<sup>3</sup>La Ley de los rendimientos decrecientes es la disminución marginal del producto o servicio (por unidad) en un proceso productivo conforme se añaden nuevos factores productivos.

elaborado por Ricardo (1817) y el propuesto por Marx (1867) incluyeron, por tanto, el capital como el principal factor del crecimiento económico.

Pese a ello, los modelos de ambos presentaban muchas similitudes con el de sus predecesores y conducía a conclusiones igualmente pesimistas. El número de trabajadores es el que actúa aquí como factor limitante. La acumulación del capital hace que aumente la cantidad de capital existente por trabajador. La escasez creciente de trabajadores hace que aumente el salario real que perciben y que disminuya la productividad del capital. La tasa de beneficios disminuye de forma continua hasta que se hace nula y se detiene la acumulación. Se llega así de nuevo a un estado estacionario.

### *Teoría de la modernización*

La teoría de la modernización de los años 50's establece que las sociedades modernas son más productivas, la población está mejor educada y los necesitados reciben más beneficios debido al crecimiento industrial por la introducción de tecnología en el proceso productivo.

Smelser(1965) afirma que las sociedades modernas tienen el aspecto de la diferenciación estructural particular, es decir, una definición clara de las funciones y papeles políticos de las instituciones. Smelser argumenta que aunque la diferenciación estructural aumenta la capacidad funcional de las instituciones modernas, a la vez también crea un problema de integración y de coordinación de las actividades de diferentes nuevas instituciones.

Los principales supuestos de la teoría de la modernización se basan fundamentalmente en concebir a la modernización como un proceso que se realiza a través de fases. De conformidad con la teoría del desarrollo económico de Rostow (1960), para una sociedad en particular existen etapas. Resumidas, estas cinco etapas son: (i) la sociedad tradicional; (ii) precondición para el despegue; (iii) el proceso de despegue; (iv) el camino hacia la madurez; y (v) una sociedad de alto consumo masivo.

De acuerdo con esta exposición, Rostow plantea una posible solución para promover la modernización en los países subdesarrollados. Si el problema que enfrentan estos países es la falta de inversiones productivas, entonces la solución está en que se les provea de ayuda en forma de capital, tecnología y experiencia. Las influencias de Rostow, en especial en la década de los sesenta, ilustran una de las aplicaciones que desde un inicio tuvo la teoría de la modernización en el área de la formulación e implementación de políticas económicas y públicas en general. El Plan Marshall (1947) y la Alianza para el Progreso en Latinoamérica (1961) son ejemplos de programas influenciados por las teorías políticas de Rostow, quien señala que cada región deberá recorrer todas las etapas en el orden establecido. Sin embargo, existen casos históricos que contradicen esta posición y además se critica a Rostow por no explicar las condiciones previas al crecimiento y porque las etapas son difícilmente identificables en la realidad.

### *Teoría de la dependencia*

La teoría de la dependencia, surgida entre los años 60's y 70's e impulsada por Prebisch (1951) y por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL), se enfocó inicialmente al entorno latinoamericano y posteriormente fue difundida por economistas neomarxistas, entre los que destacó Samir Amin (1973), al integrarle los conceptos de desarrollo desigual y desarrollo combinado. En ella se plantean un conjunto de teorías y modelos que tratan de explicar las dificultades enfrentadas por algunos países para su desarrollo económico.

Relacionado con el concepto de dependencia económica, que explica cómo la producción y riqueza de algunas naciones está condicionada por el desarrollo y condiciones coyunturales de otros países a los cuales quedan sometidos, se sitúa el modelo *centro-periferia*, que describe la relación entre la economía central, autosuficiente y próspera, y las economías periféricas, aisladas entre sí, débiles y poco competitivas. Frente a la idea clásica de que el comercio internacional beneficia a todos los participantes, estos modelos propugnan que sólo las economías centrales o en desarrollo sean las beneficiarias (Barrera y Padilla, 2006, p. 322).

La teoría de la dependencia combina elementos neo-marxistas con la teoría keynesiana (ideas económicas liberales que surgieron en Estados Unidos y Europa como respuesta a la depresión de los años 20). Con base en el enfoque económico de Keynes, la teoría de la dependencia está enfocada en cuatro puntos fundamentales: a) desarrollar una considerable demanda interna efectiva en términos de mercados nacionales; b) reconocer que el sector industrial es importante para alcanzar mejores niveles de desarrollo nacional, especialmente porque este sector genera mayor valor agregado a los productos en comparación con el sector agrícola; c) incrementar los ingresos de los trabajadores como medio

para generar mayor demanda agregada dentro de las condiciones del mercado nacional; d) promover un papel gubernamental más efectivo para reforzar las condiciones de desarrollo nacional y aumentar los estándares de vida del país.

### Teoría del Desarrollo Sostenible

En 1987, la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo publicó un documento que se conoce como el Informe Brundtland, en el cual se proclamaba la necesidad de trabajar en la dirección de un desarrollo sostenible. Desde entonces, esta expresión ha pasado a formar parte de los tópicos compartidos en los ambientes relacionados con la cooperación internacional. De hecho, la propuesta del desarrollo sostenible, como su mismo nombre sugiere, es una prueba para afrontar de manera integrada un doble desafío de nuestra humanidad: por un lado, la situación de pobreza en que vive una gran mayoría de la población de nuestro planeta; por otro, los retos planteados por los problemas medioambientales.

Si imaginamos al total de habitantes, la población actual, produciendo (y consumiendo) en las cantidades y del modo en que lo hacemos en el mundo "desarrollado", podemos decir que, en el mediano plazo, el sistema económico quedará colapsado por falta de recursos naturales. Además, los niveles de contaminación se dispararían de manera dramática. Se estaría así heredando un mundo estropeado a las generaciones futuras. De manera contraria, si queremos que la población encuentre recursos en el planeta de manera que puedan



continuar un estilo de vida similar al nuestro, parece que una buena parte de la humanidad tendrá que seguir viviendo en una pobreza similar a la de la actualidad.

En cualquier caso, se plantea la necesidad de hallar nuevos modelos de producción y de consumo que sean viables para todos, ahora y en el futuro. Esta es, en principio, la propuesta del Informe Brundtland, que define el desarrollo sostenible como "el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades". De este modo se pone en juego lo que se ha venido a llamar solidaridad intergeneracional.

Las instituciones internacionales han aceptado esta propuesta, cuyos objetivos de desarrollo sustentable son:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas. Esto se enfoca directamente hacia lo alimentario, para evitar el hambre y la desnutrición. De esta forma se garantizará la "durabilidad de la especie humana", ya que de no ser así se estará poniendo al desarrollo como un límite no deseado.

2. Lograr un crecimiento económico constante. Se considera una condición necesaria, pero no suficiente, por lo tanto se busca que la economía brinde una cantidad de bienes y servicios para atender a una creciente población. Lo deseable siempre es que el crecimiento económico sea igual o superior al demográfico, solo así se puede mejorar la capacidad productiva y el potencial de recursos humanos y tecnológicos.

3. Mejorar la calidad del crecimiento económico. Posibilidades de un acceso más equitativo a los recursos naturales en términos de una mejor distribución de la renta, mayor beneficio social y protección del ambiente.

4. Atender a los aspectos demográficos. Reducir las altas tasas de crecimiento poblacional hacia un nivel mesurado que permita aumentar la disponibilidad y el aprovechamiento racional de recursos para el beneficio colectivo y evitar la concentración poblacional.

5. Seleccionar opciones tecnológicas adecuadas. Solucionar los problemas que crea la transferencia tecnológica, básica para el desarrollo sustentable de los países en desarrollo, pero que tiene fuerte impacto sobre el ambiente. Esto deberá estimular la investigación y la capacidad técnica para mejorar los procesos tradicionales, lograr tecnologías sustitutivas y adaptar las importadas.

6. Aprovechar, conservar y restaurar los recursos naturales. Se debe evitar la degradación de los recursos, proteger la capacidad límite de la naturaleza, favorecer la restauración y evitar los efectos adversos sobre la calidad del aire, agua y tierra, con el fin de perpetuar la oferta ambiental de los ecosistemas.

Históricamente se ha demostrado que las regiones que ganan un desarrollo socioeconómico son aquellas en donde los valores, la confianza en las instituciones y un clima organizacional y sociocultural adecuado en general refuerzan el potencial del desarrollo local.

Las teorías presentadas enfocan el problema del desarrollo local desde ángulos diferentes, sin excluirse entre sí, y se complementan para el análisis del desarrollo

económico. Las teorías del desarrollo regional a veces se critican como demasiado teóricas e idealistas, debido a que intentan explicar las mejoras a largo plazo de bienestar de la población de una región expresado por indicadores tales como: ingreso per cápita, disponibilidad de servicios públicos, etc. Sin embargo, vale notar que nunca se encuentra la realidad geográfica en exacta correspondencia con el modelo teórico.

#### *Perspectiva social – económica – solidaria*

La economía social es un concepto muy antiguo que se remonta al siglo XIX. Sin embargo, es a partir de los años 70 del pasado siglo cuando vuelve a resurgir la Economía Social de manera generalizada en distintos países. La falta de empleo y el riesgo de exclusión del mercado de trabajo generó dinámicas de autoempleo y de refuerzo de la solidaridad entre los actores económicos para hacer frente a las nuevas necesidades o aquellas que no podían ser satisfechas, particularmente las de poblaciones con menos recursos, desarrollando acciones que favorecían el medioambiente, el reciclaje de materiales, con espíritu cooperativo de democratización y responsabilidad.

Esta alternativa de la economía tiene diferentes denominaciones en todo el mundo: economía comunitaria, economía solidaria, programas de solidaridad y emprendimiento inclusivo, entre otras, con un común denominador: la inclusión social productiva.

## *La Economía Social*

El concepto se suele relacionar con las organizaciones tradicionales, tales como las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones. Han sido éstas las que aglutinan diversas organizaciones representativas que han ido delimitándose y auto-definiéndose mediante distintas declaraciones y cartas de principios.

La Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (2002), comprende los siguientes principios:

- a) Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- b) Adhesión voluntaria y abierta
- c) Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios)
- d) Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general
- e) Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- f) Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- g) Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

La propuesta de definición más reciente que cuenta con el aval del Consejo Económico y Social Europeo (CESE), es la que recopila Monzón (2006):

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”.

#### Antecedentes de la Economía Solidaria

La Economía Solidaria (ES) tiene su origen en el asociacionismo obrero del siglo XIX. Frente a la degradación de las condiciones de vida, la explotación de los obreros, el desempleo y la migración a las ciudades que provocó la Revolución Industrial, los obreros formaron las primeras cooperativas y sociedades mutualistas de la era moderna.

El principal componente de la ES es el cooperativismo obrero surgido de la resistencia contra la Revolución Industrial y el consecuente desarrollo del capitalismo. Owen en 1832 creó la Labour Exchange (Bolsa de Trabajo) en Londres, y a partir de ahí surgieron otras con el mismo perfil, donde se

intercambiaban productos cuyo valor dependía del número de horas trabajadas en su producción.

También relacionado a la economía social se inicia el movimiento de las comunas, de igual forma vinculado a Owen, mismas que se orientan a practicar el principio de repartición “*a cada uno según sus necesidades, de cada uno según su capacidad*”, llevando a cabo simultáneamente diversas actividades económicas donde primaba la solidaridad. El patrimonio de la comuna era colectivo y administrado por todos en conjunto, con las decisiones tomadas en asambleas. Las comunas han difundido a lo largo de los años y continúan expandiéndose en algunas regiones.

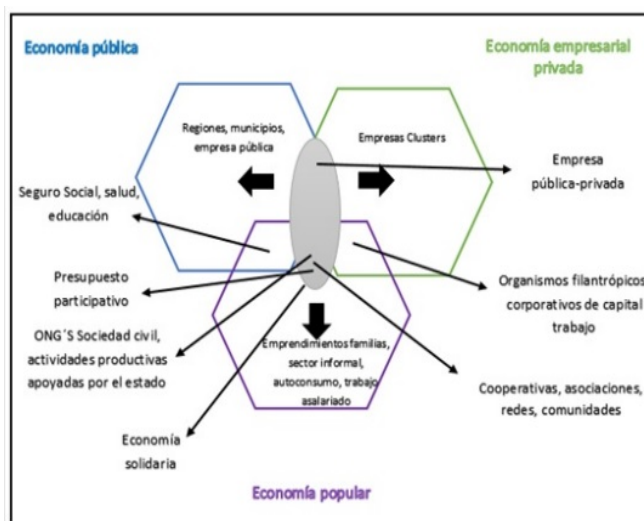
Otro antecedente importante es la cooperativa de consumo *Pioneros Equitativos de Rochdale* formada por obreros ingleses en 1844. Los principios adoptados fueron tomados como modelo en otros emprendimientos similares donde las ideas de igualdad política, la educación cooperativa y el reparto justo y periódico de las ganancias eran prioritarios. Por esa razón es que a Rochdale hoy se le conoce como la “madre de las cooperativas”.

En las primeras décadas del siglo XX, las cooperativas se convertían cada vez más en empresas convencionales, quedándoles solo el nombre de “cooperativa”. Para Singer (2004), el crecimiento del tamaño de la cooperativa y la cantidad de sus miembros dificulta la vigencia de la democracia participativa porque la autogestión es dejada de lado por falta de interés de los participantes en el emprendimiento.

Se observa así que la Economía Solidaria persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua. Frente al capital y su acumulación, la economía solidaria pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados un papel instrumental siempre al servicio del bienestar de todas las personas y de la reproducción de la vida en el planeta (Razeto, 2000).

Según este autor, la economía solidaria se caracteriza por una orientación fuertemente crítica y decididamente transformadora respecto de las grandes estructuras y los modos de organización y de acción que caracterizan la economía contemporánea (Figura 1).

Figura 1. Economía solidaria en la economía mixta



Fuente: Corragio 2011

## Características de la economía solidaria

El Instituto Nacional de la Economía Solidaria en México (INAES) distingue, entre otras, las siguientes características sobresalientes en los emprendimientos sociales o solidarios:

- a) La toma de decisiones democrática
- b) No estar ligada directamente con el capital o aportaciones de cada socio
- c) La propiedad conjunta o en común
- d) Generar empleo y/o prestar servicios a los asociados
- e) Compromiso con el entorno social
- f) Compromiso con el entorno ambiental

## Economía solidaria en México

Las formas de economía social solidaria abarcan dos vertientes:

- Una vertiente de la Economía Social tiene origen histórico en formas tradicionales de organización social y tenencia en común de la tierra, como la comunidad indígena y el ejido.
- Otra vertiente histórica de la economía social tiene su origen en gremios, mutualidades y cooperativas.

En México, se reconoce formalmente el Sector Social de la Economía en 1983, con la reforma al Artículo 25 Constitucional. Los Organismos del Sector Social de



la Economía (en adelante OSSE) señalados en el Artículo 25 Constitucional y en la Ley de la Economía Social y Solidaria (2013) son los siguientes:

- Ejididos
- Comunidades
- Organizaciones de trabajadores
- Sociedades cooperativas
- Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, y
- En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución; y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

Existen poco más de 60,000 Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) en el país. De éstos, prácticamente la mitad son ejidos (29,555) y 15,000 son sociedades cooperativas. Algunos OSSE representativos del sector son:

- Unión de Sociedades de Producción Rural del Sur de Sonora
- Crédito, Aseguramiento Agrícola, Compra y Venta en Común
- La Cruz Azul, S.C.L.
- S.S.S. Comunidades Campesinas en el Camino
- Consortio Chilero
- Sociedad Cooperativa Financiera. Caja Popular Mexicana S.C. de A.P. de R.L de C.V. ahorros y préstamos.
- Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro
- Aprovechamiento sustentable del bosque

## Prácticas de economía solidaria

Las cooperativas ejemplifican la importancia de la Economía social, pues a nivel mundial cuentan con casi mil millones de socios y generan más de 100 millones de empleos, o sea, un 20 % más que las firmas multinacionales (2012) y garantizan el sustento de cerca de un cuarto de la población del mundo.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2013), las ventas anuales de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares. En México fue de poco más de 16 billones de pesos.

### **Contexto del Estudio**

San José es una población perteneciente al municipio de Tepeji del Río de Ocampo, en el Estado de Hidalgo. Según datos del INEGI (2013), cuenta con 1,066 habitantes. Se encuentra a 7,565 metros sobre el nivel del mar (SNM).

La infraestructura y acceso a los servicios básicos tienen los siguientes datos. Agua potable. La población recibe su abastecimiento en la red pública de agua potable, lo cual es un indicador positivo porque evidencia una gestión pública adecuada en respuesta a los requerimientos de la comunidad.

Energía eléctrica. La población dispone de acceso a una red de servicio público.

Servicios de higiene. Las casas de esta población están conectadas en su mayoría a un pozo aséptico. Respecto a la recolección de basura se cuenta con un carro

recolector, aunque algunos queman los desechos, los entierran o arrojan a terreno baldío.

Servicios educativos. La población cuenta con servicios de educación básica (kínder y primaria) y educación media básica (telesecundaria). Para el acceso a la educación media superior y superior acuden al municipio de Tepeji del Río.

Gobierno. Al momento del estudio, la población considera eficiente la gestión que realiza su gobierno municipal como lo indican en el grupo focal realizado a los integrantes de la asociación.

Economía Local. San José posee una población económicamente activa de 570 habitantes, con el desempeño de las siguientes actividades económicas:

Tabla 1. Población Económicamente Activa por rama de actividad

Rama o actividad	Total	%
Agricultura y ganadería	93	16.32
Industria manufacturera	145	25.43
Construcción	43	7.54
Comercio al por menor	57	10.0
Transporte	56	9.82
Enseñanza	36	6.31
Actividades de salud	68	13.68
Servicios de comida	32	5.61
No declarado	10	1.75
<b>Total</b>	<b>570</b>	<b>100</b>

Fuente. INEGI (2010)

Se evidencia una actividad agrícola dedicada a la siembra de cereales como cebada, maíz, trigo también frijol, chile, hortaliza, habas, calabazas, ganado y crianza de animales para el consumo mayormente. Pocas experiencias se

caracterizan por atender el mercado regional, ello debido a la limitada infraestructura, la escasa asistencia técnica y sobre todo a la insuficiente sensibilización y conocimiento acerca de formas de empleo alternativas a las ofrecidas por las empresas manufactureras ubicadas dentro de la zona de estudio. En torno a la agricultura, las áreas aptas para la producción alcanzan el 47%.

Se identificó un grupo de 10 personas que conforman una asociación de economía popular y solidaria que realizan un aporte significativo, no tanto por el volumen de producción, sino por la iniciativa y los resultados obtenidos tendientes a incrementarse. Cada uno de los socios del grupo contribuye a actividades productivas, limitándose a comercializar los productos en el mercado local dominical en Tepeji del Río.

### **Metodología**

El enfoque del estudio es cualitativo, el análisis se realiza de lo particular a lo general estableciendo datos específicos para pasar a la teoría. El alcance del estudio es descriptivo, ya que se orienta a establecer las características de los procesos organizativos y económicos, así como también a mostrar las dimensiones relacionadas con las prácticas económicas de la comunidad.

El tipo de muestra será de casos-tipo, donde el objetivo es la profundidad, riqueza y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 397). Las fuentes de información a utilizar en el proyecto son de tipo primario, emanadas de la aplicación de entrevistas y grupos focales con miembros de la asociación con el propósito de diagnosticar el grupo

conformado, sus perspectivas, sus prácticas económicas, su interacción y construcción de significados grupales. La misma técnica se aplicó a representantes de gobierno de la comunidad y del municipio. Además se hace uso de información de tipo secundaria, principalmente de publicaciones, textos de trabajo, ponencias, etc. La recolección de información se realizó en los meses de enero a marzo de 2015.

## **Resultados**

Después de aplicar los instrumentos de recolección de información se presentan los resultados respecto a las prácticas económicas del grupo estudiado.

### Prácticas económicas

Se identifican las prácticas gestionadas por los productores agrícolas, por una parte la producción y por la otra la comercialización en el tianguis dominical, todas tienen el mismo fin común en la forma de organizarse y operar.

Los productores se encargan de reunir los insumos, herramientas y equipo para llevar a cabo el proceso de producción que depende de la temporada y el tipo de cultivo.

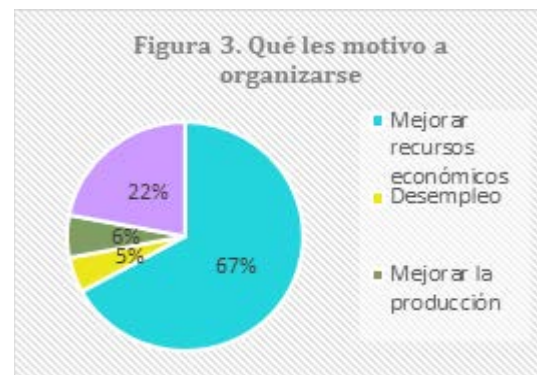
El tianguis está ubicado en el municipio de Tepeji, donde se comercializan productos varios y confluyen comerciantes, productores e intermediarios de la localidad. El grupo de comercializadores reúne de cuatro a seis vendedores semanales.

## Conformación inicial

El origen de la organización se dio a partir de las reuniones de la comisaria ejidal donde se atendían asuntos relacionados a proyectos de la comunidad. La motivación principal fue por mejorar sus ingresos, sin embargo, se observan que otras causas: mejorar la producción de los terrenos, la falta de un empleo y la integración de grupo. (Figura 2 y 3).



Fuente: Entrevista a los integrantes.



Fuente: Entrevista a los integrantes

El grupo se conformó en 2012, con 35 personas, y actualmente la integran once personas activas<sup>4</sup>, quienes a su vez se encargan de reunir a más miembros para llevar a cabo la producción y venta de los productos. Al momento la asociación ha funcionado de forma organizada, sin embargo se han presentado ciertas dificultades, tales como la deserción de integrantes en busca de un empleo, la poca participación en las reuniones que limita la concreción de acuerdos. Sin

<sup>4</sup>Aquellas que asisten a las reuniones y están al frente de todas las actividades de producción, administración y comercialización.

embargo, hay miembros más optimistas que no ven dificultades y para quienes lo importante es continuar operando en busca de resoluciones (Figura 4).

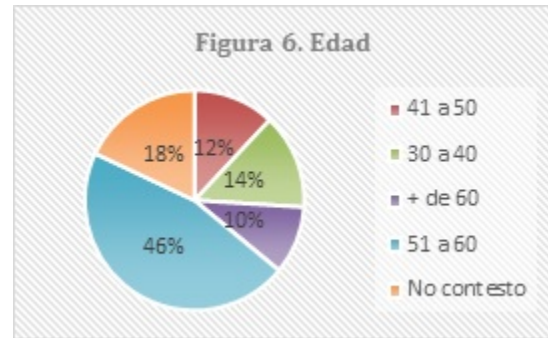
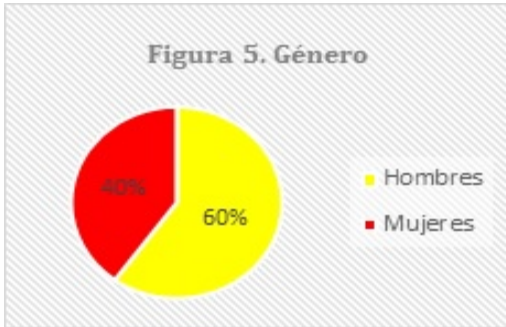


Fuente: Entrevista a los integrantes

#### Composición de la organización

En la Figura 5 se observa que la iniciativa de economía solidaria está compuesta por 60% de hombres y 40% de mujeres. Las entrevistas se efectuaron a 15 de los integrantes de los cuales 8 son mujeres y 7 hombres, ya que se consideraron tanto miembros activos como participantes que apoyan a las actividades.

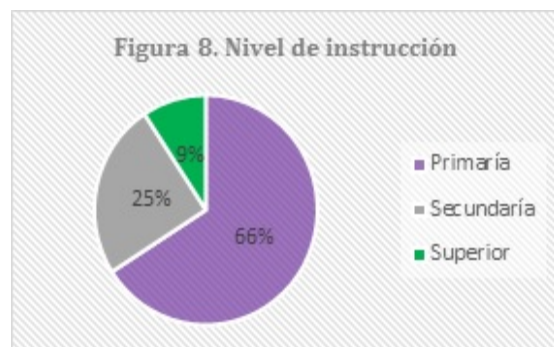
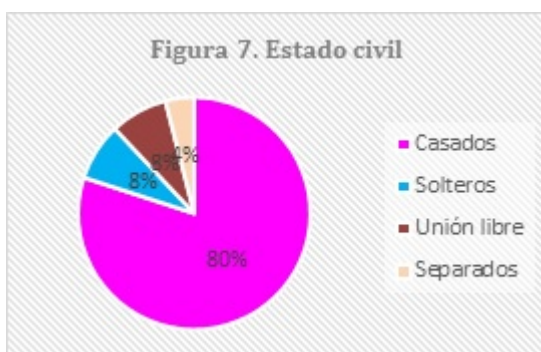
En lo que respecta a la edad, todos los entrevistados son adultos con una edad que oscila entre los 30 y los 70 años, todos propietarios de tierras de cultivo. El factor de la edad es considerado por la necesidad de integrar a personas más jóvenes que en un momento den continuidad a la organización y por ende se logre la consolidación de este modelo. (Figura 6).



Fuente: Entrevista a los integrantes. Fuente: Entrevista a los integrantes

El estado civil que predomina es casado, con un 80%, lo que indica que la estructura de la familia predomina en la población y esto propicia que la organización sea estable. Los solteros abarcan un 8%, los separados 4% y 8% quienes viven en unión libre. (Figura 7).

El nivel de instrucción de nueve entrevistados corresponde al nivel primaria, cuatro cursaron secundaria y dos cuentan con estudios superiores. (Figura 8).



Fuente: Entrevista a los integrantes

Fuente: Entrevista a los integrantes

Actividades de los integrantes de la organización

Fuera de la organización los integrantes se dedican a las siguientes actividades:

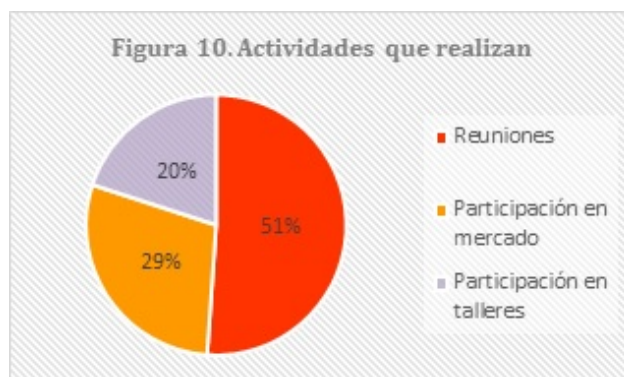




Fuente: Entrevista a los integrantes

Se distingue el trabajo doméstico como actividad que predomina, seguido de las personas que se emplean en las empresas de la zona y quienes trabajan por su cuenta en albañilería. Por lo mismo, estos integrantes no son permanentemente activos en la organización y su participación es solo ocasional.

En la Figura 10 se observan las actividades realizadas al interior de la organización.



Fuente: Entrevista a los integrantes

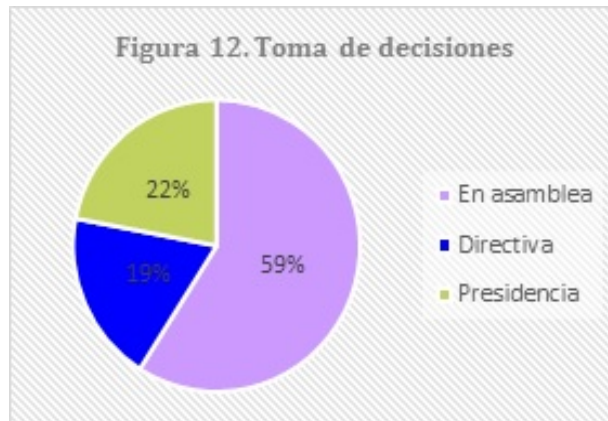
El grupo focal manifiesta que de forma constante se realizan reuniones y talleres sobre cultivos cuyo fin principal es la planeación de la producción y la forma de

organizarse para realizar la comercialización. Estos integrantes mencionan que han tenido aciertos en la forma como se han organizado y obtenido el espacio para la venta de sus productos, además de que el municipio gestiona para que los productores y comerciantes de Tepeji se beneficien económicamente con esta actividad (Figura 11).



Fuente: Entrevista a los integrantes

Es importante destacar que las personas que asisten a las reuniones participan con iniciativas para mejorar o agilizar las actividades. Sin embargo, es notorio que la toma de decisiones no es del todo solidaria. Resulta positivo que las decisiones se tomen en asamblea (un 59% estima eso), sin embargo, hay quienes opinan que la presidencia (22%) y la directiva (19%) son las que deciden (Figura 12).



Fuente: entrevista a los integrantes

El dato anterior se relaciona con las dificultades manifestadas en la Figura 4, donde se destaca la confusión en la percepción acerca de quién toma las decisiones en la asociación para concretar iniciativas. En este sentido, se observa que existen iniciativas de quienes asisten a las reuniones con la motivación de mejorar su nivel de ingresos (67%); sin embargo, se observa que requieren de orientación de parte de la presidencia y de la directiva para que el interés por pertenecer al grupo se manifieste, logrando con ello que la mayoría de las decisiones consideren la opinión de todos asistentes y no solo cumplan con presenciarlas reuniones.

En el grupo focal también se coincidió que cada uno de los participantes ha generado o incrementado sus ingresos, ya que, antes de integrarse, los participantes no tenían otra fuente de ingresos, y los que trabajan en las empresas locales indican que perciben salarios bajos y en ocasiones bajo condiciones precarias, por lo que decidieron emprender otras actividades para cubrir necesidades básicas, como la educación y gastos de salud.

## El Tianguis

Él está ubicado al norte de la población de Tepeji del Río, en uno de los accesos principales a la localidad. El espacio físico está distribuido de acuerdo al tipo de productos y los puestos portan un mismo color que los identifica. En los tenderetes se comercializan frutas, verduras, plantas de ornato, utensilios de casa y jardín, ropa y comida, entre otros. La organización aquí analizada participa con cuatro puestos que ofrecen diferentes productos de cultivo: maíz, frijol, haba, ejote, cebada, fresa, manzana, durazno, pera, lechuga, cilantro, coliflor, col, rábano y calabaza, además de productos lácteos como quesos, requesón y dulces de leche. Es importante mencionar que algunos de estos productos están sujetos a ciclos productivos, por lo que la oferta de los mismos varía. La afluencia de clientes proviene de la población local y de comunidades cercanas. Cabe recalcar que la idea del tianguis surgió con el objetivo de dinamizar la economía local para generar ingresos a los locatarios y al municipio, ante la existencia de otro tianguis que opera los días lunes, pero integrado por comerciantes de otros lugares.

## Maquinaria, equipo y recursos de la organización

Resultado de la información obtenida del grupo focal, se desprende que la mano de obra es el principal recurso para la producción agrícola al utilizar instrumentos de labranza tradicionales, sin que al momento se utilice maquinaria moderna. Los entrevistados mencionan que los recursos con que cuentan son limitados ya que las condiciones climáticas no permiten un mayor rendimiento en la producción, lo cual limita la tecnificación, cuando menos moderada, de la labranza.

El conocimiento de la producción agrícola (ciclos de cultivo) se transmite de generación en generación, con los participantes de mayor edad como encargados de determinar la época de siembra, cosecha y rotación de cultivos.

El sistema de riego es escaso, ya que un 30% de las parcelas es de temporal. Por lo tanto, el clima es otro factor adverso, pues en años recientes se han presentado granizadas, fuertes lluvias, viento y sequías que han limitado el volumen de producción. Afortunadamente las plagas han podido ser controladas por lo que este aspecto ha podido ser superado.

La demanda de los consumidores hacia los productos es buena y se ha incrementado, además de que el tianguis también ha crecido en espacio. Cabe señalar que una parte de la producción de la asociación no se comercia y se destina al consumo familiar y al intercambio entre la población comunitaria, por lo que la práctica del trueque es común y de esta manera, la agrupación puede consumir lo que las familias producen favoreciéndose así la convivencia entre los miembros.

Respecto al acceso a créditos, los informantes mencionan que el único apoyo con que cuentan ha sido Procampo, además, dice un entrevistado, “desconfiamos de los bancos, en sus palabras... Si requerimos de algún recurso económico para comprar semillas o herramientas nos apoyamos con préstamos personales, otro tipo de financiamiento requiere de requisitos que nosotros no tenemos...”

El intercambio de productos es una práctica heredada, menciona un participante: “queremos preservar porque hemos visto que las generaciones más jóvenes no dan la mano a quien lo necesita y eso es apoyo y solidaridad”.

#### Observación en el tianguis

Durante la observación de la venta dominical en el tianguis, se detectó que los miembros participan de forma permanente en la atención y cuidado del puesto de venta. Cuando alguno de los miembros requiere ausentarse por alguna razón, se evidencia camaradería y apoyo mutuo antes, durante y después del montaje y cierre de la actividad.

La relación con los clientes es expresiva, los demandantes informan que adquieren los productos porque son frescos y regados con agua limpia, lo que influye positivamente en las ventas.

Por último, en cuanto al conocimiento de la economía solidaria (Figura 13), los entrevistados reconocen no saber su significado (80%) y mencionan que se unieron a la organización por el interés de mejorar sus condiciones de vida, por mejorar su producción y para obtener alimentos para consumo familiar (11%). También hacen referencia a aspectos de solidaridad por los programas que se han promovido en años anteriores (9%).

Se considera que los miembros del grupo entienden la economía solidaria como una actividad orientada a la producción para satisfacer necesidades primarias como la alimentación y el vestido de la familia o del grupo social. Los integrantes están acostumbrados a compartir sus productos y componen una

población donde las familias se conocen de muchos años y eso hace que exista apoyo mutuo.

Estas coincidencias se dan en un momento donde las construcciones teóricas aquí analizadas aún carecen del fuerte rigor que caracteriza teorías. Se entiende que justamente esta serie de principios y valores guías de la población se constituyen en uno de los activos más importantes de estos emprendimientos.



Fuente: Entrevista a los integrantes

### **Los representantes de Gobierno**

El mandatario del municipio de Tepeji del Rio, manifestó que su administración está comprometida a cuidar y fomentar el emprendimiento, así como generar estructuras en apoyo al proceso asociativo ya que éstas pueden como hemos visto ayudar al fortalecimiento organizativo de las comunidades.

Por su parte el comisariado de la comunidad expreso que el inicio de la asociación se dio al interior de las asambleas ejidales donde se comenzó con el intercambio de productos entre las familias, esto ha sido una práctica de generación en generación en la comunidad..... debemos cuidar y apoyar este trabajo porque

gracias a esto nos queda un centavito para gastar en lo que se necesita en la casa.

## **Conclusiones**

En este apartado se aspira ordenar los hallazgos identificados en la comunidad de San José con los aspectos teóricos planteados en la investigación.

El objetivo del presente trabajo está orientado a identificar las prácticas de economía social y solidaria que se generan en una comunidad y a describir la participación de los actores sociales en los procesos económicos que se desarrollan en la colectividad, partiendo de la caracterización de esta organización de economía solidaria, la cual Dávila, (2002) define como una organización social conformada por personas asociadas de forma libre y voluntaria para la producción de bienes. Se observa que esta finalidad tiene correspondencia con la asociación agrícola de San José básicamente en la forma de organizarla producción en torno a la cooperación.

En lo referente a la comercialización de los productos, el tianguis permite a los miembros de la asociación una participación más democrática, tanto en actividades de planeación como en la repartición de los beneficios. Este aspecto permite una aproximación con la afirmación de Orellana (2007) acerca de la Economía Social y Solidaria como una herramienta que permite a cada persona y a la colectividad proveerse de lo necesario para vivir.

Es notorio cómo las relaciones personales se fortalecen con la vivencia de valores compartidos entre los miembros de la organización, sin embargo, también la



economía social posibilita establecer alianzas estratégicas con otros organismos u organizaciones, como lo plantea Coraggio(2011), evidenciadas en la gestión y operatividad de la asociación con autoridades de la comunidad y el municipio.

En materia de sustentabilidad, las prácticas de producción son limpias, es decir, el riego es suministrado por agua de presa y de lluvia, y si bien en ocasiones este inestable abasto acuífero limita las siembras y cosechas, los productos son agroecológicos, característica que permite a la población adquirirlos. Este punto orienta acciones de desarrollo sustentable que permiten "satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades". De este modo se pone en práctica lo que el Informe Brundtland denomina *solidaridad intergeneracional*.

Impulsar el emprendimiento solidario como sistema alternativo de producción social requiere fortalecer una estructura de gestión propia para este tipo de organizaciones, ya que su problemática jurídica y regulatoria requiere un tratamiento especial, sobre todo para tener acceso a beneficios económicos, así como analizar su proceso asociativo y de organización. Pareciera que las condiciones actuales estarían excluyendo este tipo de asociaciones y que no resulta viable considerarlo como un sistema económico alternativo, sino más bien como una práctica asociativa.

Al momento, la participación de los miembros de la organización aquí estudiada ha permitido incentivar de forma permanente el cuidado en la producción, la venta y la buena relación entre compañeros, prácticas que en algunos casos se identifican

con las teorías y conceptos de algunos estudiosos del tema. Cabe preguntarse si están dadas las condiciones para que las prácticas de economía solidaria que se han dado en México se consideren lo suficientemente importantes en el tejido económico para apuntalarse este tipo de asociaciones y darles continuidad.

El tema de la economía solidaria no es nuevo, el resurgimiento de ella sólo se hace posible con el apoyo de las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil, para ello la participación de las universidades resulta particularmente importante debido a su capacidad de investigación y de elaboración teórica.

### **Referencias Bibliográficas**

Barrera Cereza, J. J. (2008). The Social Economy and public policies. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. CIRIEC. 62, pp.183 –198.

Coraggio, J.L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes del capital*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

Dávila, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, pp. 45,48.

Flores, B., Martínez, C., Padilla, J.A. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Gaiger, L. I. (2004). *Emprendimientos económicos solidarios. En La Otra Economía*. Altamira. Argentina.

- Malthus, T.R. (1798). *Ensayo sobre el Principio de Población*.
- Martínez, C. (2002). *Crecimiento y Desarrollo en la Economía de Mercado*.
- Marx, Karl. (1959). *El capital: Crítica de la Economía Política, Tomo 1* (Reimpresión 25). México: Fondo de Cultura Económica. 769p. ISBN 968-16-0026-6.
- Monzón, J.L. (2006). *Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector*. CIRIEC-España (56), pp. 9-24.
- Orellana, M. (2007). *La economía solidaria como forma de organización económica*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Reyes, G. (2000). *Principales teorías sobre desarrollo económico y social*. Director de Desarrollo y Cooperación Regional del SELA. (<http://www.monografias.com/trabajos10/prin/prin.shtml>)
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Rostow, W. (1969). *The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*. London: Cambridge University Press.
- Singer, P. (2004). *Economía solidaria. En La Otra Economía*. (2ª. Edición). Altamira. Argentina.
- Smelser, N. (1965). *Theory of collective behavior*. New York: Free Press, pp. 388,427.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**



# Análisis de la Profesionalización en Empresas Familiares Comercializadoras de Equipo de Seguridad Industrial en Tabasco

---

Armando Mayo Castro<sup>1</sup>  
Andrés Guzmán Sala<sup>2</sup>  
Beatriz Pérez Sánchez<sup>3</sup>  
Rosa María Neme Tovilla<sup>4</sup>

## Resumen

La profesionalización es un paso primordial en la gestión de las empresas familiares, porque permite la transición de una administración empírica a una administración profesional, a través de la aplicación de técnicas y herramientas logrando que estas organizaciones sean más competitivas. El presente trabajo tiene como objetivo determinar los factores que inciden en la profesionalización, como el de la competitividad de las empresas familiares; considerando que los fundadores de dichas organizaciones son personas que en muchas ocasiones tienen un alto compromiso y experiencia, pero dejan de lado la profesionalización de la administración, sin tomar en cuenta que su supervivencia puede depender de esto mismo.

Con la finalidad de analizar el nivel de profesionalización en las empresas familiares, se aplicaron encuestas en tres empresas de giro similar (comercialización de equipo de seguridad industrial) y a través de los resultados se podrá comprobar que existe relación entre el nivel de profesionalización empresarial y la longevidad de ésta, así como el nivel de ingresos obtenidos.

**Palabras clave:** Competitividad empresarial y preparación profesional.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [armando.mayo@ujat.mx](mailto:armando.mayo@ujat.mx)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [andresguz18@hotmail.com](mailto:andresguz18@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [rosynt90@hotmail.com](mailto:rosynt90@hotmail.com)

## Introducción

*“Al escuchar las palabras empresa familiar usualmente pensamos en el restaurante a la vuelta de la esquina administrado por un matrimonio, o la tintorería local que ha estado en la misma familia por generaciones. Pero algunas de las compañías más grandes del mundo y de las marcas más conocidas, como BMW y Wal-Mart, tienen raíces familiares profundamente arraigadas.*

*Un nuevo estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, enlista a las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, basándose en sus ingresos. El informe destaca que las empresas familiares, que constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo, son un importante motor del PIB y el crecimiento del empleo” (Forbes).*

Así es como empieza un artículo de la revista Forbes México titulado “las 25 empresas más grandes del mundo” en donde nos muestra un listado de los nombres de dichas empresas, seguido por sus ingresos anuales que van desde los 42 hasta los 476 millones de dólares. Pero ¿cómo llegaron a ser tan exitosas estas empresas? O mejor dicho, ¿cómo puede la empresa familiar de seguridad industrial llegar a ser tan exitosa?

Existen muchos estudios que hablan de la importancia que tiene la profesionalización en las empresas familiares, y cómo esta influye significativamente tanto en su tiempo de vida como en su nivel de ingresos. Incluso hay autores que definen la profesionalización de las empresas familiares como el primer paso para la internacionalización de las mismas. Y es



precisamente el tema de la profesionalización del que se pretende abordar en el presente capítulo de libro.

### **La Empresa Familiar**

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país y son auténticos pilares para el desarrollo de México. Su importancia radica en que representan el 99.8% de las unidades económicas, ocupan el 72% del personal económicamente activo y cuya aportación al producto interno bruto es del 52% (INEGI, 2012). De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. Debido a la importancia que representan las pymes, es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación (KPGM, 2013).

Una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de sucesión. En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran generador de riqueza, empleo e innovación. A partir de una idea o un proyecto puede nacer un negocio

que crezca y constituya el patrimonio de una familia durante generaciones. Las empresas familiares son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones.<sup>5</sup>

Las empresas familiares cumplen un rol fundamental en la economía de todos los países, y México no es la excepción. Tienen particular importancia para la economía nacional, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva; además, gracias a su gran potencial de generación de empleos representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Sin embargo, muchas de estas empresas cuentan con una estructura frágil y en muchos casos su administración, contabilidad y finanzas son débiles, lo que dificulta su crecimiento y pone en peligro su viabilidad. Lecouna (2010) señala que de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde.

<sup>5</sup>Recientemente KPMG en México desarrolló el estudio Empresas Familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer, para el que encuestó a más de 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares en el país. Los resultados muestran que 56% contratan hasta cuatro familiares y que sólo 13% ha considerado un proceso de sucesión.

Al respecto, en la segunda Encuesta de Empresas y Familia desarrollada por GrantThornton entre octubre de 2005 y mayo de 2006, en la que participaron casi 200 dueños-administradores de su propia empresa, el 83% reconocieron la necesidad de separar los asuntos familiares de los objetivos del negocio. Establecer reglas claras y comunicarlas a todos los interesados es una clave para evitar conflictos y resolver las tensiones entre la familia y la empresa, que es uno de los desafíos que enfrentan estas organizaciones para lograr su supervivencia.

## **La Profesionalización**

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo. Puede intentarlo, pero esto significa que ha dejado de hacer un uso efectivo de su tiempo, y el tiempo de un empresario es su más valioso capital. Si pretende sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer antes su función fundamental, que es la de establecer una “visión”, una dirección, y una organización competente y comprometida. En segundo lugar, debe consagrar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función, delegando en otros las responsabilidades más materiales y cotidianas, en las cuales no es necesario que se comprometa. En suma, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control de la coordinación. Para adaptarse a este cambio, hay que desarrollar una mayor disciplina en el trabajo que la regía en los viejos tiempos, y planear el manejo de la empresa.

Por lo general, el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de gerencia a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continúa creciendo, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

## **Factores de la Profesionalización**

La competitividad, el buen desempeño directivo, el crecimiento e, incluso, esa característica propia de las empresas familiares, el deseo de perdurar en el tiempo, están estrechamente unidas a la profesionalización de sus estructuras.

Esta característica está ligada a numerosos factores. Algunos, aunque no le son ajenos, están condicionados por elementos que no dependen directamente de las compañías, sino de su entorno. Por ejemplo, la formación de las personas, la existencia de escuelas de negocios de calidad o el adecuado desarrollo de la sociedad de la información y de la capacidad innovadora de cada país son elementos claves.

Otros vienen determinados por la realidad de cada empresa. Dependen, entre otras cosas, de su vocación internacional, del diseño de sus órganos directivos y de gestión, de las políticas utilizadas para atraer y motivar a los mejores profesionales, de la forma de entender la responsabilidad social corporativa o de las fórmulas empleadas para financiar sus procesos de expansión.

Y, por supuesto, existen también elementos familiares que inciden en la profesionalización de cada empresa. La relación entre las personas que integran cada generación o rama familiar, la existencia de planes de sucesión, la presencia de profesionales independientes en los consejos de administración y en los máximos órganos ejecutivos y la confianza de la familia en ellos están entre los más significativos.

## **La Profesionalización y la Competitividad**

En la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado y las empresas familiares enfrentan la falta de profesionalización de su administración, la cual se debe llevar a cabo estableciendo reglas, estructura y un modelo de organización, que contemple el conflicto de intereses entre las prioridades y estrategias colectivas (de la empresa) y los caprichos, deseos y celos individuales (de los socios). Lozano (2008), menciona que la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal, que le de capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar (Venter y Lambrecht, 2005).

Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo que se adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas. Las culturas de negocios profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos “formales”: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar personal sobre la base de su capacidad para contribuir, y otorgar ascensos también en función de las contribuciones. Una compañía puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional.

La profesionalización nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. De hecho, es posible que los miembros de la familia

que posean la combinación apropiada de cualidades, tengan ciertas ventajas al administrar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados— familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores— que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares. La profesionalización en las empresas familiares, consiste en hacer que las actividades, se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de decisiones, se encuentre influenciadas por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. Para ello, se debe disponer de un equipo directivo con experiencia en los negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas. (Davis, 2007).

De acuerdo con Farías (2005), para el desarrollo de las empresas familiares, es importante la profesionalización de la empresa, ya que es un paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores, metas de la familia y la organización. Por lo cual la profesionalización significa: “llevar a la empresa de una gestión empírica a una científica” que la conduzca al desarrollo empresarial, permitiendo la transición de la empresa a través de etapas que la hagan más competitiva. Asimismo, el desarrollo de una empresa es un proceso de cambio no estructurado, ya que el empresario conoce la situación actual de la organización, pero no conoce los procedimientos y en muchos casos, no tiene definida su visión (el lugar hacia dónde quiere ir). Uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica modificar su estructura; los problemas que hay que

resolver, en este aspecto se resumen en los siguientes puntos: cómo funcionará la comunicación en la empresa, cómo se tomarán las decisiones, cómo se establecerán las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento. (Farías, 2005).

La labor de profesionalizar la empresa familiar según (Rueda, 2011), no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones, su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri (1982), los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los tres círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos, pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía.

La investigación sobre profesionalización de la empresa familiar es una de las áreas que no han sido suficientemente examinadas (Debicki, 2009). No es fácil analizar la profesionalización como un factor de competitividad, centrando el trabajo de análisis en los siguientes elementos: el proceso de profesionalización, la selección, liderazgo, capacitación y la cultura organizacional de la empresa familiar. Por lo tanto, de acuerdo con Giraldo (2001), plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar



estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, Belaustequigoitia (2004), menciona que en este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada uno de los individuos, tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión que generan las relaciones ambiguas. En lo referente a la selección, ésta funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En tanto que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas a pretender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente (Chiavenato, 2009), la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas (Gibson, 2003). Por último, el liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo involucra el uso de la influencia y un agente de cambio que sea capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. (Gibson, 2003).

## **Metodología**

Para el presente trabajo se aplicaron encuestas en tres empresas familiares de giro similar (comercialización de equipo de seguridad industrial) en el estado de Tabasco, estas se aplicaron a dos empleados de cada empresa. Lo anterior con la finalidad de analizar el nivel de profesionalización que tienen dichas empresas y determinar si existe alguna relación entre la profesionalización y el éxito de las

mismas. Para la determinación del nivel de profesionalización, se tomó en cuenta los tres factores primordiales de acuerdo a la bibliografía consultada: el grado de estudios de los gerentes, la estructura organizacional y la sucesión gerencial.

El instrumento a utilizar, como se mencionó anteriormente es un cuestionario que consta de 3 secciones, cada una con 15 afirmaciones, si la afirmación es acorde con la situación de la empresa el encuestado responderá sí, o no en caso contrario. Con cada respuesta afirmativa se obtiene un punto en el grado de medición del nivel de profesionalización de la empresa.

### **Las Empresas**

El instrumento de investigación se aplicó en tres empresas familiares ubicadas en el estado de Tabasco, estas empresas pertenecen al giro de comercialización de equipo de seguridad industrial. La empresa A: Va por la segunda generación gerencial, cuenta con 15 empleados, ingresos anuales mayores a 300 mil pesos. Empresa B. Igual esta por la segunda generación gerencial, con 8 empleados e ingresos anuales mayores a 800 mil pesos. Y la empresa C. segunda generación gerencial, 23 empleados e ingresos mayores al millón de pesos, dicha situación se representa en las siguientes figuras:

Figura 1: Número de empleados y generación.  
Fuente: Elaboración propia

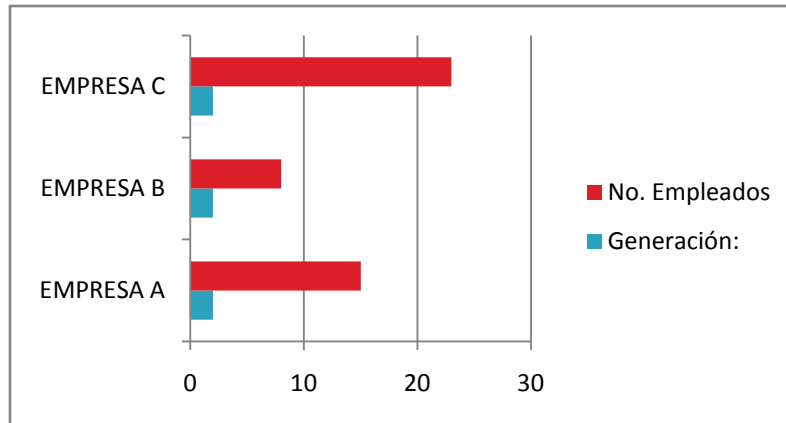
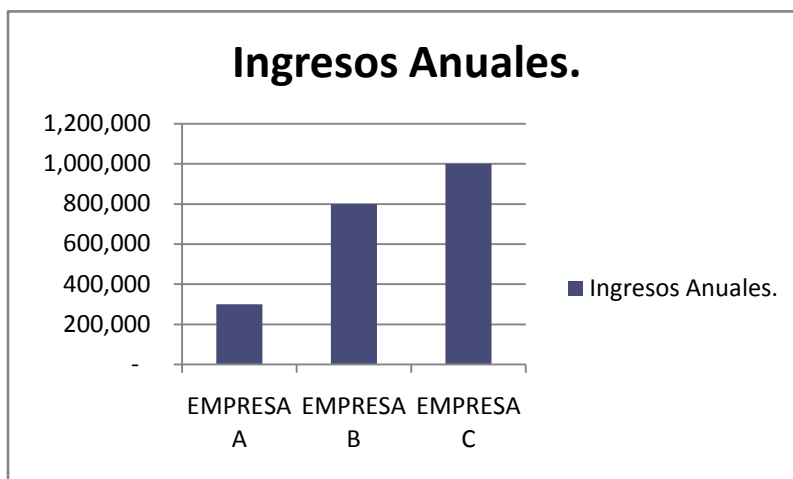


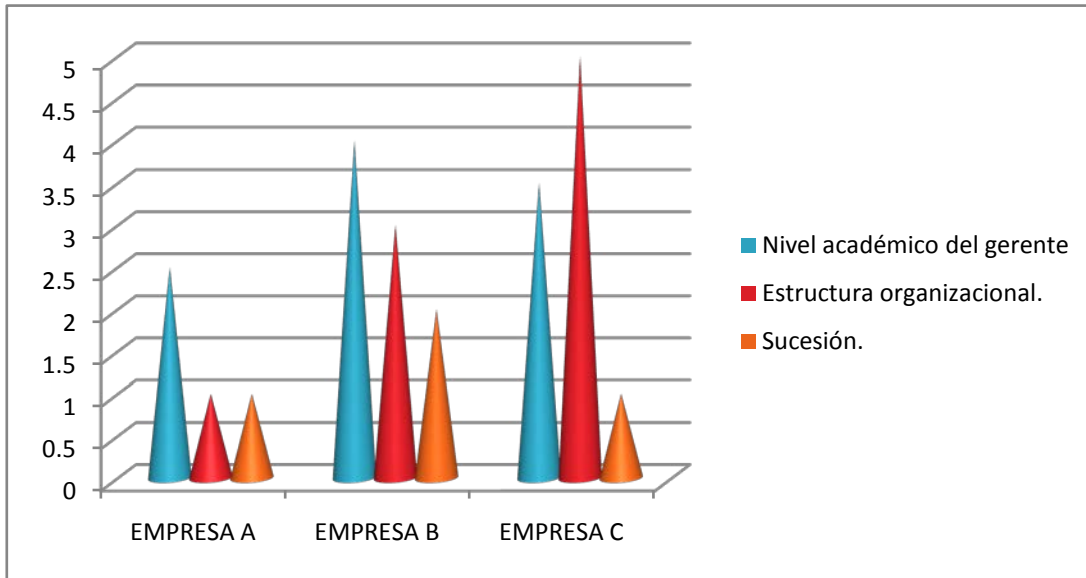
Figura 2: Ingresos anuales.  
Fuente: Elaboración propia.



## Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta nos muestran que, el nivel académico de los gerentes de las tres empresas es relativamente alto, y presentan una estructura organizacional adecuada, pero muestran cierta debilidad en el aspecto de la sucesión empresarial. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 3: Nivel académico, estructura organizacional y Sucesión.  
Fuente: Elaboración propia.



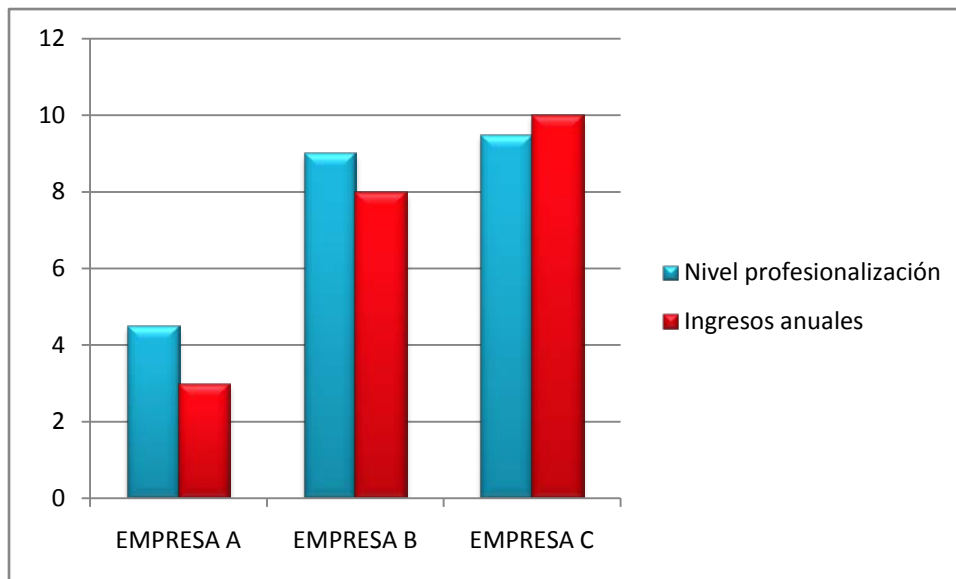
El nivel general de las empresas es el siguiente, mientras que la empresa A, presenta un nivel bajo (4.5 de 15), la empresa B y C tienen un nivel similar (9 y 9.5 de 15)

Figura 4: Nivel de Profesionalización.  
Fuente: Elaboración propia.



Y si se realiza una comparación entre las generalidades y los resultados obtenidos, se observa una relación entre el nivel de profesionalización y los ingresos anuales de las empresas.

Figura 5: Nivel de profesionalización e ingresos anuales.  
Fuente: Elaboración propia.



## **Conclusiones**

La profesionalización constituye un paso decisivo e importante para que las empresas familiares puedan manejar los conflictos que se puedan presentar al interior de la organización, entre la cultura organizacional y las metas de la familia, esta situación se debe enfrentar a través de un proceso gradual de cambio, implementando sistemas de trabajo que le permitan establecer estrategias para el logro de sus objetivos y eleven su competitividad, favoreciendo su permanencia y consolidación en el mercado.

Las empresas familiares no deben perder de vista, que uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica cambios en su estructura, tomando en cuenta la comunicación, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y la evaluación del desempeño tanto de los directivos familiares como no familiares.

Por consiguiente, el que las organizaciones sean empresas familiares de cualquier tamaño, no las exime de contar con una administración profesional, al contrario, estos micro, pequeños y medianos negocios, bien administrados pueden ir creciendo y fortaleciéndose, a través de la implementación de estrategias, acciones, técnicas y herramientas administrativas eficientes.

Para profesionalizar a la empresa familiar se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que se trata con actitudes y comportamientos personales, siendo esto vital para que no se presenten conflictos entre los tres elementos

básicos de la organización, es decir, la familia, la propiedad y la empresa, y lograr una transición gradual que no afecte los valores de la empresa.

La comunicación interna forma parte de la cultura organizacional, por lo tanto, se debe tener una comunicación efectiva, para alcanzar una visión compartida y un objetivo en común por la empresa familiar, buscando siempre buenos resultados y que estos propicien la sinergia en la empresa familiar.

El liderazgo es un factor importante en la profesionalización, al momento de incorporar personal directivo no familiar, se debe cuidar que cuenten con un alto grado de proactividad, para lograr un liderazgo efectivo. Desde el punto de vista de la profesionalización, el liderazgo implica un proceso de aprendizaje y transformación para lograr el éxito. Por lo tanto, es viable contratar un porcentaje de directivos o gerentes no familiares, ya que pueden tener una visión más objetiva y amplia experiencia, y pueden ejercer una gestión sin los vicios y preferencias de las relaciones familiares.

La profesionalización de la empresa, tiene que ver con la formación de sus integrantes, principalmente de los sucesores. Por lo tanto, se debe formalizar la capacitación y actualización del personal, ya que la tendencia es que los familiares que laboran en la empresa no poseen alguna formación académica, o es deficiente y cuando llegan a tener alguna preparación formal, no sea acorde a las necesidades de la empresa. El proceso de profesionalización será exitoso, si desde el principio se establece como estrategia para su desarrollo, un programa de capacitación y promociones, en el cual se encuentren reflejados los parámetros

a evaluar. Se deben tomar en cuenta a los empleados mejor preparados, a través de sistemas de evaluación de desempeños, derivados de la capacitación, estableciendo planes de vida y carrera.



## **GLOSARIO**

- Competitividad. Se refiere específicamente al hecho de competir contra otros con alguna ventaja en cuanto a precio, tiempo de entrega o calidad de producto.
- Continuidad. Debe ser entendida como la permanencia en el mercado de la empresa familiar.
- Eficacia. Es la capacidad para alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción.
- Eficiencia. Es el uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.
- Empresa. Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales con fines de lucro.
- Empresa familiar. Es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar.
- Empresario. Es la persona que posee, administra o dirige una empresa.
- Estrategia. Proviene del griego y quiere decir general. Es la etapa intermedia entre la fijación de los objetivos, dependientes de la visión del negocio y la evaluación del entorno, y las tácticas, esto es, programar acciones en concreto para definir quién, cuándo y cómo se va a hacer qué tarea específica.

- Liderazgo. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.
- Profesionalización. Es la capacidad interna con que una empresa gestiona y gobierna los recursos y capacidades que les son propios de tal forma de conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos.
- Sucesión. Es el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a otra persona.

## Referencias Bibliográficas

- Belaustequigoitia, L. (2004). Principales causas de los conflictos en empresas familiares. Revista Dirección Estratégica ITAM. Cedef.itam.mx/es/57/paginas/publicaciones-3.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial Macgrawhill. [www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)
- Davis, J. y Tagiuri R. (1982). Three Circle Model-Family Firm Institute. [www.ffi.org/.../practitioner\\_june\\_27\\_horry-m.pdf](http://www.ffi.org/.../practitioner_june_27_horry-m.pdf).
- Farías, P. (2005). La profesionalización como factor de la competitividad. [ftp.repec.org/opt/redif/repec/ibf/.../riaf-veni-2005-2.pdf](http://ftp.repec.org/opt/redif/repec/ibf/.../riaf-veni-2005-2.pdf).
- Forbes. Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. [www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/revista-forbes México](http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/revista-forbes-Mexico).
- Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización del "Tercer Sector" Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. México, D. F., Publicaciones Colegio Mexiquense.
- Grantthornton (2005-2006) [www.grantthornton.ca/.../productivity-improvement/](http://www.grantthornton.ca/.../productivity-improvement/)
- Gibson, O. (2003). Liderazgo empresarial. <http://es.seribd.can/doc/2582327/liderazgo-empresarial>.
- INEGI (2012). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censo económico 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. INEGI.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). (INEGI) Censo Económico 2014, Resultados oportunos. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/Estadística/Fuente/Proyecto/Censos/económico>.
- KPGM (2013). Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de: [http://www.kpmg.com/MX/es/externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES](http://www.kpmg.com/MX/es/externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES).
- Lecouna R. (2010). El financiamiento de las Pymes en México: La Experiencia Reciente. *ECONOMIA unam*, 6 (16), 69-91
- Lozano, R. (2008). La inversión extranjera directa como salida a la brecha de bienes de capital y conocimientos en México. [Caees.ecouqroo.com/integrantes/renelozano/index.htm](http://Caees.ecouqroo.com/integrantes/renelozano/index.htm).
- Martínez E. J. (2010). Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Buenos Aires, Argentina: Ed. Grancia.
- Meroño Cerdán, A. (2008). "Innovación Tecnológica en la Empresa Familiar", *Diario La Opinión, Suplemento de Economía*, mayo. Recuperado de: <http://www.um.es/cef>
- Mintzberg, H. (2000) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires, Argentina: el ateneo.
- Venezia Corral, S. (2008) *Entorno: Centro empresariales*. Recuperado de: <http://coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs>
- Venter et. al: Lambrecht (2005). La educación formal que le dé capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar. [www.redalyc.org/pdf/205/20503711.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/205/20503711.pdf).

## **Índice de figuras**

Figura 1: Número de empleados y generación. Elaboración propia.

Figura 2: Ingresos Anuales. Elaboración propia.

Figura 3: Nivel académico, estructura organizacional y Sucesión. Elaboración propia.

Figura 4: Nivel de profesionalización. Elaboración propia.

Figura 5: Nivel de profesionalización e ingresos anuales. Elaboración propia.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL





## **Introducción**

El paradigma definido como análisis organizacional, requiere la aplicación del enfoque metodológico cualitativo para estudiar los fenómenos que ocurren en las organizaciones, que enfrentan cotidianamente la dinámica social en constante transformación con requerimientos de cambio.

Por medio del enfoque metodológico cualitativo pueden conocerse aspectos y factores subjetivos y objetivos de la organización como objeto de estudio, tales como la cultura organizacional, el comportamiento estratégico y no formal de los individuos, el poder y el conflicto, la toma de decisiones, la reapropiación de modelos organizacionales y las estructuras organizacionales entre otros.

Las ciencias sociales han contribuido al estudio de las organizaciones a través de la aplicación de la metodología de la investigación al análisis organizacional, coadyuvando a conocer los factores externos del contexto, así como a explicar el comportamiento de los individuos, la importancia y explicación de las estructuras y reglas organizativas, las múltiples formas de vinculación con el entorno y la forma de utilización de modelos de organización y gestión.

La naturaleza epistemológica y ontológica de los estudios organizacionales vinculada a las ciencias sociales, que privilegia la investigación, requiere un enfoque metodológico que facilite la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, para conocer, comprender e intervenir en la organización, con el fin de transformar a las organizaciones y de profundizar en este campo del conocimiento, cuyo

fenómeno de estudio es complejo y ambiguo, en tanto que incluye aspectos visibles y observables de las organizaciones, como lo invisible e inobservable.

Por ello, las organizaciones no pueden estudiarse desde una sola disciplina y por tanto los métodos de aproximación al conocimiento de su realidad interna y externa, son diversos y se definen con una lógica constructivista flexible, capaz de adaptarse a las características particulares del tipo de organización y de contexto en el que se encuentre.

En tal sentido, abordar la explicación sobre la aplicación de enfoques metodológicos al análisis organizacional, parte del hecho epistémico de que el método de investigación en los estudios organizacionales, se construye con la aproximación sucesiva al objeto de estudio, según las características de la organización que se analiza, así como de los fines del análisis.

Esta característica propia de las ciencias sociales requiere por tanto, propuestas que describan los enfoques utilizados en las investigaciones sobre diferentes tipos de organización y los problemas que en particular se estudien, con una doble finalidad, realizar la investigación y explicar el método de investigación utilizado.

En el único capítulo que conforma este apartado, Ana María Cuellar Rodríguez de la Universidad de Quintana Roo, expone desde la teoría Marxista y la propuesta teórica de Henri Lefebvre métodos para el estudio de las diferentes formas de organización, los actores que participan y las repercusiones sociales que se generan en los espacios donde interactúan.

En este capítulo de libro el espacio social se refiere a los centros turísticos que son analizados con métodos cualitativos, para describir los hechos sociales que ocurren en los diferentes destinos a los que concurren los turistas.

El fenómeno social del turismo es estudiado a partir del comportamiento de los turistas en los espacios públicos en los que se realiza la actividad turística, el cual es estudiado desde la perspectiva de la apropiación social del espacio definido por Marx y Kant, analizando los factores sociales, económicos o ambientales, entre otros.

La aportación que la autora realiza en el campo de la metodología cualitativa es en un sentido epistemológico la forma en como los estudios organizacionales abordan la interpretación de los espacios sociales destinados a la actividad turística.

**Jorge Alberto Rosas Castro**



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Temática***



# Del Materialismo Histórico a la Construcción del Espacio Social

---

Ana María Cuellar Rodríguez<sup>1</sup>  
Ricardo Jimeno Espadas<sup>2</sup>

## Resumen

El presente documento contiene una disertación, que se origina en la teoría Marxista y concluye en la propuesta teórica de Henri Lefebvre, básicamente da cuenta de la concatenación de conceptos que originados por Marx, son también tomados por Lefebvre para aproximarse al estudio de los espacios sociales.

Inicia dando cuenta de la oportunidad que ofrecen los Estudios Organizacionales, dada la apertura paradigmática y epistemológica que les caracteriza, para que desde diferentes perspectivas se pueda dar cuenta de las diferentes formas de organización, de la interpretación de las relaciones entre los actores que participan y de las repercusiones sociales que se generan.

Acorde con Lefebvre, no es posible que algún fenómeno social pueda dejar de considerar al espacio como un elemento parte, pues es fruto de la interacción social que en conjunto con las formas de producción capitalista, se materializa en diferentes formas que a la vez representan manifestaciones específicas de la sociedad en la que se desarrollan.

Finaliza con una serie de reflexiones teóricas que podrían utilizar los estudiosos de las organizaciones.

**Palabras clave:** Marxismo, capitalismo, espacio de representación, espacio concebido, prácticas espaciales.

<sup>1</sup>Universidad de Quintana Roo. [cuellar.rodriguez.ana@gmail.com](mailto:cuellar.rodriguez.ana@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad de Quintana Roo. [rjimeno@uqroo.edu.mx](mailto:rjimeno@uqroo.edu.mx), [rjimeno01@gmail.com](mailto:rjimeno01@gmail.com)

## Introducción

Después de explorar posibilidades teóricas, se presenta esta disertación como otra posibilidad más, para poder interpretar desde diferentes posiciones los fenómenos turísticos.

Comúnmente, los frutos de la investigación turística se limitan a dar una descripción basada en recopilación e interpretación estadística de información, esto permite a los interesados encontrar un hito de explicación de los hechos que se presentan en los destinos turísticos; sin embargo, esas elucidaciones se presentan disociadas, como si fuesen ajenas a otros hechos, que incluso se ostentan en el mismo espacio.

Aquí se precisa que no se trata de etiquetar, y mucho menos de despreciar estas explicaciones de orden cuantitativo, sino de lograr en conjunto, producción académica que integre interpretaciones cuantitativas y cualitativas, entonces tras alcanzar esta combinación, las asociaciones entre eventos, que *a priori* estaban desconectados, saltan a la vista.

Así es posible conocer el sentido del accionar social (Lutz, 2010), mediante la búsqueda de rastros que va dejando la sociedad (Latour, 2008) como parte de su comportamiento habitual; es decir se trata de realizar una “reflexión crítica en torno a las expresiones socioculturales del espacio público” (Adame Cerón, 2014, p. 39).



## **La oportunidad de aproximación que brindan los Estudios Organizacionales**

Los Estudios Organizacionales pueden concebirse como un espacio intelectual en donde se establecen diálogos desde diferentes posiciones paradigmáticas y epistemológicas en donde prevalece el respeto ante la diversidad pronunciada sobre un mismo fenómeno organizacional.

Metafóricamente Montaña Hirose(2011), se refiere a ellos como un cruce de caminos en donde convergen diferentes puntos de vista, en donde ese cruce funciona como un espacio de encuentro donde existe un diálogo entre diferentes campos disciplinares, sobre un mismo fenómeno organizacional.

Consecuente con esta definición, en los Estudios Organizacionales pueden alojarse una gran diversidad de teorías y formas de aproximación ontológica. Esto conlleva a que el investigador sea consciente de la permanente relación que existe entre los sujetos y las organizaciones; Pfeffer (2000, p. 1) lo expresa de la siguiente manera:

Vivimos en un mundo de organizaciones. Prácticamente todos nosotros nacemos en una organización –un hospital- y una dependencia gubernamental ratifica nuestra misma existencia, expidiendo un acta que certifica nuestro nacimiento.

Tras reparar en el señalamiento anterior, puede apreciarse que existe en Pfeffer una convicción sobre la evolución que ha tenido la sociedad para adquirir más protagonismo organizacional, pues en poco menos de un siglo las organizaciones

han desarrollado poder para ejercer más influencia en la vida de las personas, cada día y con mayor frecuencia las organizaciones son acusadas de ser “la causa de muchos de los males que aquejan a la sociedad contemporánea” (Scott citado en Pfeffer, 2000, p. 2).

Entonces, las organizaciones aparecen en la vida cotidiana como un elemento en el cual los sujetos se encuentran inmersos, y aunque estos mismos se desarrollan en instituciones, la organización no debe ser concebida como fenómeno de empresa sino como una acción social que realizan las personas para conseguir un fin común.

Así es como, durante la búsqueda de tal fin, los sujetos se valen de una gran cantidad de acciones, involucrando a su vez, una cantidad poco imaginable de motivos personales y sociales; entonces el reto para los investigadores es reconocer los diferentes motivos para comprender el accionar social organizado.

Ante tal reto, resulta poco sensato considerar que existe una manera única de aproximarse al fenómeno organizacional; es Pfeffer (2000) quien hace este reconocimiento, y sugiere que se utilicen diferentes enfoques para poder comprender las conductas humanas y prácticas sociales, siendo esto último una razón suficiente para estudiar a la organización, no como sinónimo de empresa, sino como la manera en la que los actores se estructuran, se ordenan y se regulan, pues permanentemente estamos rodeados de estas formas que se acuñan en instituciones necesarias para nuestro reconocimiento, e incluso para nuestra existencia.

Consecuente con lo anterior, una buena parte de nuestro bienestar social y están unidos a las organizaciones, esto implica que es importante comprender como funcionan para mejorar dicho bienestar; y coherente con lo mencionado por Pfeffer debe prevalecer una diversidad en los modos para analizarlas.

Es así como Stern y Barley (citados en Pfeffer, 2000, p. 2), han expresado que es relevante estudiar “la manera en que las organizaciones afectan los sistemas sociales en los que están arraigadas”

Pfeffer (2000) piensa que la interdisciplinariedad ha sido una de las llaves para llegar a entender a las organizaciones pero sobre todo para alcanzar a comprender los siguientes aspectos:

1. El efecto de las organizaciones sociales en el comportamiento y las actitudes de los individuos que las forman.
2. Los efectos de las características y los actos individuales en la organización, con énfasis especial en la eficacia e, incluso, la posibilidad de la influencia de individuos poderosos por ejemplo, mediante el liderazgo en los sistemas organizacionales.
3. El desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones.
4. Los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientes de recursos y tareas, políticos y culturales, en las organizaciones.

5. Las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación de cada uno de estos temas.

Este último punto es precisamente el que motiva a los autores a desarrollar esta disertación teórica, inicia en el Materialismo Histórico de Karl Marx y se detiene, al menos para esta misiva, en la Construcción del Espacio Social, arquetipo de Henri Lefebvre. Con ello, se aprovecha la invitación emitida por los Estudios Organizacionales dada la apertura paradigmática y epistemológica mencionada brevemente en párrafos anteriores.

### **El Materialismo Histórico**

Karl Marx desarrolló esta teoría, cuyo objeto de estudio es la sociedad, se distingue por ser una de las corrientes teóricas opuestas al positivismo; en ella, él reconoce y plantea diferenciar los métodos de estudio que se han de aplicar para el estudio de la sociedad, y el estudio de la naturaleza. Entonces, surge como un modo de analizar el fenómeno social, utilizando la dialéctica.

El materialismo histórico reconoce el ser social independiente de la conciencia social de la humanidad. La conciencia, tanto allí como aquí, no es más que un reflejo del ser, en el mejor de los casos su reflejo aproximadamente exacto... No se puede arrancar ningún postulado fundamental, ninguna parte esencial a esta filosofía del marxismo, forjada en acero, de una sola pieza, sin apartarse de la verdad objetiva... (Lenin, 1974, pp. 421–422).

Desarrollado en un contexto histórico generado por la revolución industrial, es resultado de una gran desigualdad entre las clases sociales del siglo XIX; escenario que motivó a Carlos Marx (1997) para que en su obra "*Contribución a la crítica de la economía política*" expusiera los principios fundamentales del materialismo histórico.

El postulado de Marx incorporó tres componentes, la filosofía alemana, la economía política y el socialismo francés; con ello, se ofrece una concepción global de la sociedad, indicando condiciones objetivas y subjetivas en las condiciones sociales (Bravo, Díaz, & Michel, 1997).

Con dichos elementos, constituyó el análisis con el que argumenta que el hombre está determinado por el modo de producción o por las relaciones de producción, cuya participación se encuentra presentes como consecuencia de la burguesía; así el Materialismo Histórico enfatiza que la posesión de mercancías y la carencia existente en los medios de producción, son utilizados como medio de poder para dirigir a la sociedad conforme a su conveniencia (K. Marx, 1997).

El modo de producción de la vida material determina el proceso social, político e intelectual de la vida en general. No es la conciencia de los hombres lo que determinan su ser, sino, por el contrario, es su existencia social lo que determina su conciencia (K. Marx, 1997, p. 5).

Para comprender bien esta amalgama teórica, es indispensable remitirnos a *El capital*, obra que ha sido considerada como la más importante de su reflexión; en ella se analiza el capital como forma de valor que en conjunto con la

naturaleza de la mercancía y el dinero, constituyen una sociedad capitalista. Sociedad que desde la visión de los Estudios Organizacionales e independiente de del apellido o adjetivo que utilice, es una forma de organización social.

Entonces, desde los Estudios Organizacionales, y utilizando el planteamiento propuesto en *El capital*, igual se puede estudiar al sistema económico capitalista que a la referencia operativa de las leyes económicas en el modo de producción o sus formas de organización capitalista.

Así el estudio del modo de producción, no debe considerar únicamente la reproducción de las acciones físicas de los individuos, sino las razones de la actividad; por ello, en las investigaciones debe incorporarse otras formas de expresión que den cuenta de diferentes manifiestos de las labores productivas durante su vida.

Tal y como los individuos manifiestan su vida... coincide, por consiguiente, con su producción, tanto con lo que producen como con el modo como producen. Lo que los individuos son depende, por tanto, de las condiciones materiales de su producción. Esta producción solo aparece al **multiplicarse la población**. Y presupone, a su vez, un intercambio entre los individuos. La forma de este **intercambio** se halla condicionada, a su vez, por la producción (C. Marx & Engels, 1994, p. 12).<sup>3</sup>

En el orden de las ideas anteriores, es imprescindible considerar que el concepto de capital y sobre todo, su funcionamiento conceptual, es paralelo al análisis de la

<sup>3</sup> Negritas del texto original.

mercancía y el valor. Para Marx, el concepto de *capital* no es el punto de partida, y el capital no es la única forma de valor, pues existen otros tipos de valor, de los cuales el hombre depende históricamente.

Fundamentalmente, considera que la mercancía es el objeto de valor básico dentro de una sociedad capitalista, sea por la cual, se distinguirá a una sociedad capitalista de cualquier otro tipo.

Con base en lo anterior, una mercancía puede ser cualquier cosa que se produce en la sociedad para ser vendida y satisfacer las necesidades humanas, así resulta común que cuando se producen algunas cosas y cuando se les asigna un valor, automáticamente se convierten en mercancía; sin embargo habrá que considerar que las mercancías tienen un valor de uso, otra característica que aparece sobre las mercancías. Así se puede considerar que tienen doble vida, una vida mercantil, y una vida de uso.

Es decir, por un lado las mercancías pueden intercambiarse, y por otro, son cosas que tienen cierta utilidad que, dentro de un medio de producción capitalista son cualidades necesarias. Sencillamente, para Marx, las cosas son lo que valen porque tienen un valor de uso, y es "la utilidad de un objeto" lo que se convierte en valor de uso (C. Marx, 1999, p. 4).

En primera instancia, la mercancía, según lo expresan los economistas ingleses, es "alguna cosa, necesaria, útil o agradable para la vida" (K. Marx, 1997, p. 10); es el objeto de las necesidades humanas, proporciona el medio de subsistencia en el sentido más amplio de la palabra.

Si el valor de uso de alguna mercancía va en función de sus cualidades materiales, y estas pueden ser utilizadas para diferentes cosas, la utilidad de las cosas no solo es material sino social.

Pero Marx menciona, la doble vida de las cosas no es armoniosa; es decir, las cosas como tal, tienen la finalidad de satisfacer necesidades mientras que las cosas como mercancías, tienen la finalidad de venderse y generar ganancias; por ello, Marx enfatiza que el valor de uso va en segundo lugar, es decir, antes de sacar provecho del valor de uso de una mercancía primero hay que comprarla, de otra forma habría venta, posesión de la mercancía y tampoco habría uso.

Como valores de uso, las mercancías representan, ante todo, cualidades distintas; como valores de cambio, sólo se distinguen por la cantidad no encierran por tanto, ni un átomo de valor de uso (C. Marx, 1999, p. 5).

### **La relación del valor con la producción**

Si las mercancías se intercambian por proporciones establecidas, es el tiempo de trabajo lo que rige el cambio de una cosa a otra; de esta manera, las mercancías se distinguen porque tienen diferentes cualidades materiales, tomando en cuenta que tienen en común el tiempo de esfuerzo humano para producirlas, esta característica del trabajo de producción es llamada por Marx, “trabajo humano abstracto” (C. Marx, 1999, p. 6).

Entonces, si se contempla que el producto va en función del tiempo de trabajo necesario para producirlo, se podría pensar erróneamente que trabajar más lento



podría hacer que el producto tuviera más valor, ya que se tardaría más tiempo en producirlo; a lo anterior, Marx (1999) señala que el tiempo de trabajo, del que se habla, se llama tiempo socialmente estándar.

Pero por otro lado, las mercancías contienen trabajo abstracto, mismo que no se encuentra materialmente en los productos, porque no es una realidad material sino social; esta cualidad es un producto de las relaciones humanas. “Por tanto, un valor de uso, un bien, sólo encierra un valor por ser encarnación o materialización del trabajo humano abstracto” (C. Marx, 1999, p. 6).

Ahora bien, cuando las mercancías integran el carácter social, fruto de la relación de las mercancías con la sociedad, estas se convierten en lo que Marx llama fetichismo; de esta manera, para el caso de las mercancías, se puede pensar que de manera natural atraen cierto valor en ciertas sociedades; sin embargo, esta aparente naturalidad, es el resultado de las relaciones capitalistas de producción.

Son estos elementos fetichistas los que quedan como rastros materializados algunos objetos producto de las acciones de producción, el uso del valor queda evidente en diferentes expresiones que se encuentran en las propias mercancías, en los propios objetos.

Por tanto, es posible encontrar la evidencia y la explicación en los mismos objetos, sean cuales fuesen, relacionando los hechos sociales con las evidencias generadas por el valor de uso.

... parece como si las mercancías fuesen objetos evidentes y triviales. Pero, analizándolas, vemos, que son objetos muy intrincados, llenos de sutilezas metafísicas y de resabios teológicos. Considerada como valor de uso, la mercancía no encierra nada de misterioso, dando lo mismo que la contemplemos desde el punto de vista de un objeto apto para satisfacer necesidades del hombre o que enfoquemos esta propiedad suya como producto del trabajo humano. Es evidente que la actividad del hombre hace cambiar a las materias naturales de forma, para servirse de ellas (C. Marx, 1999, p. 36).

Resumiendo esta posición teórica, podemos decir que Marx fundamenta su teoría sobre el valor en términos del uso y del intercambio de mercancías, dejando en claro, que las mercancías y su intercambio serán el elemento básico del sistema capitalista, pero no podemos olvidar que para entender como funciona el sistema, también se debe analizar el valor de uso para las sociedades.

### **El espacio como evidencia del valor de uso**

Este proceso de conceptualización del valor de intercambio, valor de uso y de fetichismo, por el que pasan las mercancías, no es ajeno a la situación contemporánea de las organizaciones en relaciones productivas, pues básicamente cualquier situación organizacional en la que exista relación

productiva, directa, indirecta o inclusive con la ausencia física de mercancías, puede ser explicada hoy en día con esta teoría.<sup>4</sup>

Bajo la perspectiva de Henri Lefebvre, esta situación queda en evidencia cuando menciona que:

...en el espacio, que ha sido penetrado por la lógica del capital, se efectúa la apropiación de los bienes producidos en la sociedad capitalista...la lógica que subyace en el uso social del espacio, no es la de las necesidades humanas, sino la del capital (Lefebvre citado en Lezama, 2002, p. 250).

Para Lefebvre(2013, p. 47), “loespacial se incorpora a la dinámica de las fuerzas productivas y a las relaciones de producción”; entendiendo que lo espacial es el objeto de estudio a través del cual se podría analizar la complejidad del mundo moderno, y es precisamente donde se pueden encontrar los rastros que funcionan como evidencia para demostrar el valor de uso y el fetichismo que se le imprimen a los objetos durante su producción.

Él, utiliza el espacio para aproximarse y analizar los problemas de los conflictos urbanos y del territorio que se dan, en espacios a consecuencia de la interacción entre espacio, sociedad y economía, de tal manera que los postulados de Marx son parte fundamental de su teoría.

No podemos entender el mundo actual sin partir del marxismo, de su historia, de sus dificultades y su problemática... Tomándolo como punto de

<sup>4</sup> Tal es el caso de la prestación de servicios turísticos.

referencia, el marxismo nos permite situarnos, es decir, que partamos de una lectura literal de Marx, en una tentativa que llamaremos canónica, para restituir sus conceptos, su concatenación y la teoría que constituyen (Lefebvre, 2013, p. 11).

Este espacio es donde podemos encontrar evidencias de las razones productivas que motivaron transformaciones al medio, diseños caprichosos o desgaste por el uso que se le dan a los artefactos que forman parte de ese espacio.

Ahora, la concepción espacial de Lefebvre, al igual que el planteamiento teórico sobre el valor de las mercancías de Marx, contempla dos concepciones, el espacio entendido tradicionalmente, en donde se considera como un área geométrica con descripciones puntuales mediante las matemáticas, y la concepción del lugar de representación pensada de Kant, en donde el espacio solo adquiere sentido cuando se le adhiere la utilización social del espacio.

Por medio del sentido externo (propiedad de nuestro psiquismo) nos representamos objetos como exteriores a nosotros y como estando todos en el espacio... El espacio no es un concepto empírico extraído de experiencias externas. En efecto, para poner ciertas sensaciones en relación con algo exterior a mí... debo presuponer de antemano la representación del espacio. En consecuencia, la representación del espacio no puede estar, pues, tomada de las relaciones del fenómeno externo a través de la experiencia, sino que si esta experiencia externa misma es

posible, lo es solamente a través de una representación pensada (Kant, 2007, pp. 90–98).

Esta adición filosófica resulta fundamental en el análisis organizacional, pues las prácticas sociales, las relaciones comunitarias y sus respectivas experiencias, necesariamente se dan en un espacio que puede ser delimitado geométricamente, con un área específica en expresión matemática; sin embargo, solo adquieren sentido cuando la acción social se realiza; siendo estos espacios donde podemos encontrar los rastros que muestran las razones, fetichistas o no, del valor de uso y de la razón de ser de estos espacios.

Entonces, el espacio se convierte en un elemento clave para entender las relaciones sociales, las relaciones de producción y el valor de uso o aprovechamiento que tiene una población sobre ellos; Lefebvre (2013, p. 14) afirma que:

No hay relaciones sociales sin espacio, de igual modo que no hay espacio sin relaciones sociales. El espacio debe considerarse, por tanto, un *producto* que se consume, que se utiliza, pero que no es como los demás objetos producidos, ya que él mismo *interviene en la producción*.<sup>5</sup>

Hechas las consideraciones anteriores, el espacio como campo de acción y de soporte, organiza cada uno de los aspectos que conforman una sociedad, pues cada sociedad se construye física y conceptualmente, en su propio espacio y ella es la responsable de los resultados que en ese mismo espacio se generen.

<sup>5</sup> Cursivas en la obra original.

El espacio es un producto social, fruto de las determinadas relaciones de producción que se están dando en un momento dado, así como el resultado de la acumulación de un proceso histórico que se materializa en una determinada forma espacio-territorial (Baringo Ezquerro, 2013, p. 123).

Por consiguiente, las relaciones entre las formas y razones de producción con el espacio, es uno de los aspectos claves para lograr comprender e interpretar las razones que se tuvieron para realizar la construcción social y uso del espacio.

El espacio funciona como un dispositivo que permite comprender el porqué de ciertos fenómenos urbanos, que no son una evolución natural de la ciudad; en cambio son producto de las estructuras político-sociales-económicas de una sociedad, que se encuentran relacionadas dentro de un mismo espacio; es decir, son fruto de las relaciones de producción o de uso de un espacio, en donde se deja rastro material de las relaciones sociales (Lefebvre, 2013).

### **La búsqueda de los rastros en los espacios como metodología de aproximación**

Los aspectos mencionados anteriormente, son los que precisamente se transforman para lograr una manera de aproximación hacia la realidad de las sociedades; prácticamente, representan el campo de exploración para identificar las particularidades de las sociedades contemporáneas, y representan para los Estudios Organizacionales una manera de comprender los aspectos a los que se refería Pfeffer, mencionados en la segunda parte de este documento.

Los aspectos espaciales como elemento de investigación en los problemas sociales, fueron relegados en el siglo XIX, simplemente no se pensaba que podrían representar un fenómeno social; y ante ello, también permaneció inadvertido, incluso para la misma perspectiva de Marx.

Aquí resulta importante mencionar que tal omisión dentro de sus planteamientos, obedece esencialmente al orden histórico en el que se desarrolló el proceso capitalista, con sus respectivas consecuencias en los procesos de trabajo, acumulación de capital y la lucha de clases sociales.

Lefebvre(2013, p. 37), lo señala de la siguiente manera:.

...la urbanización era entonces un proceso en marcha y las urgencias se hallaban en la esfera central del conflicto trabajo/capital. En todo caso, la cuestión urbana venía a ser subsumida en la cuestión social.

Ahora bien, considerando que la tesis promueve que el espacio es un producto de la interacción social, al considerar la perspectiva de Lefebvre, se puede identificar lo físico, lo mental y lo social, cada una como una gran dimensión que fundamentalmente, en conjunto se van a dialectizar en la interpretación; así que considerando la interacción de los tres elementos que menciona Lefebvre, se podría asegurar que él intenta trialectizar el espacio en el que se desarrolla el fenómeno social.(Lefebvre, 2013).

Así eso como se logra plantear como un hecho, donde reconstruir la historia del espacio, el investigador necesita identificar lo que él mismo refiere como la relación entre los procesos espaciales.

Esta referencia es la que da cuenta de las relaciones entre las prácticas de producción ejercidas en el espacio, las representaciones sociales que se encuentran mediante evidencias en el espacio y los espacios de representación social.

Ante lo anterior, Baringo Ezquerro(2013), expone lo siguiente:

...el proceso de producción del espacio (proceso) y el producto (objeto) –o sea, el mismo espacio social producido-se presentan como un único elemento inseparable. Cada sociedad produce un espacio en cada coyuntura histórica, en un proceso eternamente inacabado no de naturaleza dialéctica –como tradicionalmente- sino que trialéctica (dialectique de triplicité) sustentado en un trípode conceptual sustentado en: las representaciones del espacio, los espacios de representación y las prácticas espaciales.

Entonces, por cada uno de los procesos históricos que se resaltan en la sociedad, existe una relación de la llamada trialéctica de Lefebvre; en este proceso meta teórico, se integra el espacio percibido, el espacio concebido y el espacio vivido, y cada una tiene algunas representaciones en el espacio -véase *la tabla 1*-.



**Tabla 1. Tipos de espacio, componentes de la dialéctica de Lefebvre**

Tipos de espacio	Descripción
Espacio concebido ( <i>l'espaceconçu</i> )	<p>Es el espacio abstracto que suele representarse en forma de mapas, planos técnicos, memorias, discursos, conceptualizado por los “especialistas” –urbanistas, arquitectos, sociólogos, geógrafos o cualquier otra rama de la ciencia-, es el espacio dominante en las sociedades y está directamente ligado con las relaciones de producción existentes en una sociedad y al orden en el que estas relaciones se imponen.</p> <p>Este espacio está compuesto por signos, códigos y jergas específicas usadas y producidas por estos especialistas,</p>
Espacio de representación ( <i>espaces de représentation</i> )	<p>Es el espacio del “debería ser”, el plenamente vivido (<i>l'espacevéçu</i>). Es el espacio experimentado directamente por sus habitantes y usuarios a través de una compleja amalgama de símbolos e imágenes.</p> <p>Es un espacio que supera al espacio físico, ya que la gente hace un uso simbólico de los objetos que lo componen.</p> <p>Este es también un espacio evasivo ya que la imaginación humana busca cambiarlo y apropiarlo.</p> <p>El espacio de representación es un espacio dominado y experimentado de forma pasiva por la gente siendo “objeto de deseo” por parte de los ya mentados “especialistas” que intentan codificarlo, racionalizarlo y, finalmente, tratar de usurparlo.</p>
Prácticas espaciales ( <i>pratiquespatiale</i> )	<p>Este es el espacio percibido (<i>perçu</i>) que integra las relaciones sociales de producción y reproducción, en especial la división del trabajo, la interacción entre gente de diferentes grupos de edad y género, la procreación biológica de la familia y la provisión de la futura fuerza de trabajo. Incluye la producción material de las necesidades de la vida cotidiana (casas, ciudades, carreteras) y el conocimiento acumulado por el que las sociedades transforman su ambiente construido</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Baringo Ezquerro (2013) y Lefebvre(2013).

## **Conclusiones**

El materialismo histórico de Karl Marx, integra, junto con la posición filosófica Kantiana sobre la apropiación social del espacio, el insumo teórico necesario para que Lefebvre pueda aproximarse a los espacios urbanos.

Actualmente, las ciudades se enfrentan a diversos problemas originados en órdenes diferentes, sean económicos, sociales o ambientales, estos mismos aspectos tienen materialización en los espacios sociales

Esta concepción está por encima del razonamiento que tradicionalmente se otorga al espacio, pues deja de ser una representación matemática de un área geográfica, ya que incorpora la interacción, que en ese mismo espacio, realiza la sociedad.

Esta relación socio-espacial, es precisamente el espacio teórico en el que los Estudios Organizacionales pueden acuñarse para poder enfrentar el reto de poner en juego las inquietudes epistemológicas y diferentes métodos que apuntalan el proceso de investigación.

Con ello, es factible encontrar otras posibilidades de interpretación y dar cuenta de los aspectos sociales que Pfeffer plantea.

## **Bibliografía**

- Adame Cerón, M. Á. (2014). *Crítica de la vida cotidiana y contracultura juvenil* (Primera Ed.). Ciudad de México: Editorial Itaca.
- Baringo Ezquerro, D. (2013). La tesis de la producción del espacio en Henri Lefebvre y sus críticos: un enfoque a tomar en consideración. *Quid* 16, 3, 119–135.
- Bravo, V., Diaz, H., & Michel, M. A. (1997). *Teoría y realidad en Marx, Durkheim y Weber* (Decima edi.). México DF: Juan Pablos editor.
- Kant, I. (2007). *Crítica de la razón pura*. Argentina: Ediciones Colihue.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor - red*. Buenos Aires, Argentina.: Manantial.
- Lefebvre, H. (2013). *La producción del espacio* (Primera ed.). Madrid, España: Capitán Swing Libros.
- Lenin, V. . (1974). *Materialismo y Empiriocriticismo*. Pekín: Ediciones en Lenguas Extranjeras.
- Lezama, J. L. (2002). *Teoría social, espacio y ciudad* (Segunda ed.). México DF: Colegio de México.
- Lutz, B. (2010). La acción social en la teoría sociológica: una aproximación. *Nueva Época*, 23(64), 199–219.
- Marx, C. (1999). *El capital: Crítica de la economía* (Tercera ed.). México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, C., & Engels, F. (1994). *La ideología Alemana: El papel del trabajo en la transformación del mono hombre*. México DF: Prisma.

Marx, K. (1997). Contribución a la crítica de la economía política (Quinta Edi.).

México DF: Siglo XXI editores.

Montaño Hirose, L. (2011). Entrevista Magistral. En IX Congreso Internacional en Análisis Organizacional Cambio organizacional y responsabilidad social: Repensando las organizaciones. San Luís Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí-Universidad Autónoma Metropolitana-Red Mexicana de Investigadores den Estudios Organizacionales.

Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. (N. Urzúa Bustamante, E. Alizeri Fernández, & L. G. Aguilar Iriarte, Eds.) (Primera ed.). Ciudad de México: Oxford UniversityPress México, S.A. de C.V.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

EDUCACIÓN Y  
TRANSFORMACIÓN SOCIAL



## **Introducción**

En la conmemoración de los primeros 20 años del Análisis Organizacional en México, debe destacarse la relevancia del estudio de las organizaciones educativas como una faceta importante, presente durante todos estos años. Las universidades y otras formas institucionales orientadas a la educación, han sido abordadas desde una perspectiva organizacional implicando así la integración de diversos enfoques, desde aquellos eminentemente racionales orientados a la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas y privadas, hasta aquellos que destacan la importancia del Ser Humano como eje central de todo esfuerzo formativo, sin olvidar aspectos simbólicos, de poder o de legitimación de políticas públicas. Esta complejidad de perspectivas ha estado presente durante el periodo que hoy conmemoramos y se refleja en cada uno de los capítulos de la sección que ahora se denomina “Educación y Transformación Social”.

Una de las primeras aportaciones de esta sección tanto para lectores especialistas en análisis organizacional como aquellos que están incursionando por primera vez en esta área, es identificar el grado de consolidación que comienzan a lograr los marcos teóricos tradicionales de los Estudios Organizacionales en la problematización de los retos que enfrentan muchas organizaciones educativas en México y América Latina. El Nuevo Institucionalismo Sociológico, las Anarquías Organizadas, la Ambigüedad, el Cambio Organizacional, la Responsabilidad Social, el Isomorfismo, la perspectiva de Género, Innovación y Tecnologías de Información, Desarrollo Humano, Estrategia, Aprendizaje Organizacional y otras aportaciones teóricas comienzan a tomar sentido al ser puestas en el contexto de

las problemáticas que son identificadas por diversos investigadores de las organizaciones educativas. En otro sentido, los lectores podrán comprobar en algunos de los capítulos de esta sección, los avances significativos de los abordajes metodológicos de varias investigaciones. Algunos trabajos muestran un equilibrio entre perspectivas cuantitativas y cualitativas, o bien se exploran nuevas alternativas como las antropológicas y simbólicas.

La educación ha sido, es y probablemente será un tema relevante desde cualquier perspectiva, de aquí la importancia de seguir conservando y cultivando esta faceta dentro del Análisis Organizacional. Esto se puede comprobar al observar el elevado número de participaciones que en cada evento o congreso alusivo al tema de las organizaciones se presentan en la mesa de Educación. Sin embargo, como gremio de investigadores interesados en el tema, enfrentamos el reto de incorporar nuevas corrientes de análisis. Algunos trabajos presentados en esta obra muestran evidencias empíricas sobre la lentitud con la que las Instituciones Educativas reaccionan ante los grandes y acelerados cambios suscitados en los primeros 15 años del siglo XXI. Es importante consolidar las perspectivas teóricas tradicionales pero igualmente importante es incorporar los nuevos constructos teóricos que explican los nuevos fenómenos organizacionales generados en los escenarios mencionados. ¿Será el momento de derribar algunas ideas preconcebidas sobre la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones de educación para incorporar perspectivas emergentes que están surgiendo desde nuestro campo de estudio? El lector tendrá la palabra ante este cuestionamiento aunque pudiéramos plantear que todo análisis de las organizaciones educativas



debe incorporar el reto de generar conocimiento que incida favorablemente en una Transformación Social. Educación y Transformación Social, un binomio indisoluble, un binomio reflexivo y polisémico. Invitamos cordialmente al lector a revisar detenidamente los diversos trabajos que integran esta sección, a fin de identificar los aportes, consecuencias y retos que todas las investigaciones realizan para avanzar hacia una verdadera Transformación Social, porque es en ésta donde deben cristalizarse los constructos teóricos, las innovaciones metodológicas y la generación de conocimiento. Quienes conformamos la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, celebramos con alegría los primeros 20 años de la incorporación del enfoque organizacional en México y América Latina, pero también reconocemos el reto de adaptarnos ante los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos en donde coexisten las organizaciones educativas, para avanzar hacia la construcción de una Transformación Social en libertad y responsabilidad.

En este Tomo II del Libro Electrónico "El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios" se incluyen veintinueve capítulos de libro, siete Protocolos de Investigación, uno de Investigación en Proceso, siete que corresponden a Investigaciones Concluidas y seis Temáticos.

Los objetos de investigación se orientan a temas tan diversos como el emprendimiento, la responsabilidad social, la innovación y uso de las tecnologías, fracaso y abandono escolar, motivación y clima organizacional con su construcción de redes de investigación, el estudio de modelo de competencias, la

construcción de un sistema de indicadores de calidad o la diversificación del rol del profesor universitario, entre otros.

***Francisco Javier Velázquez Sagahón***

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***



# Factores que Impiden el Emprendimiento en Jóvenes Universitarios de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas: Caso UPPE

---

Janet del Carmen Coronado Hernández<sup>1</sup>  
Ignacio Arroyo Arroyo<sup>2</sup>  
Laidy Diana García Solorio<sup>3</sup>  
Eva Angelina Hernández Ocegüera<sup>4</sup>

## Resumen

En el Estado de Guanajuato se habla mucho de emprendimiento, la importancia de este tema radica en la necesidad de apoyar a la economía, generando empleos y atacar el desempleo en nuestro país. La presente investigación se centra en conocer los factores que impiden a los estudiantes universitarios especialmente de la Universidad Politécnica de Pénjamo pensar en emprender un negocio durante o al finalizar su carrera. Se entrevistaron a 289 estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas. El instrumento aplicado propone los siguientes elementos: intención emprendedora, atracción hacia profesiones, valoración social del emprendedor, educación en el espíritu emprendedor, motivos y frenos para emprender y características específicas. Con los resultados obtenidos se pretende generar estrategias de tipo académicas que impulsen el espíritu emprendedor en los jóvenes.

**Palabras clave:** Universitarios, emprendimiento, factores.

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx)

<sup>3</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [lgarcia@uppenjamo.edu.mx](mailto:lgarcia@uppenjamo.edu.mx)

<sup>4</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [EAHernandez@uppenjamo.edu.mx](mailto:EAHernandez@uppenjamo.edu.mx)

## **Abstract**

In the State of Guanajuato is much talk of entrepreneurship, the importance of this issue is the need to support the economy, creating Jobs and attack unemployment in our country. This research focuses on understanding the factors that prevent college students especially from the Universidad Politécnica de Pénjamo think about starting a business during or at the end of this career. Weinterviewed a total of 289 studentsinthe Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas.The instrument applied proposes the following: entrepreneurial intention, attracted to professions, social valuation of the entrepreneur, entrepreneurship education, and brakes reasons to undertake specific features. With the results it is intended to generate strategies that promote such academic entrepreneurship in young people.

**Keywords:** University, entrepreneurship, factors.

## **Introducción**

Desde el siglo XVI, se le decía emprendedoras a las personas que se lanzaban a la aventura para viajar al mundo como Cristóbal Colón, sin certeza de lo que encontrarían en su viaje. En la época media, se utilizaba el término entrepreneur o emprendedor para describir a las personas que dirigían grandes proyectos productivos en los cuáles esta persona emprendedora no asumía ningún riesgo, si no que se limitaba a dirigir el proyecto con los recursos que le daba el gobierno. El rol del emprendedor se enfocaba en el proceso de intercambio de la producción y como intermediario entre todo tipo de productores y consumidores(Gutiérrez Montoya, 2012).

En México, la atención al tema emprendedor data de la década de los 1990s, se ha realizado poca investigación para documentar las características de los emprendedores, sus motivaciones, necesidades de apoyo, y su contribución al proceso de innovación y desarrollo económico local o regional. Por otra parte, las políticas de promoción y apoyo son muy recientes(Pérez H., Oliver E., Merrit T., y Marquez , 2006).

Las micros y pequeñas empresas en México desempeñan un papel relevante en la economía nacional. De las unidades económicas en el país, las microempresas representan el 95.2% y generan el 45.6% del empleo y representa el 15% del valor agregado de la economía nacional. Se estima que las micro, pequeñas y

medianas empresas, ocupan 50.3% del personal; y generan 23% de la producción (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011).

Clemente (2007) hace referencia a que solamente el 10% de las PYMES en México sobreviven por más de 10 años siendo esta una constante durante las últimas décadas principalmente debido a que son proyectos que no cuentan con la convicción de generar un negocio propio, sustentable y perdurable a través del tiempo y la falta de cultura empresarial (falta de visión y experiencia, deficiencias productivas, incongruencias operativas, desconocimiento de sistemas básicos de gestión, planificaciones inexistentes y carencias directivas). Cabe mencionar que México ocupa el lugar 61 en cuanto a las facilidades para abrir un negocio (el trámite tarda 27 días en promedio), otorgándonos un termómetro muy precioso para poder situar el lugar que ocupa México actualmente en cuanto políticas económicas y eficiencia gubernamental (Banco Mundial, 2010).

Dentro del marco de investigaciones de la Universidad Politécnica de Pénjamo se carece de información que aporte al proyecto a realizarse datos específicos en cuestión de emprendimiento, lo que da pauta a buscar en otras referencias.

Es importante ante esta situación enfocarnos al tercer ciclo de formación de los programas educativos de la Universidad que corresponden al séptimo, octavo y noveno cuatrimestre, ya que a lo largo de su carrera han desarrollado proyectos o ideas de negocios que solo se han quedado en papel sin un seguimiento oportuno.



## **Planteamiento del problema**

El desempleo en nuestro país en noviembre del 2014 representó un 5.6%, pero el foco rojo se encontró en el sector juvenil (de 15 a 24 años) donde la tasa de desocupación paso de 9.3% en octubre a 9.8%(Rosales, 2015), siendo este rango de edad donde los jóvenes cursan su educación superior.

Derivado a la tasa elevada del desempleo y a las exigencias por parte de las empresas tanto nacionales como extranjeras se identifica la necesidad de que los estudiantes universitarios piensen en crear su propia empresa propiciando con esto el autoempleo.

Aunado a esto la Universidad Politécnica de Pénjamo debe de identificar los factores que impiden que los estudiantes emprendan sus propios negocios ya que a lo largo de su carrera desarrollan diferentes tipos de proyectos, así como ideas de negocios que sólo se quedan en papel y no se les da el seguimiento oportuno. Siendo estas ideas negocios rentables que pueden ayudar al crecimiento económico del municipio, así como la generación de empleos.

La institución tiene la responsabilidad de generar en los estudiantes un espíritu emprendedor, de formarlos con autonomía para que puedan crear e innovar sus ideas de negocios, con iniciativa e información de recursos a los que pueden acceder.

## **Justificación**

Organismos como el Global Enterprise Monitoring (GEM) mencionan que el espíritu emprendedor es fundamental para el desarrollo económico y el bienestar de la sociedad, al crear puestos de trabajo, impulsar la innovación, la competencia y aumentar la productividad.(Moreno, 2010)

La cultura emprendedora, es un comportamiento social en el que las personas actúan por solidaridad y como iniciativa individual para resolver los problemas que les preocupan y les afectan. Fomentar esta cultura en el estudiante promueve la adquisición de un conocimiento distinto a su área de competencia, complementando sus conocimientos técnicos o profesionales con la capacidad de emprender(Ortega Verdugo, Félix Orduño, y Castillo Muñoz, 2013).

Autores como Veciana (1999) o Urbano (2007) afirman que el emprendimiento, estudiado desde el ámbito académico, está en una fase inicial o emergente por lo que se puede decir que aún es un campo que no está suficientemente explorado.

Hoy en día está generalmente aceptado que la universidad se considere un medio de formación importante para que los estudiantes adquieran competencias adecuadas para de esta forma aportar al desarrollo económico y social de las regiones. Además distintas investigaciones sostienen que la educación es un factor muy importante para construir el espíritu emprendedor en la mente de las

personas y que la educación influye en las intenciones emprendedoras (Collins et al. 2004) y (Fernández Laviada, Rueda Sampedro, y Herrero Crespo, 2011)

Se pretende que la Universidad Politécnica de Pénjamo desarrolle en sus estudiantes un espíritu emprendedor que permita convertirlos en futuros empresarios más que en un empleado que dependa de un jefe, para lo cual se necesita principalmente cambiar la forma de concebir la palabra “emprendedor”.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los factores que impiden el emprendimiento en jóvenes universitarios de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas en la Universidad Politécnica de Pénjamo para generar estrategias de tipo académicas que impulsen el espíritu emprendedor en los jóvenes.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar instrumento a los estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas en la UPPE para recolectar los datos necesarios en una base de datos.
- Analizar los datos arrojados por el instrumento aplicado para determinar aquellos factores que se relacionan directamente con el emprendimiento en los jóvenes.
- Proponer las estrategias necesarias para fomentar el espíritu emprendedor como un plus que aporte la universidad.

## **Hipótesis**

H1: Los jóvenes universitarios de la UPPE no emprender un negocio por falta de recursos económicos.

H2: Los jóvenes universitarios de la UPPE no emprender un negocio por desconocimiento del tema de emprendimiento desde un punto de vista académico-práctico.

H3: La UPPE no ha formado un espíritu emprendedor en los jóvenes para desarrollar sus ideas de negocios.

## **Marco teórico**

### **Emprender**

*Emprender* es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en el que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) –citado por Drucker (1989)- lo clasifica como un “buen administrador”. En cambio, para el académico, **emprender** es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1985). (Alcaraz Rodríguez, 2011).

## **Emprendedor**

López (2007), señalan que el concepto del término emprendedor, se refiere a aquella persona que cuenta con aptitudes, cualidades y talentos, y que con el paso del tiempo adquiere la capacidad de asumir riesgos, de tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos y metas ya propuestas, y adquirir la responsabilidad sobre sus acciones. (Rodríguez y Jiménez, 2005), mencionan que la principal función del emprendedor está enfocada al proceso de innovación e inversión dentro de una organización. Los mismos autores afirman también que la persona emprendedora, tiene la habilidad de saber aprovechar las oportunidades que se presentan, y por tanto, desarrollar un negocio propio. Pero cuando el emprendedor es una persona joven, tiende a arriesgarse demasiado para poder ganar más, pero también suele pasar lo contrario; que pierda ciertas oportunidades, esto debido a que no cuenta con la experiencia necesaria para desenvolverse en el mercado de los negocios.

## **Características del emprendedor**

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores una serie de características que los distinguen del resto de las personas.

De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas (Alcaraz Rodríguez, 2011):

- Compromiso total, determinación y perseverancia.

- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía
- Busca de realimentación.
- Control interno alto
- Toma de riesgo calculados
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

### **Clases de Emprendedores**

Podemos mencionar dos clases de emprendedores y dentro de una de ellas dos categorías (Poncio, 2010):

- *Emprendedores por Necesidad*: son aquellos que conciben en el emprendimiento como la única manera de subsistir, lo que en la práctica significa que en realidad no eligen ser emprendedores, sino que lo hacen como única alternativa.

- *Emprendedores que aprovechan oportunidades:* dentro de ellos podemos mencionar a:
  - *Quienes eligen el emprendimiento como profesión:* son emprendedores sin considerar otras opciones e independientemente del contexto. En nuestro país hay cientos de emprendedores que eligieron una actividad, se especializaron y luego anexaron otros rubros pero sin dejar nunca su primera actividad.
  - *Quienes lo eligen como una ocupación transitoria:* son emprendedores sin compromiso, lo hacen para aprovechar una oportunidad que puede ser pasajera y si les conviene por ejemplo cambiar de rubro, oficio o ser empleado en relación de dependencia lo hacen sin ningún problema.

Estos últimos están más predispuestos al fracaso porque generalmente no tienen demasiado compromiso con lo que emprenden y cuando aparecen los primeros problemas dejan el emprendimiento para buscar la seguridad de un empleo. Distinto es el caso de quienes consideran al emprendimiento como una profesión, desempeñando una vocación emprendedora que los distinguen, ello ha contribuido a que sean los que han tenido más éxito ya que están formados y preparados para enfrentar obstáculos.

### **Tipos de emprendedores**

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades (Alcaraz Rodríguez, 2011):

- El **emprendedor administrativo**. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El **emprendedor oportunista**. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El **emprendedor adquisitivo**. Se mantiene que continúa innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- El **emprendedor incubador**. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- El **emprendedor imitador**. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

### **Factores cognitivos y sociales del emprendedor.**

#### **Factores cognitivos.**

Rusque(2005), Jiménez y Varela (1998), López (2007) y Espí(2007), identifican tres rasgos fundamentales que el individuo debe poseer para iniciarse empresarialmente. El primero, se relaciona con “la motivación al logro” y consiste en la constancia y esfuerzo de los actos que realiza para lograr sus objetivos, también se refleja en las actitudes personales del individuo. El segundo, es “el control interno”, que poseen las personas para atribuir el control de los eventos suscitados a ellos mismos, es decir, la seguridad que siente la persona de sí misma para llevar responsabilidades empresariales, aquí influye la percepción propia sobre sus habilidades en distintos ámbitos, y por último, “la propensión al



logro”, que es el saber identificar las oportunidades que se presenten y al mismo tiempo enfrentar los riesgos que traen consigo para una mayor recompensa.

### **Factores sociales**

Delgado (2008), señalan que los factores sociales son todas aquellas relaciones interpersonales donde interactúa el emprendedor, así como los apoyos que recibe de dichas relaciones. Entre los rasgos psicológicos que posee un emprendedor, se perciben la independencia y autonomía como los más destacados, ya que conllevan al individuo al éxito.

Moriano(2006) y Delgado (2008), mencionan las variables psicosociales en los ámbitos familiar, sociolaboral y personal, mismas que permiten analizar el desenvolvimiento que tiene el individuo en el autoempleo. El provenir de un “ámbito familiar” donde la interacción empresarial está estrechamente relacionada, involucra directamente al individuo a desarrollarse en el mundo de los negocios, también argumentan que las experiencias adquiridas por el individuo, en cuanto a la creación de un negocio familiar, aumentan la iniciativa emprendedora.

### **Espíritu empresarial**

Espí(2007) argumentan que algunos de los aspectos influyentes del espíritu empresarial, son las condiciones del medio donde se desarrolla el individuo, así como sus aptitudes, capacidades, detección de oportunidades y la motivación con que cuente para integrarse al mundo de los negocios.

Mientras que Espíritu y Sastre (2007), reconocen que en las universidades se encuentran estudiantes con alto potencial creativo, si éstos optaran por iniciar un negocio propio seguramente tendrían mayor sobrevivencia en el ámbito empresarial; sin embargo, el fomento y apoyo que reciben por parte de las universidades es escaso, debido a esto son pocos los proyectos innovadores que surgen.

Delgado (2008), consideran que es de suma importancia, que todas las instituciones de giro académico, deben promover y reforzar el espíritu empresarial en sus alumnos, y al mismo tiempo analizar todos aquellos factores que atribuyen la posibilidad y el deseo de desarrollar una empresa en los mismos.

### **Capacidad innovadora**

La capacidad innovadora se manifiesta, cuando un individuo diseña un determinado proyecto mediante la creatividad e imaginación, y al mismo tiempo le atribuye elementos innovadores que satisfacen las necesidades del mercado y que reporta un beneficio económico (Rusque, 2005).

Haciendo referencia a lo anterior García (2007), argumentan que existen dos agentes importantes de la actividad emprendedora como son los del entorno y del empresario (sociales), ambos agentes establecen la capacidad para poder desarrollar una empresa; pero es necesario que el individuo considere las oportunidades que el negocio le presenta, así como las habilidades y motivación con que cuenta él mismo para aprovecharlas.

## **El autoempleo en estudiantes por medio de la creación de una empresa**

Según Marín (2005), para la mayoría de los estudiantes universitarios, el trabajo es solo un medio por el cual logran satisfacer sus necesidades, lograr las metas que se plantean, mejorar sus capacidades motrices e intelectuales y tener una calidad de vida grata en el futuro

Delgado (2008), hacen hincapié en que los jóvenes que se inician empresarialmente, tienen que enfrentarse a varios obstáculos. Entre los principales obstáculos según De Pablo (2005), destacan la falta de hábitos socio-laboral, la baja autoestima, la falta de conocimientos, el apoyo, motivación y financiamiento.

Así mismo, Gómez (2004), indican que la mayoría de los estudiantes que han emprendido un negocio propio, ya conocían y habían tenido contacto previo con el mercado laboral antes de desarrollar su empresa, ya que es indispensable apoderarse de nuevos conocimientos relacionados al sector laboral y al mercado que se dirige la empresa, y por consiguiente adquirir experiencia en ese ámbito.

## **La universidad como medio de formación**

La necesidad educativa cada vez es mayor, actualmente se le tiene que hacer frente a muchos obstáculos para poder sobrevivir; el mercado de trabajo exige

calidad en cuanto a los conocimientos, eficiencia y valores que posee el individuo (Ortega de la F., Sánchez-Cabezudo, García, y De la Calle, 2008).

Morea (2004), indica que la universidad como medio de formación, debe cumplir con tres objetivos primordiales y esenciales para los estudiantes, que son, el educarle para un mejor desempeño, el fomentarle el proceso de investigación para futuros proyectos y el convertirlo en un factor importante del cambio que se presenta en la sociedad.

Para Gómez (2004), las universidades deben contribuir al desarrollo de una mentalidad emprendedora en los estudiantes, sembrando la iniciativa a la creación de empresas, así mismo facilitándoles las herramientas necesarias para el logro y valoración de sus objetivos.

Postigo (2002), identifican la contribución que tiene la universidad en cuanto a los conocimientos técnicos adquiridos por el estudiante, ya que son superiores a los adquiridos en el ámbito laboral; además de que propician la iniciativa por emprender.

Fernández (2006), destacan que para que las universidades logren brindar una educación de excelencia, es indispensable actualizar y reforzar los procesos educativos y la cultura de superación del alumnado.

Así mismo, Jaramillo (2006), añaden que la sociedad emite juicios significativos sobre la calidad en la formación que la institución universitaria imparte en sus estudiantes, ya que a través de los egresados se refleja el nivel profesional con que los prepararon para su desempeño tanto social como laboral. Según Vera (2008) , ahí radica la necesidad de vincular una relación estrecha entre las universidades y las empresas, mediante programas o proyectos donde promocionen el desarrollo emprendedor entre sus estudiantes, y de esta manera ayudar al desarrollo económico de la región.

### **Formación de emprendedores**

Cada vez es mayor el consenso que existe sobre el rol de la Universidad como formadora de emprendedores. Laukkanen(2000) considera que para las universidades el hecho de formarlos se podría considerar la «tercera obligación», entendiéndola como motor de desarrollo. Al momento en que asuman esta obligación, harán posible que la enseñanza del emprendimiento produzca mayor creación y mejor crecimiento de empresas, traduciéndose en un importante progreso regional.

De acuerdo con lo anterior, la investigación realizada por Álvarez y Jung (2004) afirma que cuanto más intensiva sea la enseñanza del emprendimiento en las instituciones de educación terciaria, más probabilidades habrá de que los estudiantes hagan el esfuerzo por empezar un nuevo negocio y, de esa forma, contribuir al desarrollo de la economía.

Existe una discusión sobre si se puede enseñar o no a ser emprendedor. Drucker (1986) explicó que el emprendimiento no es magia ni cuestión de genes, es una disciplina, y como tal puede ser enseñado, como también lo confirma (Ronstadt, 1985).

A partir de este dilema, Freire (2004) resuelve el tema acerca de si se puede enseñar o no a ser emprendedor explicando que en la persona se pueden observar tres niveles o capas. El primer nivel o más externo corresponde a los hábitos técnicos, que son fácilmente modificables. En este nivel entraría todo aquello que por medio de la educación puede hacerse para que una persona aprenda a ser emprendedor; por ejemplo, herramientas que le permitan elaborar un plan de negocios.

En la otra punta está lo más profundo del emprendedor, la capa neuronal de los talentos inmodificables, que se pueden tener o no. No hay manera de que se pueda trabajar sobre ello.

En este extremo se consideraría que si una persona no tiene los talentos propios para ser emprendedor, podrá aprender superficialmente alguna herramienta, pero nunca será un emprendedor nato, que logra visualizar los problemas y las oportunidades de la vida real para transformarlos en negocios.

En el medio está la capa de lo que se puede modificar, que el autor denomina meta habilidades. Estas se modificarán y se adquirirán si el emprendedor realmente lo desea.

Por ejemplo: dirigir su propio aprendizaje continuo, desarrollar su autoestima y su toma de decisiones, asumir el riesgo para lograr su independencia, aprender a vivir y tomar de la mejor manera posible sus aciertos y sus fracasos, y apasionarse por su proyecto.

De lo anterior, se puede decir que el emprendimiento es un proceso y según Hisrich y Peters (2002), lo que se debe enseñar para ser emprendedores:

- Habilidades técnicas tales como saber comunicarse en forma escrita y oral, conocimientos y habilidades en gestión y organización.
- Habilidades de administración de empresas tales como planificar, tomar decisiones, saber comercializar y llevar la contabilidad.
- Habilidades personales tales como control percibido interno, innovación, asunción de riesgo, perseverancia y liderazgo.

De lo recogido por los autores anteriormente nombrados, se puede decir que para que los estudiantes desarrollen actitudes emprendedoras, es fundamental que (Krauss):

- Aprendan haciendo, experimentando y con sus errores;

- Aprendan a descubrir las oportunidades de negocio;
- Vivencien desde la práctica la puesta en marcha de una idea, con los éxitos y fracasos que ello conlleva, guiados por una persona que los apoye.

### **Cómo emprender con éxito**

Para emprender con éxito le recomendamos seguir estos pasos (Alcaraz Rodríguez, 2011):

1. Responda las siguientes preguntas para identificar sus gustos y preferencias, está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada:

- ¿Qué me gusta hacer?
- ¿Qué estudios o capacitación tengo?
- ¿Qué se hacer?
- ¿Qué habilidades poseo?
- ¿Qué experiencia tengo?
- ¿Qué planes tengo para el futuro?

2. Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.

3. Elimine los mitos y las barreras para emprender:

- Obstáculos económicos, por ejemplo: pensar que si no tiene dinero, lo más probable es que fracase.
- Barreras psicológicas, por ejemplo: tenerle miedo al fracaso.
- Obstáculos culturales, por ejemplo: los relacionados con la edad y el género o los patrones familiares esperados (“padre carpintero, hijo carpintero”).



4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el cambio hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.

5. Por último, debe hacer todo lo que requiere para realizar con éxito la ida seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

## **Metodología**

### Tipo de investigación

Para el presente estudio se realizará una investigación no experimental, de tipo mixta, en la cual se emplea el enfoque cuantitativo y cualitativo, con un alcance exploratoria – descriptiva.

### Población

La población serán los 669 jóvenes universitarios de la Universidad Politécnica de Pénjamo.

### Muestra

Para aplicar al instrumento se tomará el total de los 289 en Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas.

### Temporalidad

El levantamiento de las encuestas se llevará a cabo en el mes de Mayo de 2015.

### Instrumento

Se aplicó un cuestionario tomado del artículo de Fernández(2011) al cual se le realizaron algunas adecuaciones, conformado por 57 ítems y que está dividido de la siguiente manera:

- *Datos generales:* género, carrera y edad de los estudiantes.
- *Intención emprendedora:* En el cuestionario se le plantean al estudiante cuestiones que pueden condicionar esa intención, como son: si ha pensado en crear una empresa, la dificultad de mantenimiento de una empresa, la opinión de sus amigos y familiares en el caso de que decidiera crear una empresa, así como su propio grado de satisfacción personal en dicho caso.
- *Atracción hacia profesiones:* se analiza el grado de atracción que muestra el alumno hacia el trabajo asalariado o el emprendimiento, hacia la profesión independiente. Esto teniendo en cuenta todas las ventajas y desventajas que ello conlleva.
- *Valoración social del emprendedor:* Para analizar la valoración social que se tiene del emprendedor se plantean una serie de cuestiones en las que se pregunta sobre el concepto que se tiene del emprendedor, dentro de la familia, los compañeros y la cultura general del país.
- *Educación en el espíritu emprendedor:* Resulta de especial interés saber si el estudiante ha realizado algún curso relacionado con la creación de empresas, así como si en su institución educativa se orienta al estudiante a tener un espíritu emprendedor y de esta manera tener las herramientas necesarias para crear su propia empresa.

- *Motivos y frenos:* es de suma importancia darnos cuenta cuales son los principales motivos que tienen los estudiantes para crear su propia empresa, así como los frenos que les impiden sacar esta idea de negocio adelante.
- *Características específicas para emprender:* se pregunta al estudiante cuales son las características del emprendedor con las que se identifica el estudiante para aprovecharlas y crear un espíritu emprendedor.

#### Recolección de datos

Los datos obtenidos de las encuestas se vaciaran en una base de datos generada en Microsoft Excel.

#### Resultados

Los resultados se mostrarán en tablas, graficas, porcentajes e interpretación de los mismos.

#### Conclusiones

En este apartado se dará un diagnostico final sobre la investigación, comentarios finales, propuestas para ser consideradas por las academias y la propia universidad para fomentar el espíritu emprendedor; así como la comprobación de las hipótesis.

## **Alcance**

Por cuestiones de tiempo, la investigación lleva un avance significativo, actualmente se aplicaron en su mayor parte las encuestas, esto debido a la poca disposición de algunos estudiantes, un promedio de 80% aplicadas. Los datos obtenidos comienzan a ser vaciados en una base de datos en Microsoft Excel, un 40% de ellos.

Una vez concluida la parte de aplicación y vaciado de datos, la información recabada dará a conocer los factores e impedimentos que tienen los jóvenes para emprender su propio negocio.

## **Bibliografía**

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Álvarez, R., y Jung, D. (2004). *Educational curricula and self-efficacy: entrepreneurial orientation and new venture intentions among university students in Mexico*. Obtenido de Frontiers of Entrepreneurship Research: <http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/IX/Ix-S2/IX-S2.html>

Banco Mundial. (2010). *Banco Mundial*. Obtenido de [web.worldbank.org](http://web.worldbank.org)

Clemente, J. (2007). *Viva la Microempresa*. México: Editorial José Clemente.

De Pablo, L. I., Cabezuelo, G., Pizarro, E., y Santos, B. (2005). Capacidades emprendedoras del drogodependiente en proceso de inserción social: el autoempleo en el itinerario de inserción. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 411-432.

- Delgado P., M. I., Gómez M., A., Romero, M., y Vázquez, I. (2008). Determinantes sociales y cognitivos en el espíritu emprendedor: un estudio exploratorio entre estudiantes argentinos. *Cuaderno en Gestión*, 11-24.
- Drucker, P. (1986). Diálogos de Peter Drucker con F. J. Palom Izquierdo. Innovation and entrepreneurship. *Barcelona: Gestión y Planificación Integral*.
- Espí G., M. T., Arana, L., Heras, S., y Díaz, A. (2007). Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 83-110.
- Espíritu, O. R., y Sastre, C. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 95-116.
- Fernández , P. J., Reyes, K. A., Dávila, C. A., y Torres, O. (2006). Maestros en educación superior: un estudio de egresados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1-24.
- Fernández Laviada, A., Rueda Sampedro, M. I., y Herrero Crespo, Á. (2011). Estudio de la Actitud Emprendedora de los Estudiantes Universitarios de la Facultad de CC.EE. y Empresariales de Cantabria. *XVI Congreso AECA: "Nuevo Modelo Económico: Empresa, Mercados y Culturas"*, 22.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Barcelona: Granica.
- García, R. C., Martínez, C., y Fernández, G. (2007). Análisis de los factores determinantes de la creación de empresas: una evidencia empírica en

- Castilla y León. *Decisiones basadas en el conocimiento y el papel de la empresa*, 615-627.
- Gómez G., J. M., Galiana, D., y López, L. (2004). Perfil del emprendedor universitario y de la empresa creada: el caso de la UMH. *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, 793-812.
- Gutiérrez Montoya, G. A. (Diciembre de 2012). El comportamiento de emprendedores en El Salvador. *Manual de emprendedurismo y asociatividad de las mujeres*. El Salvador, San Salvador, El Salvador: Setem.
- Hisrich, R., y Peters, M. (2002). *Entrepreneurship Education: Toward a model of contingency-based business planning*. Nueva York: Mc. Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Censos económicos 2009: micro, pequeña, mediana y grande estratificación de establecimientos. México.
- Jaramillo, A., Giraldo, A., y Ortiz, S. (2006). Estudios sobre egrsados la experiencia de la Universidad EAFIT. *Universidad EAFIT*, 111-124.
- Jiménez P., J. E., y Varela, V. (1998). El desarrollo del espíritu empresarial en las Universidades de Cali. *Estudios Gerenciales*, 71-87.
- Krauss, C. (s.f.). ¿Cómo fomentar las actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios? *Programa de desarrollo emprendedor*.
- Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: creating micromechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25-48.

- López, W., Montilla, M., y Briceño, M. (2007). *Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de contaduría pública*. Actualidad Contable Faces.
- Marín, L., Marrau, S., y Lúquez, S. (2005). La concepción acerca del trabajo en los jóvenes universitarios de la argentina actual. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 103-116.
- Moreno, J. d. (2010). Análisis de los factores que influyen en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *Revista Digital de Investigación en Docencia*.
- Moriano L., J. A., Palací, D., y Morales, D. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 75-99.
- Ortega de la F., M., Sánchez-Cabezudo, R., García, R., y De la Calle, M. (2008). Aproximación a la evaluación de un programa de "formación fuera del aula" en la universidad. *Revista Complutense de Educación*, 405-423.
- Ortega Verdugo, E. A., Félix Orduño, N. J., y Castillo Muñoz, J. (2013). Desarrollo de la apacidad emprendedora y vinculación empresarial en estudiantes de la unidad regional norte de la Universidad de Sonora. *XVI Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas*, 25.
- Pérez H., P., Oliver E., R., Merrit T., H., y Marquez , A. (2006). El emprendedor en México: ingenio vs innovación. *Primer Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*.

- Poncio, D. (2010). *Animarse a emprender*. Aegentina: Eduvim.
- Postigo, S., Federico, J., y Tamborini, F. (2002). El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿En qué se diferencian? *Evidencias empíricas para el caso de Argentina*, 1-23.
- Rodríguez, C., y Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 73-89.
- Ronstadt, R. (1985). Training Potencial Entrepreneurs. *Harvard Business School*, 191-204.
- Rosales, R. A. (13 de Enero de 2015). *El Economista*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/01/13/desempleo-mexico-debajo-ocde>
- Rusque, A. M. (2005). Reflexiones en torno a un programa emprendedor para las universidades. *ANALES de la Universidad Metropolitana*, 243-252.
- Vera, C. P., Baquedano, V., Ferrám, L., Olavarría, S., Parra, E., y De Souza, B. (2008). Una innovación pedagógica para la formación de universitarios emprendedores. *Revista FAE*, 113-126.



# La Responsabilidad Social de la Universidad de Sonora, Campus Santa Ana como Institución de Educación Superior Pública

---

Ana Bertha Martínez Durán<sup>1</sup>  
Felix Ayala Álvarez<sup>2</sup>  
Concepción Cruz Ibarra<sup>3</sup>

## Resumen

La educación, y por tanto la universidad, tiene un papel clave en los procesos de responsabilidad social, que se ha de poner de manifiesto a través del ejercicio de sus funciones: la gestión, la docencia, la investigación y el compromiso social, en el contexto el que forma parte. Asumir estas funciones, desde la responsabilidad social, supone un compromiso de toda la organización universitaria con el desarrollo ciudadano, democrático y sostenible, y también, con la inclusión social y la riqueza de las redes sociales; en definitiva, con la calidad de vida. Las universidades deben investigar sobre los aspectos cualitativos que generan un impacto sobre sus servicios prestados en relación con su entorno social. Considerando que la presente investigación es factible y de suma importancia, se pretende obtener información para conocer el grado de responsabilidad social del Campus Santa Ana con la sociedad y el sector productivo, que son quienes aportan de manera indirecta al funcionamiento de las instituciones educativas públicas. Además, se pretende conocer el grado de responsabilidad social que tienen los alumnos de dicho Campus hacia los mismos sectores durante su preparación profesional en la institución y como contribuyen a la sociedad una vez egresados. Se pretende demostrar con la presente investigación la importancia que tiene el que los educandos reflexionen sobre la necesidad de vincularse con la sociedad y con el sector productivo, a través de la responsabilidad social, aportando a la misma sociedad alternativas para mejorar la calidad de vida de cada uno de sus miembros.

**Palabras clave:** Vinculación social, compromiso universitario, calidad de vida.

<sup>1</sup>Universidad de Sonora, Campus Santa Ana. [ana@santana.uson.mx](mailto:ana@santana.uson.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Sonora, Campus Santa Ana. [fayala@santana.uson.mx](mailto:fayala@santana.uson.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Sonora, Campus Nogales. [ccibarra@nogales.uson.mx](mailto:ccibarra@nogales.uson.mx)

## **Introducción**

La Universidad ha desempeñado, a lo largo de toda su historia, un importante papel como cauce de transmisión de conocimiento y eslabón entre la sociedad y la empresa. En el actual modelo socioeconómico el pilar fundamental del poder y de la capacidad de crear riqueza está en el conocimiento y el papel de la Universidad debe consistir en poner el conocimiento al servicio del ser humano, de su progreso ético, realización personal, desarrollo profesional y vinculación solidaria con los intereses generales. Las universidades son cada vez más conscientes de que su función no se puede realizar con calidad al margen de la responsabilidad social que, como instituciones, se le exige.

La función social de las universidades es defender los valores propios de la educación, en el sentido de buscar la igualdad de oportunidades para el desarrollo de capacidades, eliminando obstáculos de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan e impiden ese desarrollo. En consecuencia, la Universidad tiene que implicarse en una formación que responda a dichas necesidades, a través de la docencia, la investigación, la vinculación al medio y la gestión universitaria.

La Universidad de Sonora así como la mayoría de las Instituciones de Educación Superior contemplan en su plan de desarrollo institucional cumplir con cuatro funciones básicas que son la docencia, investigación, extensión y vinculación. Dichas funciones deben operar de manera que siempre estén correlacionadas, con la finalidad de que sean un factor fundamental para el entorno donde se encuentran las universidades establecidas. Las universidades deben investigar

sobre los aspectos cualitativos que generan un impacto sobre sus servicios prestados en relación con su entorno social. Desde la perspectiva de la Universidad como un sistema organizativo el logro de la calidad está determinado tanto por las acciones individuales como por la interacción de los individuos con sus unidades organizativas. Por lo tanto, es totalmente reduccionista el aproximarse a la evaluación de la calidad a través de la evaluación individual de los agentes. Es necesario un análisis del rendimiento institucional así como de los factores organizativos y ambientales que contextualizan posibles y posteriores análisis individuales.

### **Justificación**

El contexto social actual plantea nuevas dimensiones para un progreso humano que conlleva la promoción no únicamente de los recursos económicos, también de los recursos humanos y sociales que den cumplida respuesta a las necesidades sociales emergentes. Ello comporta nuevas exigencias de responsabilidad social que han de ser asumidas por personas, profesionales y organizaciones. La educación, y por tanto la universidad, tiene un papel clave en los procesos de responsabilidad social, que se ha de poner de manifiesto a través del ejercicio de sus funciones: la gestión, la docencia, la investigación y el compromiso social, en el contexto el que forma parte. Asumir estas funciones, desde la responsabilidad social, supone un compromiso de toda la organización universitaria con el desarrollo ciudadano, democrático y sostenible, y también, con la inclusión social y la riqueza de las redes sociales; en definitiva, con la calidad de vida.

Es obvio que las universidades no podían permanecer ajenas a la reflexión sobre la Responsabilidad Social y no sólo por ser organizaciones, sino porque en su seno se forman los futuros profesionales que trabajarán en las empresas y tendrán que promover dentro de ellas una visión ética, responsable contribuyendo al bien común y a la justicia social. Es por eso que hoy en día, cada vez son más las universidades que promueven la responsabilidad social universitaria. Las universidades no pueden dar la espalda al nuevo concepto de Universidad Responsable, por mucho tiempo. Los instrumentos de fomento de la responsabilidad social han propiciado que se extienda la idea de que adquirir ciertos valores intangibles, como la imagen o la reputación de la universidad, es uno de los elementos que marcan la diferencia frente a sus competidores. Cada día más organizaciones han entendido que no basta con competir con los elementos clásicos como calidad, tecnología o innovación, sino que además deben demostrar que el desarrollo de su actividad no genera ningún daño social presente o futuro para los grupos de interés.

Sin embargo, debido a la novedad de este tema todavía hay mucho por definir y concretar en cuanto a qué se entiende por un universitario comprometido en el campo social.

### **Problemática**

La educación de la ciudadanía debe ser rescatada en toda su magnitud, donde la Universidad actúe como actor clave en los procesos de democratización; ello implica que la universidad debe abrirse hacia la sociedad y para la sociedad, estrechando los lazos que la vinculan, partiendo del diálogo entre todos los

actores universitarios (administrativos, docentes, investigadores y alumnado), a través de proyectos que vinculen al alumno con la realidad y que lleve a la acción lo que aprende en las aulas, que le permita entender para qué aprende, donde las investigaciones nos vinculen con los alumnos y respondan a necesidades sociales específicas, donde el investigador se permita interactuar con la realidad que estudia y, a su vez, promueva la participación de actores ajenos a los espacios universitarios.

En este sentido, la universidad debe comenzar por conjugar nuevas estrategias pedagógicas, tales como: conformación de comunidades de aprendizaje, aprendizaje basado en problemas y proyectos sociales, promover la inter, multi y trans-disciplinariedad, revisar continuamente la estructura curricular respecto a los problemas de la agenda de desarrollo local y global, desarrollar actividades pedagógicas de investigación, acción e investigación aplicada en relación con actores no universitarios, desarrollo de comunidades de aprendizaje, conformación de equipos multidisciplinarios de investigación, desarrollar líneas de investigación con pertinencia social, promover la Responsabilidad Social desde sus áreas administrativas y de dirección, no solamente desde sus áreas sustantivas.

Es interesante tratar de dar respuestas a varias interrogantes que la sociedad se hace en referente a las universidades: ¿Qué se hace en la universidad? ¿Qué conocimientos se transmiten? ¿Cuánto tiempo tarda un estudiante y aplicar sus conocimientos? ¿Qué tipo de conocimientos enseñan? ¿Cómo los aplicarían? ¿Qué hace falta de enseñar en las universidades? ¿Cómo se logra un estudiante crítico, reflexivo, con valores entre otros? ¿Tienen los estudiantes los

conocimientos y las habilidades necesarias aplicables al contexto social? y en la que se basará la presente investigación, ¿La universidad de Sonora, Campus Santa Ana, como institución educativa, cumple con la Responsabilidad Social?

### **Objetivos**

Una de los principales objetivos de desarrollar es el de abordar desde una perspectiva diferente lo que es la responsabilidad social, pues se tenía la idea de que sólo las empresas eran las responsables de entender y hablar de este concepto, en el contexto de que las empresas son responsables de contribuir al desarrollo de las comunidades proporcionando empleos, sueldos, prestaciones sociales, contribuyendo todo esto a una responsabilidad social suplementaria, en lo que respecta a sus proveedores y consumidores.

El objetivo general de la presente investigación es el determinar la responsabilidad social de la Universidad de Sonora, Campus Santa Ana con respecto a la sociedad que la rodea. En específico se pretende determinar el grado de responsabilidad social del Campus Santa Ana en cuestión de vinculación y extensión con la sociedad y el sector productivo; así como determinar el grado de responsabilidad social que tienen los alumnos activos y egresados del Campus Santa Ana con la sociedad y el sector productivo.

### **Planteamiento hipotético**

Considerando que la presente investigación es factible y de suma importancia, se pretende obtener información para conocer el grado de responsabilidad social de Campus Santa Ana con la sociedad y el sector productivo que son quienes aportan de manera indirecta al funcionamiento de las instituciones educativas

públicas. Además, se pretende conocer el grado de responsabilidad social que tienen los alumnos de dicho Campus hacia los mismos sectores durante su preparación profesional en la institución y como contribuyen de manera positiva a la sociedad una vez egresados.

Se pretende demostrar con la presente investigación y de una manera sencilla pero sustancial, la importancia que tiene el que los educandos reflexionen sobre la necesidad de vincularse con la sociedad y con el sector productivo, a través de la responsabilidad social, aportando a la misma sociedad alternativas para mejorar la calidad de vida de cada uno de sus miembros.

## **Marco Teórico**

### **Origen de la responsabilidad social**

A pesar de que en muchos ámbitos se escucha hablar de responsabilidad social, en la mayoría de ellos la concepción de responsabilidad social suele variar; Vallaeys (2006), menciona que para los británicos la responsabilidad social es considerada una herramienta de competitividad y rentabilidad, para los alemanes este concepto se encuentra centrado en la comunidad y la ciudadanía corporativa; mientras que los franceses desconfían de ella al considerarla una estrategia para manipular a la opinión pública. En estados Unidos es cuestión de imagen y buena reputación de las empresas. En América Latina entendemos la responsabilidad social como filantropía. La responsabilidad social no es filantropía, no son buenas intenciones, no son meros principios éticos, lo más cercano a la responsabilidad sería la acción; acción en el entorno, en la sociedad, en la comunidad, dirigida desde las grandes empresas, e incluso, desde las organizaciones universitarias.

La responsabilidad social tiene sus orígenes en el quehacer de las empresas, sin embargo, es posible aplicarla al funcionamiento de las universidades, especialmente porque las instituciones de educación superior crecientemente deben establecer relaciones con la sociedad que les permita consolidar su quehacer docente e investigador, el que a la vez ve aumentar el interés que genera en diferentes personas, grupos y sociedad en general. A pesar de lo anterior, el análisis y la investigación de la responsabilidad social dentro de las universidades como su ámbito de aplicación es infinitamente menor que para el caso de las empresas, lo cual se debe a que los académicos de las universidades



que investigan estos temas, cuando ocasionalmente dirigen su atención hacia el interior de sus propias universidades, concentran el análisis en los que enseñan más que en analizar los comportamientos apropiados y éticos que las instituciones universitarias deben alcanzar en materia de responsabilidad social (Gaete, 2011).

La noción de Responsabilidad Social Universitaria ha adquirido un sentido distinto en el siglo XXI y ha pasado a referirse a la relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior en la formación de personas que posean perfiles multidisciplinarios, generando conocimiento en el contexto de su aplicación y vinculándose orgánicamente con el entorno y lo que la sociedad demanda en beneficio de sus mayorías. Su resultado se concreta con el diseño y puesta en marcha tanto de proyectos de desarrollo humano sostenible como de estrategias cuyo propósito es el acortamiento de brechas cognitivas entre sectores, instituciones y países, por lo que su efecto provoca cambios tanto en la reconfiguración de la estructura institucional y la naturaleza de sus funciones sustantivas, como en el diseño de nuevos dispositivos que hacen accesible la operación de innovadores mecánicos de cooperación internacional, organización en red y vinculación con sectores sociales y económicos diversos, hasta hace algunos años inimaginables (Herrera, 2008).

La Responsabilidad Social en su doble dimensión de exigencia ética y de estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, pide a las organizaciones que respondan de sus acciones y consecuencias, al mundo y a los diversos grupos sociales afectados. Son muchas las empresas que han

desarrollado la Responsabilidad social en los últimos años, de igual manera las universidades se van sumando a dicho proceso (Domínguez, 2009).

### **El rol de las universidades ante la sociedad**

Las universidades son cada vez más conscientes de que su función no se puede realizar con calidad al margen de la responsabilidad social que, como instituciones, se le exige. Y no solo porque las universidades, tanto públicas como privadas, son posibles gracias a la financiación de la sociedad, a través del Estado o de sus estudiantes y sus familias, sino también porque la formación de los estudiantes que acogen les debe preparar para ejercer como profesionales en un contexto social, tecnológico y cultural cada vez más complejo. Un contexto en el que la sostenibilidad necesaria, a todos los niveles, solo será posible si los profesionales y los ciudadanos, también los universitarios, saben integrar adecuadamente la práctica profesional y el ejercicio de responsabilidad social. Para llegar a esta integración, es necesario que el modelo formativo de cada universidad promueva, en su práctica, docencia, aprendizaje e investigación, y en sus espacios de convivencia de trabajo, situaciones que supongan implicación con la comunidad y que posibiliten la mejora de las condiciones de vida en el territorio (Martínez, 2008).

La universidad es una institución que se supone está al servicio de la sociedad y, por tanto en las características de la sociedad actual, pero estar al servicio no quiere decir que se tenga que limitarse a transmitir la cultura y la tradición que ella ha generado y genera, sino que sus componentes han de analizar críticamente

cómo se transmite esa cultura y qué repercusiones tiene fuera de sus fronteras. Aún más, se pudiera a decir que en los tiempos futuros, la universidad, en un sentido no sólo metafórico, no debería tener fronteras sino que debería solaparse, completamente con el entorno que la envuelve. Aspecto que puede darse en la transmisión de ciertos contenidos pero que será improbable como institución por la función social seleccionadora que le demandará ese futuro. Cuando analizamos la institución universidad para analizar el contexto en el cual se origina la formación, no cabe pecar de ingenuidad, somos conscientes de que el modelo de sociedad determina el tipo de universidad, y a la vez, a la universidad se le pide que colabore en la producción y en la reproducción del sistema social, de esa tradición acumulada, en la producción y reproducción de la ciencia y de la cultura (Imbernon, 1999).

El ámbito universitario ha sido siempre cuna de ideas, proyectos y alternativas para temas que se instalan en las sociedades o en ámbitos específicos de ésta, y requieren de cierto marco de pensamiento para utilizarlos mejor. En el caso de la Responsabilidad Social, la universidad cumple un rol fundamental en la investigación de las políticas para llevar adelante, y en el diseño de campos de acción para incursionar, o bien en el análisis de los marcos establecidos para proponer soluciones alternativas. Si bien la tarea llevada adelante por las distintas fundaciones proporciona a los estudiosos una amplia perspectiva del manejo e implementación de las acciones de Responsabilidad Social, la universidad provee al sector datos y estudios que se transforman en complementos ideales del trabajo

de estas fundaciones y empresas que contemplan Responsabilidad Social Empresarial. Visto así, la universidad no solo debe interpretar esa demanda social, esa necesidad de mercado, sino que debe ser un factor importante para promover el cambio social y el desarrollo del entorno. La participación de la comunidad educativa universitaria en el logro de metas, debe darse en el marco de ese ejercicio responsable del juicio de los actos y del respeto a la libertad, la ética y la tolerancia dentro de una perspectiva de compromiso y pertinencia institucional. Cada día más, la sociedad demanda de la universidad, de la academia, mayor participación de los hechos sociales (Martínez de Carrasquero et al., 2008).

### **La responsabilidad social universitaria**

Recientes acontecimientos han marcado la importancia de la formación universitaria integral y el compromiso social en el ejercicio profesional. De ahí la reflexión actual en torno al papel de la universidad en la contribución a un desarrollo más sostenible a través de lo que viene a denominarse Responsabilidad Social Universitaria. Por Responsabilidad Social Universitaria se entiende ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medioambiente, el compromiso social y la promoción de valores ciudadanos, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones (De la Cuesta, 2012).

La universidad forma a la gran mayoría de profesionales que integran las empresas, administración pública y organismos internacionales, la formación que adquieren a nivel conceptual y metodológico será la que posteriormente

desarrollarán en su vida laboral por ello podemos hablar de Responsabilidad Social Universitaria. La concreción de la responsabilidad social de las universidades en el siglo XXI va a depender, por un lado, de cómo se defina su misión y, por otro, de los problemas que enfrente la sociedad en la cual ellas operan. Es preciso analizar a la Responsabilidad Social Universitaria en términos de gestión de impactos con la finalidad de asegurar la necesidad de que las acciones sociales emprendidas tengan un real impacto en la mejora de la formación y producción de conocimientos. Plantear la Responsabilidad Social Universitaria en estos términos de gerencia, tiene la ventaja de que permite colocar la responsabilidad social en el seno de la estrategia universitaria, y no como un mero proyecto social. La universidad tiene como prioridades y objetivos por el simple hecho de existir en un entorno, el fin de servir a su comunidad y entorno y no sólo servirse de ella (Martí et al., 2008).

La universidad, como organización, es un escenario para potenciar recursos humanos y sociales, además de promocionar profesionales socialmente responsables en un mundo en el que cada vez hay nuevas necesidades. En consecuencia, la universidad tiene que implicarse en una formación que responda a dichas necesidades, a través de la docencia, la investigación, la vinculación al medio y la gestión universitaria. En los últimos años, las universidades están llevando a cabo numerosas acciones en los diferentes ámbitos. La dificultad radica en que tales acciones suelen desarrollarse de manera independiente, por unidades específicas de gestión, sin coordinarse bajo un marco común de gestión,

bajo los principios de Responsabilidad Social Universitaria. Además, no siempre se informa de ellos, de ahí que aún sea muy reducido el número de universidades que elaboran memorias de sostenibilidad y/o Responsabilidad Social. Asimismo, pocas disponen de un órgano de gestión específico sobre Responsabilidad Social Universitaria (Fernández, 2013).

Las tendencias articuladoras entre sectores hasta ahora separados no deben de conducirnos a ningún entusiasmo ingenuo. La Responsabilidad Social no armoniza los intereses sociales en conflicto por acto de magia, no reemplaza los necesarios sistemas de regulación jurídicos y políticos, sino que se conjuga con ellos. Pero, con todo, se expresa en este movimiento un esfuerzo de recomposición y articulación entre lo público y lo privado, entre lo particular y lo universal, a la hora en que las leyes del Estado nación pierden poco a poco su influencia y que los problemas globales se incrementan (tanto social como ambientalmente), exigiéndonos inventar nuevas fórmulas de auto y heteroregulación tanto locales como globales. Las urgencias éticas globales actuales hacen caducar la oposición estricta entre intereses privados e interés general. Cada vez más el interés privado tiene interés en no privarse del interés general. Para precisar orientaciones estratégicas generales de responsabilización social universitaria, es provechoso enfocar 4 líneas de acción institucional (Vallaey, 2008).

La Responsabilidad Social Universitaria, es más que proyección social, es saber administrar los impactos que la universidad tiene en sus cuatro áreas de funcionamiento (Administración, Formación, Investigación y Participación Social).

Así es necesario que sea responsable no sólo de cara hacia su entorno a través de proyectos sociales que incluyen a estudiantes de diversas especialidades, sino también en la manera en las que por ejemplo recicla sus desechos, rinde cuentas transparentes o cuida del personal administrativo y académico. No es sólo asegurar que sus estudiantes sean el día de mañana responsables, es también asegurarse de que ella misma lo es. Toda la comunidad universitaria debería tomar conciencia del concepto de Responsabilidad Social Universitaria, tratando de encaminar las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendiendo el respeto por las culturas y la protección del medio ambiente. Tomando esto en cuenta, la educación superior debería reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, y de un modo más concreto, sus actividades deben ser encaminadas hacia temas reales, es decir, confrontar la teoría con la práctica, pasar de las palabras a la acción(Ayala, 2011).

## **Marco Metodológico**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en el periodo Marzo de 2015 a Febrero de 2016 en la ciudad de Santa Ana, Sonora, que se encuentra localizada en el noroeste de México (30° 33' Latitud Norte y 111° 07' de Longitud Oeste). La ciudad se encuentra dentro del municipio de Santa Ana; colinda al norte con los municipios de Tubutama y Magdalena, al sur con Benjamín Hill y Opodepe, al este con Cucurpe y al oeste con Trincheras. El municipio de Santa Ana ocupa el 0.82% de la superficie del estado, cuenta una población total de 16,014 habitantes ubicada a 165 km al norte de la ciudad de Hermosillo, Sonora (INEGI, 2010).

Se elaborará una encuesta dirigida a conocer la percepción de la sociedad con respecto del grado de responsabilidad social que tiene el Campus Santa Ana, además, se analizarán los informes de trabajo reportados por parte del Campus Santa Ana en relación a los eventos de vinculación y extensión realizados para la sociedad y el sector productivo. Se elaborará una encuesta para obtener la percepción de la sociedad con respecto a la responsabilidad social de los alumnos activos y egresados del Campus Santa Ana, así como una encuesta dirigida a los mismos alumnos activos y egresados sobre su aportación brindada al sector social y productivo.

Para determinar el tamaño de muestra para encuestar a la sociedad, se recurrirá a las estadísticas de la página en internet que publica INEGI con información representativa, válida y confiable basándose en el número de familias en la ciudad



de Santa Ana, Sonora donde se aplicará la fórmula para poblaciones finitas de Münch y Ángeles (2009), con el 95% de confianza. De igual manera se aplicará la misma fórmula para obtener el tamaño de muestras de los alumnos activos y de los alumnos egresados del Campus Santa Ana.

Los resultados obtenidos de las encuestas se organizarán en una base de datos en el programa de Excel para posteriormente realizar un análisis descriptivo para su interpretación y posterior discusión y conclusión.

## **Bibliografía**

- Ayala, M. O. (2011). Responsabilidad social universitaria. *Realidad y Reflexión*, 33, 29-37.
- De la Cuesta, M. (2012). Responsabilidad social universitaria. *Boletín de la Fundación Carolina*, 2-3.
- Domínguez, M. J. (2009). Responsabilidad social universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Fernández, G. (2013). Responsabilidad social universitaria. Tesis de Maestría. Universidad de Oviedo. 38 p.
- Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.
- Herrera, A. (2008). Responsabilidad social universitaria. La educación superior en el mundo: educación superior, nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social, 176-77.
- Imbernon, F. (1999). Responsabilidad social, profesionalidad y formación inicial en la docencia universitaria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 34, 123-132.
- INEGI. (2010). Sonora. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.mashpedia.es/SantaAna>.
- Martí, J., Martínez. F. A., Martí. M., Marí. R. (2008). Responsabilidad social universitaria: acción aplicada de valoración del bienestar psicológico en

personas adultas mayores institucionalizadas. Revista Polis. Universidad Bolivariana de Chile, 5, 18.

Martínez, M. (2008). Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades. Ed. OCTAEDRO-ICE.

Martínez de Carrasquero, C., Mavárez, R.J., Rojas, L.A. y Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política, 15, 81-103.

Münch, L. y Ángeles E. (2009). Métodos y técnicas de investigación. Editorial Trillas. Cuarta edición. México. 167. p.

Vallaes, F. (2006). Breve marco teórico de responsabilidad social. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.udlap.mx/rsu>.

Vallaes, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. Educación Superior y Sociedad, 13, 191-220.



# Cultura Innovadora y Uso de las Tecnologías de la Información como Elementos de Competitividad, en Posgrados de Instituciones de Educación Superior en el Estado de Guerrero, Acreditados ante el PNPC del CONACyT

---

Yan Pallac Maldonado Astudillo<sup>1</sup>  
Xochitl Astudillo Miller<sup>2</sup>  
Rayma Ileri Maldonado Astudillo<sup>3</sup>

## Resumen

Las organizaciones cada día tienden a ser más competitivas para mantenerse en el mercado o bien, tener una ventaja que les permita el liderazgo del mismo o la obtención de diversos recursos, es importante que la organización se conozca a sí misma, y en el ámbito educativo no es la excepción, ya que las universidades están inmersas en constante cambio compitiendo para obtener más recursos económicos, que ayuden a desarrollar sus actividades diarias elevando así la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. Por todo lo anterior en esta investigación se pretende evaluar la competitividad en posgrados de instituciones de educación superior acreditadas por el PNPC del Conacyt incorporando las variables: cultura innovadora y el uso de las tecnologías de la información. Si bien es cierto que existen muchos modelos de evaluación de la competitividad en las empresas, no lo es para las instituciones de educación, casi no hay muchos modelos que determinen dicho indicador, en las Instituciones de Educación Superior, existen diversos programas como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), Conacyt entre otros, que evalúan la competitividad, estos modelos no incorporan la variable Cultura innovadora, dicha variable es significativa ya que si el capital humano cuenta con ella le permitirá a la institución potencializar el uso de las tecnologías de la información para alcanzar los objetivos propuestos y las estrategias planteadas, incrementando la calidad de la misma. La cultura innovadora y la tecnología de la información en las aulas permitirán que el proceso enseñanza aprendizaje sea más fluido y ameno y detonará el desarrollo de la creatividad del capital humano.

<sup>1</sup> Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UAGro). [yanpallac@uagro.mx](mailto:yanpallac@uagro.mx)

<sup>2</sup> Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UAGro). [xmiller@live.com.mx](mailto:xmiller@live.com.mx)

<sup>3</sup> Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UAGro). [raymaireri@gmail.com](mailto:raymaireri@gmail.com)

## **Introducción**

Para competir en un mundo que demanda el buen desempeño tecnológico y poder cumplir con una sociedad globalmente cambiante, es importante que en las organizaciones estén presentes tres elementos fundamentales para lograr el éxito competitivo: la tecnología como apoyo en la administración y producción en los procesos de las organizaciones, la cultura innovadora representada en el capital humano que fomentará en las organizaciones que siempre estén en constante búsqueda de la vanguardia de mejores ventajas que le permitan permanecer el mayor tiempo con el liderazgo en el sector en el que se desempeña, y de esta forma fomentar la competitividad entre las organizaciones. En el ámbito de las instituciones educativas hay que estar atentos sobre los cambios que se presentan y los modelos que se plantean entre los diferentes actores involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje para hacer instituciones más competitivas y así elevar los indicadores que el nuevo modelo exige.

Tomando en cuenta el documento Alianza por la Calidad de la Educación de la reforma educativa vigente en México, es necesario impulsar una transformación por la calidad educativa al modernizar las unidades académicas con la infraestructura y el equipamiento tecnológicos de vanguardia necesarios, que propiamente apoyen y favorezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje innovador.

El uso de las nuevas tecnologías como la computadora en las aulas, innova creativamente el trabajo docente y administrativo al integrarlas al quehacer cotidiano, permitiendo el desarrollo de competencias para transmitir las y

multiplicarlas a los alumnos, haciendo más significativos los aprendizajes adquiridos en las distintas asignaturas, ya que como se ha mencionado, la enseñanza apoyada por la tecnología y el capital humano calificado con cultura innovadora es tan importante y necesaria en los distintos niveles de las Instituciones.

Si se requiere que todos los agentes educativos compitan en una sociedad globalmente cambiante, es necesario que se involucre el uso de los recursos tecnológicos con que cuenta la institución para cumplir con la responsabilidad que demanda la era digital. Si los empleados de una institución desean hacer más competitiva a su organización deberán innovar en la práctica de sus procesos haciendo usar medios tecnológicos, para ello, hay que construir, en primera instancia, mejores estrategias y, después apoyarnos en la tecnología para hacer más competitiva a la institución.

Por otra parte, para comprobar los avances de las instituciones educativas y aumentar la calidad de las mismas es necesario propiciar ambientes más competitivos, los cuales deben verse reflejados en el desarrollo de los alumnos, y de los requerimientos de la sociedad, de las demandas del entorno nacional e internacional.

Por otra parte el equipamiento tecnológico de vanguardia en Instituciones de educación superior públicas en el estado de Guerrero por sí sola no garantiza aumentar la calidad educativa, es altamente recomendable agregar la cultura innovadora que haga más competitiva a la institución, esto permitirá elevar los

indicadores que los nuevos modelos educativos establecen y de esta manera favorecer la calidad educativa que nuestro país actualmente demanda.

Hoy en día el sistema educativo, que contempla, escuelas, autoridades, docentes, directivos, etc., tienen una gran responsabilidad en materia de calidad educativa y por eso es indispensable fomentar entre los empleados la cultura innovadora que aplique y desarrolle las tecnologías en el proceso enseñanza para incrementar la competitividad.

### **Planteamiento del problema**

Hacer hincapié en el tema de la evaluación en el ámbito educativo es un tema por demás controversial ya que preocupa a investigadores, académicos, administrativos y sobre todo a los directivos que son los que implementan las políticas orientadas a mejorar el proceso enseñanza aprendizaje, esto ha cambiado la educación repercutiendo en una serie de cambios, en todos los niveles y grados: desde estructuras institucionales, métodos pedagógicos y sobre todo modalidades de evaluación.

En general, las actividades de las Instituciones de educación superior sobre todo las públicas se ven restringidas económicamente ya que el presupuesto que reciben tanto del gobierno federal como del subsidio estatal, esto es debido principalmente a que los ingresos que generan por sí mismas representan una proporción mínima. Sin embargo, debe considerarse que aun cuando lo anterior es indiscutible, también lo es el hecho de que no existe una eficiente asignación de



recursos dentro de las instituciones de educación superior, dándole la mayor parte de los apoyos federales a universidades que son más competitivas.

En el estado de Guerrero la UAGro es la única institución a la fecha que cuenta con posgrados de calidad certificados en el PNPC del CONACYT, dicho lo anterior podemos hacer un foco a esta institución para la presente investigación y como antecedente tomamos de base el documento donde la Universidad Autónoma de Guerrero ingresa al Consorcio de Universidades de México (CUMex), donde se consideró la situación académica de la Universidad, y se precisó que el 90% de la matrícula de licenciatura cursa sus estudios en programas reconocidos por su buena calidad, el 83% de los maestros de tiempo completo tienen estudios de posgrado, el 80% de los cuerpos académicos están en consolidación y el 20% consolidados aunado a esto una Comisión Verificadora analizó los documentos y realizó una visita a sus instalaciones, de esta manera se constató el cumplimiento de la alma máter de Guerrero con los indicadores de ingreso y el compromiso con la calidad académica.

Esto representa un gran reto para que las unidades académicas se mantengan en los sistemas de certificación de los niveles medio superior y superior, así como para los posgrado que han ingresado al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACYT y por consiguiente para la propia Universidad que debe mantener los indicadores que le permitan continuar en el CUMex, cada unidad académica tiene un periodo de certificación por 2 años lo que la hace estar en constante evaluación, con indicadores muy elevados de calidad en varios

aspectos, uno de ellos es la parte de las TICs y la interacción en el proceso enseñanza aprendizaje.

Cada unidad académica tiene su propia estructura y su propia administración esto ocasiona que algunas unidades no cuenten con un diagnóstico actualizado en materia de competitividad y en el uso de las tecnologías con las que cuentan, por otro lado las TICs en ocasiones están siendo subutilizadas, representando un gasto tecnológico para la institución, aunado a esto la falta de capacitación de algunos empleados para el uso correcto de las TIC's y la falta de una cultura innovadora en el capital humano se ha convertido en un problema que frena la competitividad de la Universidad Autónoma de Guerrero.

La falta de una correcta administración de las TICs en las unidades académicas es un factor que está afectando la calidad en la educación, incluso hay unidades académicas que no han logrado su certificación y no cuentan con herramientas tecnológicas adecuadas que favorezcan las actividades diarias, alejando la posibilidad de lograr cumplir con los indicadores que los organismos acreditadores indican.

Ante esta situación se plantean estrategias, situaciones y áreas de oportunidad en dónde el docente pueda desarrollar habilidades y competencias en el uso de las nuevas tecnologías, en particular de la computadora para transmitir y diseñar actividades innovadoras que favorezcan la competitividad de la Universidad Autónoma de Guerrero y de esta forma lograr los objetivos planteados.

## **Justificación**

La tecnología ha servido para facilitar la vida, la adaptación y la supervivencia del hombre. Las herramientas que ha ido construyendo el hombre se presentan a una velocidad vertiginosa en las últimas décadas haciendo de esta una novedad necesaria en el quehacer cotidiano.

La incursión rápida y permanente de la tecnología en la sociedad tiene que reconsiderar la organización del conocimiento, es decir el paradigma cognitivo también llamado procesamiento de información, que debe cambiar porque ahora para el desarrollo de las habilidades se cuenta con nuevas herramientas.

Por otro lado el capital humano es un factor muy importante en las organizaciones, y entre más capacitado este en materia de tecnologías de la información, podrá desarrollar competencias que ayuden a la organización a ser más competitiva esto si el capital humano también desarrolla una cultura innovadora que le permita ser creativo en sus actividades.

En este sentido la presente investigación posee una gran relevancia, ya que pretende plantear un modelo de evaluación para evaluar la competitividad de las instituciones de educación superior relacionado con los procesos que se siguen en la gestión escolar de las tecnologías de la información y las comunicaciones; aspectos de actualidad que han revolucionado todas las aristas y facetas del quehacer educativo y escolar en general, donde los alumnos, maestros y personal administrativo se encuentran inmersos y son componentes fundamentales en el proceso de enseñanza aprendizaje de calidad.

El principal interés por el tema que se presenta en esta investigación, está relacionado con un tópico de actualidad, como es el uso de la tecnología en ámbitos educativos, sociales y laborales en los cuales el alumno está o estará inmerso inevitablemente.

Por tal razón es importante que las unidades académicas cuenten con las herramientas necesarias para llevar acabo sus actividades diarias. Esta investigación también pretende crear un diagnostico situacional de las tics con las que cuenta la unidad académica, de la cultura innovadora y como se relaciona con la competitividad institucional.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las características de la cultura innovadora de las IES?

¿Cuál es la posición tecnológica de la institución con relación con sus competidores?

¿Cuál es el uso de la tecnología de la información en las IES?

¿Cómo se relacionan la cultura innovadora, el uso de las tecnologías de la información con la competitividad de las IES?

¿Qué estrategias se pueden proponer para que las IES mejoren su posicionamiento competitivo?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Evaluar la relación entre la cultura innovadora y uso de las tecnologías de la información como elementos de competitividad en Instituciones de Educación Superior en Guerrero.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los principales modelos teóricos relacionados con la competitividad Y la cultura innovadora.
- Describir la cultura innovadora: creatividad, trabajo en equipo, confianza en el personal, liderazgo innovador, toma de decisiones, comunicación desde la percepción del personal académico y administrativo.
- Conocer el uso de las TI por parte del personal académico y administrativo.
- Identificar la posición tecnológica e innovadora de acuerdo con la percepción del personal directivo.
- Proponer estrategias de posicionamiento competitivo.

### **Revisión Literaria o Enfoque Teórico**

#### **Cultura Innovadora**

La importancia de analizar la cultura innovadora como estrategia de competitividad en las Instituciones de Educación Superior radica en que las organizaciones deben avanzar a la par de los cambios que se generan en el entorno, para

anticiparse a tendencias y lograr al máximo el rendimiento de todos los recursos dentro de las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

La cultura innovadora se destaca como uno de los factores organizacionales más importantes y de gran impacto en el ámbito empresarial, lo cual se define como una estructura integrada de conocimientos acerca de una realidad, con creencias, valores, actitudes, normas que regulan la vida colectiva, inspirado en el conocimiento, sentimientos y racionalidad, que le permiten al individuo actuar de manera creativa, liderar procesos, conformar trabajo en equipo, y resolver problemas a través de diferentes alternativas en la consecución de sus objetivos institucionales en la búsqueda de ser competitivo (Toro y Cabrera, 2000).

Innovación significa cambiar hacia algo nuevo totalmente o algo nuevo respecto al objeto innovador. No todo cambio es una innovación pero la innovación siempre significa cambio y supone disponibilidad favorable al cambio. Etimológicamente innovar significa «introducir novedades en alguna cosa», «mudar o alterar las cosas».

La innovación está íntimamente ligada a la creatividad. Creatividad como capacidad de crear, de «hacer algo a partir de la nada, fundar una sociedad o entidad jurídica o componer una obra intelectual o artística» (Diccionario de la Real Academia Española, 2015).

Amabile (1989) la define así: «Creatividad es la producción de lo nuevo y de ideas nuevas por un individuo o un pequeño grupo trabajando juntos».

Sostener un ambiente que fomente la creatividad de nuevas e innovadoras ideas no es una tarea fácil: se requiere apoyar las actividades de innovación en los elementos organizacionales—tales como valores, creencias, motivaciones, trabajo en equipo, comunicación—para facilitar los procesos de innovación; por ello se requiere adecuar el diseño organizacional en pro de conseguir un ambiente laboral adecuado innovador, teniendo en cuenta la estructura, las funciones y las normas de las organizaciones (Touche & Tohmatsu, 2004).

### **Competitividad**

En un mundo globalizado es fundamental que las organizaciones sean cada vez más competitivas ya que el entorno cambia constantemente y si las organizaciones no se adaptan al cambio corren el riesgo de quedar rebasadas por sus competidores obligándolas a salir del mercado o del entorno en que se encuentren, por tal razón hoy día las Instituciones de Educación superior son evaluadas constantemente, por otro lado la competencia entre Instituciones de Educación Superior son cada vez más fuertes ya que esto determina la obtención de recursos para seguir operando así como los apoyos a sus estudiantes por esta razón es de vital importancia el estudio de la competitividad entre Instituciones de Educación Superior.

Michael Porter define la competitividad centrando su análisis en el concepto de productividad.

Según Porter por productividad se entiende la forma en que un país genera prosperidad utilizando sus recursos humanos, económicos y naturales. O como la

eficiencia que tienen un país o una organización de utilizar eficientemente sus recursos humanos, económicos y gestión administrativa; la competitividad es punto de partida, ya que es la fuente de prosperidad y desarrollo para un país o institución (Porter, 2008).

El mismo autor sostiene que la competitividad es “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan”. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una organización, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a éstos.

También la competitividad requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que el recurso humano es uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida

El IMCO define competitividad como la “habilidad de una región para atraer y retener inversiones” (IMCO, 2006: 29), planteando la idea de que la generación de bienestar atraviesa por la capacidad de generar inversión, principalmente la relacionada con la aparición de empleos.



Así mismo, la competitividad involucra la innovación, definida como la incorporación de los nuevos procesos, productos y servicios, lo que se ha constituido en un determinante clave para la competitividad, en la búsqueda del crecimiento de las organizaciones (Colciencias, 2008).

Una última concepción de competitividad tiene que ver con las diferencias que existen en los procesos de administración de las organizaciones destacando la forma en cómo se gestionan los recursos humanos de tal forma que logren la mayor parte de sus objetivos.

En el ámbito de la educación superior en México existen muy pocos estudios sobre competitividad, y aún no existe un índice que mida con cierta precisión la calidad en las universidades de tal forma que las personas puedan tener una referencia antes de ingresar a las mismas.

En México se tiende a considerar que las Instituciones de Educación Superior son competitivas en función de variables relacionadas con el volumen (número de alumnos, profesores, edificios, etc.) o con indicadores propuestos por la SEP o Conacyt, como es el caso del PRODEP o el SNI, más no en función del valor que generan.

El PIFI es un programa que busca apoyar a las Instituciones de Educación Superior a cambio pide que estas mejoren su calidad y aumenten su competitividad, sin embargo los indicadores que toma hacen referencia a la evaluación que existe entre la capacidad y la competitividad académica, dejando de lado la cultura innovadora que en el capital humano es fundamental para aprovechar al máximo el avance tecnológico con que cuenta la institución.

Desde 1992 los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), es el organismo con autoridad de evaluación de las instituciones de educación superior en México, quienes marcaron los parámetros de evaluación, especificando criterios e indicadores para los procesos de autoevaluación y de la evaluación externa, aunque los CIEES tienen una metodología aceptada ampliamente y entre sus indicadores tienen la evaluación tanto interna como externa de la Institución y además evalúa diferentes indicadores como programas educativos, infraestructura, administración, capacidad tecnológica y al capital humano que tan capacitado esta, deja de lado la Cultura innovadora que es un indicador que puede darle mayor certidumbre a la evaluación. Por esta razón en este estudio se propone evaluar la relación entre las variables anteriormente citadas.

## **Tecnología**

La tecnología se ha convertido en un componente básico de la competitividad de las organizaciones. Es, por tanto, crítico integrar en la estrategia global de las Instituciones de Educación superior la gestión de la tecnología, es decir, la estrategia que permita a la organización desarrollar, adquirir y asimilar tecnología, incorporarla de forma eficaz a sus nuevos servicios, anticiparse a las necesidades de los clientes y ofrecer calidad en los servicios.

La tecnología juega un papel importante para alcanzar los objetivos de cualquier organización ya que facilita las tareas, sin embargo en muchas ocasiones la tecnología representa un gasto ya que es subutilizada y no siempre se obtiene el mayor provecho de ellas, ya que con el tiempo la capacidad de las TICs a

aumentado significativamente, no obstante las TICs han convertido a las organizaciones más competitivas llevándolas a superar límites que décadas atrás no se hubieran imaginado, y hoy en día la tecnología de la Información y Comunicación juega un papel importante en el proceso enseñanza aprendizaje ya que facilita al alumno la asimilación del conocimiento haciendo al docente esta tarea más sencilla.

### Variables

Variable	Indicador	Ítems
<b>La cultura innovadora</b> (Castrillón y Gómez, 2012)	Creatividad, Trabajo en equipo, Confianza en el personal, Liderazgo innovador, Toma de decisiones, Comunicación	
Tecnologías de la información	Uso  Posición tecnológica	1 procesador de textos (Word, Note pad, otros) 2 Bases de datos (Access, freeDB, Otros) 3 Hoja de Cálculo (Excel, Numbers, otros) 4 programas Gráficos (Corel, Photoshop otros) Fuerte Buena Sostenible Débil
Competitividad	Indicadores de competitividad en IES (Conacyt, Prodep)	-Perfil prodep -Grado de consolidación de CA -Pertenencia al SNI

Tabla 1. Operacionalización de las variables

## **Método**

La presente investigación pertenece al enfoque cuantitativo cuyo alcance es descriptivo al pretender, como parte de los objetivos de la presente, describir las características del comportamiento de la cultura innovadora y la tecnología como elementos de la competitividad en las universidades del estado de Guerrero.

En cuanto a la intervención del investigador, será de tipo observacional pues se realizará sin la manipulación deliberada de variables y cuyos fenómenos serán observados en su ambiente natural para su posterior análisis.

De acuerdo a la planificación de la medición de las variables de estudio, ésta es de tipo prospectivo, puesto que se realizarán mediciones propias a partir de datos primarios y no sobre mediciones históricas o ya realizadas por otros.

Según el número de mediciones de la variable, la presente se caracteriza por ser de diseño transversal, puesto que se consideran los datos a partir de la medición de las variables en un solo momento.

Así también según el número de variables de interés para esta investigación, será analítica, es decir, implica el uso de métodos estadísticos bivariados en una segunda etapa. A manera de conclusión, el diseño de la presente se puede observar en la siguiente figura:

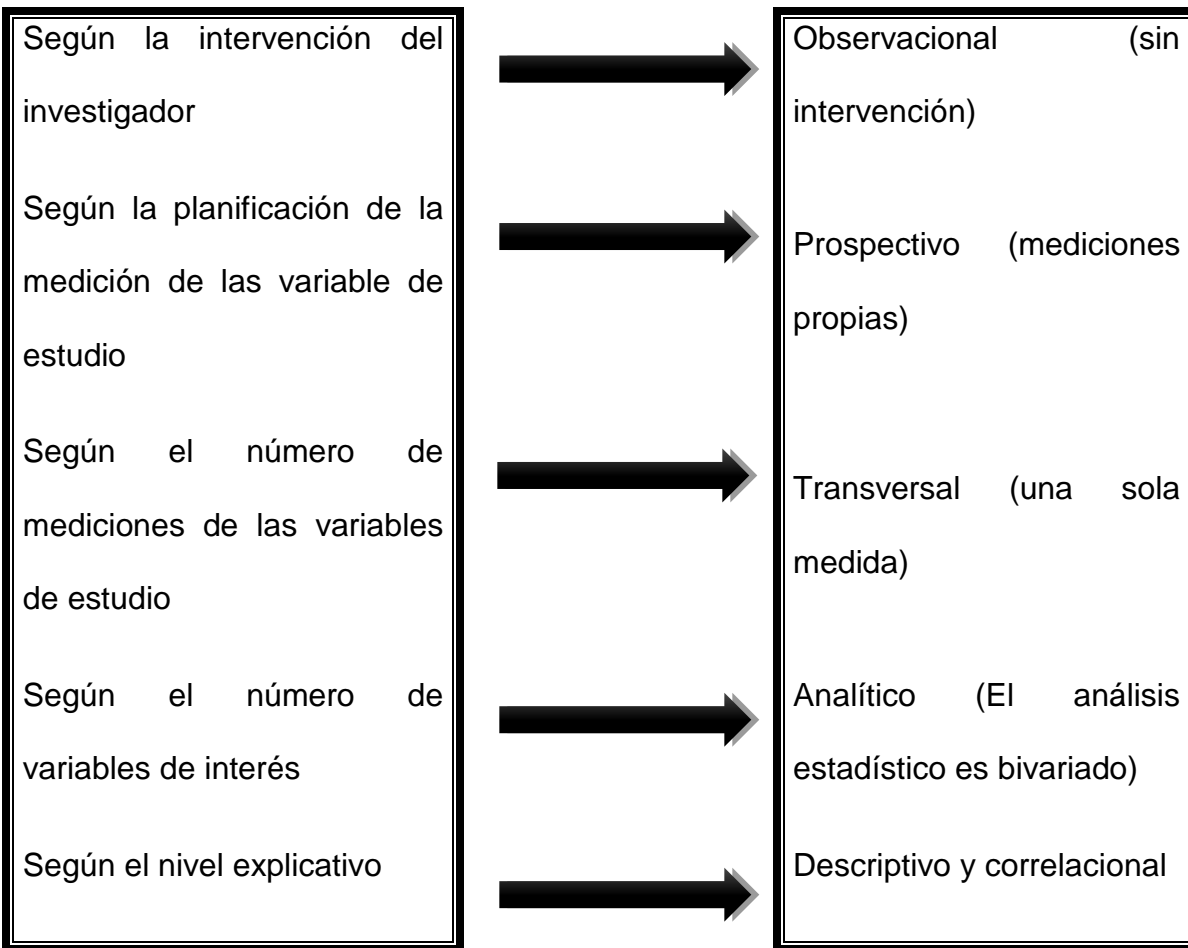


Figura 1. Diseño de la investigación

## Universo de investigación

La población dentro de una investigación es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones (Hernández-Sampieri et al., 2010); así, el universo de investigación de la presente, estará conformado por el conjunto de trabajadores Académicos de Universidades, específicamente del área de posgrado, así como de Institutos tecnológicos; y cuya ubicación esté dentro del estado de Guerrero.

NO	CVE SISTEMA	ENTIDAD FEDERATIVA	INSTITUCION POSTULANTE	PROGRAMA	GRADO	NIVEL	ORIENTACION	FECHA DE TERMINO DE VIGENCIA
777	000672	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	DOCTORADO EN CIENCIAS AMBIENTALES	DOCTORADO	EN DESARROLLO	INVESTIGACION	31/12/2018
778	002914	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	DOCTORADO EN CIENCIAS BIOMÉDICAS	DOCTORADO	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2015
779	004138	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	DOCTORADO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN MATEMÁTICA EDUCATIVA	DOCTORADO	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2019
780	003137	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN ARQUITECTURA, DISEÑO Y URBANISMO	MAESTRIA	EN DESARROLLO	PROFESIONAL	31/12/2016
781	002884	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN DOCENCIA EN MATEMÁTICAS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2015
782	003320	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS EN EPIDEMIOLOGÍA	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2016
783	003125	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS: GESTIÓN SUSTENTABLE DEL TURISMO	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2016
784	004060	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN DOCENCIA DEL IDIOMA INGLÉS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2016
785	004059	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN MATEMÁTICAS APLICADAS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2017
786	004136	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2017
787	004033	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS: TERRITORIO Y SUSTENTABILIDAD SOCIAL	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2017
788	004105	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN HUMANIDADES	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2017
789	002991	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS MATEMÁTICAS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2017
790	004104	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN INGENIERÍA PARA LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2017
791	004135	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN BIOCENCIAS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2017
792	004309	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2016
793	004376	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN IMPUESTOS	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2019
794	004455	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	PROFESIONAL	31/12/2019
795	004472	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS AGROPECUARIAS Y GESTIÓN LOCAL	MAESTRIA	RECIENTE CREACIÓN	INVESTIGACION	31/12/2018
796	001755	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS ÁREA MATEMÁTICA EDUCATIVA	MAESTRIA	CONSOLIDADO	INVESTIGACION	31/12/2016
797	001658	GRO	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	MAESTRÍA EN CIENCIAS BIOMÉDICAS	MAESTRIA	CONSOLIDADO	INVESTIGACION	31/12/2017

Imagen 1. Universo de Programas de posgrado acreditados en el PNPC del Conacyt

Se realizará el estudio en los 19 posgrados de la Universidad Autónoma de Guerrero, aplicando un cuestionario al personal docente. La investigación es de tipo descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, transaccional y de campo.

Se realizará una revisión de las diferentes perspectivas teóricas, a partir de la cual se determina la información primaria de campo, se diseñó un instrumento de medición tipo encuesta. Esta fue validada por expertos en áreas afines. Se utilizará una escala de Likert; aplicando el Alfa Crombach y pruebas correlacionales.

## **Resultados Esperados**

Con este estudio se espera determinar la relación que existe entre la competitividad contrastada con la tecnología y la cultura innovadora, de esta manera podremos dar certidumbre a las unidades de educación superior para la realización de sus instrumentos de medición de la competitividad.

Otro aspecto importante que se pretende con este trabajo es describir la cultura innovadora ya que muchos administradores de unidades académicas conocen el concepto de innovación pero desconocen el concepto de la cultura innovadora llevando con esto a no desarrollar la capacidad tecnológica con la que cuentan las unidades académicas.

También con este estudio se busca desarrollar un instrumento de evaluación de la competitividad que incorpore la tecnología de la información como herramienta y la cultura innovadora como detonante de dicha herramienta para potencializar la competitividad en las Instituciones de Educación Superior.



## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. (2005). *Globalización y Capitalismo en México*. México, DF: Plaza Janés.
- Alcaraz, R. (1995). *Negocios de emprendedores*. México, DF, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Argyris, Ch. (1978). *El saber organizacional*. California, Estados Unidos: Blackwell Pub
- Arieti, S. (1976). *La Creatividad*, México, DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Arriaga, R., Conde, R. y Estrada, J. (1996). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México, DF, México: Una evolución de la empresa integradora. *Análisis Económico*, 2(29), 3-28.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, 209(4-5), 5-22
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México Edit. McGraw Hill.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) (2006). *Preparando a las entidades federativas para la competitividad: 10 Mejores prácticas*. EGAP
- Porter, Michael E. & Klaus Schwab (2008). "The Competitiveness Report 2008-2009", in World Economic Fórum. Geneva, Switzerland.

Touche & Tohmatsu (2004). Fortering and innovative culture. Disponible en <http://www.deloitte.com/growler>.

# La Enseñanza de la Cinematografía en la Universidad de Hoy

---

José de Jesús Chávez Martínez<sup>1</sup>

## Resumen

El cine ha desempeñado un papel esencial en las artes en general, en la cultura y en la sociedad. Ha cambiado la percepción de la realidad desde su nacimiento y por ello su estudio es fundamental en las carreras que tocan los temas comunicacionales, el diseño gráfico y las iconologías, entre otras. Esta incorporación ha sido difícil en el caso de las universidades de la ciudad de Culiacán donde se imparte la carrera de Ciencias de la Comunicación o similares. Las necesidades didácticas, que son y han sido numerosas, se han ido resolviendo de una u otra manera en estas instituciones, pero aún persisten carencias principalmente en infraestructura para crear productos audiovisuales y en conocimientos sobre la cinematografía, en especial la historia y el lenguaje del cine, en relación con la complejidad del mundo actual. Este trabajo presenta reflexiones sobre estos temas con base en experiencias propias, en la literatura correspondiente y en testimonios de los profesores que imparten materias relativas al cine, obtenidos mediante entrevistas cualitativas. La necesidad de abordar de la manera más responsable posible esta didáctica se hace pensando en el bien de las carreras, de los docentes, del alumno como productor de mensajes audiovisuales y actor-testigo de la cultura, de las instituciones de educación superior y de la sociedad.

**Palabras clave:** Cine, enseñanza, profesor de cine, universidad, alumno.

<sup>1</sup>Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. [jojecham@hotmail.com](mailto:jojecham@hotmail.com)

## **Planteamiento del Problema**

La vertiginosa situación en el mundo actual provoca sentimientos de ansiedad ante procesos y actividades que requieren gradualidad y reflexión. En el contexto de las artes, las industrias culturales manejan un sistema de producción en masa, y en serie, de bienes simbólicos que decretan, a base de transmisiones repetitivas, irrestrictos parámetros de decodificación que las audiencias adoptan sin oponer mucha resistencia. En el caso del cine, la preferencia del espectador está dogmatizada por la propuesta dominante de la cinematografía comercial que colma las salas de exhibición con productos banalizados y estandarizados con el fin de satisfacer las necesidades (más allá del entretenimiento del público en sí) de una industria que necesita mantenerse ubicada entre las más poderosas y rentables del planeta. Esta lógica despierta una emotividad sesgada, un acostumbramiento a un modelo de apreciación prácticamente absoluto. Se trata de una propuesta de cine comercial muy acendrada en el gusto del espectador.

Si bien se dice vivimos en la era de la imagen, es claro que el cine está en posición de proporcionar al alumno un universo mucho más amplio de recursos estilísticos y temáticos, pero ocurre un distanciamiento que prácticamente obliga a las escuelas de nivel superior a convertirse en semillero e incubadora de profesionistas con tendencias corporativizantes, lo cual permea a la universidad misma con un discurso empresarial, tanto en la orientación curricular como en la organización institucional. En este contexto, apenas si se habla de las artes y de su posibilidad formativa.

En el tema a abordar en este proyecto, la enseñanza del cine en las carreras de Ciencias de la Comunicación(y afines) en universidades de Culiacán, es trascendental entender y contextualizar la didáctica en las artes audiovisuales, desde un punto de vista institucional, como espacios de expresión, como una manera de generar mensajes socialmente trascendentales, y así transmitirlo al educando. El cine como arte ha contribuido a entender el mundo, aspecto que es primordial para la convivencia y la formación de los estudiantes, y de las personas en general, pues su función como reconstructor social, según López Rivera (1997), tiene propósitos educativos centrados en el desarrollo de habilidades de pensamiento (manejo de información), de valores y actitudes humanas. Jackson considera esto último como indiscutible.

El cine, y no debemos cansarnos de repetirlo, es una parte integrante del mundo moderno. Aquel que se niegue a reconocerle su lugar y su sentido en la vida de la humanidad privará a la Historia de una de sus dimensiones, y se arriesgará a malinterpretar por completo los sentimientos y los actos de los hombres y mujeres de nuestro tiempo (Martin A. Jackson, 1974, en Caparrós Lera, 2007, p. 28).

Sin embargo y adicionalmente, en las escuelas de esta ciudad no se organizan suficientes actividades tendientes a la difusión del cine como arte con su respectiva función formativa: escasean los ciclos de exhibición de películas, cine-debates, las jornadas sobre el cine con conferencias o talleres y así mismo muestras de los trabajos estudiantiles(cortometrajes en video), entre otras omisiones al respecto. A ello se agrega la carencia de condiciones técnicas para la enseñanza cinematográfica, sin una sala de proyección y con insuficiente equipamiento en cuanto a cámaras digitales, computadoras, recursos de tramoya y software para el procesamiento de imágenes. Y al final, como casi siempre

ocurre, el profesor queda solo y, de acuerdo a sus posibilidades, enfrenta y adecua la impartición de los cursos.

Cabe agregar que para el alumno las materias de cine resultan algo diferente de lo que pensaban, quizá porque sucede lo siguiente: los estudiantes de Comunicación (y también de otras carreras) en Culiacán discurren sus maneras de entretenerse<sup>2</sup> en tres vertientes mediáticas muy identificadas: las tecnologías (en especial el uso literalmente permanente, a todas horas, del teléfono móvil), la televisión (específicamente consumen las telenovelas y *talk shows* producidos por la que quizá sea la televisora más importante e influyente de Latinoamérica) y el cine hollywoodense que predomina en las salas de exhibición, con la salvedad de algunas películas mexicanas muy parecidas en tono y en forma a sus pares comerciales estadounidenses. Estos tres elementos condicionan mucho la concepción estética de las audiencias.

Esta problemática plantea un reto muy específico, un reto grande si consideramos que los profesores responsables de impartir estas materias en nuestras escuelas cursaron en algunos casos carreras distintas a las humanidades y en otros estudiaron comunicación, pero bajo iniciativa personal han tomado cursos sobre cinematografía o sobre producción audiovisual, con divergencias en la formación y en el bagaje adquirido; el único elemento común es el entusiasmo y afición por la cinematografía (llamada popularmente cinefilia).

<sup>2</sup> Otras formas de recreo para estos jóvenes no tienen que ver con los medios, pero no son menos importantes. Gustan de convivir en fiestas o en centros de diversión nocturna, como bares y discotecas.

Aquí es cuando cabe preguntarse ¿por qué la enseñanza del cine? Bendriss (2013) señala: “La educación en imagen debe ser parte de la misión de la escuela; la cual debería educar a los estudiantes a formar un pensamiento crítico y protegerles contra los riesgos de la proliferación incontrolada de la imagen”.

No se trata, en este caso, de incluir al cine como apoyo didáctico de un programa curricular o relacionarlo directamente con la educación, sino más bien de que sea conocido por el estudiante como podría y debería conocer otras temáticas concernientes a la comunicación. Es una asignatura de un programa educativo específico. Para Peña Zerpa (2010, p. 56), es necesario partir de una educación de la vista para luego establecer una relación entre los sujetos y los filmes, advirtiendo la ausencia de una cultura audiovisual y cinematográfica ante el consumo de un tipo de cine divorciado del pensamiento. Después, tendríamos que pensar en las adecuaciones técnicas (equipamiento e infraestructura) y en terciar en el análisis curricular.

En pocas palabras, los alumnos poco saben de cine, a no ser que conozcan a ciertos actores estadounidenses de la actualidad, porque son bastante difundidos en las carteleras, sin embargo desconocen incluso a figuras célebres del cine mexicano, las que formaron parte de una industria boyante en la década de los 40's. Si acaso identifican a Pedro Infante o a Mario Moreno “Cantinflas”, y eso porque sus películas se transmiten con cierta asiduidad por la televisión<sup>3</sup>. Verlas por ese medio, señala Martínez-Salanova (2003, p. 46), es un proceso rápido sin

<sup>3</sup> Por cierto que la aparición de la televisión fue uno de los factores que propiciaron la decadencia de la llamada Época de Oro del Cine Mexicano, en esa década de los 40's.

atención al cien por ciento, “el recuerdo es poco duradero, se desestima la reflexión sobre la imagen” y “los modelos humanos que apreciamos se siguen dando más desde la televisión que en el cine” La pregunta que plantea entonces Martínez es: “¿qué se puede hacer para que los jóvenes aprendan a ver cine?” (2003, p. 46). Agregaríamos dos cuestiones más: ¿qué se puede hacer para que los jóvenes conozcan y asimilen la historia del cine?, ¿qué se puede hacer para que los jóvenes aprendan y apliquen las bases del lenguaje cinematográfico? ¿Cómo integrar al cine como elemento importante en la formación integral del alumno?

Es necesaria la adquisición del conocimiento cinematográfico en muchos sentidos, el expresivo es uno de ellos si el alumno recibe referencias histórico-sociales-técnicas. La creatividad ayuda al educando a manifestar lo que vive en su entorno y por lo tanto lo que le preocupa. Su expresión se concretaría en tomas, en planos, en posiciones y en movimientos de cámara, en silencios y con sonidos, en planos secuencia o en montajes que, si bien hasta cierto punto son rudimentarios, resultan expulsores de la inacción y detonantes de la reflexión. Y eso se puede lograr en la enseñanza, en los cursos de cine, en los periodos trimestrales o semestrales, según sea el caso.

A continuación se exponen los elementos del protocolo que delimitan a la enseñanza del cine como objeto de estudio:

### **Pregunta principal de investigación**

¿Cómo se enseña el cine en las universidades de Culiacán?



Preguntas secundarias

¿Qué factores inciden en la impartición del cine en las universidades de Culiacán?

¿Bajo qué condiciones se enseña el cine en las universidades de Culiacán?

¿Qué escuelas incluyen cine en sus planes de estudio?

### **Objetivo General**

Explicar cómo se enseña cine en las universidades en Culiacán desde la perspectiva del profesor

### **Objetivos Específicos**

Identificar las escuelas de educación superior en cuya matriz curricular estén incluidas una o más asignaturas referentes directamente a la cinematografía.

Conocer, en palabras de los maestros, los factores que inciden en la impartición de asignaturas referidas directamente al cine.

### **Supuesto de investigación**

Debido a la naturaleza de esta investigación, se plantea este supuesto que se espera sea convalidado o refutado con los resultados de la indagatoria en campo:

El cine es impartido bajo ciertas condiciones que dificultan su abordaje académico en las universidades de la ciudad de Culiacán: conocimientos cinematográficos insuficientes y desinterés por parte del alumno, además de sus preferencias por una preparación centrada en la técnica para maniobrar de manera eficiente aparatos y otros implementos para la producción de películas. A ello se agrega la poca atención que las instituciones educativas le confieren al cine, expresada en una

logística insuficiente para el desarrollo integral de su enseñanza que contemple equipamiento e infraestructura.

### **Justificación**

El cine en la educación se manifiesta en dos vertientes: como medio de comunicación-expresión, indispensable en las carreras relativas a la comunicación, a las artes visuales y a la producción audiovisual; y como auxiliar en otras áreas del conocimiento. Estrascendental porque es parte de la formación académica en el campo específico de las ciencias de la comunicación. Es necesario entonces acercarse a la realidad para conocer de primera mano las condiciones en que se suscita la enseñanza del cine en las carreras de Ciencias de la Comunicación y/o afines, en las instituciones de nivel superior en la ciudad de Culiacán.

El cuidado que se tiene con otras asignaturas de esta carrera debe ser homologado en la construcción de cartas descriptivas de los programas indicativos y en la implementación de la o las asignaturas donde el cine esté considerado como una de las temáticas esenciales. Bajo esta premisa, se considera necesaria una indagatoria que redunde en el conocimiento de necesidades y beneficios de la enseñanza de la cinematografía. Esto puede ser, enseñar cine y/o enseñar con el cine. Como arte, el cine también ayuda considerablemente a reflexionar y a entender la realidad.

## Metodología

Para este estudio se optó por la utilización de la entrevista cualitativa semiestructurada como herramienta de recopilación de datos, ya que el universo de informantes no es numeroso. Se detectó a las escuelas que ofrecen la carrera de Ciencias de la Comunicación o similares en la ciudad de Culiacán y a sus profesores de cine. Se entrevistaron a siete de ellos en cuatro instituciones detectadas y en las cuales se imparten materias relativas al cine. Tres maestros laboran en la Universidad de Occidente Unidad Culiacán, dos en la Universidad de San Sebastián (USS), uno en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Sinaloa (ITESM, ubicado en Culiacán) y uno más en el Instituto Sinaloense de Cultura (ISIC). Así, se tienen como informantes a cuatro catedráticos en escuelas públicas y dos en instituciones privadas (ITESM y USS).

El Cuadro 1 especifica sus perfiles y las claves con que se identificaron para las entrevistas (UDO1, UDO2, UDO3, USS 1, USS 2, ISIC e ITESM)

Cuadro 1. Perfil de los informantes

Profesor	Institución donde labora	Edad	Grado	Experiencia docente y cursos
UDO1	Universidad de Occidente	45	Licenciatura en Comunicación. Estudios trancos de maestría.	Tres años impartiendo materias de cine
UDO2	Universidad de Occidente	62	Licenciaturas en Odontología y Letras. Maestría y Doctorado en Educación.	Veintitrés años impartiendo materias de cine. Cursó talleres experimentales en Guadalajara (U de G).
UDO3	Universidad de Occidente	38	Licenciaturas en Comunicación y Psicología. Maestría en Historia (en curso)	Seis años impartiendo materias de cine. Tomó diplomados de Historia del cine. Publica reseñas en el diario local <i>Río Doce</i>
USS 1	Universidad de	28	Licenciatura en	Un año impartiendo

	San Sebastián		Comunicación, en Querétaro	materias de cine. Hizo cursos de producción audiovisual.
USS 2	Universidad de San Sebastián	39	Licenciatura en Comunicación	Diez años impartiendo materias de cine. Llevó una especialidad en producción audiovisual (U de G). Promotor de cine en el gobierno municipal y coordina la proyección de películas de manera gratuita a todo público.
ISIC	Instituto Sinaloense de Cultura	69	Licenciado en Biología	Veintidós años impartiendo cursos de cine. Estudió especialidad en guion (U de G). Es corrector de guiones televisivos
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Sinaloa	49 años	Ingeniero en Bioquímica. Maestrías en Educación y Filosofía con especialidad en Humanidades	Veinticuatro años impartiendo materias, cursos, seminarios y diplomados en cine. Estudió cine de manera autodidacta. Crítico de cine, publica reseñas en los diarios <i>Noroeste</i> (local) y <i>Reforma</i> (nacional). Es jurado en festivales internacionales de cine.

Los informantes son confiables, su aportación será útil para explicar la realidad a través de vivencias expresadas de manera oral y la validez es manifiesta por su interés, su trabajo y su formación en el cine. La experiencia previa del investigador de este proyecto en el área de la enseñanza del cine y el conocimiento de los colegas sirvieron de base para definir los temas-guía para la obtención de información.

Los temas guía son: infraestructura y equipamiento, conocimientos y actitudes del alumno, acervos, estrategias didácticas, programas indicativos y duración de

cursos. De las respuestas de los entrevistados a las preguntas abiertas muy probablemente derivaron temas o subtemas nuevos, lo cual es una ventaja de las entrevistas cualitativas, no estandarizadas del todo, flexibles, que facilitan la obtención de información si el entrevistado, como caso típico<sup>4</sup>, tiene competencia e injerencia trascendente en el objeto de estudio (Heinemann, 2003, pp. 125 y 205).

Igualmente se contempla visitar los planteles educativos seleccionados para observar las instalaciones y el equipo para los cursos de cine, en caso de que cuenten con ellas, y de ser así, verificar en qué condiciones se encuentran.

Se pretende expandir posteriormente el estudio a otras instituciones del país y conocer diferencias y afinidades para completar un panorama nacional lo más amplio posible. Cabe señalar que la finalidad es enfocar el estudio en profesores de cine en carreras de comunicación y afines, situación diferente de aquellos casos de escuelas que imparten la licenciatura propiamente en cinematografía, incluso universidades que ofrecen posgrados.

### **Marco teórico y referencial**

La oportunidad que pudiera presentar el momento actual en la educación de la artes se ve enmarcada por una serie de factores y condiciones sociales que hacen que, en este caso, la enseñanza del cine tenga ciertas posibilidades pero igualmente varias contrariedades.

<sup>4</sup> “Al elegir casos típicos, el científico extrae del universo objetos que, según sus conocimientos, supone que pueden ser un reflejo del universo” (Heinemann, 2003, p. 205). El universo en este proyecto son las escuelas de Culiacán que incluyen en sus ofertas educativas materias de cine, de ahí la selección de los informantes.

El mundo de hoy se caracteriza por una complejidad sociocultural y económica, por lo tanto también ambigua, con flujos de información que vienen y van, que corren a gran velocidad, sin que haya tiempo para una reflexión y análisis. La contemplación no tiene tiempo ante la inmediatez de la imagen en el mundo contemporáneo. Las artes requieren precisamente un proceso para poder ser entendidas y un conocimiento para poder ser enmarcadas como protagonistas importantes de la cultura.

Sin embargo, la propuesta del cine comercial está muy acendrada en el gusto del espectador. Los efectos visuales utilizados en películas de altos presupuestos provocan en el alumno la tendencia a querer imitar ese despliegue técnico y con base en él juzgar la validez artística de un filme. La paradoja es la carencia de condiciones técnicas para la enseñanza del cine en nuestras instituciones locales, sin salas de proyección ni equipamiento adecuado en cuanto a cámaras digitales, computadoras y software para el procesamiento de imágenes, además de la ausencia de actividades como ciclos de exhibición de películas, jornadas sobre el cine y muestras de los trabajos (cortometrajes en video) elaborados por los estudiantes. Es por ello necesario intervenir de manera crítica en la enseñanza del cine, por lo que más adelante se hará una propuesta preliminar. Respecto de la obsesión por el cine muy tecnificado, el legendario director estadounidense John Ford comenta:

La gente me pregunta cuál es el secreto para dirigir. No hay ningún secreto, excepto tener sentido común y creer en lo que se hace. En la actualidad se dirige con el instinto. Los directores jóvenes se obsesionan con la cámara.

En lugar de ver a la gente vemos la cámara. El secreto está en los rostros, en la expresión de las miradas, en sus movimientos<sup>5</sup>.

El dominio de la tecnología, el manejo de los aparatos, puede ser una obsesión para el estudiante, pero consideremos que desde la llegada del cinematógrafo la revolución y la vertiginosidad de las imágenes en movimiento dispararon toda percepción de la realidad y detonaron la sublimación de las fantasías tanto del creador como del espectador. El cine como invento y tecnología irrumpió y continúa penetrando en nuestras conciencias, en nuestras razones, pero más en nuestros afectos, gracias a una fórmula infalible como la hollywoodense. La causa puede que resida en el encantamiento provocado por la imagen tecnificada, en la búsqueda de la perfección para componerla y olvidar así su cualidad expresiva. Es una dualidad icónica difícil de entender y de transmitir. En 1928 Alejo Carpentier señaló que muy pocas personas saben ver una película, incluso personas “dotadas de auténtica cultura”, y por eso, no logran percibir el verdadero interés del cinematógrafo (en Carpentier, 2013, p. 35). Por lo tanto, es necesario un gran bagaje para emprender la docencia del cine. Feldman considera compleja la enseñanza cinematográfica porque “se combina especialidades teóricas y prácticas, artísticas y técnicas, instrumental de alta precisión y psicología aplicada, capacidad organizativa y vuelo poético” y pregunta: “¿Debe darse a los alumnos una sólida base teórica, antes de permitirles tomar una cámara entre sus manos?” (Feldman, 1994, p. 76).

Feldman se refería a la enseñanza para directores de cine. En el caso aquí abordado se trata de aspirantes a comunicólogos y entre ellos su interés se

<sup>5</sup> Tomado de un video en el link <http://www.youtube.com/watch?v=O-b1zZgygZk>

reparte en varias áreas, como periodismo, comunicación organizacional, publicidad, televisión, radio o relaciones públicas. Sin embargo, las reflexiones de este autor son válidas, porque cada asignatura se maneja con contenidos condensados que incluyen vertientes como historia, teoría, técnica (según el caso) y análisis de cada medio o temática.

Por lo tanto, en los cursos es menester lograr una revisión lo más exhaustiva posible del cine, partiendo prácticamente de cero. Por ejemplo, hay que explicar al estudiante la relación de los antecedentes remotos del cine, como los juguetes ópticos primero y después con los experimentos fotográficos basados en secuencias fundamentadas en la persistencia retiniana. Igualmente es necesario señalar la riqueza visual de las películas precursoras en aspectos visuales como la perspectiva o el posicionamiento de la cámara, además de ser filmes considerados valiosos documentos históricos.

Las carreras de artes visuales y de comunicación requieren tocar el área de estudio de la imagen, incluido el abanico cinematográfico. Un estudio necesariamente amplio, histórico, cultural, interpretativo. Las bases históricas se abordan a grandes rasgos en nuestra escuela porque no hay tiempo para más. Es necesario que los educandos primero realmente conozcan a quienes hicieron del cine un fenómeno sociocultural y político de nuestro tiempo y después los reconozcan en su obra. Quizá sea necesario considerar (y esto sería también un tema de discusión) que, en el imaginario social, el cine es cotidiano como no lo son las otras artes; el espectador lo siente más a su alcance que, por ejemplo, una obra arquitectónica aunque ésta igual esté presente en alguna calle, abierta a



cualquier apreciación. Es pertinente preguntarse, al igual que Peña Zerpa (2010, p. 56), si la proyección de películas con los comentarios posteriores, acción conocida como “cine-debate”, sería suficiente y un indicador de una formación en la crítica cinematográfica. En concordancia con Deleuze, apunta Peña Zerpa (2010, p. 58), que el cine como pensamiento no excluye el acto de creación del cual emana, por lo que supera esa concepción que lo relaciona con la comunicación o la información; el cine, agrega, no asegura que el espectador “N” identifique relaciones ni “mucho menos construya conceptos”, porque “Ciertamente, la cultura es una de las condicionantes, además del hábito de la lectura de un filme y su posterior interpretación”, y así es como se han formado los grandes autores del cine. Y agrega:

La película llevada a un ambiente académico adquiere otra connotación a la que impera en una sala de cine. En el confort de esta última, en el ambiente hay un claro llamado: la imagen en movimiento es un texto, que a diferencia de un libro o un discurso oral, está definido dentro de un lenguaje particular (narrativa, encuadre, puesta en escena, edición...). ¿Este lenguaje es conocido por los profesores? ¿Cómo se apropia de ese lenguaje el sujeto que frecuentemente lo ve y convive con él? Por extraño que resulte, el cine se ha asumido como película, pero esto no necesariamente es así. (Peña Zerpa, 2010, p. 58)

Una película entonces es un producto complejo, es un texto, es un confluir de condicionantes de producción que apela a la conformación y esencia de un espectador disímil a otros. Se puede aprender a discutir un filme inmediatamente después de haberlo observado, pero lo que se cuestiona Peña Zerpa (2010) es si somos capaces de pensar a partir de la imagen en movimiento (p. 59). La pregunta es si somos capaces de pensar aun con la imagen estática. Por eso, la autora cree necesaria la creación del *cine foro*, donde el cine y la educación se

problematicen mediante tres premisas: el cine foro como consecuencia del conocimiento más allá de los encuentros dialogales de opiniones y críticas; el cine y la educación se problematizan (puedo decir que se educa al ojo); y la problematización del propio filme centrándose en su técnica (angulaciones, colores, encuadres), esto es, conocimiento del lenguaje para construir un discurso. Con el cine foro se superaría: el hablar de la película planteándola a modo de resumen o sinopsis; el uso indiscriminado de la jerga cinematográfica; y el intercambio de opiniones sin orientación con la ausencia de un saber de por medio (pp. 56-59). Estos son procesos educativos propios de una asignatura en particular que como docentes debemos considerar.

Aquí cabe reflexionar la aportación de esta autora respecto de la jerga del cine, la cual no es sino el conjunto de las denominaciones de los códigos del cine, pero, eso sí, tal como ella apunta, estos códigos deben entenderse, utilizarse y explicarse para entrar en una dialógica cinematográfica, cultural y audiovisual. En suma, se trata de un proceso bastante gradual y prácticamente de por vida. La intención de introducir el cine en la enseñanza es, como indica Gómez Mendoza (1998, p. 130), ofrecer a profesores y alumnos la oportunidad excepcional de trabajar con un material conocido, al menos como vivencia relacionada al ocio y al espectáculo, y presentarlo en su dimensión artística-cultural.

*Los alumnos y el cine*

Martínez-Salanova (2003, p. 46) comparte dos anécdotas acerca de los jóvenes y el cine en España. Solo siete (de una treintena de alumnos con los que cierta vez platicó) en alguna ocasión habían ido al cine, y una licenciada novel solamente había visto una película en blanco y negro en toda su vida, *El pequeño salvaje* de Françoise Truffaut, y eso porque se proyectó en una clase especial. Martínez-Salanova señala esto como algo poco alentador. Ese desconocimiento es un padecimiento difícil de enfrentar por la consabida preferencia del alumno hacia el cine llamado comercial con base en la fórmula hollywoodense y al cual toma como referencia de comparación con películas de distinta índole (de un determinado género, corriente, vanguardia o cine de autor).

La pregunta que plantea entonces Martínez es: “¿qué se puede hacer para que los jóvenes aprendan a ver cine?” (p. 46). La respuesta que ofrece estriba en ver una película con elementos de juicio para encontrarle sentido. Habrá que pensar entonces en sentidos diferentes dadas las experiencias personales y específicas de cada alumno. Por eso hay que “someter” a éste a la referencia histórica y esperar obtener algunos resultados. Por ejemplo, con la proyección de *Un perro andaluz*, película de culto, varios alumnos han quedado impotentes de encontrarle precisamente sentido, pero mantienen ese pendiente de cavilar hasta donde les sea posible para hallar alguna manifestación más concreta de su director, Luis Buñuel, y mejor sería que además se documentaran sobre las motivaciones que decantaron en la realización de ese filme y así complementar y enriquecer sus reflexiones.

Hay que darle a conocer al alumno la existencia de otro tipo de cine, de los géneros cinematográficos, del llamado *cine de autor*, del cine de otros países con características distintas al hollywoodense<sup>6</sup>. Debemos contextualizar también la problemática socioeconómica que ha creado una artificial avidez de entretenimiento insustancial a través de un cine igualmente trivial. Es necesario hacerles ver que ese cine industrial es repetitivo, por más que nos relaje o nos haga dejar de pensar, porque eso reduce el estatus de arte y de lenguaje que el cine posee. Hay que llevar el cine a las aulas y desmenuzarlo de la mejor y más académica manera posible, con la provisión de los conocimientos necesarios. Ese estudio más a conciencia, ese análisis del cine, según consta en la experiencia obtenida en las aulas, ha influido en la creatividad de varios estudiantes.

La creatividad ayuda al educando a manifestar lo que vive en su entorno y por lo tanto lo que le preocupa. Su expresión la concreta en tomas, en planos, en posiciones y en movimientos de cámara, en silencios y con sonidos, en planos secuencia o en montajes que si bien son rudimentarios también resultan expulsos de la pasividad. Así, nos valdríamos del cine como formador y creador de conciencia social.

<sup>6</sup> La historia de Hollywood igual es importante por el papel que ha llegado a representar como una industria esencial de la economía no solo de Estados Unidos, sino mundial, además de su influencia en la cultura universal concediendo que también ha generado en sus seno obras muy importantes y de calidad (Chávez, 2013).

## Resultados parciales

Se tienen los siguientes hallazgos en dos de los temas guía definidos. Aquí se citan y comentan las palabras de los informantes, con las claves asignadas a cada uno de ellos. El primer tema es **infraestructura**:

UDO1: “[...] es muy difícil conseguir iluminación, es difícil conseguir algunos aparatos para edición, para grabar. Es necesario contar con un espacio para poder proyectar películas que no tenemos. Generalmente tratamos de acondicionar el aula, pero es muy difícil oscurecerla al grado necesario. Los proyectores que se manejan son buenos para presentaciones de PowerPoint, pero no son los mejores para proyectar películas. También pues no estaría nada mal contar con cámaras y alguna computadora con suficiente capacidad como para editar un video”.

UDO2: “[...] se careció de equipo, el espacio seguimos careciéndolo, y también equipo de proyección y grabación para realizar los trabajos. Nos falta principalmente un espacio, un laboratorio de cine que es el nombre que lleva una de las materias, ‘Laboratorio de cine’, pero tal laboratorio de cine no existe, es un laboratorio virtual, no existe como tal. No existe como existe un laboratorio como, no sé, una cabina de radio, como existe una cabina, un estudio de televisión, que eso sí existe en la carrera, pero de cine, no”.

USS1: “En infraestructura si es básico que la escuela tenga cámaras que los muchachos puedan usar, no tenemos infraestructura para impartir la materia, entonces es los que tengan cámara pues es con los que van a hacer equipo y pues obviamente tampoco unas computadoras que les rindan lo suficiente como

para quedarse en la escuela y editar. Sí se dificulta mucho cuando no hay infraestructura, cuando no tienes unas luces que ellos puedan manipular para aprender a iluminar, para que sepan cómo se debe de iluminar en los diferentes géneros”.

USS2: “Bien sería que tuviéramos un tipo set en donde contáramos con cámara, contáramos con iluminación, bueno, todo lo que implica un set y hacer cine que sea digital. Estaría bien si tuviéramos una sala de proyecciones exclusiva para eso, más acondicionada, sin entrada de luz y con butacas de cine”.

ISIC: “Sobre todo para la producción, equipo de filmación, porque para apreciar el cine solo necesitamos la película y el cañón ¿verdad? Pero ya para producir se necesita todo el andamiaje técnico, desde la cámara profesional con todo su aditamento, como son el *traveling*, como es el *dolly* como son los *booms*, en fin, todos los micrófonos, el equipo de audio, todo, todo, todo eso se requiere y aquí no lo tenemos. Como escuela, no lo tenemos”.

ITESM: “La escuela tiene toda la infraestructura, los salones tienen proyector tienen la computadora que puede leer (las películas), pero aun así tengo un *Blue Ray* que está asignado a mí para usarlo. Tienen proyector o televisión lo suficientemente grande y los soportes técnicos. No hay tanto problema [...] Lo que pasa es que la carrera durante mucho tiempo era licenciatura en Mercadotecnia y de hecho tiene poco tiempo, ¿qué será?, unos tres años que se extendió y (ahora) es Mercadotecnia y Comunicación, entonces a partir de la... que no solamente es un cambio de nombre por supuesto, sino es un cambio de la carrera como tal. Al

agregarle el término de Comunicación, por supuesto entonces se necesitó pues que se abrieran estos laboratorios y pues están en marcha la creación de estos laboratorios de producción tanto audiovisual como radiofónico y de otro tipo”.

Es tres escuelas no hay instalaciones propias para la adecuada impartición de las materias de cine. La Unidad Culiacán de la U de O es grande y ofrece quince licenciaturas con asignaturas que requieren infraestructura y de hecho la tienen, pero para la producción audiovisual y el visionado de películas es insuficiente. Los equipamientos y locales requeridos son costosos y estas instituciones no poseen los recursos suficientes, a excepción del ITESM, donde, como señala su profesor, las aulas están equipadas y se están creando laboratorios.

El segundo tema inquirido entre los profesores es el relativo a **conocimientos y actitudes del alumno**. Sus respuestas se citan a continuación.

USS2: “[...] siempre hay un alumno que sabe mucho, de hecho hay alumnos que saben hasta más que uno, lo digo honestamente, hay alumnos que llegan y saben mucho y esperan la materia de cine, siempre, nunca falta uno o dos, siempre son uno o dos, siempre son menos que más ¿no?, son los que saben mucho, están informados, ven revistas de cine, ven mucho cine, saben de directores, tienen siempre usualmente su director específico, su tendencia de estilo [...] muchos no saben nada, nada, nada, y les interesa saber, conocen, exploran, otros pues ni fu ni fa, así como ‘ah bueno, se lo aprenden de machetito porque tienen que llevar la

materia y sacan buenas notas pero nomás por cumplir un requisito de la materia. Son casi el ochenta por ciento”.

ITESM: “Ahí sí es muy variado. Te encuentras gente que de plano no va al cine o que dice que no le interesa mucho ¿no? y te encuentras por otro lado a gente que, digamos que por lo menos son muy consumidores de cine ¿no? No digo que sean cinéfilos o conocedores, pero sí consumidores que van una vez a la semana o de perdida cada fin de semana (al cine), y se saben y ven los “Óscares” y en fin, cosas de ese tipo ¿no?, si tú quieres muy comercial muy elemental y habrá otros que sí son mucho más especializados. Yo he tenido alumnos [...] yo no doy clases en preparatoria, doy clases en la universidad, pero alumnos de preparatoria que saben que doy clases aquí vienen de repente y platican conmigo algo, y hay varios de aquí que se han ido a estudiar cine, incluso al extranjero o al CUEC o al CCC<sup>7</sup>, entonces de aquí del ‘Tec’, o sea muchachos de preparatoria que se han ido a estudiar cine, este, por lo menos recuerdo cuatro, cinco, así en las últimas generaciones ¿no? Hubo otros que han estudiado guionismo, por ejemplo, que terminaron su carrera”.

UDO1: “En general llegan con conocimientos como, hay quien va a ver películas, quien ve muchas películas, tiene conocimientos de nombres, actores, directores. Los que saben más, saben mucho de lenguaje cinematográfico, como a nivel

<sup>7</sup> El CUEC es el Centro Universitario de Educación Cinematográfica (de la UNAM), la escuela de cine más antigua de Latinoamérica. El CCC es el Centro de Capacitación Cinematográfica, adscrito al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CONACULTA). Ambos centros gozan de prestigio y han formado a cineastas de renombre.



crítico de cine pero con muy bajo nivel técnico, con muy poco conocimiento técnico”.

USS1: “Muy pocos, son muy pocos porque ahí donde estoy yo ahorita se les imparte a muchachos de (la carrera) Diseño y Comunicación, aparte (la carrera de) Comunicación tiene simultáneamente televisión, entonces los de Diseño no tienen tanto conocimiento de otras bases que deberían tener con relación a la materia, y los de Comunicación pues, como te digo, hay unos que les interesa más la materia de televisión...”.

UDO3: “Bueno, más que nada creo yo que en mi experiencia se dejan llevar más por lo técnico, les interesa lo técnico o por ejemplo la realización, o sea, varios de ellos llegan queriendo ser directores o por ejemplo todos quieren manejar la cámara. En el caso de que cuando hacemos un trabajo con la cámara, pero por decir, a la hora de hacer el guion, allí ahora sí que, qué flojera, no, o sea no (quieren). Tienen la idea y quieren que su idea sea la que salga en el cortometraje pero ya para plasmarlo, para escribirlo, no es tanta la emoción, digamos, yo creo que se van más por el aspecto técnico de la realización que es donde están más interesados.

ISIC: “(Llegan) Con el conocimiento únicamente de la percepción nada más, de haber visto películas, de haberse divertido y de saber que el cine es solo ir a escuchar historias, a escuchar y ver historias, fuera de ahí no tienen más conocimiento más que el cine es la televisión, es más el contacto que tenemos a

través de la televisión. En la televisión vemos todo lo que es la kinesis, o sea el movimiento, es contada a través de imágenes.

UDO2: “Generalmente tienen una cultura de la imagen sobre todo relacionada con la televisión. El lenguaje cinematográfico que de alguna manera se ha trasladado a la televisión los ha nutrido de este conocimiento, así sea inocente el conocimiento que tienen, serán esos los conocimientos, así, muy superficiales, sobre el lenguaje cinematográfico”.

Así se va delineando una realidad que difiere de tres universidades (U de O, SS e ISIC) respecto del ITESM, éste alberga un tipo de alumno con mayores posibilidades de acceso a una cultura cinematográfica más amplia (aunque hay casos donde prevalece el desinterés) y algunos de ellos han tomado cursos de cine en la Ciudad de México. Sin embargo, las declaraciones de los maestros indican un conocimiento limitado y una inclinación por lo técnico en sus alumnos, tal como se plantea en el supuesto de investigación. UDO3 menciona el guionismo como parte importante de una realización fílmica, actividad que al alumno no le llama la atención. He ahí la dificultad de enseñar cine en las universidades.

### **Conclusiones (Qué hacer en lo futuro)**

La responsabilidad como profesores de cine ratifica el lugar que ocupa la cinematografía entre las bellas artes. La documentación para ese fin es necesaria, y por documentación se entiende estudiar principalmente la historia y evolución del lenguaje cinematográfico, además de procurar una preparación técnica.

En lo creativo, es imperioso que, con el cine mismo, se ejemplifique la complejidad histórico-social y cómo se pueden construir relatos que hablen de expresividades fruto de una preocupación y atención al entorno actual y pasado. Hay que trabajar en la confección de historias, de personajes, en suma, en la construcción dramática y el guionismo. Esto lo personalizará el alumno, lo podrá entender y así proponer una visión particular con sus propias propuestas. Sí es posible.

La formación técnica del profesor debe darse mediante cursos de iluminación, de sonido, de edición y de manejo de cámaras, todo en modalidades y formatos digitales, siendo deseable la tenencia de esa infraestructura. Las carreras de comunicación y afines requieren de instalaciones, talleres y equipamiento para la impartición de las asignaturas, así seansolo relativas a la apreciación del cine, si ése es el caso, entonces se debe contar con un espacio para el visionado de películas. Para lograr esa logística es necesaria una gestión eficaz de parte de los administradores y coordinadores no solo de la licenciatura, sino de todas las unidades organizacionales de la universidad y de las autoridades federales que asignan recursos a las universidades públicas por medio de programas como el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE). La gestión conlleva asimismo una planeación de cursos y la promoción de proyectos de investigación sobre el cine con enfoques transdisciplinarios. Así también se aprende cine. Pero primero debemos demostrar conocimiento y capacidad de lograr el cine-cerebro<sup>8</sup>, el cine-pensamiento.

<sup>8</sup> El *cine de cerebro* es un cine intelectual que descubre, crea, llega a renovarse. Es diferente tanto en el cine clásico como en el moderno. Mientras que en el cine

Por lo pronto, no podemos concluir hasta hacer más sustancial el proyecto y la práctica de la enseñanza y aprendizaje del cine en las carreras de comunicación o en otras que lo incluyan en sus currículas como una de sus temáticas. No es fácil hablar de la importancia de las artes cuando las políticas públicas apuntan a subsanar las carencias elementales de salud, educación, alimentación, seguridad, etcétera (Chávez, 2011), pero el papel del arte como reflejo de esas problemáticas puede llevar a la reflexión y a asumir una postura crítica, la cual, se entiende, es una de las competencias que se pretenden desarrollar en el educando, además de fomentar la práctica y documentación sobre la cinematografía. Se trata de trabajar con el cine ubicado como parte importante del engranaje social y de la cultura contemporánea. El cine colabora a mejorar nuestra formación. El proyecto del cine y su papel humanístico es y debe ser perdurable.

En este proyecto finalmente se plantea una propuesta que puede y debe ser enriquecida con los demás hallazgos que arroje la investigación. Podemos iniciar por conocer mejor y dar a conocer al alumno el fenómeno cinematográfico resaltando primeramente su importancia histórica-social; como segundo paso propiciar el análisis de los filmes tomando en cuenta su contexto y condiciones de producción como discurso, en forma y en fondo, esto es, técnica y contenidos (historias, temáticas, significaciones, etc.); y finalmente, con el uso de la técnica y recursos cinematográficos, lograr que el alumno cree mensajes alternativos en

clásico el montaje contiene las leyes del pensamiento, en el cine moderno se trata de una estructura topológica (afuera-adentro). Se requiere de una caracterización al respecto a fin de desarrollar esta idea a partir del estudio de películas y autores (Peña Zerpa, 2010, p. 60).

forma de ejercicios en video. Se trata de enseñar no tanto con el cine, sino simplemente de enseñar cine en las universidades de hoy.

## Referencias Bibliográficas

Bendriss, N. (2013). *Enseñar el cine, sí, ¿pero cómo?* Disponible en: <http://www.revistaeducarnos.com/art%C3%ADculos/educaci%C3%B3n/ense%C3%B1ar-el-cine-s%C3%AD-%C2%BFpero-c%C3%B3mo>

Caparrós Lera, J. M. (2007). Enseñar la historia contemporánea a través de la ficción. *Quaderns de cine*. N° 1. Disponible en: <http://www.ub.edu/histodidactica/images/documentos/pdf/ensear-la-historia-contempornea-a-travs-del-cine-de-ficcin-0.pdf>

Carpentier, A. (2013). *El cine, décima musa*. México, D. F.:Ed. Lectorum.

Chávez Martínez, J. (2011). "Cine, desarrollo regional y políticas educativas y culturales". En RodeloPérez, J. M. y Ávila Valdez, C. *Escuela, comunicación y violencia. Ocho miradas en contexto*. México, D. F.: Universidad de Occidente, Juan Pablos Editores.

Chávez Martínez, J. (2013). "El imperio no tiene necesidad de contraatacar. El poderío económico y cultural de Hollywood sigue vigente". En Rodelo Pérez, J. M. y Coronel Cabanillas, I. *Narrativas de lo mediático y lo educativo. Voces y estructuras*. México, D. F.: Universidad de Occidente, Juan Pablos Editores.

Feldman, S. (1994). *La realización cinematográfica*. España: Gedisa Editorial.

- Gómez Mendoza, M. A. (1998). "Enseñanza con el cine: Los Tiempos Modernos de Charles Chaplin, un filme de la modernidad". *Revista Educación y Pedagogía*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Vol. X: 22, septiembre-diciembre.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- López Rivera, L. E. (1997). "El cine y su aprendizaje". *Razón y palabra*. Primera edición especial. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/apren.htm>
- Martínez-Salanova Sánchez Almería, E. (2003). "El valor del cine para aprender y enseñar". *Comunicar*. N° 20. España.
- Peña Zerpa, C. A. (2010). "Cine y educación: ¿Una relación entendida?". *Revista de Educación y Desarrollo*. N° 15. Universidad de Guadalajara, octubre-diciembre.

# Orientación Emprendedora, Capacidades de Aprendizaje y Estructura Organizacional en los Institutos Tecnológicos. El Caso del Instituto Tecnológico de Acapulco

---

Orlando Morales Bonilla<sup>1</sup>  
María Xochitl Astudillo Miller<sup>2</sup>  
Raymalreri Maldonado Astudillo<sup>3</sup>  
Araceli Gutiérrez Portillo<sup>4</sup>

## Resumen

La educación superior en México se encuentra en un momento histórico, existen Instituciones de Educación Superior (IES) públicas y privadas, ambas con el propósito de formar a los profesionistas que den solución a problemas, las primeras sin fines de lucro y las segundas con el propósito de ganar dinero. El gobierno federal en el plan nacional de desarrollo 2013-2018 promueve una educación con calidad, en este sentido la política en la educación pública a nivel superior demanda que las IES se orienten a fomentar el emprendimiento en los estudiantes, esto se espera realizar con una estructura organizacional en los Institutos Tecnológicos con cambios mínimos desde hace más de 40 años y orientada insipientemente al emprendimiento. Es necesario que las IES se reorienten para crear sinergias que les permitan ser competitivas a través de desarrollar una orientación emprendedora con un impacto positivo en la estructura organizacional que permita el desarrollo de una capacidad de aprendizaje organizativo que pueda responder al reto, a la par de la educación privada, de impulsar el emprendimiento.

**Palabras clave:** Capacidad de aprendizaje organizativo, desempeño innovador, emprendimiento.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [orlandomor71@hotmail.com](mailto:orlandomor71@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [xmiller@live.com.mx](mailto:xmiller@live.com.mx)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [raymaireri@gmail.com](mailto:raymaireri@gmail.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Guerrero. [ara.gutierrez2010@hotmail.com](mailto:ara.gutierrez2010@hotmail.com)

## Introducción

Los trabajos realizados en relación al constructo de orientación emprendedora (OE), señalan cinco dimensiones que deben considerarse para definir la OE: 1) Asumir riesgos, 2) Innovación, 3) Proactividad, 4) Autonomía y 5) Agresividad competitiva, (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, & Chiva-Gómez, 2012), estas dimensiones son enfocadas al mundo empresarial, de acuerdo con (Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga, & Maseda García, 2012) estas cinco dimensiones pueden covariar entre sí y definen a la OE como *“los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada (en el mercado)”*, y se identifica que existen dos posturas de como la OE influye en las organizaciones, una es en el desempeño y por otro lado en los factores que definen la postura de la propia orientación emprendedora de la organización.

Sin embargo, al hablar de las IES se espera que éstas logren formar a los profesionistas que sean agentes de cambio en las organizaciones, este reto comúnmente aceptado como la “tercera misión” de las universidades, (BadilloVega, Krücken, & Buendía Espinosa, 2015) se refieren a que las IES se convierten en instituciones innovadoras y no se restringe a un enfoque económico, sino que , demanda nuevas combinaciones en el desempeño de las funciones de las IES tanto internas como externas. Esta tercera misión genera cambios en la estructura de la organización de las IES, como ejemplo la introducción de oficinas de transferencia de tecnología.



Los trabajos realizados sobre el constructo de la OE señalan que existe una generalizada aceptación de que es aplicado al sector empresarial, y no se ha definido su impacto en las IES, los trabajos consultados no integran el constructo de la OE como antecedentes del fenómeno aplicado a las IES; se considera como un aspecto necesario para enfrentar los retos de la globalización y lograr ventajas competitivas sostenibles a las que se enfrentan las IES.

Este proyecto se propone profundizar en la comprensión del fenómeno del emprendimiento de manera multidimensional. Inicia con una revisión literaria de las teorías relacionadas con la OE, las capacidades de aprendizaje y las estructuras organizacionales. Los trabajos referenciados y analizados en el marco teórico servirán para identificar los conceptos, categorías, factores y variables determinantes de la OE, que se usarán aplicando la estrategia triangular metodológica para comprender, analizar y explicar las relaciones entre los distintos componentes del fenómeno a estudiar, complementando las perspectivas tanto cualitativa como cuantitativa.

### **Revisión literaria o enfoque teórico**

El constructo de OE tiene sus orígenes del concepto de Emprendimiento Corporativo, (Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga, & Maseda García, 2012), y se explica de dos formas diferentes: como una iniciativa empresarial de capital riesgo o como un emprendimiento estratégico, por lo que el capital riesgo implica una nueva entrada al mercado y por lo general es en la creación de una nueva empresa, y el emprendimiento estratégico se entiende en términos de

comportamientos de búsqueda de oportunidades o ventajas que se traduzcan en una ventaja competitiva. Se identifica que las características que distinguen a una empresa emprendedora de otra: son la capacidad de la empresa para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza.

Existe dos definiciones aceptadas ampliamente para explicar la OE, (Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga, & Maseda García, 2012) la propuesta por Millery Covin y Slevin en la que identifica tres dimensiones –asunción de riesgos, innovación y proactividad- refiriéndose a éstas como la forma de pensar de las compañías con el afán de crear otras empresas. La propuesta de Lumpkin y Dess, extiende la propuesta de dos dimensiones adicionales –la agresividad competitiva y la autonomía- (Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga, & Maseda García, 2012).

Las cinco dimensiones generalmente aceptadas de la OE, (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, & Chiva-Gómez, 2012), (Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena, & García-Villaverde, 2010), (Arzubiaga Orueta, Iturralde Jainaga, & Maseda García, 2012), se describen como:

*Asunción de riesgos.* Es definida como la predisposición a comprometer recursos significativos a las oportunidades que tienen posibilidades razonables de fracaso.

*Innovación.* Hace referencia a la tendencia de la organización de adoptar nuevas tecnologías que dan como resultado nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos, para que la empresa persiga las oportunidades que surjan en el mercado en el momento oportuno, contribuyendo a la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

*Proactividad.* Representa una perspectiva de futuro donde las empresas tratan de desarrollar nuevos productos o mejoras en ellos, anticipándose a los cambios y oportunidades que aparecen en el entorno, no se trata simplemente de reconocer los cambios que pueden surgir en el entorno, sino también estar preparado para actuar por delante de sus competidores y analizar detalladamente el futuro para poder buscar y observar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

*Autonomía.* Son la autonomía y libertad las que permiten a los individuos y equipos ejercer y desarrollar su creatividad, obteniéndose nuevas ideas que puedan mejorar y mantener la actividad emprendedora de la empresa. Esta dimensión se preocupa por promocionar nuevas ideas originales e iniciativas para la búsqueda y consecución de nuevas oportunidades.

*Agresividad competitiva.* Las empresas utilizan la agresividad competitiva para combatir las tendencias existentes en la industria que pueden llegar a amenazar o poner en peligro su supervivencia y su posición en el mercado.

Con estas cinco dimensiones, se espera que resulte una innovación que le de a la organización una ventaja competitiva, en terminos como una nueva entrada al mercado o en las actividades del proceso. Sin embargo el estudio realizado por (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, & Chiva-Gómez, 2012), sugiere que existe una variable mediadora entre la OE y el desempeño innovador, esta variable es la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO), al definir que:

*“...el emprendimiento empresarial es un proceso de mejora de la capacidad de la empresa para adquirir y utilizar las habilidades de los distintos miembros de la empresa y de este modo utilizar la capacidad de innovación. Por lo que, el*

*empredimiento es necesario para conseguir que la compañía aprenda y de este modo sea capaz de innovar”.*

Que de acuerdo a (Garzón Castrillón & Luiz Fisher) se puede definir el aprendizaje organizacional como:

*“...la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad”*

La CAO, de acuerdo con (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, & Chiva-Gómez, 2012), consiste en cinco dimensiones: experimentación, asunción de riesgo, interacción con el entorno externo, dialogo y toma de decisiones participativa. Las cuales se definen como:

*Experimentación.* Es un mecanismo básico de emprendimiento para la innovación de las compañías: el desarrollo de nuevos productos requiere numerosos experimentos para probar la tecnología y el mercado.

*Asunción del riesgo.* Es necesaria para la generación de nuevas ideas y suele ser tolerada para promover la innovación.

*Interacción de la organización con el entorno.* La incertidumbre en la demanda del cliente, el desarrollo tecnológico y la turbulencia competitiva son factores ambientales cruciales que deben ser supervisados y analizados El aprendizaje

externo se deriva de las alianzas y redes, la transferencia de tecnología o la colaboración con las universidades e institutos de investigación. Por lo tanto, la interacción con el entorno representa un importante mecanismo de aprendizaje para la innovación.

*Diálogo.* Está formada por la diversidad de los miembros del equipo, la generación de ideas y el fomento de la comunicación. Este mecanismo de aprendizaje puede tener un impacto positivo en la innovación mediante la exposición de los individuos a una mayor variedad de ideas inusuales y por aumentar la cohesión y coordinación interna del grupo.

*Toma de decisiones participativa.* Aumenta la participación y compromiso de innovar, cuando se anima a los miembros de un grupo a aprender y desarrollar nuevas ideas, pudiendo influir en las decisiones de grupo, el grupo es más innovador.

El constructo de OE enfocado a las IES se puede explicar como la denominada “tercera misión” de la IES, con el fin de fortalecer redes que intensifiquen los procesos de innovación y la generación de programas diseñados para promover los *spin-offs*, (BadilloVega, Krücken, & Buendía Espinosa, 2015), que implica nuevas combinaciones de las funciones internas como externas. Un ejemplo de ello es el cambio en la estructura organizacional de algunas IES con la creación de las Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT), la transferencia de tecnología y la gestión del conocimiento al sector económico se lleva a cabo principalmente a través de redes personales, el retos de los directivos de las IES es capitalizar estas redes para generar las combinaciones y relaciones adecuadas entre

planeación, estrategia y estructura, y que contribuyan al desarrollo de las innovaciones tecnológicas y sociales que favorezcan el desarrollo de su entorno económico.

Para la Unión Europea el fomento a las actividades emprendedoras se basa, según (Arnaiz García, Pizarro Ruiz, Castellanos, & González Uriel, 2014), en la creatividad y la innovación en los niveles educativos de primaria, secundaria, bachillerato y formación profesional.

Con respecto a la definición de estructura organizacional, y sin menos cabo de la gran variedad de autores, (Reyes Ponce, 2007) define a la Organización como: “la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Por otro lado, (Münch Galindo, 2006) menciona que el propósito de la organización es coordinar, optimizar funciones y recursos para simplificar el trabajo de los colaboradores y lograr la satisfacción de los clientes, a través de una estructura flexible, así como el diseño de esquemas coherentes que fomenten la eficiencia e iniciativa del personal para evitar la rigidez que se deriva de considerar los procedimientos y las reglas como leyes inmutables a las que debe subordinarse la empresa sin tomar en cuenta a los clientes y en aras de una organización eficaz se cometan errores como la burocratización, la falta de atención a los clientes, la parálisis de funciones y la falta de toma de decisiones.

La teoría de las estructuras organizacionales señala que éstas se deben adaptar para responder a las necesidades que demanda el mercado, (Castellanos Castillo

& Castellanos Machado, 2011) señalan que las organizaciones, por su propia naturaleza dinámica, se sustentan en las siguientes concepciones:

1. La supervivencia de la organización a través del beneficio que obtiene.
2. Asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado.
3. Asegurar las necesidades de los que trabajan en la propia organización.

El desarrollo no se puede centrar de manera absoluta en alguna de ellas y que no son en sí mismas excluyentes, ya que para proyectarse en función de los beneficios a obtener, no puede hacerlo al margen de los intereses del cliente. Es necesario realizar un análisis de la organización, para lograr que sea viable y exitosa con el propósito de adaptarse ante los cambios del entorno competitivo, ser flexible en la estructura organizacional debe permitir mantener una continuidad y evitar una pérdida de inercia que ponga en riesgo el nivel competitivo de la organización.

En cuanto a las formas organizativas (Castellanos Castillo & Castellanos Machado, 2011) identifica como básicas las siguientes: *simple*, *funcional*, *divisional* y *matricial*. La estructura *simple* la toma de decisiones y autoridad está centrada en el director, presente en organizaciones pequeñas y de reciente creación. La estructura *funcional* existe normalización en las tareas y se caracteriza por especialistas funcionales en los niveles jerárquicos con autonomía y autocontrol, con nivel vertical de especialización bajo y mayor especialización en lo horizontal. La estructura *divisional* presente en organizaciones que han

diversificado sus unidades de negocio y requieren atención especializada por cada división en la que se haya especializado, se centra en el control estratégico y operacional. La estructura *matricial* es para responder a dos conjuntos de exigencias que compiten entre sí. En primer lugar, la organización, a través de sus directores de proyectos, producto o programa pueden estar sensibilizados a las condiciones del entorno. En segundo lugar, al mismo tiempo, la organización, a través de sus directores funcionales, proporciona altos niveles de conocimiento experto singular.

La cultura emprendedora en las IES, de acuerdo (Castro Spila, Barrenechea, & Ibarra, 2011) se ha venido introduciendo desde hace poco más de 20 años, se identifica de esta manera tres tipos de IES: universidades orientadas al mercado; universidades tradicionales, la que está orientada a la enseñanza y no a la investigación; y las universidades relacionales, las que se orientan a la enseñanza de competencias e innovación y emprendimiento. La tabla1 amplía los aspectos de cada una. (Castro Spila, Barrenechea, & Ibarra, 2011).

La idea de una universidad emprendedora es un concepto debatido por académicos, los conceptos de emprender y el espíritu emprendedor, de acuerdo a (Entrepreneurial University Leaders Programme, 2013) son íntimamente relacionados a los negocios y la comercialización de la propiedad intelectual de las universidades, sin embargo el constructo empresa se ha desarrollado a partir de “persona emprendedora y espíritu empresarial”, éste se compone de habilidades y atributos personales así como capacidades de conducta y



Tabla 1. Modelos de Universidad

<b>Universidad Tradicional</b>	<b>Universidad emprendedora</b>	<b>Universidad Relacional</b>
Enseñanza	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el emprendimiento empresarial.	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el sentido de la iniciativa y emprendimiento.
Investigación no orientada	Investigación orientada al mercado (empresas)	Conocimiento orientado al contexto de aplicación económico, social, cultural y regional.
Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática y parcelada)	Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática e instrumentalizada por el <i>management</i> empresarial)	Gobernanza: gestión horizontal y en red (gestión social del conocimiento: articulación de recursos, individuos, organizaciones y agendas locales y globales de conocimiento).
Evaluación con criterios endógenos a la academia	Evaluación con criterios endógenos y orientados hacia el <i>value for money</i> .	Calidad relacional: proceso integrado multinivel (individuos, grupos y redes), multicriterio (calidad, conectividad y pertinencia social) y multiagente (pares académicos, usuarios y pares sociales).
Extensión Universitaria	Fomento de la relación Universidad-Empresa.	Fomento de redes heterogéneas de conocimiento y aprendizaje.

*Nota.* Recuperado de Cultura emprendedora, innovación y competencias en la educación superior el caso del Programa GAZE, diciembre 2011.

motivación, asociadas con el emprendimiento que pueden ser usadas en diversos contextos como el social, laboral, profesional, etc, tales como: capacidad de toma de decisiones, auto supervisión y control, pensamiento estratégico, trabajo en

equipo, identificación de oportunidades y eficacia. Estas habilidades no deben ser solo agrupadas para la parte de negocios, se pueden aplicar de igual manera en sectores como: salud, empresas sociales, educación, organizaciones internacionales y públicas.

Por otro lado, (Arnut, 2010), menciona que se puede argumentar que las IES son emprendedoras cuando maximizan el potencial de comercialización de sus ideas y crean valor en la sociedad, y no ven esto como una amenaza significativa a los valores académicos. Un nuevo enfoque ha surgido centrándose en la promoción del desbordamiento del conocimiento a través de una universidad emprendedora. La integración de la misión de una universidad para el desarrollo económico y social insta a las universidades hacia la transformación de la enseñanza tradicional, y las universidades de investigación hacia las universidades emprendedoras.

Los gobiernos, a nivel mundial, están buscando a la innovación tecnología como motor para el crecimiento económico nacional y las universidades como las incubadoras de esta capacidad nacional. Por lo tanto, las IES están buscando mejorar sus capacidades en el desarrollo del espíritu empresarial y la innovación, (Graham, 2014). En este sentido las IES deben reorientarse en su misión y visión, así como en la estructura organizacional que le permita ser competitiva en esta nueva demanda, esto implica que tomará muchos años que una cultura empresarial eche raíces en los departamentos académicos, el conflicto radica en que la investigación y los ingresos que se obtienen de ella, en algunos casos

ninguno, pueden ser complementados por un sistema de incentivos para romper el estancamiento en el que se encuentran los departamentos académicos.

La política pública de expandir la educación superior al incorporar IES en el interior de los estados como estrategia de fomentar el crecimiento económico, éste debe ser complementado con impulsar el emprendimiento, de acuerdo a (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010) las IES proporcionan el marco en el que las personas adquieren habilidades vitales para la innovación al atraer el talento y la inversión al ser un puente entre la investigación pública y privada. Por esta razón no es casualidad que cuatro de las universidades más importantes del mundo se encuentren en los mayores clústeres de innovación: *Stanford y Berkley en Silicon Valley y Harvard y el Massachusetts Institute of Technology en Cambridge, Massachusetts.*

No es suficiente con tener una alta productividad académica en términos de investigación y premios que se pueden solo quedar en estadísticas y en vitrinas de exposición, es necesario que la colaboración IES-Empresa sea más extensa, (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010).

La OE de las IES debe verse reflejada en el desarrollo de capacidades en los nuevos profesionales capaces de ser flexibles, propensos al cambio y al aprendizaje, innovar y trabajar en equipos multidisciplinares, las cuales son aceptadas como propias para el desarrollo del espíritu emprendedor. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Asociación Colombiana de Universidades -

ASCUN, 2014), sostienen que las IES pueden contribuir al desarrollo de esta capacidad a través de metodologías y procesos de enseñanza que faciliten o estimulen las mencionadas capacidades a través de un clima de emprendimiento como un eje transversal a lo largo del ciclo educacional de éstas, sin perder de vista que la política institucional de cada IES como principal factor, ya que no se concibe un clima de emprendimiento impulsado exclusivamente por iniciativas individuales aisladas, tanto de alumnos como de profesores. Para el desarrollo de este eje transversal es necesario ver el emprendimiento como un factor polivalente y complejo, de acuerdo con (Borjas-De-Xena, 2012), se conforma de: el desarrollo de las competencias del educando, la tecnología que aglutina los procesos de innovación y creatividad, los recursos materiales y financieros, el trabajo multidisciplinario, producto de la combinación de saberes, sin dejar a un lado el contexto cultural como un factor que puede facilitar o inhibir el desarrollo del as conductas emprendedoras, es decir la cultura organizacional, así como el valor agregado de la participación de: el estado, la comunidad y la IES.

Por otro lado desde hace 20 años el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C (CACEI), se constituye formalmente el 6 de julio de 1994, tomando en cuenta los criterios internacionalmente aceptados por organismos similares y los establecidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C (COPAES), con el propósito de evaluar la calidad de los programas educativos de manera colegiada con evaluadores provenientes de los sectores académico y productivo. Para la versión de los criterios de evaluación del 2014, el

CACEI<sup>5</sup> considera para el apartado 5. *Formación Integral específicamente en el rubro 5.1. Desarrollo del emprendimiento*: evaluar el fomento de la actitud emprendedora mediante la operación de Programas de Desarrollo de Emprendedores, Incubadoras de empresas o similares. Y como criterios de evaluación los siguientes:

1. Existencia de programas o estrategias que se orienten al desarrollo de una actitud emprendedora en los estudiantes.
2. Participación de estudiantes en los programas de emprendedores.
3. Participación de miembros del sector productivo, emprendedores o profesionales exitosos en su campo.
4. Existencia de un programa de Incubadora de Empresas o similares.

Es importante señalar que desde su creación en 1994 el CACEI y a 20 años después considera que el emprendimiento es una tarea que debe ocupar a la IES que imparten ingeniería en el país.

Las IES deben ser sensibles a los cambios que demanda los clientes, por un lado el sector laboral que demanda profesionistas con conocimientos pertinentes, y por otro lado a los estudiantes para ofrecerles un sistema educativo que responda a la expectativa en su formación profesional a través del desarrollo de competencias.

<sup>5</sup>Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C., descargado el 30 de abril del 2015 de: <http://cacei.org.mx/>

Dentro de los grandes retos del Gobierno Mexicano, uno de ellos es el de promover la generación de nuevos empleos, como parte de los multifactores para lograrlo, la apuesta está orientada a impulsar a emprendedores que consoliden una empresa eficiente, (Chong González, Santamaría Mendoza, & Díaz Bravo, 2014) a pesar de que el aspecto organizacional, es el factor menos importante para un emprendedor que sobrepone el éxito del negocio, sin prestarle importancia a la estructura administrativa, la capacitación y el liderazgo, entre otras. Estas habilidades administrativas son las que se espera tenga un profesionalista que a su vez puede no ser un emprendedor y que solo aspire a enrolarse en las filas de una empresa que le resuelva su vida laboral.

Este contraste demanda una reflexión sobre si el emprendimiento es resultado de un aspecto cultural, (Arnaiz García, Pizarro Ruiz, Castellanos, & González Uriel, 2014) la relación empírica entre cultura e innovación muestran que los valores culturales influyen sobre los resultados innovadores, en la Unión Europea se pretende fomentar el espíritu y la cultura emprendedora y para ello se requiere de una educación emprendedora. En este sentido la cultura escolar es resultado de las experiencias y expectativas de la comunidad educativa, por lo que conocer cuáles son los cambios que se producen en la cultura escolar permite desarrollar formas nuevas de actuar.

El concepto cultura emprendedora (Arnaiz García, Pizarro Ruiz, Castellanos, & González Uriel, 2014) es aquella que se propicia un lugar dinámico y creativo para trabajar, donde la innovación se manifiesta en la cultura para fomentar las

normas, creencias y valores que son compartidos por los miembros de la organización con el objeto de generar ideas e implementar nuevos enfoques. Sin embargo se puede entender que la iniciativa consiste en transformar ideas en proyectos y el emprendimiento en transformar proyectos en organizaciones.

En lo que respecta la cultura emprendedora desarrollada en la IES ha tenido una introducción paulatina, (Kirby, 2002) destaca la implementación de programas de estudio con temas de emprendimiento, con una tendencia centrada en la creación y gestión de empresas dejando a un lado los planes de estudio centrados en el desarrollo de habilidades, competencias y comportamientos emprendedores.

Es pues para las IES un reto incursionar en un cambio que demanda no solo la parte de replicar el conocimiento sino también su impacto al contribuir en el crecimiento económico, movilidad social, innovación tecnológica y la empleabilidad. (Entrepreneurial University Leaders Programme, 2013).

Para lograr esto las IES han implementado eventos para premiar los logros en las áreas de innovación y emprendimiento, (Office of Innovation & Entrepreneurship Economic Development Administration, 2013), los logros que han obtenido los programas en el campo de la innovación permiten la explotación del desarrollo tecnológico y la comercialización de la investigación. Este proceso devuelve material que permite actualizar la parte académica. Las IES logran este hecho a partir de dos actividades primordiales: trabajo colaborativo y la vinculación con la industria, (Entrepreneurial University Leaders Programme, 2013). El trabajo colaborativo es en el sentido de realizar actividades de comercialización, esto implica que las IES aplican recursos para promover la colaboración con la

comunidad local y la industria, otro aspecto es la de compartir con otras IES intereses comunes en áreas de investigación, al compartir información se genera la creación de *startups*, licencias tecnológicas y colaboración con la industria, este traslape multidisciplinario ayuda a compartir buenas prácticas y proponer nuevas ideas de desarrollo y comercialización de nuevos productos. La vinculación con la industria ayuda a la IES a obtener nuevas ideas para generar líneas de investigación y desarrollar tecnología. En este sentido las IES han desarrollado eventos para acercar a los ángeles inversores y desarrollar redes de trabajo. En el caso de los Institutos tecnológicos se cuenta con eventos que pasaron de ser un evento de Creatividad al Evento Nacional de Innovación Tecnológica donde se fomenta entre los más de 500 mil estudiantes participar en proyectos que contribuyan con innovación en los temas de: Producto, Proceso y Servicio.

La Orientación Emprendedora de las IES es una cuestión de cultura organizacional, se debe desarrollar esta cultura emprendedora, (Metaprofiling Ltd., 2013) señala que la construcción de las redes sociales no sólo ayuda en la ejecución de las ideas, sino también en la generación de ellas. Cuantas más personas comparten ideas y conocimientos, lo más probable es que se crea una red de trabajo con múltiples fuentes y tipos de información, en este sentido se debe impulsar una red que promueva el intercambio de información en aspectos de emprendimiento considerando la estructura organizacional: *La especialización del trabajo*, se debe identificar a las personas con tareas repetitivas ya que un colaborador con una pobre visión de la operación de la organización poco puede contribuir, al contrario de colaboradores informados que pueden sugerir como



hacer las cosas de manera diferente, *la Departamentalización* no debe ser una barrera para que fluya información y se fomente la coparticipación con ideas innovadoras y *la cadena de mando* se refiere al tamaño del organigrama entre más grande es el tamaño la cadena de mando aumenta y con ello la capacidad de implementar acciones, las estructuras organizacionales esbeltas sugieren reacción rápida a la toma de decisiones.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar las relaciones que se presentan entre la orientación emprendedora, las capacidades de aprendizaje y la estructura organizacional en el ITA

### **Objetivos específicos**

1. Identificar el grado de orientación emprendedora del ITA (Asunción de riesgo, innovación, proactividad, autonomía y agresividad competitiva)
2. Caracterizar el grado de desarrollo de las capacidades de aprendizaje organizacionales para el ITA
3. Explicar las relaciones existentes entre la Orientación Emprendedora, las capacidades de aprendizaje organizacional y la estructuración organizacional en el ITA.
4. Evaluar la funcionalidad de la estructura organizacional del Instituto Tecnológico de Acapulco (ITA) para implantar un modelo de emprendimiento en el proceso de formación académica.

## **Método**

Dado que el Instituto Tecnológico de Acapulco pertenece al Tecnológico Nacional de México (TecNM), que está constituido por 266 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos federales, 134 Institutos Tecnológicos Descentralizados, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). En estas instituciones, el TecNM atiende a una población escolar de 521,105 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluido el Distrito Federal. Por la forma institucional en la que opera el TecNM el estudio de casos es la metodología que se va a utilizar, donde la unidad de análisis será el propio Instituto Tecnológico de Acapulco (ITA).

Para identificar la orientación emprendedora del ITA se tendrá que realizar un estudio cualitativo, de las cinco dimensiones de la OE y las cinco dimensiones de la CAO centrada en tres áreas fundamentales del ITA: a) Vinculación, b) Investigación y c) Docencia. Este estudio se realizará a: alumnos, docentes, maestros investigadores, personal de apoyo administrativo, jefes de departamento y directivos. La información obtenida será analizada utilizando *software* para análisis cualitativo. Por otro lado se realizará un estudio cuantitativo, con apoyo de *software* como el minitab, de los indicadores en las tres dimensiones: a) Extensión, b) investigación y c) Docencia.

## Resultados esperados

Se espera que con los resultados se pueda presentar una propuesta que permita darle flexibilidad a las políticas administrativas del Instituto que permita desarrollar la orientación emprendedora a través de una estructura organizacional flexible que promueva la formación emprendedora de los estudiantes. Estos resultados tienen un alcance local ya que el estudio está limitado a las políticas centrales del TecNM y a la capacidad de reacción de la estructura organizacional del ITA.

## Referencias

- Arnaiz García, A., Pizarro Ruiz, J. P., Castellanos, C. S., & González Uriel, C. (2014). La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos. *Revista de Psicología*, 4(7), 93-108.
- Arnut, D. (2010). Towards an Entrepreneurial University. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 3(1), 135-152.
- Arzubiaga Orueta, U., Iturralde Jainaga, T., & Maseda García, A. (Noviembre de 2012). La medición de la orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de empresa familiar*, II(2), 57-71.
- BadilloVega, R., Krücken, G., & Buendía Espinosa, A. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(65), 393-417.
- Borjas-De-Xena, L. (2012). La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas. *Elsevier Doyma*, 51-58.

- Castellanos Castillo, J. R., & Castellanos Machado, C. A. (15 de Abril de 2011). El diseño organizacional: evolución y perspectiva. *Técnica Administrativa*, 10(02).
- Castro Spila, J., Barrenechea, J., & Ibarra, A. (Diciembre de 2011). Cultura emprendedora, Innovación y competencias en la educación superior, El caso del Programa GAZE. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(Extra 3), 207-212.
- Chong González, E. G., Santamaría Mendoza, E. A., & Díaz Bravo, M. d. (11 de Abril de 2014). Aspectos organizacionales para emprendedores de negocios eficientes en toluca. *2° Congreso Internacional sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Iberoamérica*, 02(02).
- Entrepreneurial University Leaders Programme. (2013). *The entrepreneurial university: From concept to action*. (P. Coyle, A. Gibb, & G. Haskins, Edits.) United Kingdom: National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE).
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (25 de junio de 2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Techbology Management & Innovation*, 7(2), 157-169.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender*. Fundación de la Innovación Bankinter.
- Garzón Castrillón, M. A., & Luiz Fisher, A. (s.f.). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*(24).

- Graham, R. (2014). *Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders*. Massachusetts Institute of Technology.
- Kirby, D. A. (16 de June de 2002). Entrepreneurship Education: Can Business Schools Meet the Challenge? *International Council For Small Business*.
- Metaprofiling Ltd. (2013). *The Entrepreneurial Organization What it is and why it matters*.Metaprofiling.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN. (2014). *Estado del arte sobre emprendimiento universitario*. Bogota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración; casos y prácticas* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Office of Innovation & Entrepreneurship Economic Development Administration. (2013). *The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation & Entrepreneurship Focus*. United States of America: Department of commerce.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2010). Capital Social y Orientación Emprendedora: Dimensiones y Relaciones. *Cultura emprendedora, Innovación y competencias en la educación superior, El caso del Programa GAZE*. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(Extra 3), 207-212. [Tabla 1] Recuperado de: Castro Spila, J., Barrenechea, J., & Ibarra, A. (Diciembre de 2011).



# Generación Milenio en la Educación Superior

---

Juan Iván Vázquez García<sup>1</sup>  
José Armando Martínez Arrona<sup>2</sup>

## Resumen

Este trabajo realizará un estudio para identificar en los estudiantes de la generación milenio los cambios de conducta y actitudes ante el aprendizaje durante su formación universitaria, influenciados por el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Se entiende “Generación Milenio” aquellos jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, quienes se caracterizan por su conexión permanente a internet, con capacidades multitareas, además de ser innovadores, inquietos, arriesgados y críticos. Se les describe como los nativos digitales, con una orientación al rechazo de reglas, desconfiados y en ocasiones egocéntricos. Esto implica un nuevo reto para las organizaciones de educación superior, en el rediseño de sus modelos educativos así como reflexionar en paradigmas relativos a los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación superior. Mediante un enfoque de recolección de datos cualitativo, se analizará la población estudiantil que actualmente se forma en la División de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad de Guanajuato, México. La investigación pretende generar conocimiento que contribuya al rediseño de los procesos académicos en la organización universitaria que incida en el aprendizaje y formación de esta generación milenio.

**Palabras clave:** Tecnologías de información (Tic's), educación, jóvenes, procesos de aprendizaje, conductas.

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato. [jivan@ugto.mx](mailto:jivan@ugto.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato. [arrona12@gmail.com](mailto:arrona12@gmail.com)

## **1. Introducción**

A partir de los años 70's, 80's, 90's y 00's nos encontramos en un mundo de constantes cambios en la que la mayoría de las instituciones educativas del país y del mundo en cuanto a avances tecnológicos, se involucran en lograr transformaciones en los quehaceres académicos dentro del campo de la educación y esto se vuelve día con día en un reto para el docente. Actualmente, muchas de las universidades se preocupan por implementar estrategias de innovación educativa, permitiendo garantizar el aprendizaje en los estudiantes al interior de las aulas. Asimismo, han llegado a cuestionarse sobre qué tipos de habilidades requerirán los jóvenes que han nacido en una etapa cibernética; se cuestionan sobre ¿Cuáles serán las licenciaturas o carreras del futuro?, ¿Cuál será el rol de los profesores?, ¿Qué tipos de planes de estudio deberán ofertarse? e incluso se cuestionan sobre ¿Quién proporcionará los conocimientos? En este sentido en materia tecnológica, las universidades han sido testigos de que los jóvenes generación milenio a través del uso frecuente de dispositivos móviles, buscan nuevas formas de aprender durante su proceso de enseñanza aprendizaje, motivo que ha causado controversia entre los docentes sobre la pertinencia del uso de estas herramientas en el ámbito de la educación y su manejo dentro del aula.



Por estas razones, nace la inquietud de estudiar el presente trabajo desde una mirada como docente en educación superior al observar en los estudiantes actuales ciertos patrones de conducta en comparación a estudios de generaciones antecesoras y como testimonio de estos jóvenes milenio, en donde la influencia de las tecnologías de información ha impactado de manera significativa el quehacer en la educación, provocando a la creación de diversos escenarios y procesos de rediseño en las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

Como un acercamiento al tema se entiende por “Generación Milenio” aquellos jóvenes pertenecientes a una misma época, nacidos entre los años 1980 y 2000, quienes se caracterizan por su conexión permanente a internet, con capacidades multitareas, además de ser innovadores, inquietos, arriesgados y críticos. Se les describe como los nativos digitales, con una orientación al rechazo de reglas, desconfiados y en ocasiones egocéntricos. (Hatum, 2011).

En este contexto subrayó Medina (2009):

La generación milenio es conocida también como la generación Y o la generación Why, por analogía fonética con el nombre de la letra Y en Inglés y por su carácter crítico, común a la mayoría de sus integrantes. Además, se debe reflexionar en ellos sus vivencias histórico-sociales en el que han vivido acontecimientos de desarrollo tecnológico, internet (MP3, MP4, IPod), recurso que le dedican gran parte del tiempo, la democratización cultural, los Simpson, los ataques a las Torres Gemelas en el 2001; todos

estos acontecimientos han influido en la forma de ser de los miembros de esta generación.

Por lo anterior, este trabajo realizará un estudio para identificar en los estudiantes de la generación milenio los cambios de conducta y actitudes ante el aprendizaje durante su formación superior, influenciados por el uso de las Tecnologías de la Información y comunicación (Tic's), partiendo desde una perspectiva del ámbito del desarrollo humano. Además, se pretende encontrar elementos sólidos para contribuir en procesos de mejora en el aprendizaje, a través de la implementación de estrategias alternas en la práctica docente para su aplicación en la población estudiantil que actualmente se forma en la División de Ciencias Económicas Administrativas de la Universidad de Guanajuato.

## **2. Problemática**

Actualmente, observamos en los estudiantes durante su educación superior una serie de cambios de conductas al momento de tomar sus clases al interior del aula; la mayoría de los estudiantes traen consigo un dispositivo móvil en el cual están conectados a internet todo el tiempo y es muy evidente observarlos mientras el docente esta frente a ellos dando su clase, por lo regular están manipulando su dispositivo y al momento el docente se hace una serie de cuestionamientos, como por ejemplo ¿Estará poniendo atención a la clase? ¿Estará observando su e-mail? ¿Estará distraído con redes sociales? o incluso; ¿Estará atendiendo la clase interactuando con el tema? ¿Estará tomando

fotografía a las notas del pintarrón? en fin, son estos algunos cuestionamientos de los docentes en materia de cómo los estudiantes se comportan hoy día al tomar sus clases y la importancia de saber si las prácticas docentes están siendo compatibles a sus formas de aprender bajo este contexto de cambios y avances tecnológicos.

Con lo expuesto anteriormente, es importante cuestionarse ¿Los dispositivos móviles actualmente se han convertido en un complemento elemental en el estudiante para su proceso de enseñanza aprendizaje? o ¿Se han convertido en un distractor que provoca en el estudiante conductas inapropiadas en su aprendizaje?

### **3. Justificación**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) señala en su misión la creación de condiciones de educación de calidad y bajo las modalidades requeridas; entre estas modalidades se observa la inclusión de herramientas tecnológicas; pero ¿Se están realmente capitalizando para el aprendizaje? Además, dentro de su visión, apunta que en el año 2030 cada mexicano debe contar con una educación moderna y de calidad facilitándoles el uso de herramientas suficientes para integrarse a la labor productiva. Por otro lado el Plan Nacional de Desarrollo, alineado en el punto de Estrategia 3.3.5 menciona se debe posibilitar el acceso universal a la cultura mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y en una de sus líneas de acción refiere a la estimulación de la creatividad en el campo de las aplicaciones y desarrollos tecnológicos. De ahí es

pertinente conocer cómo los estudiantes pueden capitalizar estas herramientas tecnológicas para su aprovechamiento académico y con condiciones educativas de calidad.

Este estudio es relevante debido a que se logrará identificar los factores influyentes en el aprendizaje con el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, y de esta manera se siga en la búsqueda para generar conocimiento de lo demandado actualmente por el estudiante en su formación, con la finalidad de tener mayores elementos que permitan a la institución educativa el emprender nuevas alternativas respecto a planes y métodos en los procesos de enseñanza aprendizaje y con ello el estudiante se vea beneficiado al recibir sus clases con mayor apego a sus deseos, gustos, conductas y sobretodo posibilitando en él un desempeño satisfactorio durante su formación superior.

#### **4. Pregunta de Investigación**

¿De qué manera se han generado cambios de conducta y actitudes de los jóvenes milenio en torno a su proceso de aprendizaje y el uso de Tic's en la educación superior?

#### **5. Objetivo**

Identificar en los estudiantes de la generación milenio los cambios de conducta y actitudes ante el aprendizaje durante su formación superior, influenciados por el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tic's).

## **6. Hipótesis**

El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación posibilita en la generación milenio una conducta positiva en su proceso de aprendizaje durante su formación superior.

## **7. Marco teórico**

El abordar este estudio permitirá identificar en los estudiantes de la generación milenio los cambios de conducta y actitudes ante el aprendizaje durante su formación superior, influenciados por el uso de las Tecnología de Información y Comunicación; en este tema Hatum (2011) realizó una clasificación de generaciones acorde a edades:

Hoy son tres las generaciones relevantes que trabajan Juntas: los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y. Por Baby Boomers nos referimos a la generación de la posguerra (1946-1964); la Generación X (Gen X) son aquellos nacidos entre 1965 y 1980. La Generación Y (llamada Gen Y o del Milenio) incluye a los nacidos entre 1981 y 1997. Quedan muy pocos tradicionalistas (1900-1946) en la fuerza laboral. Los miembros de la Generación del Milenio (o Gen Y) han sido descritos como egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas y superficiales, entre otros adjetivos poco halagadores. Sin embargo esta generación ha sido caracterizada por su capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación que les permitió desarrollar habilidades de

multitasking: pueden realizar interacciones de negocios, escuchar música y visitar Facebook en forma alternada y sucesiva.(Hatum, 2011, p. 63).

Esto que refiere el autor, permite una reflexión en cuanto a cómo los docentes universitarios actualmente observan al estudiante en el interior del aula realizando muchas cosas a la vez y tienen consigo sus dispositivos móviles, los cuales podrían ser utilizados para aprovechar eficientemente sus clases conectándose a internet y bajando información referente a los temas; Sin embargo, la percepción es que la mayoría los utiliza para conectarse a sitios como facebook, twitter, e-mail, entre otros y navegan en la web todo el tiempo canalizando la mayor parte de su energía a distracciones, en lugar de atender las clases.

Para comprender más sobre las características de las generaciones antecesoras a la generación Y; Según Medina (2009) refiere lo siguiente:

Los baby boomers son siempre muy trabajadores y leales a un solo empleo en su vida profesional, a diferencia de quienes pertenecen a la generación X, donde el trabajo es solo un aspecto de su vida y tienen diversos empleos en su vida profesional. Los baby boomers consideran el sacrificio personal una virtud, no así los de la generación X, para quienes este comportamiento debe ser ocasional. Los de la generación del baby boom tienen un fuerte respeto por la autoridad, en contraste con la generación X, que suele cuestionarla. La particularidad esencial de la generación

X consiste en haber pasado por todo tipo de situaciones de transición: conocen las televisiones en blanco y negro y los celulares de última generación; las cintas de cassette y los blu-rays. (Medina, 2009, p.82)

Estos datos comparativos generacionales dan cimiento para ilustrar la generación Y quienes en un estudio Hoover (2009) mencionó:

Basta con mirar hacia ellos. Ellos tienen auriculares en sus oídos y un gadget en cada mano. Hablan en lenguas y texto con código. Las mentes de los universitarios son un laberinto. Alegan, contradicen el uno al otro y te dejan más desconcertado que nunca. Averiguar a los jóvenes siempre ha sido una tarea ardua, pero hoy día, es también una industria.

En este sentido, hay coincidencia en las aportaciones que refiere Hoover(2009) con nuestra realidad en las instituciones, por medio del método de observación, se infiere que la mayoría de los jóvenes traen consigo un dispositivo móvil, aunque los veamos deambulando solos por los pasillos de su universidad o por las calles, están conectados con otros; para ellos la soledad es difícil, sin embargo para su formación académica se debe de anhelar cierta soledad para provocar un espacio de reflexión y de análisis en donde puedan discernir información.

En este mismo contexto (Escofet, et al, 2011) mencionaron lo siguiente:

El aprendizaje a lo largo de la vida y la necesidad de basar la formación en el desarrollo de competencias es un aspecto clave en las reformas planteadas en la educación superior. Porello, es importante que los individuos desarrollen competencias que les capaciten para diseñar trayectorias de aprendizaje a lo largo de la vida y que a su vez les permitan tener un nivel adecuado para su empleabilidad. Internet provee buena parte de posibilidades de aprendizaje a través de la interacción online. El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tic's) implica una serie de transformaciones, tanto en los contenidos como en los procesos de aprendizaje, que abren múltiples oportunidades para el aprendizaje a lo largo de la vida. (Escofet, García y Gross, 2011, p. 1178)

En reflexión a estas aportaciones, el ser humano siempre va estar en constante aprendizaje con el fin de buscar su desarrollo personal y profesional; el internet como lo refieren estos autores, habrá una gama de posibilidades para aprender online y las universidades buscan constantemente implementar procesos educativos a sus estudiantes a través de la utilización de plataformas virtuales.

En otra investigación realizada por Torres y Coatzozón (2013) al interior de la Universidad Veracruzana realizaron un estudio con el objetivo de analizar la percepción de los escenarios de aprendizaje y las tecnologías de información y comunicación por parte de los estudiantes universitarios; estos investigadores



señalaron “el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tic’s) en el ámbito educativo requiere un nuevo tipo de alumno y de docente”; en este sentido se puede afirmar que los profesores tendrán que dejar de ser los portadores del conocimiento y deben de empezar a convertirse en un guía, en un facilitador y a su vez, el alumno debe de empezar a ser más protagónico en procesos de aprendizaje. Asimismo, señalaron que los alumnos universitarios optan por técnicas de enseñanza orientadas a la práctica y por estudios de caso, lo cual estas actividades facilitan el aprendizaje. El estudio aporta respecto a las exposiciones por parte del profesor, son las más frecuentes, pero si éstas exceden los treinta minutos, los estudiantes empiezan a perder la atención. (Torres y Coatzozón, 2013).

Por su parte Moreno (2008) señaló sobre los estilos de aprendizaje lo siguiente:

Un punto esencial para una propuesta educativa que parte desde el estudiante es considerar sus modos de aprender, cómo son los procedimientos que acostumbra realizar para estudiar o su estilo, o sea, su manera peculiar, su sello personal. Respecto a la docencia se requiere un cambio radical y urgente; el exceso de docencia tradicional en su duración o cobertura no sólo desperdicia tiempo y recursos, sino que además reduce posibilidades a los estudiantes para saber apropiarse de su proceso de formación, al reforzar la dependencia. (Moreno, 2008).

La aportación, para este caso de estudio da elementos del porqué los estudiantes pueden perder la atención en clase y su conducta pueda ser de indiferencia hacia su aprendizaje. Por ello la pertinencia de propiciar en el docente modificaciones en los estilos de educación superior y aprovechen los avances tecnológicos para ofrecer una docencia propiciadora de diversidad y no de verticalidad y autoritaria, limitando la creatividad y desarrollo de las capacidades del estudiante.

En otro campo de estudio alineado a la educación bajo el enfoque tecnológico refirió Delia Crovi (2007) lo siguiente:

Tenemos así un ser humano que actúa cada vez más unido a un cordón umbilical sin hilos que lo conecta al ciberespacio. Adquiere tecnología para estar en On-line, para emerger, para dejarse ver y buscar; pero al mismo tiempo emplea las capacidades de esas mismas tecnologías para sumergirse, hacerse invisible, evitando la interacción hombre-hombre o remplazándola por la interacción hombre-máquina.

Atendiendo a esta aportación de Crovi (2007), desde un punto de vista social resulta interesante observar estudiantes que se sienten mejor aportando a través de medios virtuales y otros prefieren ser el foco de atención al interior del aula rodeándose de sus compañeros. Este tipo de deseos y de preferencias en sus estilos de aprender provocan “pistas” a la parte conductual del estudiante.

Sobre el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación ¿Realmente su influencia es imprescindible en el proceso de enseñanza aprendizaje y en la parte conductual? Según Richtel (2011) “las computadoras inhiben el pensamiento creativo, el movimiento, la interacción humana y la capacidad de concentración, además la tecnología es una distracción cuando se requiere fortalecer la escritura, aritmética y el pensamiento crítico”. Esta es otra aportación que va dando un panorama más amplio para al campo de estudio, si bien es importante saber hasta dónde es factible el uso de la tecnología en la enseñanza y sobre todo como orientar al estudiante hacia una eficiente y productiva utilización de estos medios tecnológicos.

En materia de conducta subrayó Orozco (2013), en sus aportaciones sobre los usos de las Tecnologías de Información “algo interesante si se toma en cuenta en el aprendizaje es la motivación, porque involucra y concentra más al estudiante en este proceso. Sin embargo, la sola presencia del computador no es suficiente para lograr motivación; se necesita que esté acompañado de tareas de aprendizaje y orientaciones apropiadas de parte del profesor” (Orozco, 2013). Desde una mirada a la parte conductual y haciendo referencia al autor, la motivación juega un rol importante en el estudiante, le permite ser más creativo y a su vez lo hace mejorar en su desempeño académico con un estado emocional positivo. De ahí que estas aportaciones proporcionan otro elemento más para el desarrollo del presente trabajo.

Desde un punto de vista organizacional, las universidades como entes organizacionales, deben ser promotoras de cambio. Para González (2000) “las organizaciones, como elementos dinámicos del entorno, se caracterizan por buscar la innovación constante, por ser ésta el motor principal de su existencia. El cambio y la adaptación al entorno se convierten en actividades prioritarias sin las cuales la organización no estará en condiciones de lograr ninguno de los objetivos que se haya propuesto”. Este es un referente importante que exhorta a que las universidades estén en constante innovación en sus sistemas de educación y no asuman posturas conservadoras. Deben ser conscientes que las generaciones estudiantiles como los milenio, cada vez más demandan en los modelos educativos diferentes estilos en sus formas de aprender y hay que estar preparados para ello. Habrá organizaciones educativas que busquen el cambio y otras que por sentir lesionados sus intereses se opongan; sin embargo los jóvenes generación milenio son creativos y hay que salirse de modelos educativos tradicionales, hay que saber adaptar procesos de enseñanza aprendizaje, sean novedosos, flexibles, donde se estimule la creatividad y esta actividad de pauta a una actitud positiva.

Finalmente un aspecto relevante en el que se apoya esta investigación, tiene que ver con el concepto de Karl Weick de Organizaciones Flojamente Acopladas. El análisis de las conductas relativas al aprendizaje de la generación milenio se relaciona estrechamente con los procesos de flojos acoplamientos que se dan en las organizaciones de educación, tal como lo describe Weick. Dentro de las

prioridades que esta teoría establece, se incluye la naturaleza de la tecnología que se aplica en este tipo de organizaciones, en donde se entiende por tecnología el “know-how” es decir, el saber cómo hacer las cosas. Intentar establecer una nueva forma de diseñar las actividades docentes atendiendo a los nuevos comportamientos de la generación milenio debe considerar estas formas particulares en que se acoplan flojamente los procesos tecnológicos en las organizaciones. Para que una organización educativa se mantenga unida debe haber unión entre las partes, en este caso profesor y alumno. El acoplamiento flojo en las organizaciones educativas, se debe, en parte, al resultado incierto del empleo de las tecnologías.

## **8. Método de Investigación**

La investigación cualitativa ha permitido abrir un espacio multidisciplinario en las ciencias sociales y se ha utilizado para comprender los significados, procesos y definiciones de una situación en donde la interacción de las personas o grupos es analizada por diferentes técnicas y métodos de análisis que pueden ser criticadas debido a la gran variedad de formas de afrontar los fenómenos de estudio ya que pueden provocar imprecisión, confusión de conceptos y sesgos importantes que originan la subjetividad de la realidad estudiada (Amezcuca y Gálvez, 2002).

Según Creswell (2007) los estudios cualitativos se caracterizan por indagar sobre los procesos de cómo las personas dan sentido a sus vidas, experiencias y como tratan de estructurar el mundo en el cual se desarrollan. Existen infinidad de diseños de investigación que permiten abordar desde diferentes perspectivas un

estudio. De tal forma que el investigador se enfrenta a varias posibilidades para armar su diseño, ya que cuenta con material que provienen de diferentes campos disciplinarios como la antropología, la psicología, psicología social, sociología y la educación. Para Mertens (2007) el constructivismo ha sido el paradigma que ha tenido mayor influencia en los enfoques cualitativos afirmando que no existe una realidad objetiva, es decir, la realidad es edificada socialmente por múltiples construcciones mentales aprehendidas sobre ésta, las cuales pueden diferir con otras y de este modo las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso de estudio. Así mismo menciona que el conocimiento es construido socialmente por los sujetos que participan en la investigación, quienes interactúan compartiendo experiencias y se ven afectados por el contexto en el que realizan su vida cotidiana.

Es por ello y en referencia a lo expuesto por estos autores, esta investigación tendrá un enfoque cualitativo, se realizará el estudio en la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guanajuato. Para la obtención de datos, se hará partícipe a tres actores fundamentales: Profesores, estudiantes y gente externa del campo profesional y académico. Se aplicarán encuestas a estudiantes y profesores. Además se entrevistará de manera individual a personas internas y externos del campo académico para la obtención de datos. Las entrevistas serán preguntas estructuradas y abiertas, posteriormente se hará un proceso de interpretación de datos. Otro método de aplicación será el experimental y de observación, con grupos que toman clase a través de la aplicación de alguna herramienta tecnológica, lo cual permitirá hacer un análisis

comparativo de enseñanza tradicional vs la enseñanza mediante el uso de las Tecnología de Información y Comunicación y observar conductas en el aprendizaje.

Por último, se hace mención que el pasado 24 de septiembre del 2015 bajo el método exploratorio se realizó como un primer acercamiento al tema de estudio, una consulta al Dr. Alberto Zaldívar Fernández el cual su participación fue importante para conocer su punto de vista de estos jóvenes generación milenio que actualmente cursan su formación superior y en sus aportaciones destacó que la tecnología propiamente como los dispositivos móviles han invadido las mentes de estos estudiantes, los han llevado a una transformación en ocasiones de infantilera y en clase los observa rejegos interesándose más por ver su último WhatsApp que en poner atención al desarrollo de la sesión. Asimismo, manifiesta que las tecnologías de comunicación están provocándoles un efecto adormecedor. En relación a la conducta los percibe inquietos y con falta de concentración para reflexionar. En materia académica opina que los libros los ven como pérdida de tiempo, no les interesa la lectura y por ello exhorta a que el docente debe jugar el rol de ser un orientador para que la tecnología se equilibre y tenga un adecuado uso, sin embargo señala se requiere sensibilizarlos para que esto ocurra. Además, hace referencia sobre el rol del estudiante y menciona que estos jóvenes deben dar más horas de su tiempo para la memoria- aprendizaje; comentó que los jóvenes destinan mucho tiempo de su día en estar interactuando en su teléfono y recomienda que al menos deben de dedicar una hora para la memoria y con ello puedan discernir información. Desde el punto de vista sociológico, subrayó que

con el uso de la tecnología los estudiantes de esta generación viven en un mundo alterno a la realidad por lo que ahora son siervos y esclavos de la tecnología. Los dispositivos móviles ya son parte de ellos y hay dependencia. Comenta que las herramientas tecnológicas han adormecido las capacidades naturales del ser humano, por ejemplo hace referencia a los sistemas GPS (mapas) con esta herramienta se ha perdido la capacidad de exploración y de consulta donde el contacto con el exterior se ha debilitado.

Como extracto curricular se hace mención que el Dr. Zaldívar en su trayectoria profesional se ha dedicado más de treinta años a la docencia e investigación en el campo de las Ciencias Políticas y Sociales en diversas Universidades del país y en su profesión como sociólogo ha desarrollado temas relacionados con la Literatura, Arte y las Ciencias Sociales. Desde hace 25 años también se ha dedicado al estudio de la “mente” y su impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como el incremento del pensamiento analítico, la atención y la reflexión profunda. Actualmente se desempeña como docente de Licenciatura y del posgrado de la UNIVA, Campus León.

## **9. Conclusiones**

Las universidades en el mundo se están transformando debido a los grandes avances tecnológicos y esto se deberá tomar como oportunidad y no como amenaza. El docente debe empezar en lo inmediato a romper esquemas tradicionales de enseñanza aprendizaje procurando estimular la creatividad, la reflexión y el conocimiento. Los jóvenes universitarios no quieren llegar a una



clase a escuchar teoría, quieren recibir orientación y tener una enseñanza colaborativa, por ello este trabajo buscará generar conocimiento más amplio sobre los procesos de aprendizaje y cambios de conducta de los estudiantes milenio en la educación superior, que permitan diseñar estrategias efectivas de enseñanza. La generación milenio debido a esta revolución digital plantea grandes desafíos pero a la vez son una gran oportunidad para crear talento.

## 10. Referencias Bibliográficas

- Amezcuca, M. y Gálvez A. (2002). Los modos de análisis de la investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. Revista Española de Salud Pública. Vol. 76. No. 5. Consultado el 12 de febrero de 2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1707650>.
- Crovi, D.(2007)Comunicación educativa y mediaciones tecnológicas.México: Instituto Lationamericano de Comunicación Educativa.
- Creswell, J. W. (2007).Qualitative Inquiry and research desing. Choosing Among Five Approaches. Thousand Oaks, California 91320. Sage Publications, Inc.
- Escofet, A., García I y Gross B (2011). Las nuevas culturas de aprendizaje y su incidencia en la educación superior. Revista Mexicana de Investigación Educativa, Vol.16, n.51, pp.1117-1195.ISSN-14056666 Recuperado 09 de agosto del 2015, <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v16n51/v16n51a8.pdf>
- González, Aurelio. Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI; 1ª.edic. ; 2000; ed.PAC, S,A. de C.V.

- Hatum, Andres. La Generación del Milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Harvard Business Review, Noviembre 2011 ,Vol.89(10), pp.63-72.
- Hoover, E. (2009). The Millennial Muddle. Chronicle of Higher Education, 00095982 Vol.56, Fascículo 8, A1-A34
- Mertens, D. (2007). Transformative Paradigm: Mixed Methods and Social Justice. Journal of mixed Methods Research 2007; 1; 212. Doi 10.1177/1558689807302811.
- Moreno, M. (2008). El estudiante ante la diversidad de situaciones en la era digital. Apertura: Revista de Innovación Educativa. ISSN-16656180, Vol.8. Recuperado 21 de agosto del 2015 de: <http://web.b.ebscohost.com/www.e-revistas.ugto.mx/ehost/resultsadvanced?sid=82fa4434-7f0d-4324-9dfb-48dcd0d352c%40sessionmgr111&vid=14&hid=123&bquery=%22El%22+estudiante+ante+%22la%22+diversidad&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVzJnR5cGU9MSZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>
- Orozco, H. (2013). Claves para una integración equilibrada de los usos de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Spanish). Revista Cultura De Guatemala, Vol. 34(1), 75-104. Recuperado 22 de agosto del 2015 de: <http://web.b.ebscohost.com/www.e-revistas.ugto.mx/ehost/resultsadvanced?sid=82fa4434-7f0d-4324-9dfb-48dcd0d352c%40sessionmgr111&vid=13&hid=123&bquery=claves+para>

+una+integraci%C3%B3n+equilibrada&bdata=JmRiPXpiaCZsYW5nPWVz  
JnR5cGU9MSZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 p 127. Recuperado 07 de Septiembre del  
2015 de <http://pnd.gob.mx/>

Richtel, Matt (2011). "A Silicon Valley School That Doesn't Compute", The New  
York Times, October 22, 2011.

Salgado, C.M. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. Gestión  
y Estrategia, Núm.36, 81-89.

Secretaria de Educación Pública. Recuperado 09 de Septiembre del 2015 desde  
[http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP#.VfBh4JfvTIU](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP#.VfBh4JfvTIU)

Torres Gastelú, C. A., & Coatzozón, G. M. (2013). Inclusión de las Tic's en los  
escenarios de aprendizaje universitario. Apertura: Revista de Innovación  
Educativa. ISSN-16656180, Vol.5, Fascículo 1. Recuperado: 27 de agosto  
del 2015 de [http://web.b.ebscohost.com.www.e-  
revistas.ugto.mx/ehost/detail/detail?vid=12&sid=82fa4434-7f0d-4324-9dfb-  
48dcd0d352c%40sessionmgr111&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0  
ZT1laG9zdC1saXZl#AN=102486080&db=zbh](http://web.b.ebscohost.com/www.e-revistas.ugto.mx/ehost/detail/detail?vid=12&sid=82fa4434-7f0d-4324-9dfb-48dcd0d352c%40sessionmgr111&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=102486080&db=zbh)

Weick, Karl E. Las organizaciones educativas como sistemas flojamente  
acoplados. Traducción: Caldera D. en Revista: Gestión y estrategia  
Núm.36, Julio/Diciembre 2009. ISSN 1606-8459. Recuperado de:  
[http://alejandrogg.com.mx/TEMARIO/Weick-organizaciones-flojamente-  
acopladas.pdf](http://alejandrogg.com.mx/TEMARIO/Weick-organizaciones-flojamente-acopladas.pdf)



# Las Representaciones Sociales sobre el Fracaso Escolar. El Caso de la FCA-UAS

---

Antonio Humberto Vega Arellano<sup>1</sup>  
Marifeli Corrales Avendaño<sup>2</sup>  
Pedro Damián Zamudio Elizalde<sup>3</sup>

## Resumen

El fracaso escolar es un tema primordial para el sistema educativo y la sociedad en general. Diversos organismos internacionales centran sus esfuerzos en comprender y analizar, de manera cuantitativa, diversos indicadores que ponen en evidencia la dificultad de garantizar trayectorias escolares exitosas para los estudiantes del nivel superior, sin embargo, el análisis del componente subjetivo de la realidad social en el espacio escolar ha quedado pendiente. El objetivo de este trabajo es proponer un protocolo de investigación que permita comprender la influencia de las representaciones sociales construidas por los estudiantes sobre el proceso de fracaso escolar que han experimentado. Para ello se realiza un análisis de dicha teoría y de su uso en la investigación educativa, además de exponer una propuesta metodológica para dilucidar las representaciones construidas en torno a dicho problema.

**Palabras clave:** Fracaso escolar, representaciones sociales, educación superior.

<sup>1</sup>Maestría en Educación. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Sinaloa. [vega\\_antonio@hotmail.com](mailto:vega_antonio@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doctora en Educación. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Sinaloa. [marifeli@uas.edu.mx](mailto:marifeli@uas.edu.mx)

<sup>3</sup>Estudiante del doctorado en educación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Sinaloa. [P85zamudio@gmail.com](mailto:P85zamudio@gmail.com)

## **Introducción**

El fracaso escolar es un fenómeno que persiste a través del tiempo en el sistema educativo, a pesar de que el discurso de la política educativa nacional e internacional se dirige a combatirlo, diversos indicadores demuestran que un número significativo de estudiantes son afectados. Tanto el éxito como el fracaso de los estudiantes son procesos complejos, en los cuales se asocian una diversidad de componentes institucionales, sociales, culturales, familiares y personales, de tal manera que comprender dichos procesos requiere profundizar en los elementos que lo determinan desde una perspectiva multidisciplinaria.

Al ser el fracaso escolar un fenómeno educativo de importancia significativa, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico junto con otros organismos internacionales, han propuesto una definición que expone la multiplicidad de factores e indicadores asociados a dicho fenómeno, entre ellos se pueden mencionar el bajo rendimiento académico, reprobación escolar, sobre edad, deserción y otros que son mencionados más adelante. En este sentido, el objetivo del presente trabajo, situado en el campo educativo, es el de realizar un primer análisis de los múltiples elementos que interactúan en el fracaso escolar desde la perspectiva teórica de las Representaciones Sociales (RS), las cuales ayudan a comprender este fenómeno social a partir de la mirada de los actores educativos, como lo son los estudiantes del nivel superior.

Este documento está integrado, en primer lugar, por datos obtenidos de informes nacionales e internacionales, en los cuales se describe y analiza la situación del

sistema educativo en relación con el fracaso escolar y se finaliza planteando una serie de preguntas y objetivos que guiarán el proceso de investigación planeado.

En segundo lugar, se presenta una revisión de la literatura en la cual se hace una descripción de la teoría de las RS propuesta por Moscovici y desarrollada por múltiples investigadores. Dentro del marco teórico se da cuenta de la evolución del concepto de representación colectiva. Además se describen los procesos de objetivación y anclaje, necesarios para la formación de la representación, así como las dimensiones estructurales, denominadas como actitud, información y campo de representación. Además se analizan algunas investigaciones relacionadas con las RS sobre el fracaso escolar.

Para finalizar, se encuentra la sección de marco metodológico, en el que se declara el enfoque metodológico que se pretende utilizar, el procedimiento, sujetos y escenarios en los que se desarrollará la investigación, así como las diferentes técnicas utilizadas para dilucidar las RS construidas en torno al fracaso escolar.

### **El fracaso escolar, causas y consecuencias.**

La agenda política en materia educativa de los organismos internacionales y los Estados tiene como uno de los objetivos centrales la reducción del fracaso escolar, sin embargo, se enfrentan a diversos problemas, uno de ellos es su definición. La perspectiva tradicional de este problema educativo y social se posiciona en el entorno escolar, pues como lo menciona Cuevas (2004) ha sido concebido explícita o implícitamente en el discurso educativo o en la práctica

escolar como el cumplimiento deficiente, por parte de los alumnos, de objetivos educativos socialmente aceptados y requeridos.

Sin embargo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) aborda el fracaso escolar desde una perspectiva sistémica e individual. En el primer caso, el sistema educativo es incapaz de proporcionar una educación de calidad para todos, desde esta posición, la reducción del fracaso escolar implica mejorar las dimensiones de inclusión y equidad educativa. En el segundo caso, el fracaso escolar se da cuando el estudiante no obtiene un estándar mínimo necesario de aprendizajes, o cuando toma la decisión de desertar de la escuela(OCDE, 2010).

Ese interés por superar el fracaso escolar persiste a través del tiempo, se debe en gran parte a la evolución acelerada de las habilidades y capacidades que se requieren para integrarse de manera exitosa en la sociedad y en el mercado productivo. Contrario al abordaje tradicional, la OCDE (1998) describe al fracaso escolar como un proceso atribuible a variables institucionales, sociales o individuales. Distingue tres momentos clave en dicho proceso; el primero, se presenta durante el ciclo de educación obligatoria y ocurre cuando el rendimiento del alumno es consistentemente inferior al del promedio o cuando éste incluso tiene que repetir el ciclo escolar; el segundo momento se manifiesta en la deserción del alumno antes de terminar la educación obligatoria o cuando éste termina sus estudios sin obtener el certificado correspondiente; y el tercero, se refleja en una difícil integración a la vida productiva de los jóvenes que no poseen



conocimiento y habilidades básicas que debieron adquirir en la escuela (Kovacs, 2003).

Partiendo de esta concepción, la OCDE (1998, 2010) plantea dos objetivos principales para la comprensión del fracaso escolar, en primer lugar, investigar la dimensión de las distintas manifestaciones de la problemática en los países miembros. Entre sus hallazgos se encontró que el rendimiento académico de los mejores y peores estudiantes en un mismo grado, en relación a la lectoescritura, matemáticas y ciencias, equivale a entre dos y cinco años de escolaridad; otra de las dimensiones afectadas es la inserción en el mercado laboral, abandonar la escuela antes de cumplir con el ciclo obligatorio limita la obtención de empleos bien remunerados y estables.

En relación al segundo objetivo, se encuentra la tipificación de la amplia variedad de políticas diseñadas para reducir el fracaso o aumentar el éxito escolar. Las políticas existentes en los países miembros se clasifican en tres grandes tipos; reformas a nivel sistémico, intervenciones a nivel de centros escolares y programas especiales para allegarse de recursos adicionales.

Por otro lado, en América Latina el fracaso escolar es uno de los problemas socioeducativos de mayor significancia. En esta región los principales afectados son quienes pertenecen a los sectores marginados de la sociedad, es decir, mientras más pobres, vulnerables y excluidos son los estudiantes, mayores probabilidades tienen de no lograr las cualificaciones necesarias de cada grado, dejar de asistir a clases y desertar del sistema escolar (Román, 2013).

En este sentido, los datos del Sistema de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL, 2013) señalan que entre 6 y 11 años prácticamente todos los niños se encuentran escolarizados. A partir del inicio de la adolescencia comienza un proceso de deserción que se acentúa gradualmente. A los 17 años, sólo 64.4% de los adolescentes asisten a la escuela. El 50% de los jóvenes de 20 años no logra completar el nivel secundario en América Latina, mientras que el porcentaje de jóvenes escolarizados de 20 y 21 años en el nivel superior es de 29%. Como se observa en los datos anteriores el rango de edad referente al nivel de Educación Media Superior y Educación Superior presenta mayor deserción por parte de los jóvenes, una de las razones es su inclusión en el mercado laboral, al cual ingresan con bajas cualificaciones.

Según el reporte de SITEAL (2010) a partir de los 13 años se observa un incremento sostenido en el porcentaje de los adolescentes que abandonan la escuela. Casi la mitad de los jóvenes entre 17 y 18 años ya no asiste a la escuela. En este rango de edad, solo el 32% de los estudiantes culmina el nivel medio. Se produce así, una considerable tasa de abandono en el nivel secundario, lo que provoca que a los 24 años, ocho de cada diez jóvenes se encuentren desvinculados del sistema educativo (Román, 2013).

En el contexto mexicano se ha experimentado un crecimiento constante en las tasas de graduación de los diferentes niveles educativos. Sin embargo, el tránsito del nivel medio al superior experimenta una diferencia significativa en cuanto a los niveles de eficiencia terminal. Se estima que el 49% de jóvenes mexicanos concluirán la educación media superior. Las generaciones más jóvenes alcanzan

niveles de educación más altos que las generaciones mayores. El porcentaje de personas de 25 a 34 años de edad con un certificado de educación media superior es de 44%, mientras que en educación superior es de 23% (SEP., 2014). Lo que demuestra una diferencia significativa en cuanto a la obtención del certificado correspondiente en ambos grupos de estudiantes, y de acuerdo con la OCDE (1998, 2013) éste indicador de fracaso escolar tiene repercusiones sociales y laborales en la edad adulta, pues no se logra una educación adecuada.

Siguiendo con el contexto mexicano, los jóvenes de 15 a 29 años pasarán en promedio 6.4 años en actividades laborales y 5.3 años en educación y formación, un año más en el trabajo que el promedio de la OCDE (5.4 años) y dos años menos en educación (el promedio de la OCDE es de 7.3 años). Por lo tanto, existe un riesgo de que estos se desvinculen tanto de la educación como del mercado laboral. Relacionado con lo anterior, 65% de la población de este rango de edad no participó en la educación en 2012, y el 22% no trabajan ni estaban inscritos en algún tipo de educación o formación. Con base en las tendencias actuales, se estima que estos jóvenes pasarán 3.3 años sin estar empleados ni en educación o formación (OCDE, 2014).

Como consecuencia, la proporción de mexicanos que no estudian ni trabajan tiene repercusiones considerables en la disponibilidad y calidad de capital humano del país. La mayoría de los mexicanos tiene un nivel educativo bajo (63% poseen un nivel de estudios por debajo de la educación media superior); la proporción de adultos que no ha alcanzado la educación media superior es una de las menores

en los países de la OCDE y se encuentra por debajo del promedio de este organismo internacional que es del 75% (OCDE, 2014).

En cuanto a la deserción, los principales motivos están relacionados con la falta de dinero para cubrir las necesidades básicas de útiles escolares, pasajes e inscripción, además, los jóvenes consideran que trabajar es más importante que estudiar, tienen problemas para entender a sus maestros, les disgusta estudiar, por lo tanto, reprobaban materias y deciden dejar de lado sus estudios (SEP, 2012). Lo cual coincide con la perspectiva global del fracaso escolar, atribuido a la interacción de variables institucionales, sociales e individuales dando como resultado la interrupción de los estudios en primer momento o la deserción definitiva del sistema escolar.

De acuerdo con lo anterior, el éxito o fracaso de los estudiantes es un proceso complejo que se manifiesta en las dimensiones individual, familiar, social y cultural las cuales se afectan mutuamente. La comprensión del fracaso escolar es una tarea ardua, pues en él influyen diversos factores que inciden en el desempeño de los estudiantes. Según Román (2013) el análisis del fracaso escolar se caracteriza por dos orientaciones teóricas diferentes que buscan identificar y comprender el origen y la dinámica de los factores asociados que terminan con la desvinculación definitiva del sistema educativo.

En relación a la primera teoría, se considera que el fracaso escolar mantiene una relación estrecha con la estructura social, económica y política que limita el desempeño escolar. Condiciones sociales como la pobreza, marginalidad, inestabilidad económica, empleo a edad temprana, ciertos tipos de estructura y

organización familiar, embarazo temprano, entre otros, son responsables del abandono y deserción de los estudiantes. Estos son factores externos al campo educativo, de los cuales el nivel socioeconómico de los estudiantes tiene un rol fundamental.

Por otra parte, la segunda teoría se relaciona con la institución escolar, en la cual persiste la idea de que el fracaso se construye desde dentro de la propia institución. Esta concepción plantea que la relación educativa entre docentes y estudiantes, así como las prácticas pedagógicas no responden a las necesidades de aprendizaje, considerando al docente como principal responsable del fracaso escolar.

Otro factor asociado a la institución escolar es la transición entre los niveles educativos, principalmente entre el nivel medio superior y el superior. El progreso por el sistema educativo en ocasiones se vuelve complejo y difícil de comprender por parte de los jóvenes, pues implica un cambio de cultura, de compañeros, de profesores, de currículum, mayor exigencia académica y otras condiciones que influyen en la adaptación de los estudiantes a las nuevas circunstancias académicas que los rodean.

De tal manera que comprender el fracaso escolar implica ir más allá de la deserción, repetición, bajo rendimiento, integración a la vida laboral y demás indicadores que expresan este fenómeno educativo. La comprensión de este complejo problema requiere de entenderse como un proceso en el cual variables institucionales, sociales e individuales afectan y determinan los factores que influyen en dicho fracaso.

## **Preguntas de investigación**

En función de lo anterior surgen una serie de interrogantes sobre el tema de estudio que guiarán la investigación:

- ¿Cuáles es el contenido de la Representación Social que los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa sobre el fracaso escolar?
- ¿Cómo se organiza el contenido y estructura de la Representación Social de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa sobre el fracaso escolar?
- ¿Cómo influyen las Representaciones sociales que han formado los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa sobre el proceso de fracaso escolar?

## **Objetivos de investigación**

- Identificar el contenido de la Representación Social que tienen los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa sobre el fracaso escolar.
- Establecer la organización y estructura de la Representación Social que los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa tienen sobre el fracaso escolar.
- Comprender la influencia de las Representaciones Sociales que los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa tienen sobre el proceso de fracaso escolar.

## **Marco teórico de referencia**

La evolución del concepto de Representaciones Sociales.

El concepto de Representación Social (RS) se da a conocer a partir de la década de los sesenta del siglo pasado, cuando Serge Moscovici publica en Francia su tesis doctoral titulada *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Para comprender este concepto es necesario recurrir a su origen. Moscovici retoma la idea de representación colectiva propuesta por el sociólogo francés Emilio Durkheim, en la cual se quería designar la especificidad del pensamiento social con relación al individual.

La representación individual es un fenómeno puramente psíquico, irreductible a la actividad cerebral que lo hace posible, la representación colectiva no se reduce a la suma de las representaciones de los individuos que componen una sociedad. De hecho es uno de los signos de la primacía de lo social sobre lo individual, uno desborda al otro (Moscovici, 1979: pág. 16).

De esta manera Durkheim considera a la sociedad como un sistema en el que se comparten las representaciones individuales de manera colectiva, y esto mantiene unidas a las personas. Es decir, tanto representación colectiva como social mantienen un carácter de producción social que impacta sobre la conciencia social de los individuos. Por esta razón todas las formas de representación son estables, establecen restricciones y son elementos constitutivos de la sociedad (Moscovici, 2008).

Otro de los teóricos influyentes en la conformación de esta teoría fue Piaget, debido a que la construcción de una RS implica un proceso de desarrollo genético. De acuerdo con este autor, una estructura es la organización relativamente duradera de una función, y la realización de la función implica su organización en una estructura. Se puede afirmar que una de las contribuciones Piaget a la epistemología ha sido la de romper con la separación entre representación y mundo, es decir, el conocimiento se define por la actividad significativa sobre el mundo, en el cual existe una interacción entre sujeto y objeto, los cuales llevan a cabo un proceso de construcción mutua. De tal manera que la posición constructivista es común a la psicología social, pues ambos se remiten a procesos formadores de RS similares. En términos generales, la familiarización con lo nuevo se lleva a cabo en un proceso constructivo de anclaje y objetivación que facilita la integración de lo desconocido, en la medida que se interpreta por los marcos de conocimientos y experiencias previas disponibles en la estructura cognitiva del sujeto. Similar a los procesos de asimilación y acomodación propuestos por la teoría piagetana (Castorina, et al, 2007; Castorina & Kaplan, 2008).

Sin duda, Moscovici tomó de diferentes autores tres cuestiones básicas para el desarrollo de la teoría de las RS; en primer lugar, el carácter productor y no sólo reproductor del conocimiento en la vida cotidiana, es decir, nuestro conocimiento es producido de forma inmanente en la relación con los objetos; en segundo lugar, la naturaleza social de ese conocimiento, que se genera a partir de la interacción y comunicación entre los individuos, grupos e instituciones; y finalmente, la



importancia del lenguaje y la comunicación como mecanismos en que la realidad adquiere sentido.

De esta manera, el concepto de RS es considerado como polisémico y complejo, pues existen serios problemas para definirlo con rigor ya que se sitúa entre la categoría de pensamiento de las ciencias sociales –influido por Durkheim– y la tradición psicológica y epistemológica de Piaget, además intenta articular relaciones sociales con aspectos cognitivos, de lenguaje y comunicación. Por lo anterior Moscovici (1979) propone que las representaciones sociales son un sistema de valores, ideas y prácticas que tienen una doble función; primero, establecen un orden que permite a los individuos orientarse en el mundo social y material y dominarlo; segundo, permiten la comunicación entre los individuos, aportándoles un código para el intercambio social, con el cual denominan y clasifican los distintos aspectos del mundo y de su historia individual y grupal.

Las RS como modalidad del pensamiento se componen de creencias, opiniones, imágenes, actitudes, que orientan las ideas compartidas por un grupo sobre un fenómeno social concreto. Es decir, se trata de un conocimiento práctico y significativo que orientan el actuar del grupo social sobre dicho fenómeno. De ahí que otra de las definiciones importantes sea la realizada por Jodelet (1984: pág. 474-475):

El concepto de representación social designa una forma de conocimiento específico, el saber de sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos generativos y funcionales socialmente caracterizados. En sentido más amplio, designa una forma de pensamiento

social. Las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientadas a la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En tanto que tales, presenta características específicas a nivel de organización de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica. La caracterización social de los contenidos o de los procesos de representación ha de referirse a las condiciones y a los contextos en los que surgen las representaciones, a las comunicaciones mediante las que circulan y a las funciones a las que sirven dentro de la interacción con el mundo y los demás.

El estudio del sentido común desde la perspectiva teórica de las RS pone especial interés en la génesis de las representaciones y las repercusiones que tienen en la práctica de la vida diaria de los sujetos. Los estudios empíricos realizados sobre las RS intentan comprender las relaciones entre el mundo, las intersubjetividades y la conciencia, que se expresa en el conocimiento espontáneo. De acuerdo con López (2012) las RS están siempre referidas a un objeto, mantienen una relación de simbolización e interpretación con los objetos, los hacen visibles y legibles e implican elementos lingüísticos, conductuales y/o materiales. Por ello, las RS son una forma de conocimiento práctico, que conducen a los marcos sociales de su génesis.

Mecanismos de formación y dimensiones estructurales de las Representaciones Sociales.

El estudio realizado por Moscovici (1979) sobre la forma en que penetra una ciencia, en este caso el psicoanálisis, en la sociedad puso en evidencia dos

procesos que explican cómo lo social transforma un conocimiento en representación. Estos dos procesos a partir de los cuales se elabora una RS son la objetivación y el anclaje.

Ambos procesos hacen referencia a la forma en cómo se elabora y funciona una RS, muestran interdependencia entre la actividad psicológica y su condicionamiento social. La objetivación es el proceso de materialización de conocimiento en objetos determinados, es decir, se puede definir como una operación formadora de imagen y estructurante (Jodelet, 1984).

El proceso de objetivación tiene como propósito reconstruir el conocimiento científico sobre los valores, ideas y concepciones expresadas en el conocimiento de sentido común de los individuos de una sociedad. A manera de síntesis Moscovici (1979: pág. 84) menciona que, *la transformación de una teoría estructurada en un conjunto de relaciones con autonomía y extensión variables es la primera condición para construir una representación social.*

El segundo proceso que interviene en la construcción de la RS es el anclaje, éste designa la inserción de una ciencia en la jerarquía de valores y entre las operaciones realizadas por la sociedad. Es decir, a través del proceso de anclaje, la sociedad cambia el objeto social por un instrumento del que puede disponer, y este objeto se coloca en una escala de preferencia en las relaciones sociales existentes (Moscovici, 1979). A este proceso se le atribuye significado y utilidad del conocimiento de sentido común objetivado. Durante este proceso de construcción de la RS los individuos cambian el objeto social por un instrumento que se inserta dentro de un pensamiento constituido.

Tanto la objetivación como el anclaje están íntimamente ligados a tres dimensiones que precisan el sentido de la noción de representación, las cuales son: la información, la actitud y el campo de representación. Este modelo tridimensional sirve como plataforma de análisis de las presentaciones sociales.

En primer lugar se encuentra la dimensión o concepto de la información, para Moscovici se relaciona con la organización de los conocimientos que posee un individuo o grupo respecto a un objeto social. La información sobre los objetos representados puede variar en calidad y cantidad.

En segundo lugar está la dimensión de la actitud, la cual expresa la orientación global en relación con el objeto de RS. Esta dimensión puede ser valorada mediante un esquema bipolar, pues la actitud evaluativa expresada hacia el objeto puede ser positiva o negativa, sin embargo Moscovici reconoce que entre estos dos extremos también hay actitudes intermedias que deben ser reconocidas. Esta dimensión de la representación es el componente afectivo que orienta la conducta hacia el objeto representado.

Finalmente, la dimensión que engloba el modelo de análisis de RS de Moscovici es el denominado campo de representación, el cual nos remite a la idea de imagen, de modelo social, al contenido concreto y limitado de las proposiciones que se prefieren a un aspecto preciso del objeto de representación. Las opiniones pueden recubrir el conjunto representado en una unidad jerarquizada de elementos. Siguiendo a Jodelet (1984) el campo de representación provee una estructura conceptual, también llamada núcleo figurativo, la cual constituye la parte más resistente y estable de la representación y le confiere un marco e

instrumento para orientar las percepciones y los juicios en una realidad construida de forma social.

Las tres dimensiones de la RS ofrecen una idea de su contenido y de su sentido. Es importante comentar que para Moscovici la comprensión de una de las dimensiones se tiene que tomar en cuenta a las otras dos, y sirve para realizar un análisis comparativo de las representaciones de cada grupo social en el que se indaga un objeto social.

Las Representaciones Sociales y el campo educativo.

En los últimos años la teoría de las RS se ha utilizado en diferentes campos de investigación, el uso de esta propuesta metodológica proveniente de la psicología social crítica francesa se ha incrementado significativamente en la investigación educativa. Estas investigaciones muestran las representaciones que construyen los agentes educativos, como los estudiantes, docentes, directivos o padres de familia de diferentes temas relacionados con el fenómeno educativo. De acuerdo con López (2008) una aportación que se deriva de esta clase de investigación es la reflexión crítica, fundada y sistemática sobre los procesos de formación, actualización y prácticas educativas, desde una visión inter y transdisciplinaria, que busca superar el conocimiento unidisciplinario en la enseñanza. Ante esto, el campo educativo se presenta como un espacio para el estudio de las relaciones entre los diferentes actores involucrados, donde se pueden observar las RS construidas por los usuarios del sistema escolar.

En este sentido, se realizó una revisión de literatura producida en los últimos años sobre la relación entre las RS y el contexto educativo por medios impresos y electrónicos. Se encontró una importante producción científica como lo anticipaban Piña & Cuevas (2004) en diferentes países, principalmente en España, México, Argentina y Colombia. Además, para indagar las RS de los diferentes objetos de investigación educativa se han empleado metodologías de corte cuantitativo así como cualitativo, aunque es importante señalar que actualmente los estudios denominados plurimetodológicos se presentan con frecuencia.

Algunos de los temas relacionados a la educación que se están investigando son:

- a) *saberes docentes y docencia en nivel medio y superior*, como las RS sobre docencia en profesores de ciencias (Mazzitelli, et al, 2009 y 2011), RS sobre el trabajo docente (Arbesú y Piña, 2009; Hernández, 2007), pensamiento social sobre profesores universitarios y normalistas (López, 2012), RS de saberes docentes del profesor universitario (Mancilla y García, 2011);
- b) *fracaso escolar* (Cedrés, 2011, Marchesi y Lucena 2003, Butti, 1999);
- c) *problemas escolares* como la deserción (Lozano, 2007 y Guerrero 2008);
- d) *inclusión en la educación básica* (Garnique, 2012);
- e) *procesos de formación*, como desarrollo y formación docente (Méndez y Barraza, 2012), Autoimagen profesional (López, 2006), formación de profesores de educación media superior (López, 1996), enseñanza de ciencias de futuros docentes (Mizzitelli, et al, 2011 y 2012, representaciones de la escuela (Sapiains y Zulelta, 2001) entre otras.

En relación con la RS del fracaso escolar, se localizaron estudios en el contexto internacional, a continuación se da cuenta de los resultados obtenidos en tres

investigaciones. En España, Marchesi & Lucena (2003) realizaron un estudio titulado *La representación social del fracaso escolar*, que tuvo como propósito conocer las RS formadas por alumnos, padres de familia y docentes sobre el fracaso escolar. Para realizar esta investigación se aplicaron cuestionarios a manera de escala que permitieran establecer semejanzas y diferencias entre las representaciones de los grupos sociales mencionados.

Los resultados obtenidos muestran que los alumnos atribuyen el fracaso escolar a causas internas como la falta de esfuerzo, son menos críticos que los padres y profesores con el trato social a los alumnos con problemas de aprendizaje, admiten la función selectiva del sistema escolar, finalmente, reconocen las dificultades laborales futuras de los alumnos con bajo rendimiento escolar. Sin embargo, algunos estudiantes atribuyen mayor responsabilidad a los profesores y a los contenidos de enseñanza.

En el colectivo de los padres le atribuye con mayor intensidad el fracaso escolar a causas externas, principalmente al sistema educativo, son críticos con la sociedad a la que tachan de injusta con los alumnos que fracasan, consideran que los profesores valoran poco a los alumnos con problemas de aprendizaje.

En el colectivo de los profesores atribuyen el fracaso escolar a causas externas, principalmente al poco esfuerzo de los alumnos y a la falta de colaboración de los padres, consideran que tienen una actitud positiva hacia los alumnos con problemas de aprendizaje, no generalizan las implicaciones de los problemas de aprendizaje. Sin embargo, algunos profesores atribuyen el fracaso escolar a causas internas, como el estilo de enseñanza y los contenidos.

En Argentina Butti (1999) realizó un trabajo titulado *Representaciones sociales de los maestros y el fracaso escolar: hacia una propuesta metodológica*, donde se tuvo como propósito conocer las RS que construyen los maestros sobre el alumno y maestro exitoso, además del alumno fracasado. Para ello se trató de articular las metodologías cuantitativa y cualitativa. Para llevar a cabo esta investigación se seleccionaron dos establecimientos educativos de la periferia de la ciudad de Resistencia que atienden a alumnos de sectores socioeconómicos bajos y dos establecimientos céntricos que atienden a sectores urbanos.

Se aplicó un instrumento estandarizado a un total de 86 maestros, consistente en una técnica de asociaciones donde se solicitó al encuestado la elaboración de frases sobre aspectos vinculados al éxito y fracaso escolar. Estos instrumentos fueron analizados mediante un método lexicométrico como parte de la estadística descriptiva multidimensional. Además se incluyó un diferencial semántico, técnica utilizada para evaluar actitudes desde la una perspectiva cuantitativa. Para esta investigación se solicitó a los participantes que evalúen los conceptos de maestro y alumno exitoso, así como alumno fracasado con una escala de 16 adjetivos bipolares.

Los resultados muestran que el alumno fracasado tiende a asociarse con alguien bastante pasivo, bastante lento, bastante inseguro, ligeramente débil y perezoso. Con respecto al maestro y alumno exitoso son vistos de manera similar. Se asocian entre bastante activo, muy seguro, confiable, trabajador, inteligente, educado. La imagen del alumno, en términos generales, tiende a organizarse desde una perspectiva normativista, disciplinaria, que privilegia la adaptación al



modelo de funcionamiento institucional, y en especial la adaptación al ritmo y a la dinámica escolar. De alguna manera el alumno exitoso y el maestro lo han logrado, no así el definido como mal alumno o fracasado.

Siguiendo con este país, Cedrés (2011) realizó un trabajo titulado *Un estudio de las representaciones sociales de los maestros sobre el fracaso escolar*, que tuvo como objetivo aportar elementos para el estudio del fracaso escolar en la escuela primaria, centrándose en la indagación de las RS de los docentes. La investigación se desarrolló desde una metodología cualitativa, mediante técnicas como las observaciones, entrevistas y encuesta se logró la recolección de la información empírica. El análisis de la información se llevó a cabo mediante el método comparativo constante. Los resultados obtenidos muestran que las RS de los maestros acerca del fracaso escolar se vinculan a la frustración personal, pareciera que la situación de fracaso escolar de los alumnos actúa como espejo proyectivo en el cual los maestros reflejan su propio fracaso.

Los docentes perciben en mayor medida que el fracaso escolar es un problema socio-familiar, solo un pequeño porcentaje consideró que es problema institucional o un problema de la propuesta pedagógica-didáctica, razón por la cual se puede pensar que a la institución se le adjudica una escasa responsabilidad como constructora de fracaso, y también el propio docente aparece deslindado de su responsabilidad al respecto. Los maestros del primer ciclo escolar, manifestaron que las dificultades escolares de los niños se deben a la inatención familiar, así como con la falta de colaboración de la familia.

Si bien el estudio de las RS en el ámbito educativo se erige como un campo fructífero para la investigación en la cual se ha dado mayor importancia a temas relacionados con la representación de la docencia, los procesos de enseñanza, las estrategias de aprendizaje, las reformas educativas, la representación del docente universitario y normalista, la formación docente inicial o continua, algunos problemas escolares, entre otras, es evidente que la generación de conocimiento para comprender las RS de los actores educativos, como lo son estudiantes, sobre el fracaso escolar en México se encuentra en estado incipiente.

Por lo tanto, en el contexto mexicano y, particularmente en Sinaloa, es necesario dilucidar las RS de los actores educativos y sociales. Principalmente interesa conocer las RS que los estudiantes de educación superior construyen sobre el fracaso escolar.

### **Marco metodológico**

Esta propuesta de investigación pretender hacer uso de recursos metodológicos, técnicos y de análisis de la información tanto de enfoques cualitativos como cuantitativos, con lo cual se denomina en este trabajo la indagación de las RS de los estudiantes desde una perspectiva plurimetodológica. Como lo plantea Hernández, et al. (2006) dentro de una misma investigación se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque.

Algunas de las ventajas de los enfoque plurimetodológicos según Hernández, et al. (2006) es que se logra una perspectiva más precisa del fenómeno por

investigar, ayudan a clarificar y formular el planteamiento del problema, la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.

Esta investigación se pretende desarrollar mediante la modalidad de aplicación de fases sucesivas denominada así por Abric (2011), la cual consiste en la construcción secuencial de etapas durante la investigación, ya sea de forma exploratoria o explicativa.

Los participantes de la investigación serán alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Los criterios de inclusión para participar en la investigación serán alumnos matriculados en la unidad académica que hayan reprobado alguna materia o repetido algún ciclo escolar durante su etapa como estudiantes de educación superior.

Técnicas e instrumentos.

Moscovici propone un modelo tridimensional que sirve como plataforma para el análisis de la RS, el cual está integrado por la información y la actitud, que componen el contenido de representación, y el campo de representación, que da cuenta de la organización. La propuesta de Abric (2011) consiste en emplear diferentes recursos metodológicos que identifiquen los elementos que constituyen el contenido de representación y visualicen la manera en que se organizan en el núcleo central de la representación.

Para ello, Abric (2011) propone el desarrollo de la investigación en tres fases sucesivas, en las que se identifique el contenido de representación, es decir,

indagar la información y la actitud; se estudie las relaciones entre los elementos que constituyen el contenido de representación; y finalmente, visualizar el núcleo central de representación.

Esta investigación hará uso del método asociativo para indagar el contenido de representación, mediante un instrumento denominado asociación libre. Éste consiste en solicitar al sustentante que escriba cinco palabras relacionadas con un término inductor, en este caso el fracaso escolar, después se le pedirá que ordenen las palabras o frases según el grado de importancia. Una vez obtenidos los resultados de la técnica de asociación se aplicará un análisis estadístico por cuartiles, además se sistematizarán estas palabras para la creación de categorías cualitativas que servirán de guía durante la construcción del cuestionario de entrevista semiestructurada.

Por otro lado, para identificar la organización de la estructura de una representación Abric (2011) métodos de jerarquización que serán utilizados para esta propuesta. Con ellos se pretende organizar y jerarquizar los elementos que constituyen la representación del fracaso escolar. Esta técnica consiste en utilizar las palabras o frases más frecuentes asociadas al fracaso escolar y organizarlas de tal manera que se logre visualizar el término más característico relacionado con el fracaso escolar.

Finalmente, para conocer el campo de representación y determinar el núcleo central se pretende utilizar como técnica la entrevista semiestructurada, con el objetivo de obtener las opiniones, puntos de vista, reflexiones y valoraciones de los sujetos, los cuales expresan sus conceptos, propósitos y actitudes referentes

al objeto de investigación de nuestro interés. Durante esta fase pretende presentar a los sujetos objeto de estudio nueva información que ponga en duda los términos centrales que constituyen la representación del fracaso escolar.

### **Conclusiones.**

El fenómeno del fracaso escolar se ha abordado como un tema de importancia significativa para el sistema educativo internacional. Actualmente, utilizar este término da pauta al debate de ideas, debido a la polisemia que rodea al concepto y a las dimensiones de abordaje que se tienen de él. A pesar de ello, los jóvenes fracasados, tipificados por el sistema educativo como tales, se les ha creado una imagen que afecta su autoestima y motivación por seguir estudiando, pues en mayor medida se trasmite la idea de que el responsable inmediato del fracaso es el alumno y no el resto de los agentes educativos que lo rodean.

Es importante tener en cuenta que a lo largo de los años se ha intentado comprender y explicar las causas del retraso escolar de los estudiantes. Algunas perspectivas de este fenómeno centran la atención en el alumno y su contexto social y familiar, otros en los actores educativos como los docentes y unos más en las políticas que determinan el actuar del sistema educativo. Sin embargo, es reconocido que las interpretaciones unidimensionales del fracaso escolar son inexactas y no es posible explicar este fenómeno educativo a través de un solo factor (OCDE, 1998, Perrenoud, 2001, Marchesi & Pérez, 2003, Román, 2013).

Por otro lado, en el contexto mexicano se realizan diferentes estudios para conocer las causas, motivos y resultados del fracaso escolar en los diferentes

niveles educativos. Dependencias gubernamentales como la Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Media Superior, Instituto Nacional para la Evaluación Educativa y otros organismos realizan estudios de tipo cuantitativo relacionados con los indicadores propuestos por la OCDE.

Estas estadísticas ponen en evidencia las dificultades que tiene el sistema educativo para garantizar el desarrollo de trayectorias escolares exitosas de los alumnos. Problemas como el índice de reprobación o retraso escolar, repitencia, bajo rendimiento académico, sobre edad estudiantil, deserción y otros indicadores constituyen sólo una parte importante del problema. Sin embargo, dejan de lado el componente subjetivo que interviene en la construcción de sentido y significado que los actores educativos y sociales atribuyen al fracaso escolar.

Conocer y comprender las RS de los estudiantes de la educación superior genera nuevas líneas de acción que contribuyan a la reorientación de la política educativa para disminuir los índices de fracaso que enfrentan los jóvenes mexicanos escolarizados y que tiene un impacto significativo para la sociedad. Esto debido a que en el futuro la Educación Media Superior y Superior constituyen los niveles educativos que experimentarán mayor crecimiento en los próximos años, como resultado de la expansión de la educación básica.

## **Bibliografía**

Abric, J. C. (2011). *Prácticas sociales y representaciones*. México: Coyoacán.

- Aguado, O., Aguilar, Á., & González, N. (2009). El impacto de las representaciones sociales de los actores educativos en el fracaso escolar. *Revista iberoamericana de educación*, 23-32.
- Aguilar, S., Mazzitelli, C., Chacoma, M., & Aparicio, M. (2011). Saberes del docente y representaciones sociales: implicaciones para la enseñanza de las ciencias naturales. *Revista electrónica de actualidades investigativas en educación*, Costa Rica.
- Arbesú, M., & Piña, J. (2009). Representaciones sociales sobre el trabajo docente en profesores de educación superior. *Observar*, 42-54.
- Arbesú, M., Gutiérrez, S., & Piña, J. (2008). Representaciones sociales de los profesores de la UAM-X sobre la evaluación de la docencia e investigación. *Reencuentro*, 85-96.
- Butti, F. (1999). Representaciones Sociales de los Maestros y Fracaso Escolar. Hacia una propuesta metodológica. *Reuniones de comunicaciones científicas y tecnológicas*, 117-120.
- Castorina, J., & Kaplan, V. (2008). Las representaciones sociales: problemas teóricos y desafíos educativos. En J. Castorina, *Representaciones sociales: problemas teóricos y conocimientos infantiles* (págs. 9-27). Buenos Aires: Gedisa.
- Castorina, J., Barreir, A., & Clemente, F. (2007). La impronta del pensamiento piagetano en la teoría de las representaciones sociales. En J. Castorina, *Construcción conceptual y representaciones sociales. El conocimiento de la sociedad* (págs. 149-175). Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Cedrés, M. d. (2011). *Un estudio de las representaciones sociales de los maestros sobre el fracaso escolar*. Obtenido de <http://www.untref.edu.ar/documentos/tesisposgrados/Cedres.pdf>
- Cuevas, A. (2004). Algunas consideraciones en torno a la perspectiva tradicional del fracaso escolar. *Revista Cubana de psicología*, 21(2), 101-105.
- Duveen, G., & Lloyd, B. (2008). Las representaciones sociales como una perspectiva de la psicología social. En J. Castorina, *Representaciones sociales. Problemas teóricos y conocimientos infantiles* (págs. 29-39). Buenos Aires: Gedisa.
- Garnique, F. (México de 2012). Las representaciones sociales. Los docentes de educación básica frente a la inclusión escolar. *Perfiles educativos*, 34(137), 99-118.
- Guerrero, M. (2008). *Representaciones sociales y el proceso de deserción en la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Querétaro*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Salud.
- Hernández, D. (2007). Estudio sobre representaciones sociales: docentes y docencia en el nivel medio. *Memoria del IX Congreso COMIE*. Mérida.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEE. (2014). *Panorama educativo de México. Indicadores del sistema educativo nacional. Educación básica y media superior*. México.
- Jodelet, D. (1984). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici, *Psicología social II* (págs. 469-506). Barcelona: Paidós.



- Jodelet, D. (1984). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici, *Psicología social II* (págs. 469-506). Barcelona: Paidós.
- Kovacs, K. (2003). El informe de la OCDE sobre el fracaso escolar. En Á. Marchesi, & C. Hernández, *El fracaso escolar. Una perspectiva internacional* (págs. 51-57). Madrid: Alianza Ensayo.
- López, F. (1996). Representaciones sociales y formación de profesores. El caso de la UAS. *COMIE, AC*, 391-407.
- López, F. (2006). *Representaciones sociales en los docentes. Autoimagen profesional*. Culiacán: Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Sinaloa.
- López, F. (2008). Representaciones sociales en el campo educativo: formación docente y nuevos ambientes de aprendizaje. *Psico-logos*, 56-69.
- López, F. (2012). *Pensamiento social sobre profesores universitarios y normalistas en Sinaloa*. Culiacán: UAS-UPN Culiacán.
- Lozano, J. (2007). Representaciones sociales de estudiantes en riesgo de deserción sobre la reprobación en la escuela secundaria. *Memoria IX congreso COMIE*. Mérida.
- Mancilla, M., & García, M. (2011). El profesor universitario: representaciones sociales de los saberes docentes. México.
- Marchesi, Á., & Lucena, R. (2003). La representación social del fracaso escolar. En Á. Marchesi, & C. Hernández, *El fracaso escolar. Una perspectiva internacional* (págs. 149-165). Madrid: Alianza ensayo.

- Marchesi, Á., & Pérez, E. (2003). La comprensión del fracaso escolar. En Á. Marchesi, & C. Hernández, *El fracaso escolar. Una perspectiva internacional* (págs. 25-50). Madrid: Alianza ensayo.
- Mazzitelli, C., Aguilar, S., Guirao, A., & Olivera, A. (2009). Representaciones sociales de los profesores sobre la docencia: contenido y estructura. *Educación, lenguaje y sociedad*, 265-290.
- Mazzitelli, C., Guirado, A., & Chacoma, M. (2011). La docencia y la enseñanza de las ciencias: análisis de las representaciones de los profesores. *Revista de orientación educacional*, 77-94.
- Mazzitelli, C., Guirado, A., & Olivera, A. (2012). Las representaciones de futuros docentes acerca del aprendizaje de la física y de la química. *Revista electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología*, 196-193.
- Méndez, A., & Barraza, A. (2014). *Una mirada al desarrollo profesional de docentes de primaria desde las representaciones sociales. Estudio plurimetodológico*. México: Universidad Pedagógica de Durango.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Moscovici, S. (2008). La conciencia social y su historia. En J. Castorina, *Representaciones sociales: problemas teóricos y conocimientos infantiles* (págs. 91-110). Buenos Aires: Gedisa.
- OCDE. (1998). *Overcoming failure at school*. París.

- OCDE. (2010). *Overcoming school failure: policies that work. OECD project description.*
- OCDE. (2013). *Panorama de la educación 2013.* México.
- OCDE. (2014). *Panorama de la educación 2014.* México.
- Perrenoud, P. (2001). *La construcción del éxito y del fracaso escolar.* Madrid: Morata.
- Piña, J., & Cuevas, Y. (2004). La teoría de las representaciones sociales. Su uso en la investigación educativa en México. *Perfiles educativos*, 102-124.
- Román, M. (2013). Factores asociados al abandono y la deserción escolar en América Latina: una mirada en conjunto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 11(2), 33-59.
- Sapiains, R., & Zuleta, P. (2001). Representaciones sociales de la escuela en jóvenes urbano populares desescolarizados. *Última década*, 9(15), 53-72.
- SEP. (2012). *Reporte de la encuesta nacional de deserción en la educación media superior.* México.
- SEP. (2014). *Sistema educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras.* México.
- SITEAL. (2013). *Informe perfiles de países. México en contexto.* Buenos Aires.
- Vasilachis, I. (2013). *Estrategias de investigación cualitativa.* Barcelona: Gedisa.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# El Cambio Organizacional en las Universidades Públicas Mexicanas: El Caso de la Planeación en la UABC

---

Jocelyn Itzel Flores Buendía<sup>1</sup>

## Resumen

Esta investigación aborda el cambio institucional y organizacional derivado de la implementación del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, como una herramienta de gestión que promueve la planeación estratégica participativa, a partir del año 2001, específicamente en el caso de la UABC. Con base en un proyecto modernizador por parte del Estado en los años 80, el ámbito público se vio en la necesidad de adoptar un nuevo modelo de gestión conocido como Nueva Gestión Pública (NGP), siendo la universidad una de las pioneras en adoptar este modelo para conducir sus objetivos. El traslado de las herramientas gerenciales al ámbito educativo, se llevó a cabo a través de *modas administrativas*. Al implementar la planeación estratégica en las universidades, se han generado cambios significativos a nivel estructural y en la forma de gobierno, toma de decisiones y procesos de gestión.

**Palabras clave:** Universidad, planeación estratégica, nueva gestión pública (NGP), programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI), cambio organizacional.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. [jocelynfb@hotmail.com](mailto:jocelynfb@hotmail.com)

## **I. Introducción**

La educación superior a nivel global está caracterizada por una serie de transformaciones tanto económicas, políticas y sociales que ocurrieron a partir de la posguerra. Una de las más importantes a escala mundial en la educación superior fue la masificación de la misma. Inicialmente la educación superior estaba orientada a atender y formar a las elites de las naciones, posteriormente se dio una transición hacia la democratización y promoción del acceso público al nivel educativo superior, teniendo como objetivo principal apoyar y dar solución a los problemas de desigualdad social y económica y fortalecer el desarrollo económico y social de las naciones (Buendía, 2014).

En México el sistema de educación superior creció en forma importante en los últimos 50 años, crecimiento asociado al incremento demográfico, las políticas sociales de ampliación del nivel educativo (el Plan de once años) y la incorporación de la mujer en actividades económicas, políticas y culturales del país (Buendía, 2014:12).

Para 1990, el discurso de la globalización comenzó a permear varios aspectos de la sociedad, incluyendo el tema de la educación superior. A través de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, México fue objeto de evaluaciones y una serie de recomendaciones sobre su sistema de educación superior, estas recomendaciones contenían una nueva orientación general de las políticas educativas que incluía una disminución del financiamiento público, el impulso hacia la educación superior privada, evitar a toda costa subsidiar servicios estudiantiles e



incluir la calidad de la educación eliminando las tasas de deserción (Díaz Barriga, 1996).

A través de estas recomendaciones por parte de los organismos internacionales, el sistema de educación superior presentó un punto de inflexión en su funcionamiento, a través de la etapa de la modernización de la educación superior que abarca un periodo de 1989 al 2000, proyecto que se establece con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari a través del Programa de Modernización Educativa (1989-1994) y continuando en sus términos fundamentales por el Programa de Desarrollo Educativo (1995-2000), el cual se caracterizó por redefinir las relaciones entre las agencias gubernamentales, las instituciones universitarias y la sociedad (Ibarra y Buendía, 2009).

Ante las constantes transformaciones en el sistema de educación superior, específicamente se asume que la gestión y conducción de la universidad se posiciona como una de las actividades más relevantes para el funcionamiento de la misma, ya que permite a los actores y funcionarios dirigir los objetivos a largo y mediano plazo, gestionar programas que permitan alcanzar niveles de calidad, mismos que deben estar orientados a cumplir ciertos requerimientos que el mismo Estado reclama para fortalecer el desarrollo científico, tecnológico y cultural de la nación.

Birnbaum (2000), señala que el traslado de las herramientas gerenciales al ámbito educativo, se llevó a cabo a través de *modas administrativas*<sup>2</sup>, estas suelen ser

<sup>2</sup> El inglés el término utilizado por el autor es Management Fads.

importantes no por el funcionamiento que origina en la organización, sino en la medida en que las organizaciones las adoptan y cambian sus creencias.

El fomento a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad en el subsistema de la educación pública se ha propiciado mediante la realización de ejercicios de planeación estratégica participativa. Este proceso fue concebido desde sus inicios como un proceso dinámico que debía de avanzar en función del aprendizaje logrado por los actores involucrados y de los resultados alcanzados por las universidades (Rubio, 2006). Es en este sentido que la planeación estratégica participativa propuesta por la Subsecretaría de Educación Superior (SES), puede ser interpretada como una moda administrativa en términos de Birnbaum (2000).

En el caso de las universidades públicas los ejercicios de planeación han dado lugar a la formulación de sus programas integrales de fortalecimiento institucional (PIFI) a partir del 2001, y sus actualizaciones anuales en los periodos subsecuentes. Estos programas tienen como objetivo mejorar y asegurar la calidad de los programas educativos que ofrece la institución y la de sus esquemas de gestión (Rubio, 2006:57).

El PIFI surge como un mecanismo estratégico para orientar los objetivos marcados en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (Pronae), en el cual se establece que la educación superior es el medio estratégico para acrecentar el capital humano y social de la nación y la inteligencia individual y colectiva de los mexicanos; para enriquecer la cultura y contribuir al aumento de la competitividad y empleo requeridos para impulsar el crecimiento del producto nacional y la mejora de la distribución del ingreso de la población (Rubio, 2006).

En esta investigación interesa abordar el cambio institucional y organizacional derivado de la implementación del PIFI, a partir del año 2001, específicamente en el caso de la UABC como una herramienta de gestión que promueve la planeación estratégica participativa (Rubio, 2006).

## **II. Preguntas de investigación**

- ¿Cómo ha cambiado el proceso de planeación en la universidad a partir de la implementación del PIFI, que el Estado puso en marcha en el 2001, específicamente en la UABC para el periodo 2001-2012?
- ¿Cómo ha cambiado la legislación universitaria a partir de la implementación de la planeación promovida por el PIFI en la UABC en el periodo 2001-2012?
- ¿Cuáles son los cambios que ha generado la implementación de la planeación promovida por el PIFI en la estructura formal de la universidad?
- ¿Cuáles son los cambios que ha generado la implementación de la planeación promovida por el PIFI en el financiamiento y su forma de asignación dentro de la universidad?

## **III. Objetivo General**

- Analizar el proceso de cambio institucional y organizacional que deriva de la implementación del PIFI, para el periodo 2001-2012, como herramienta de planeación.

## **IV. Objetivos específicos**

- Analizar la legislación universitaria, específicamente en la ley orgánica, el estatuto orgánico y el reglamento de planeación y presupuestación en la

UABC para el periodo 2001-2012, con el propósito de evidenciar, describir y explicar los cambios institucionales derivados de la implementación del PIFI como herramienta de planeación.

- Analizar la estructura formal de la universidad, con el fin de evidenciar, describir y explicar los cambios organizacionales derivados de la implementación del PIFI.
- Analizar de qué manera se modificó la gestión, distribución y asignación del financiamiento universitario por los requisitos establecidos por el PIFI.

## **V. Supuestos teóricos**

Los supuestos que deberán avanzar hacia la construcción de hipótesis teórica y metodológicamente fundamentadas son:

- Antes de la llegada e implementación del PIFI en el 2001, la universidad tenía una forma de planeación distinta, misma que se vio modificada con el PIFI.
- Para poder adaptarse a los requerimientos del PIFI, la universidad se vio en la necesidad de realizar cambios en la legislación universitaria.
- La implementación de la planeación promovida por el PIFI modificó la estructura formal en las universidades, y emergieron nuevas unidades organizativas, así como una nueva división del trabajo al interior de la universidad.
- La implementación de la planeación promovida por el PIFI, ha modificado la forma de gestionar y distribuir el financiamiento al interior de la UABC.

## **VI. Revisión de literatura**

### **Universidad y organización. La universidad desde una perspectiva organizacional**

Vivimos en un mundo de organizaciones, los seres humanos tenemos la necesidad de ser admitidos en alguna de ellas, ya que estas nos permiten desarrollarnos, realizarnos individual y colectivamente y cumplir necesidades físicas e ideológicas. Por tal motivo el estudio de las organizaciones ha adquirido relevancia a lo largo del último siglo debido a que en ellas se recrean las relaciones sociales que constituyen el principal foco de conformación de la sociedad (Ibarra, 2003).

La manera en que se ha estudiado las organizaciones contiene un extenso recorrido en cuanto a posturas y enfoques, que van desde el enfoque positivista, que se basa en la premisa del traslado de la ciencia natural al estudio de lo social, donde la objetividad del individuo se materializa en la concepción de que el hombre es un ser ampliamente racional que le ha permitido crear organizaciones que le aseguren de una manera eficaz el cumplimiento de sus objetivos; y por otra parte, enfoques como el constructivismo que se basa en la idea de que la realidad social es construida y reconstruida por la acción cotidiana de los individuos (Burrell y Morgan, 1979).

Ibarra (1991) explica que los aportes teórico-metodológicos que surgieron a partir de las investigaciones científicas de los intelectuales, marcaron una etapa importante en el estudio de las formas de organización social, donde la lógica que imperaba en el mundo capitalista se explicaba a través de una lógica racional-económica-productiva, apoyándose por una necesidad empírica y pragmática de

solucionar fenómenos de índole organizacional, mediante el uso de herramientas que estaban marcadas por un paradigma estructural-funcionalista.

Los primeros aportes de racionalización, se debieron a las nuevas formas de organización con respecto al trabajo, debido al desarrollo industrial de la época iniciando con la administración científica y concluyendo con las aportaciones de la corriente de las nuevas relaciones humanas.

La manera en cómo se estudia la organización ya sea retomando las diversas corrientes de la teoría de la organización o de los estudios organizacionales, resultan un complemento para ahondar en el complejo mundo de las organizaciones. Por tal motivo, estudiar a las universidades desde una perspectiva organizacional, conlleva a discutir un nivel de análisis amplio. Desde hace algún tiempo, la manera en que se ha estudiado a la universidad está permeada por contingencias históricas, que marcan el rumbo de sus saberes. Los cambios que ha sufrido a través del tiempo en las relaciones básicas han permitido la emergencia de problemas, contingencias y nuevas exigencias que sellan las andanzas de los modos de ordenamiento y estudio de la universidad, (Ibarra, 2003).

Unos de los trabajos más relevantes sobre el estudio de la educación superior desde la perspectiva organizacional es el desarrollado por Burton Clark, quien analiza la manera en que se ha abordado el estudio de los sistemas de educación superior después de 1960, ya que inicialmente las perspectivas multidisciplinares como respuesta al desarrollo de la economía, la vida política y los fenómenos como las clases sociales, eran limitados y los rectores y profesores pertenecientes a los sistemas de educación superior se mantenían al margen.

Problemas como la expansión educativa y el descontento llamaron la atención del público en una manera fragmentaria y frágil. Las investigaciones solo se centraban en problemas y episodios que ocurrían en ese instante a medida en que los gobiernos y los patrocinadores de las universidades buscaban respuestas a las cuestiones (Clark, 1983).

A partir de esta serie de acontecimientos, investigadores con nuevas perspectivas en muchos países observaron el proceder de las universidades. En cuanto a los teóricos de los estudios de la organización, intentaron profundizar la relación de los sistemas de educación superior y su ambiente, la manera en que ha evolucionado y de los grupos que existen dentro del sistema tanto interna como externamente, ya que un sistema engloba la idea imprescindible de ambigüedad y los cambiantes significados que este pueda tener, bajo estas características, los sistemas de educación superior se han convertido en un gran atractivo ya que se tratan de grandes conjuntos organizacionales (Clark (1983).

### **La universidad como organización**

Una de las definiciones más completas de organización se puede encontrar en Scott (1981), que define a la organización como:

Las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua, tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de

incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

La universidad como organización y como referente cultural podemos concebirla desde puntos de vista diferentes, ya que es tanto una organización como una institución. Es una organización, porque puede ser entendida como un espacio funcional, con niveles jerárquicos, individuos que comparten relaciones formales e informales, con límites bien definidos que persiguen objetivos de carácter social. El rol de las universidades como organizaciones del conocimiento en la sociedad adquiere una importancia destacada en la transferencia de los avances científicos y tecnológicos al medio socio-productivo en que se desarrollan, a través de las diversas actividades de vinculación con que interactúan las organizaciones educativas.

En todas las sociedades se puede apreciar que el trabajo académico está organizado en torno a las actividades intelectuales, por lo tanto las actividades que realizan las organizaciones educativas difieren de lo que realizan organizaciones de tipo industrial, políticas u otras organizaciones de tipo no lucrativo (Clark, 1983).

La educación superior desde su organización formal, ha funcionado como una estructura social que está destinada al control de la técnica y de los conocimientos avanzados, sus principales materiales y objetos de trabajo están sustentados en ideas avanzadas y técnicas que constituyen la mayor parte la cultura de las naciones (Clark, 1983:33).



## **La relevancia de la gestión pública**

La forma de conducción del ámbito público se ha transformado al paso del tiempo, las organizaciones públicas con pretensiones nunca alcanzadas del todo, tienen la importante misión de transformarse bajo criterios de eficiencia y responsabilidad frente a una sociedad que cada día se vuelve más compleja y plural (Arellano, 2004).

Las organizaciones públicas al igual que cualquier otra organización están representadas por un conjunto de humanos que crean y estructuran intencionalmente la idea de perseguir ciertos fines, pero que a su vez están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y símbolos en su propio contexto y sus redes interorganizacionales particulares (Arellano, 2004:13).

En la década de los 70 del siglo XX, se comienza una serie de transformaciones en cuanto a la gestión pública, la preocupación por las ineficacias detectadas en la ejecución de los programas públicos y algunos errores de la intervención del Estado en la economía, asociados a la burocracia, la competencia política o derivados de la propia naturaleza de los bienes públicos y finalmente la pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano, vienen acompañados de una serie de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia (García, 2007).

García (2007), identifica estos cambios a través de nuevas demandas, cada vez más importantes como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la mayoría de países, ya que tuvieron un impacto en los procesos de construcción de políticas públicas. Así, las administraciones federales, estatales, provinciales y locales se vieron envueltas en procesos de regeneración y de cambio. Nuevos patrones de actuación y comportamiento, comunes internacionalmente, son los que han llevado a diseñar un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: la Nueva Gestión Pública (NGP).

Por tal motivo la NGP, propone la creación de un proyecto con el objetivo de dirigir el oportunismo, de forma técnica y neutral hacia un comportamiento social óptimo, y a su vez poder alcanzar la eficiencia social y la justicia. En el caso de las universidades públicas mexicanas, vía el PIFI, se ha buscado mejorar y asegurar la calidad de los programas educativos, mejorar el perfil del personal académico y el fortalecimiento de los cuerpos académicos, mejorar sus esquemas de gestión y la asignación de recursos de manera equitativa a través de proyectos específicos vinculados con la mejora y aseguramiento de la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior (Rubio, 2006), en este sentido el PIFI puede asumirse como una forma de implementar la NGP en la universidad.

### **La gestión en la universidad: el traslado de las herramientas gerenciales a la Universidad**

Hablar de gestión en la universidad se traduce al proceso de planear, dirigir, controlar y llevar a cabo los objetivos fundamentales y la manera que se conduce

la universidad, aun así, el campo de la gestión universitaria es un campo ampliamente debatido y ha permitido ser analizado desde diferentes perspectivas, debido a la complejidad que presenta.

Algunas investigaciones acerca de la gestión universitaria han centrado su interés en la manera en cómo se canaliza el poder, la participación de los actores tanto externos e internos en cuanto a la toma de decisiones, la forma de gobierno que predomina en la universidad y su estructura (Ibarra y De Vries, 2004).

Actualmente la gestión de la universidad debe de cumplir ciertos requerimientos que el mismo Estado reclama para fortalecer el desarrollo científico, tecnológico y cultural de la nación. Bajo esta lógica las universidades se han visto en la necesidad de utilizar técnicas de tipo gerencial que les permitan cumplir sus objetivos y ofrecer servicios educativos de calidad.

Las universidades y los negocios corporativos son organizaciones con misión, visión, empleados y sistemas administrativos; es decir, poseen algunas características similares en cuanto a su gestión. Las empresas por lo regular, son dirigidas por administradores profesionales quienes coordinan actividades de la empresa relacionadas con el mercado, con los proveedores y consumidores, generalmente se orientan hacia la innovación y la productividad. Las universidades por su parte, son coordinadas frecuentemente por profesionales escolares, quienes realizan actividades administrativas (Birnbaum, 2000).

En cuestiones de gestión ambas organizaciones están propensas a adoptar nuevas técnicas administrativas que son ofrecidas a través de lo que Birnbaum define como como *Management Fads*. Las modas por lo regular suelen ser pasajeras,

pero resultan interesantes para los encargados de la gestión, ya que ofrecen nuevas ideas que pueden aplicarse en la práctica profesional; sin embargo, suelen ser contraproducentes en la manera en que se aplica sin límites y como formulas establecidas, sin antes haber tomado en cuenta a los demás miembros de la organización (Birnbaum, 2000).

En la educación superior las modas administrativas son entendidas como innovaciones que se encuentran en el contexto, y las organizaciones educativas las adoptan porque quieren cumplir con parámetros para ser más eficientes y ofrecer servicios de calidad educativa, por tal motivo sus gestores se encuentran propensos a adoptar y aplicar este tipo de modas administrativas para satisfacer estos requerimientos.

En el caso de México, Ibarra y De Vries (2004), observan que el gobierno a través de ejercicios de planeación ha intentado introducir la racionalidad administrativa, ya que a finales de los ochenta, las políticas del gobierno tuvieron fuerte impacto en la gestión de las universidades y este esfuerzo ha hecho que las actividades que realizan sean más específicas o en su caso han replanteado su misión y objetivos para mejorar su desempeño y obtener recursos adicionales, por lo que herramientas gerenciales como la planeación estratégica han sido de utilidad para el desempeño de la misma.

## ¿Qué es el cambio institucional y organizacional?

### Definición de cambio institucional

Una característica fundamental de cualquier institución es que son estables o relativamente estables, sin embargo no son eternas e inmutables. Bajo este supuesto Goddin (1996), plantea tres condiciones básicas en que las instituciones pueden surgir y transformarse al paso del tiempo.

- En primer lugar, el cambio social puede producirse por accidente, en esta concepción no juegan las fuerzas de la necesidad natural o social, ni mecanismos causales mayores que impulsen los cambios, en realidad lo que sucede, simplemente sucede.
- En segundo lugar, la transformación social puede ser una cuestión de evolución, es decir, existen ciertos mecanismos de selección, habitualmente de naturaleza competitiva que determinan la supervivencia de variedades particulares. Las que llegan a sobrevivir durante un periodo prolongado de tiempo pueden considerarse como mejor adaptadas a sus respectivo medio ambiente que las que no lo llegan a lograr.
- En tercer lugar el cambio social puede ser efecto de una intervención deliberada por parte de los agentes dotados de intención en búsqueda de un objetivo, estos pueden ser individuos aislados o grupos organizados.

Esta última condición que se deriva de las intervenciones intencionales pueden o no ser exactamente lo que se proponía uno, o un conjunto de ellos. Los cambios pueden beneficiarlos a todos o a ninguno de los agentes dotados de la intención,

de esta manera el cambio institucional involucra una combinación de estas tres condiciones (Goddin, 1996).

Goddin (1996), menciona que el cambio institucional surge cuando los problemas que se enfrentan los grupos, las soluciones que buscan y la forma en que se implementan, se encuentran sujetas al accidente y error, pero estos raramente son fortuitos e incluso cuando así sucede, de todas maneras surgen normalmente en el reflujo de la intencionalidad, a través de olvidos y errores de cálculo por parte de agentes dotados de intención deliberadamente (o, con más frecuencia, lo que no logran hacer), por eso resulta importante incluso moldear el cambio institucional como una cuestión accidental. De esta manera, el concepto de intencionalidad adquiere el papel central dentro de los relatos evolutivos acerca del cambio social e institucional, ya que el mecanismo de selección que llega a filtrar algunas variedades y acepta otras, es en el contexto social a menudo intencional en su forma (Goddin, 1996:42).

Así, el concepto de diseño institucional se convierte en un concepto relevante que permite comprender el cambio institucional y el rediseño de las instituciones.

Goddin (1996), define diseño institucional como:

La justa correspondencia del objeto diseñado con su entorno. Esta definición a su vez, brinda un criterio interno evidente de lo que significa que el diseño sea bueno, es decir, un objeto bien diseñado es aquel que corresponde ajustadamente a su entorno. Una institución bien diseñada, es aquella que resulte tanto coherente en lo interno como externamente en armonía con el resto del orden social en el cual se inserta. (pág. 56)

Un principio fundamental que debe tener un diseño institucional, es que las instituciones deben de tener la capacidad de cambio y adaptación para acomodarse a nuevas situaciones, y no resultar inelásticas y fáciles de desmoronar, ya que deben de adaptarse a las nuevas situaciones de manera adecuada a sus aspectos novedosos pertinentes; de tal forma que las instituciones y la capacidad que poseen para adaptarse al cambio, deben sufrir modificaciones oportunas en el universo fáctico o evaluativo como respuesta a cambios que solo sean necesarios (Goddin, 1996).

North (1993) por su parte, explica que el cambio institucional se propicia por la interacción de las instituciones y organismos y esta interacción determina la dirección del cambio institucional. Las instituciones, junto con las limitaciones de la teoría económica, determinan las oportunidades que hay en una sociedad, es decir, las organizaciones y organismos son creados para aprovechar esas oportunidades y conforme evolucionan esas organizaciones se alteran las instituciones.

El autor explica que la vía resultante del cambio institucional este conformada por:

1. El entrelazamiento que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como consecuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones.
2. El proceso de retroalimentación por medio del cual los humanos percibimos y reaccionamos a los cambios que se dan en el conjunto de oportunidades.

Por lo tanto, el cambio institucional se entiende como la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es la clave para entender el cambio histórico. Los

modelos que la mente crea y las instituciones que los individuos crean son esenciales en la manera en que los seres humanos estructuran su medio de interacción con él.

### **El cambio organizacional en la planeación de las universidades**

Actualmente los escenarios que confrontan las organizaciones son cada día más complejos y dinámicos, por lo que constantemente están en busca de cambios fundamentales en sus ideologías, en la actualización de nuevos procesos de gestión para crear ventajas diferenciadoras y así ser más competitivas, tomando como referencia la idea capitalista de ser más eficientes, hacer más con menos y gestionar de manera precisa los recursos humanos, actuar con responsabilidad social y demostrar que son buenas organizaciones a nivel local, regional y global.

Por tal motivo, las estructuras, los procesos y las ideologías de las organizaciones se forman y modifican para que el trabajo se realice de una forma más funcional y eficiente; de esta forma, cualquier modificación a la organización en cuanto a su estructura o procesos se le relaciona con el concepto de cambio organizacional.

El cambio organizacional, puede ser entendido como todas aquellas transformaciones que las organizaciones realizan para adaptarse a una serie de contingencias que pueden venir de su ambiente interno o externo. De acuerdo a Poole y Van de Ven (1995), el cambio organizacional se define como: “La diferencia en forma, calidado estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional” y los autores destacan tres elementos importantes para el cambio:



1. *Diferencia*: se establece en el cambio de actitudes, preceptos e ideas, para el caso de la cultura de la organización, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos que se relacionan con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física, etc.), o cambio en los valores organizacionales.
2. *A lo largo del tiempo*: se busca la permanencia en el tiempo, debido a que, es necesario incurrir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. De esta forma, el tiempo viene delimitado por factores externo o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados y la estructura interna de la organización.
3. *Forma, calidad o estado*: se establecen diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes.

Para Coronilla y Castillo (2000), por un lado el concepto de cambio se define como toda aquella actividad tendiente a la transformación de los procesos y estructuras de una organización, por medio de la cual las organizaciones pueden adaptarse a sus medios ambientes (Coronilla y Castillo, 2000).

Ambos autores identifican tres tipos de cambio organizacional que pueden llegar a ocurrir dependiendo del tipo de organización en donde se da el fenómeno, es decir, ellos ubican tres tipos de organizaciones en donde se puede dar tres tipos de cambio.

Los tres tipos de organización que los autores ubican son:

1. La organización como sistema racional: los arreglos estructurales de la organización se encuentran prescritos de forma deliberada y son diseñados para obtener eficientemente ciertos fines previamente establecidos. La racionalidad reside más en la estructura organizacional y no tanto en los individuos que lo componen, por lo tanto las reglas que se elaboran dentro de la organización funcionan para que el comportamiento de los individuos se apeguen a los objetivos de la organización. El comportamiento de los individuos se desarrolla en términos de cadenas medios-fines.
2. La organización como sistema natural y abierto: percibe los fines de la organización y el comportamiento de los individuos de una forma mucho más compleja que la interpretación del sistema racional. Este enfoque se interesa por indagar sobre el tipo de relaciones que establecen entre si los participantes de la organización y entre estos su medio ambiente. Los individuos no son vistos como una pieza de las maquinas, son vistos como individuos que participan en la organización, sus propias ideas, expectativas y agendas personales o grupales traen consigo varios tipos de valores, interés y habilidades que utilizan en su propio provecho.
3. La organización como un sistema flojamente acoplado: una estructura que posee ambigüedad e incertidumbre en todos sus fines. Ambigüedad porque no existe una relación causal entre las unidades que componen al sistema. Incertidumbre porque las capacidades de control y planeación son bien limitadas, dada la particularidad que se le atribuye a la interdependencia. Los individuos en un sistema flojamente acoplado, a menudo desconocen

que hacer, como hacer su trabajo o hacia donde se dirige la organización en conjunto.

El cambio organizacional para Coronilla y Castillo (2000), surge de acuerdo a cada tipo de organización. Ambos autores identifican tres tipos de cambios: el cambio como un proceso planeado, el cambio como un proceso de adaptación y el cambio como un proceso accidental.

- El cambio como un proceso planeado: este tipo de cambio se mira como un proceso secuencial y racional, tendiente a que la organización mejore su eficiencia o desempeño. Para las teorías que suscriben este enfoque, la acción de los individuos se desarrolla de forma consciente, premeditada y guiada por una intención o un propósito. Bajo este enfoque, el cambio puede ser administrable y está basado en tecnologías específicas para indicarlo, orientarlo o controlarlo.
- El cambio como un proceso de adaptación: hace referencia a las transformaciones incrementales o radicales, anticipadas o emergentes, que llevan a cabo las organizaciones con el objeto de ajustar su funcionamiento a nuevos requerimientos de su medio ambiente, o bien, a desequilibrios generados por las rivalidades existentes entre los individuos o grupos que la componen. En este tipo de cambio, la organización no solo se adapta en función de las fuerzas externas sino que también se produce por la necesidad que tiene la organización de adaptar algunos de sus componentes a un nuevo equilibrio de sus fuerzas internas.

- El cambio como un proceso accidental: en este enfoque se ve al cambio como una actividad en la que se involucran muchas variables que las técnicas de administración del cambio predicen y que las teorías de adaptación también señalan: se trata de una cuestión de ambigüedad organizativa, donde es difícil establecer que está pasando y quien está dirigiendo las cosas. En este enfoque se utiliza el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos de cambio. Se relacionan cuatro variables en este concepto de cambio: ambigüedad de intención, ambigüedad de entendimiento, ambigüedad de historia y ambigüedad de organización.

Las organizaciones se encuentran en constante movimiento, pero esto no significa la pérdida de su funcionalidad y estructuración, debido a esto, el cambio organizacional debe ser visto como un fenómeno que puede llegar a ocurrir en diferentes formas (Coronilla y Castillo, 2000).

Cambiar a una organización implica la mejora en su funcionamiento a través de un plan de reestructuración organizativa que incluye diversos grados de complejidad, nuevas formas de organización, modificaciones a las estructuras, nuevas tecnologías, mecanismo de control y de gestión, entre otros.

### **El proceso de institucionalización del PIFI en las universidades públicas**

Para explicar el proceso de institucionalización del PIFI en las universidades públicas mexicanas, se ha retomado el modelo propuesto por Tolbert y Zucker (1996), quienes explican que la institucionalización se alcanza a través de tres

etapas: la habituación, la objetivación y la sedimentación, donde este proceso ocurre en un ámbito organizacional.

**Habituación:** Esta etapa es conocida como una etapa de pre-institucionalización, donde se dan nuevos arreglos estructurales como respuesta a un problema organizacional. El papel de la innovación se hace relevante porque trae cambios tecnológicos, de legislación o las diferentes fuerzas del mercado, y estos cambios cuando no resultan convincentes para ciertos actores llegan a presentar embates; estas propuestas aún no han alcanzado un nivel de conceptualización, por lo que las empresas vigilan y monitorean constantemente facilitando la imitación.

En esta etapa, los cambios son propiciados por el entorno, de esta forma el PIFI es considerado un programa innovador ya que logro conformarse como un instrumento que integraba por primera vez un conjunto de indicadores cuantitativos y las características que debe tener una institución de calidad (Díaz Barriga, 2008). El PIFI es un instrumento efectivo de política que viene del entorno (Gobierno), que ha afectado la dinámica de las instituciones ya que a través de un criterio racional basado en indicadores de evaluación, ayuda a tomar decisiones relevantes por parte del gobierno para la asignación de un financiamiento extraordinario. Ante este hecho las universidades se han visto sometidas a un cambio adaptativo para responder a la lógica que promueve el PIFI incluyendo la modificación de la planeación de los objetivos institucionales y la adopción de los ejercicios de planeación estratégica para la formulación y actualización de los PIFI.

**Objetivación:** Tolbert y Zucker (1989), consideran esta etapa como semi-institucionalización, donde se involucra un cierto grado de consenso sobre el valor de una estructura; es decir, en un ambiente de competitividad entre las organizaciones, la adopción de una nueva práctica es monitoreada y su difusión permite generar un reconocimiento a aquellas organizaciones que la adoptan, así como incrementar el número de las que se interesan en hacerlo.

Al incluirse la lógica de evaluación/desempeño, se comenzó a tener diversos referentes que permitían juzgar la evolución de cada universidad, articulados a los indicadores que el PIFI promovía anualmente en el marco de su dinámica institucional (Díaz Barriga, 2008).

Al margen de la implementación del PIFI y el cambio hacia una planeación estratégica participativa, en el 2001 en el marco de la primera elaboración e implementación del programa, se incluyeron 41 universidades en la primera versión, posteriormente en el periodo 2002-2006, se incluyeron 109 universidades públicas entre politécnicas y tecnológicas, ante este hecho y de acuerdo a lo que mencionan las autoras, poco a poco se fueron incluyendo más universidades a través del monitoreo por parte del estado y de los resultados del programa en cuanto a sus metas y aspiraciones de las universidades (Rubio, 2006).

Bajo estos supuestos, las universidades comenzaron en cierta forma a competir de manera racional para obtener recursos extraordinarios, al mismo tiempo que fortaleció para el gobierno un modelo de asignación presupuestal con base en metas de calidad y como un instrumento para tomar decisiones basada en elementos racionales sobre la asignación de los recursos extraordinarios,

presionando a las universidades a incluir la planeación estrategia participativa para elaborar los PIFI y obtener los recursos extraordinarios como su única opción para un buen desarrollo institucional.

**Sedimentación:** Etapa que indica la institucionalización, es decir indica la continuidad y perpetuación, y su permanencia a lo largo de prolongados periodos. En esta etapa, los cuestionamientos y la resistencia se desaparecen, debido a que resultan imprescindibles para el buen funcionamiento.

Desde la llegada del PIFI en el 2001 hasta el periodo que se pretende estudiar (2012), el PIFI se ha convertido en una herramienta que promueve la planeación estratégica participativa en la universidades para dirigir con eficacia y pertinencia, políticas, objetivos estratégicos y proyectos que han establecido la visión de la universidad y las aspiraciones de superación institucional (Rubio, 2006), posicionándose como el único programa que le permite lograr esa superación institucional. De tal forma que el PIFI es considerado como una política exitosa, es decir, como una política hacia la educación que ha tenido un impacto en las instituciones en tanto que es asumida por ellas, ciertamente por el apoyo financiero que se obtiene mediante la participación en este programa (Diaz Barriga, 2008).

Además el concepto de planeación tomo otro sentido y dejo de ser una acción rutinaria para cubrir cierto tipo de requisitos y se convirtió en un instrumento fundamental para las condiciones de desarrollo institucional y para la integración del PIFI. Ahora las universidades públicas estatales han dado por hecho que si quieren obtener recursos extraordinarios para su desarrollo institucional es

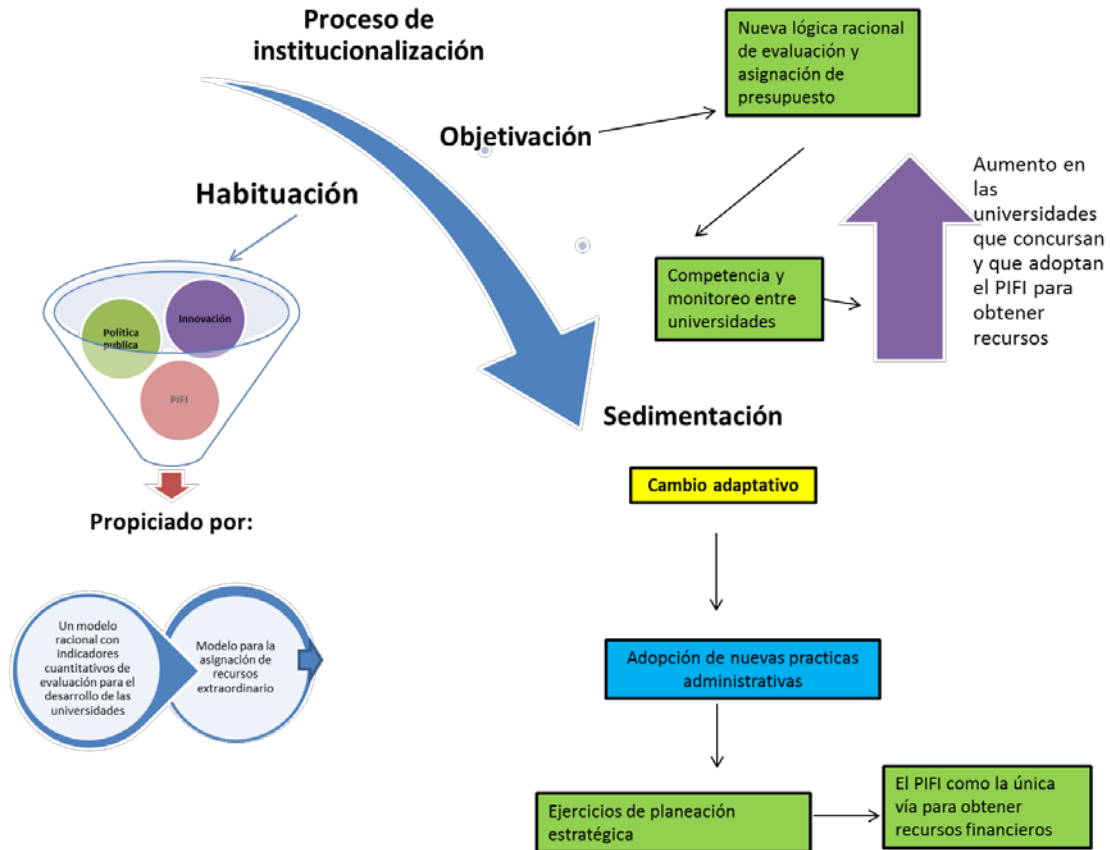
necesario retomar los fundamentos de la planeación estratégica participativa para la integración del programa y la obtención del recurso.

A través del modelo de Tolbert y Zucker (1989), sobre la institucionalización, podemos resaltar que el PIFI ha alcanzado la institucionalización dentro de las universidades públicas estatales, ya que el conjunto de ideas, nociones y beneficios que promueve el PIFI adquiere importancia y se convierte en un hecho real para la obtención de recursos extraordinarios y formalmente se ha convertido en parte de la realidad social de las universidades públicas mexicanas.

A continuación se representa esquemáticamente el modelo de institucionalización del PIFI retomando los conceptos que se han descrito anteriormente.



Esquema 1. Proceso de Institucionalización del PIFI



Fuente: Elaboración propia<sup>3</sup>

## VII. Aproximación Metodológica

Este proyecto se basa en los principios teóricos de la propuesta de Yin (1994) para el estudio de caso. Yin (1994) considera el método de estudio de caso como una herramienta para adentrarse a temas que se consideran nuevos, ya que en su opinión, la investigación empírica posee ciertas características:

<sup>3</sup> En base a Tolbert, P. and Lynne Zucker (1989). The Institutionalization of Institutional Theory, in Handbook of Organization Studies, Editorial SAGE, pp. 2-16.

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos

### **VIII. La selección del caso**

La UABC es una de las universidades que obtiene recursos extraordinarios vía PIFI a través de mecanismos de planeación estratégica dentro de la universidad. En el 2003 la UABC sufre modificaciones a su estructura y normatividad como consecuencia de su crecimiento, las tareas de planeación pasaron de ser actividades no sólo de la institución, sino indispensables en unidades académicas y en las dependencias administrativas, justificando que para ello se requieren asesoría en el tema.

Ante este hecho la reforma universitaria de 2003, modificó la anterior Comisión de Planeación que dentro de la estructura universitaria era una instancia de apoyo sólo del rector, convirtiéndola en la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional, cuyas funciones ahora también se orientan a brindar asesoría a las unidades académicas en materia de organización, planeación, seguimiento y evaluación de la universidad. (UABC, 2004)

## **IX. Instrumentos de recopilación de información**

### a) Revisión documental

Se pretende recopilar datos e información relevante a través de documentos históricos para profundizar en el origen y como ha funcionado la universidad, y documentos normativos que tengan que ver con la legislación universitaria, como la ley orgánica, los reglamentos de planeación, organigramas, datos estadísticos para recopilar las fuentes de financiamiento de la universidad, a partir del periodo 2001-2012.

### b) Entrevista

Con el fin de obtener percepciones e información sobre el tema en la investigación que se llevara a cabo, se pretende aplicar entrevistas semiestructuradas, con respecto a los actores que vivieron el cambio en la universidad y los responsables de la planeación en la misma, y finalmente los responsables en el manejo de los recursos y del presupuesto universitario.

## **X. Modelo Heurístico para analizar el cambio organizacional en la UABC**

A continuación se presenta el modelo heurístico que incluye las tres dimensiones donde se pretende analizar el cambio organizacional con sus respectivas unidades de análisis, a fin de describir y mostrar hallazgos de la investigación que se pretende realizar.

Tabla 1. Modelo heurístico para analizar el cambio organizacional en las universidades publicas mexicanas: el caso de la planeación en la UABC

Dimensión	Variables	Unidad de análisis	Operacionalización de las variables
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación organizacional: número de niveles, departamentos y nombre de puestos</li> <li>• Personal disponible en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de departamentos de planeación antes del 2001</li> <li>• Numero de departamentos de planeación para atender el PIFI en el 2001</li> <li>• Numero de departamentos de planeación para atender el PIFI en el 2006</li> <li>• Numero de departamentos de planeación para atender el PIFI en el 2012</li> <li>• Número de personal de base en el 2001 en el departamento de planeación</li> <li>• Número de personal de confianza a partir del 2001 al 2012</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos escritos (manual de procedimientos y descripción de puestos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de revisiones y profundidad de revisión (modificaciones) de los manuales de procedimientos del 2001 al 2012</li> <li>• Numero de revisiones y profundidad de revisión (modificaciones) de la descripción de puestos del 2001 al 2012</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización (toma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que se</li> </ul>

	de decisiones centralizada o descentralizada con respecto a la planeación de la universidad)	gobierno (principales órganos de gobierno: consejo universitario y rector)	constituye cada instancia (número de académicos que participan, número de administrativos que participan, número de asesores externos que participan) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función que desempeña cada instancia en la toma de decisiones con respecto al proceso de planeación de la universidad</li> <li>• Forma de comunicación de cada instancia con respecto a la toma de decisiones del proceso de planeación de la universidad (vertical u horizontal)</li> </ul>
--	--	--	---

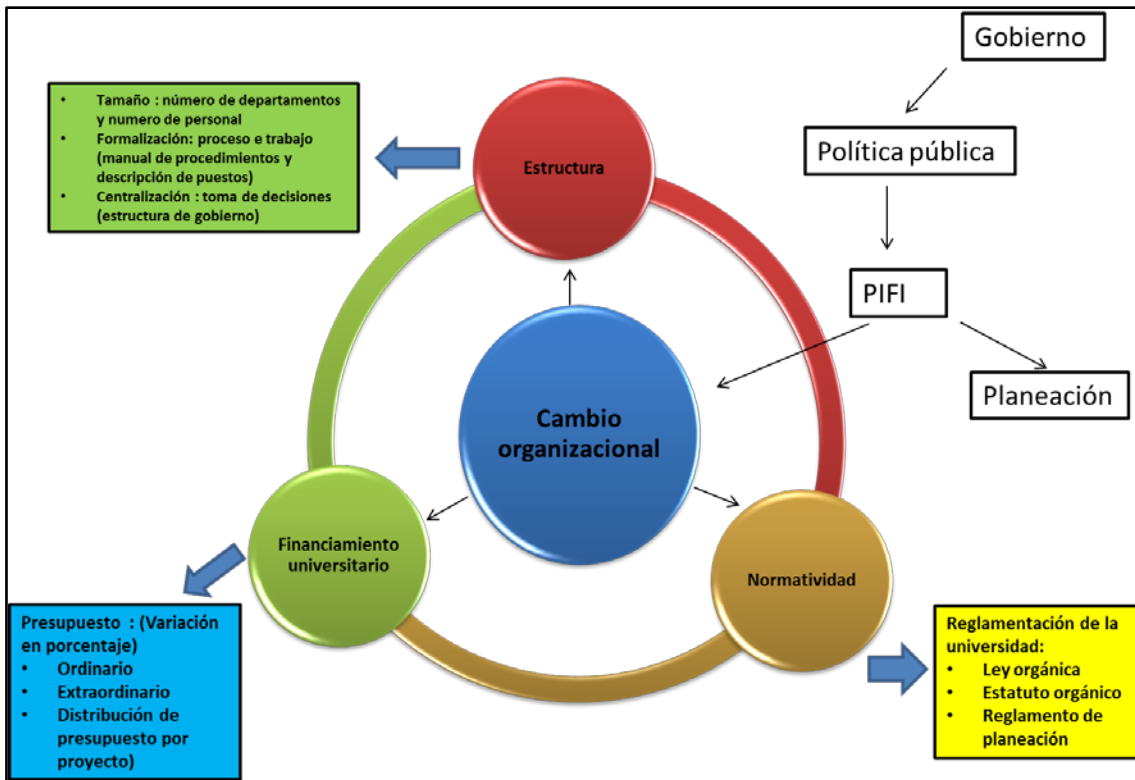
<b>Dimensión</b>	<b>Variables</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Operacionalización de las variables</b>
<b>Normatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentación dentro de la universidad</li> </ul>	Ley orgánica Estatuto orgánico Reglamento de planeación	Número de actualizaciones y cambios a la ley orgánica desde 2001 al 2012 a partir de la llegada del PIFI  Número de actualizaciones y cambios a la normatividad del estatuto orgánico a partir de la llegada del PIFI desde 2001 al 2012  Numero de actualizaciones y cambios a la normatividad del reglamento de planeación a partir de la llegada del PIFI desde 2001 al 2012

Dimensión	Variables	Unidad de análisis	Operacionalización de las variables
<b>Financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto ordinario</li> <li>• Presupuesto extraordinario</li> <li>• Distribución de presupuesto por proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación del Presupuesto ordinario a partir del 2001 al 2012</li> <li>• Variación del Presupuesto extraordinario a partir del 2001 al 2012</li> <li>• Variación de presupuesto para los proyectos de infraestructura</li> <li>• Variación de presupuesto para los proyectos de capacidad académica (habilitación de profesores)</li> <li>• Variación de presupuesto para los proyectos de competitividad universitaria (evaluación y acreditación de programas)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia<sup>4</sup>

Esquema 2. El cambio organizacional en las universidades públicas mexicanas: el caso de la planeación en la UABC

<sup>4</sup> En las dimensiones de estructura y normatividad, para la definición de las variables y sus respectivas unidades de análisis, se han retomado los autores Hall (1996) y Scott (1999). Para la dimensión de financiamiento, se han definido las variables en base a Rubio (2006).



Fuente: Elaboración propia<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Esquema elaborado a partir de la definición de variables que se han delimitado en base a Hall (1996), Scott (1999) y Rubio (2006).

## **XI. Referencias Bibliográficas**

- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México, FCE, pp. 262.
- Birnbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. UnitedStates, Jossey Bass, pp.285.
- Buendía, A. (2014). *La FIMPES y la mejora de la calidad en instituciones privadas. Cambio, prestigio y legitimidad. Tres estudios de caso (1994-2004)*. México, ANUIES, pp. 320.
- Burrell, G. y G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Clark, B. (1983). *El Sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México, UAM-A, pp. 421.
- Coronilla, R. y A. del Castillo (2000). *El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias*, en Arellano, D., Cabrero, E. y A. del Castillo, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, pp. 77-176.
- Díaz-Barriga, A. (1996). *Dos miradas sobre la educación superior: Banco Mundial y la Unesco*, *Momentos económico*, Núm. 83, pp. 2-7.
- Díaz-Barriga, A. (2008). *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana*, México, IISUE, pp. 40-123.
- García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. [Versión electrónica]. Instituto de Estudios Fiscales, pp. 1-28.



- Goodin R. (1996). Las instituciones y su diseño, en Goodin R. (Compilador), Teoría del diseño institucional, Barcelona, Gedisa, pp. 13-73.
- Ibarra, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización. En E. Ibarra y L. Montaña (Coords.), Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: Miguel Ángel Porrúa, pp. 27-66.
- Ibarra, E. (2003). La Universidad en México hoy: Gubernamentalidad y modernización, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ibarra, E. y A. Buendía (2009). Aseguramiento de la calidad: políticas y gestión universitaria. México. CINDA, pp. 121.
- Ibarra, E. y De Vries, W. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuesta. RMIE, 9 (22), pp. 575-584.
- North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Fondo de Cultura Económica, México, pp.187.
- Rubio, J. (2006). La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos. México, SEP, pp. 169.
- Rubio, J. (2006). La política educativa y la educación superior en México. 1995-2006: un balance. México, FCE, pp.317.
- Scott, R. (1981). Organizations. Rational, Natural and Open Systems, Prentice, New Jersey, (pp. 3-26).

- Tolbert, P. and Lynne Zucker (1989). The Institutionalization of Institutional Theory, in Handbook of Organization Studies, Editorial SAGE, pp. 2-16.
- UABC (2004). Reglamento de planeación, México, pp. 11
- Van de Ven, A. y M. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, pp. 510-540.
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods. Newbury Park: Editorial Sage, Vol. 5, 2nd ed.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# La Influencia del Pronabes en la Disminución del Abandono Escolar

---

Daniel García Urquidez<sup>1</sup>  
Heleodoro Sotelo Sánchez<sup>2</sup>  
Fridzia Izaguirre Díaz de León<sup>3</sup>  
María de los Ángeles Cervantes Rosas<sup>4</sup>

## Resumen

El presente es resultado de una investigación realizada en la Universidad de Occidente Unidad Guasave cuyo objetivo fue estudiar el desempeño del Programa Nacional de Becas para Educación Superior de México (Pronabes) y su influencia en la disminución del abandono escolar en dicho nivel educativo. En la indagación se contempló el uso y la aplicación de diferentes instrumentos de recolección o generación de datos, algunos que se inscriben en el paradigma cuantitativo y otros en el cualitativo, así como la revisión y síntesis de diversas investigaciones y las evaluaciones oficiales a que ha sido sometido el Pronabes. El análisis se complementó con un estudio empírico realizado en la IES antes referida a través de encuestas y entrevistas a becarios del Pronabes y una entrevista a profundidad a la responsable del mismo en dicha Unidad. Los testimonios y datos generados en el estudio empírico son consistentes con las críticas expresadas por los especialistas en el sentido de la erosión del poder adquisitivo de la beca y la falta de cobertura del programa. La mayor crítica de los becarios se refiere a la irregularidad en los pagos, lo cual impide planificar adecuadamente sus gastos. Entre los resultados más relevantes se tiene que los estudiantes valoran positivamente la influencia de la beca para mantenerse en los estudios, si bien al mismo tiempo, expresan que es un apoyo limitado, que no cubre los requerimientos básicos de la educación universitaria.

**Palabras clave:** Abandono escolar, becas, Pronabes, equidad, universidad.

<sup>1</sup>Universidad de Occidente, Unidad Guasave. [daniel.garcia@udo.mx](mailto:daniel.garcia@udo.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Occidente, Unidad Guasave. [hss\\_8@hotmail.com](mailto:hss_8@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad de Occidente, Unidad Guasave. [fridzia.izaguirre@udo.mx](mailto:fridzia.izaguirre@udo.mx)

<sup>4</sup>Universidad de Occidente, Unidad Guasave. [maria.cervantes@udo.mx](mailto:maria.cervantes@udo.mx)

## Introducción

El abandono escolar estudiantil puede calificarse como uno de los problemas más graves del sistema mexicano de educación superior. Las estadísticas revelan que menos del 30% de los jóvenes mexicanos logran matricularse en educación universitaria. De este universo, se estima que aproximadamente 5 de cada 10 estudiantes logran ubicarse en las cifras de la eficiencia terminal. El abandono escolar se traduce en una menor disposición de capital humano que impulse el desarrollo económico y social. A eso debe agregarse el efecto nocivo que dicho fenómeno tiene en el plano personal y familiar, además de que altas cifras de abandono escolar ponen en evidencia fallas en la gestión de las universidades, lo cual significa un desperdicio de los recursos fiscales puestos a su disposición (García, 2012).

En México la principal apuesta gubernamental para atenuar el problema del abandono escolar se basa en el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES). Este programa fue creado el año 2001 en la gestión del presidente Vicente Fox y a partir de 2014 fue modificado en su nomenclatura y se le denominó como Pronabes Becas de Manutención<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Se aclara que a lo largo del texto se usará el nombre de original de Pronabes para identificar el apoyo que oficialmente se denomina como Becas de Manutención. La Coordinación Nacional de Becas de Educación Superior (CNBES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) informa que el cambio se dio a partir de la convocatoria 2014-2015, que aparece en el portal oficial de la SEP. El Programa Nacional de Becas es ahora más amplio y contempla distintos tipos de becas, entre otras, además de la de manutención, están la de capacitación, excelencia, vinculación, para hijos de militares, de titulación, superación profesional, de contribución al entorno y de movilidad nacional e internacional. La Beca de

El estudio realizado se planteó el objetivo de escudriñar, desde la perspectiva de los becarios, hasta qué punto el Pronabes ha sido un instrumento eficaz para alentar la permanencia de los estudiantes en educación superior y con ello convertirse en una solución al grave problema de abandono escolar en este nivel educativo. Se partió de la hipótesis de que el programa es una solución parcial y por lo tanto insuficiente, por dos razones fundamentales, una se refiere a la pulverización del poder adquisitivo de la beca y la otra, a la falta de cobertura.

Los estudiantes consultados, en términos generales, coinciden en que esta beca gubernamental ha sido útil para su permanencia en la universidad, si bien expresan o critican que no siempre es suficiente para atender sus necesidades básicas y que los pagos son irregulares y a destiempo lo que les impide planificar adecuadamente sus gastos. A eso debe añadirse que Pronabes apoya a porcentajes pequeños de la matrícula total de las instituciones de educación superior (IES), excluyendo a estudiantes que auténticamente la necesitan, tal y como pudo verificarse en la indagación y en los reportes de investigadores que han abordado el tema y en los testimonios brindados por los actores consultados.

### **Contextualización del problema de investigación**

La educación es considerada como uno de los principales instrumentos para promover una sociedad más igualitaria. Todas las naciones del mundo ven en sus sistemas educativos uno de los pilares del progreso y de la prosperidad y las

Manutención preserva los requisitos, las características y los montos establecidos para la otrora llamada Beca Pronabes.

familias le apuestan a la educación para mejorar las condiciones de vida de las nuevas generaciones.

Algunos pensadores reconocidos, por ejemplo Bourdieu y Passeron en *La reproducción* (1970), así como Baudelot y Establet en su trabajo *La escuela capitalista* (1975), han cuestionado la capacidad de la educación para convertirse en un eficiente vehículo de movilidad social. En ese sentido, en un plano conciliador Pérez (2001) expresa, que si bien es cierto, la educación no concede un pasaporte automático a índices más elevados de bienestar social, no puede discutirse el hecho de que es un elemento necesario en la mezcla de ingredientes que se han afianzado como medios para transitar a mejores condiciones de vida.

Queda claro que no todos los que poseen grados técnicos o de licenciatura cuentan con empleo y mejores índices de bienestar, la estadística demuestra fehacientemente que las posibilidades de una vida más digna mejoran con la posesión de credenciales académicas. Cifras de la OCDE (2008) confirman que existe una relación muy clara entre educación y el nivel de ingresos de las personas. En promedio, a mayores niveles de escolaridad corresponden índices más altos de bienestar.

Los beneficios de contar con un título de licenciatura van más allá de simplemente mejorar los ingresos. El crecimiento de la matrícula en educación superior es calificado como un “proceso de inclusión social” que permite a las personas el acceso al saber fundado “...a los hábitos de la reflexión y crítica de lo conocido y establecido, a la habilitación en una parcela del saber humano y fortalecen, por



ello, sus condiciones ciudadanas y reafirman la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad diversa” (Gil Antón, Mendoza, Rodríguez y Pérez, 2009, p.8).

Por tal motivo, contar con un título universitario sigue siendo una de las más grandes aspiraciones de las personas, aspiración que sigue vedada para amplios sectores de la población. No obstante que en los últimos lustros se registra de manera sostenida un incremento en la cobertura, México sigue estando lejos de los países en cuanto a participación de los jóvenes en educación superior. En un análisis de la cobertura de educación superior en México de Gil Antón et al. (2009) se expresa que en el ciclo escolar 1997–1998 la matrícula en educación superior rondaba el 17% del grupo de población entre 19 y 23 años. Para 2006–2007 la tasa bruta de cobertura había aumentado a 24.1%. De acuerdo a datos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 la cobertura en educación superior es de 29.2%.

Tomando en cuenta la población de 25 a 64 años de edad, en México el 18% de la población ha cursado estudios universitarios; muy por debajo del promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que es de 33%. En la lista de países que forman parte de este organismo, México ocupa el lugar 33 de 37. Tomando en consideración a la población de 25 a 34 años, en México el 24% tiene educación universitaria, mientras que el promedio de la OCDE es de 40%. En este rubro, México ocupa el lugar 32 de 36 naciones (OCDE; 2014).

Pese a los avances recientes, las propias cifras oficiales revelan que en México siete de cada 10 jóvenes no tienen acceso a la educación superior. Ampliar la cobertura sigue siendo un desafío que supone un gran esfuerzo nacional. Si México aspira a competir con éxito en un mundo globalizado, debe mantener como objetivo estratégico el incremento sostenido de la calidad y la matrícula en educación superior, asunto de vital importancia en una era que por algo se denomina la *sociedad del conocimiento*.

Si bien es cierto resulta prioritario aumentar los índices de cobertura de educación superior, es igual o más importante tomar las providencias necesarias para que los alumnos que arriban a las IES, permanezcan en los estudios y se gradúen. Ningún país, menos aun los que como México tienen una cobertura limitada, pueden darse el lujo de que una parte significativa de sus estudiantes aborten sus aspiraciones universitarias. Las cifras nacionales sobre abandono escolar en educación superior no son del todo precisas, pero rondan aproximadamente el 40%(García, 2012)<sup>6</sup>. Por lo grueso de las cifras y por sus nocivas consecuencias, el abandono escolar es un tema preocupante en todos los niveles educativos, pero es más doloroso en el nivel universitario, cuando los estudiantes están cerca de cumplir su principal meta académica (Pérez, 2001).

<sup>6</sup> El abandono escolar es difícil de medir, por ejemplo, no existe un sistema para cuantificar el número de estudiantes que deja una universidad solo para irse a otra. Por otra parte, los abandonos no siempre son definitivos. La porción de estudiantes que abandona los estudios, tiene abierta la opción de inscribirse en el futuro en la misma o en otra institución. Estos ejemplos ayudan a demostrar que no es sencillo tener datos precisos y categóricos, de ahí que las cifras sean aproximadas.

## **Revisión de Literatura**

### **Sobre el abandono de los estudios**

El abandono de los estudios es uno de los problemas más acuciantes de la educación superior y de todos los niveles educativos, sin embargo, a pesar de los esfuerzos invertidos en la investigación sobre el tema, se mantienen hipótesis y conclusiones divergentes sobre los principales factores que lo desencadenan. Algunos investigadores aseguran que el fenómeno tiene su raíz en la falta de capacidad y motivación de los individuos, otros que se origina fundamentalmente por la falta de integración del estudiante a los ambientes académico y social de las universidades o por fallas en la gestión institucional. Para algunos investigadores las causas son más que nada de tipo económico y para el resto, el asunto se explica por las disparidades subyacentes en la estructura de clases de la sociedad.

Para conocer a grandes rasgos las posturas sobre el asunto del abandono escolar se hace, en primer término, un recuento de las aportaciones de algunos de los principales autores del tema, enmarcándolas de manera breve y precisa en los distintos modelos o enfoques teóricos que se han desarrollado sobre el objeto de estudio. Más adelante, en este mismo apartado, se exponen los enfoques eclécticos o integrales que han intentado sintetizar el pensamiento y las explicaciones sobre el abandono escolar. El apartado finaliza con el análisis y definición del concepto de equidad, considerando que la atención gubernamental al problema del abandono escolar se erige precisamente sobre la base de la

creación de condiciones equitativas en el acceso y permanencia de la juventud en la educación superior.

El desglose de los enfoques teóricos se hace en el marco de una clasificación utilizada en diferentes obras, que generalmente los divide en económicos, estructurales o sociales, psicológicos, organizacionales e interaccionales. Los autores que han clasificado los acercamientos teóricos son, entre otros, Tinto (1992), Latiesa (1992), Braxton *et al.* (1997), de Cabrera *et al.* (2006), Zúñiga (2006) y García (2012).

Las *teorías económicas* del abandono escolar ven el análisis que hacen los estudiantes de los costos actuales de la educación y sus beneficios futuros como el punto crítico en la permanencia o el abandono escolar universitario (Becker, 2008), esto significa que los estudiantes permanecen en mayor cuantía en las aulas universitarias en la medida que observan que el hecho de contar con un título profesional les abre la puerta a mejores empleos e ingresos una vez que culminen los estudios. Desde otra arista, estas teorías enfatizan la importancia decisiva de la situación económica del estudiante o su familia y la ayuda financiera con respecto a la permanencia en los estudios (Muñiz, 1977; Ishitani y Desjardins, 2002; Espíndola y León, 2002; González, 2007, Stratton *et al.* 2008). Bajo esta lógica, una mala situación económica familiar crea el caldo de cultivo para el abandono escolar.

El *enfoque social* sobre el abandono escolar universitario se basa en las fuerzas sociales que provocan la conducta que conduce al abandono escolar. Desde esta perspectiva, fundada generalmente en la teoría marxista, se considera que el

fracaso o éxito escolar están condicionados por las disparidades en la estructura de clases sociales (Bourdieu y Passeron, 1970; Baudelot y Establet, 1975; Bowles y Gintis 1981; Carnoy, 1988; Eggleston, 1980; Brunet y Morell, 1998; Lambert *et al.* 2004; Lehmann, 2007). Desde esta perspectiva, el abandono y el fracaso escolar siempre serán mayores en el seno de las clases desposeídas.

Las *teorías psicológicas* se enfocan en las características académicas y actitudinales que distinguen a los alumnos que persisten de los que abandonan los estudios. Desde este enfoque se responsabiliza al sujeto de abandonar la escuela, por lo que se intentan descubrir en el individuo las causas subyacentes del abandono escolar (Horstmanshof y Zimitat, 2003; Cabrera *et al.*, 2006; Díaz, 2008). Quienes apoyan estas teorías están de acuerdo en que el éxito o el fracasodependen básicamente de la voluntad y las cualidades de los individuos.

Por otra parte, las *teorías organizacionales* se enfocan en la influencia que ejercen los atributos y características de la institución universitaria en el padecimiento o en las soluciones del problema. Abordan la gestión institucional, la estructura orgánica, el tamaño de la institución, los servicios a los estudiantes, la normatividad, el modelo educativo y los recursos institucionales (Aldosary y Bala, 1999; Ugolini, 2000; Legorreta, 2001; Romo y Fresán, 2001; Thomas, 2010).

Por último, los *enfoques adaptativos o interaccionales* incorporan ingredientes psicológicos y organizacionales y ven el abandono escolar como una consecuencia de la interacción entre el estudiante en su carácter individual y la universidad como organización. El centro de esta teoría es el sentido que el estudiante otorga a sus relaciones con las dimensiones formal (académica) e

informal (social) de la organización universitaria (Tinto 1989; Johnes y McNabb, 2004; Zúñiga, 2006; Rojas, 2008). En la medida que los estudiantes se integran a los ámbitos académico y social tendrán mayores posibilidades de permanecer, o desde la óptica inversa, en la medida que se les dificulte acoplarse a dichos ámbitos crecen las posibilidades de una salida prematura.

Este esquema parece adecuado para ubicar y distinguir los diferentes abordajes que se han hecho sobre el abandono escolar, pero debe advertirse que no son enfoques químicamente puros, sino que, por lo general, cada uno de ellos, después de otorgarle un carácter determinante a ciertos factores, en diferente grado incorpora variables o elementos de los demás. A raíz de esa debilidad, diversos autores han intentado construir puentes y entendimientos entre las distintas perspectivas teóricas para dar paso a modelos que parecen ser más potentes en la exploración, la comprensión y la explicación del fenómeno.

En EE UU, investigadores como Braxton et al (1997), Cabrera *et al.* (1993), St. John *et al.* (2000) e Ishitani y Desjardins (2002), por ejemplo, más que descartar los diferentes modelos, consideran que pueden ser complementarios y que en la medida que se combinan en una teoría más amplia existen mayores posibilidades de explicar razonablemente el fenómeno.

Con matices un tanto distintos, puede ubicarse a investigadores que examinan el tema con una concepción más integral, entre otros a Latiesa (1992) y Corominas (2001) en España; St. John *et al.* (2000), Ishitani y DesJardins (2002) y Lotkowski *et al.* (2004), investigadores de EE UU; así como los investigadores chilenos Himmel

(2002) y González (2007). De igual manera, en Australia Long *et al.* (2006) encontraron que a menudo es una combinación de factores lo que lleva a los estudiantes a la decisión de interrumpir o dejar definitivamente los estudios. Señalan que, por ejemplo, un estudiante podría haber hecho frente a problemas familiares, conflictos en el trabajo o a las dificultades financieras por separado, pero una combinación de dos o más de esos factores los acerca mucho más a la decisión de abandonar los estudios.

Los colombianos Castaño *et al.* (2006) hacen un análisis de los determinantes de la deserción estudiantil a partir de la aplicación de lo que denominan *modelos de riesgo proporcional en tiempo discreto* y concluyen que los riesgos de la deserción se explican como resultado del impacto combinado de factores individuales, socioeconómicos, académicos e institucionales.

Canales y de los Ríos (2007) desarrollan un estudio de carácter cualitativo en Chile con el propósito de explorar los factores explicativos de la deserción temporal y permanente en la educación universitaria. Sus resultados revelan que la deserción temporal y permanente son fenómenos diferentes. Específicamente, la evidencia sugiere que, mientras la deserción temporal está fuertemente asociada a causas de tipo vocacional, motivacional y sociocultural, la permanente se explica principalmente por condicionantes socioeconómicas y familiares.

Partiendo de la tesis de que aún es escasa la investigación sobre retención o deserción de los estudiantes en el nivel superior, con el apoyo de un grupo de investigadores de distintas universidades, la ANUIES emprendió en 2007 un

proyecto con el propósito fundamental de ofrecer a las IES herramientas técnicas y un marco metodológico que les permitan estudiar tanto la magnitud como las causas del abandono estudiantil en el nivel superior (ANUIES, 2007). En el texto se apunta que la deserción temporal o definitiva no es producto de un evento aislado, sino más bien el resultado de una serie de incidencias o eventos que ocurren en la trayectoria escolar de los estudiantes y que los conducen al éxito o al fracaso escolar.

Por otra parte, los investigadores Rodríguez y Hernández (2008) explican que el fenómeno del abandono escolar es complejo y que obedece a múltiples causas. En razón de eso elaboraron *núcleos explicativos* que definen como diferentes conjuntos o categorías en las que se agrupan las diversas situaciones y razones que motivaron el abandono escolar. Los núcleos son los siguientes: Familia-economía-trabajo, Rendimiento escolar-orientación a la carrera y Estructura-organización académica. En los tres *núcleos explicativos* elaborados por los investigadores es posible encontrar factores relevantes que derivan en la deserción escolar, pero que también se entrelazan y se combinan entre sí, revelando la complejidad del problema.

Sittichai *et al.* (2009) utilizan un modelo estadístico para explicar el patrón de interrupción de estudios universitarios en el campus de Pattani de la Universidad Príncipe de Songkla (PSU) de Tailandia. Los investigadores encontraron que las principales razones de abandono son factores personales como la falta de recursos económicos, problemas de salud, falta de conocimientos básicos, mala



gestión del tiempo y; en la universidad, factores que incluyen reglas estrictas, conflictos con instructores o consejeros. Dentro de los factores familiares mencionan la falta de orientación de los padres o el conflicto con los deberes domésticos y los factores sociales como los conflictos con los amigos, las diferencias en los estratos sociales y los conflictos de estilo de vida.

Como se ha visto en los reportes de investigación examinados, se ha avanzado hacia enfoques teóricos que tratan de ensamblar los diversos modelos de análisis del abandono estudiantil, en claro reconocimiento a la complejidad del fenómeno. Sin embargo, todavía no existe un modelo teórico paradigmático para abordar el asunto del abandono estudiantil en el nivel superior, pero es evidente que los últimos estudios tratan de combinar elementos socioeconómicos, organizacionales, académicos y psicológicos, entendiendo que el problema puede surgir a partir de múltiples factores intervinientes, con mayor o menor fuerza en función de las características de la institución y el contexto socioeconómico.

### **¿Igualdad o equidad?**

De acuerdo a cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social "CONEVAL" (2013) en el 2012 el 45.5% de la población en México estaba en situación de pobreza (más de 53 millones de personas). En pleno siglo 21 las cifras expresan palmariamente las hondas desigualdades que separan a los pobres y los ricos, a la modernidad y el atraso, al México que se asienta en la globalización y al que se debate en la pobreza multidimensional.

Desde hace décadas se pregona la necesidad de atemperar la desigualdad y de crear condiciones propicias para que las personas tengan las mismas posibilidades de salud, educación y trabajo. Para conquistar la anhelada justicia social algunos reclaman igualdad y otros prefieren hablar de equidad (Miller, 2007 y Fernández, 2013). Ambos autores establecen diferencias en los conceptos y coinciden en el hecho de que en una sociedad con tan marcadas diferencias en las condiciones de vida lo deseable e imperativo es crear mecanismos compensatorios que ayuden a ofrecer las mismas oportunidades de preparación para todos aquellos que lo deseen sin importar su origen social o condición socioeconómica.

Para Miller (2013, p. 12) es necesario diferenciar entre el “ánimo integrador”, basado en la igualdad de los miembros de una sociedad, y el “ánimo inclusivo”, que se sustenta en el principio de justicia social.

El primero tiene como sustento los principios de igualdad “abstracta”, legal, en la que todos los miembros de un conjunto social se ven con los mismos derechos y obligaciones. Según esta postura, cualquier recurso social, incluida la educación, debe ser distribuido por igual, pero este principio dio saldos desiguales y muchas veces injustos (Miller, 2009, p. 12).

Miller (2013) expresa que el pensamiento social y político se ha ido nutriendo con nuevos eventos e ideas que están dando forma a una visión intercultural que hace hincapié no en la igualdad sino en la diferencia. Esto pone de relieve la necesidad de un pensamiento y acción más inclusivos, que den oportunidades de superación a todos tomando como punto de partida las diferencias raciales y socioeconómicas que prevalecen en el seno de la sociedad. Precisamente por el hecho de ser

distintos y por la precariedad que sufren, las personas y grupos sociales marginados requieren políticas públicas que subsanen tales diferencias.

Por su parte, Fernández (2013, p. 206) expresa que la mayor parte de los debates sobre la estructura educativa descansan en concepciones igualitarias o meritocráticas de la justicia escolar y defiende la tesis de que nuestras sociedades sostienen ideas de justicia social que, aunque sea en distintos grados, combinan los criterios de igualdad (derecho a un acceso igual a los recursos) y equidad (derecho a una compensación según la contribución). Para él los educadores tienen que sustentar el quehacer formativo combinando igualdad y equidad. Sin embargo, argumenta, que no se pueden perder de vista los casos "...de quienes, desfavorecidos por la naturaleza o por la historia, se verían condenados a una posición de desventaja por un tratamiento formalmente igual, requiriendo por tanto un esfuerzo compensatorio, de solidaridad".

No debe olvidarse, reitera el autor, que los resultados escolares son al final de cuentas producto de la combinación de la escuela, el medio familiar y las características individuales, de ahí la importancia de contar con mecanismos compensatorios que incrementen las oportunidades para los estratos más desfavorecidos y vulnerables de la población.

En ese tenor, los programas de becas, como Pronabes, se convierten en uno de los principales instrumentos para que los alumnos de extracción humilde puedan permanecer en la educación y concluir sus estudios. Las becas son uno de los principales mecanismos compensatorios de las desigualdades sociales (González,

2006), por lo tanto, no puede discutirse la valía y la pertinencia de un instrumento de política pública como lo es Pronabes, lo que debe someterse a la reflexión y al análisis son sus características, la cobertura y la eficacia en el cumplimiento de las metas, para dilucidar hasta qué punto es un eficaz mecanismo compensatorio que alienta la equidad en el ingreso y permanencia en los estudios superiores.

### **Pronabes: Su nacimiento y desempeño**

En un contexto como el que se describe, en el marco del Programa Nacional de Educación 2001-2006, se creó en 2001 el Programa Nacional de Becas y Financiamiento (Pronabes) con el objetivo central de ayudar a que un mayor número de jóvenes en situación económica adversa tuviera acceso a la educación superior y lograra concluir en tiempo y forma sus estudios (González M., 2006). El Pronabes se consolidó como la pieza central en materia de equidad educativa en el nivel superior en los 12 años de gobiernos de filiación panista (Rodríguez, 2012).

Como puede leerse en la presentación de las Reglas de Operación (ROP) del Pronabes este programa fue creado "... con el propósito de que una mayor proporción de jóvenes en condiciones económicas adversas accedan a los servicios públicos de educación superior, y con ello puedan iniciar, continuar o concluir sus estudios superiores, dentro de los programas de técnico superior universitario y licenciatura" (SEP, 2013, p.3).

El Pronabes se ha mantenido hasta la fecha como el principal instrumento de política pública para alentar la equidad en el ingreso y la permanencia en educación superior de jóvenes provenientes de familias de escasos recursos<sup>7</sup>. La presencia de Pronabes se justifica a todas luces y más aún cuando nace en un contexto de crecimiento de la educación universitaria, que abre la puerta a miles de jóvenes que por una deficiente preparación académica y la precariedad económica de sus familias son más vulnerables al fenómeno del abandono escolar (García, 2012)<sup>8</sup>.

Conforme a las reglas de operación del naciente programa el propósito era, y sigue siendo, avanzar en la equidad educativa mediante un apoyo económico a jóvenes con deseos de superación interesados en estudiar programas educativos de reconocida calidad en IES públicas. En principio, la beca se destinaba a

<sup>7</sup>En las Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas (SEP; 2013a), emitidas el 31 de diciembre de 2013 se desglosan todas las becas otorgadas por las diferentes instancias del gobierno federal. En ese marco, se precisan las becas destinadas a educación superior, entre otras, becas para manutención, transporte, salario, capacitación, transporte, excelencia, movilidad, servicio social, titulación y vinculación. Es importante aclarar que a partir de las nuevas Reglas de Operación, lo que en este estudio se denomina como Pronabes ahora lo representan las Becas Nacionales para la Educación Superior en la modalidad de Manutención. En el Anexo 20 BECAS NACIONALES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (MANUTENCIÓN), inscrito en el mismo documento emitido por el Diario Oficial de la Federación, se establecen la población objetivo, los requisitos que deben cumplir los beneficiarios, los procedimientos de selección y la coordinación intergubernamental. Con respecto a los tipos y montos de apoyo se indica que se establecerán en las convocatorias respectivas. Hasta hoy los montos siguen siendo los mismos.

<sup>8</sup> En solo 35 años la matrícula de educación superior en México se multiplicó por 10. En 1970 había 220 mil estudiantes y en 2005 la matrícula era de 2 445 628 estudiantes en las aulas universitarias (García, 2012). Sin contar los datos de los estudiantes inscritos en normal, licenciatura, técnico superior universitario y posgrado, la matrícula de las IES en el país en el ciclo 2012-2013 era de 2 801 691 (CIEES, 2015).

jóvenes de familias con ingresos menores a tres salarios mínimos mensuales. Esa regla se modificó para el ejercicio 2012 del programa, a partir de entonces se consideran ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos generales<sup>9</sup>.

El apoyo de Pronabes consiste en un apoyo mensual que varía según el año en el que esté inscrito el becario. En el ejercicio fiscal del 2013, conforme a las ROP, los montos que se dan son los siguientes<sup>10</sup>.

- 1er. Año del plan de estudios: \$750.00 pesos
- 2do. Año del plan de estudios: \$830.00 pesos
- 3er. Año del plan de estudios: \$920.00 pesos
- 4to. Año del plan de estudios: \$1,000.00 pesos
- 5to. Año del plan de estudios: \$1,000.00 pesos (para programas con esta duración)

Las reglas de operación establecen que cuando los recursos no sean suficientes para apoyar a todos los aspirantes, se pondrán en consideración otros criterios, entre ellos, la mayor necesidad económica, venir de hogares que estén empadronados en el Programa Oportunidades, provenir de comunidades marginadas, tener alguna discapacidad y el mejor desempeño académico previo.

<sup>9</sup> Actualmente cuatro salarios mínimos al mes, equivalen a un ingreso de \$7,770.00, aproximadamente, tomando como referencia la Zona Geográfica A. En esta Zona el salario mínimo diario es de \$64.76, mientras que en la Zona B es de \$61.38. Estos datos fueron tomados del portal web de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

<sup>10</sup> Los montos que se entregan siguen siendo los mismos conforme a las ROP vigentes.

Es importante enfatizar que el Pronabesse gesta como un instrumento que alienta la permanencia y la conclusión de los estudios de nivel superior. Aspecto que se menciona en el objetivo general y se reitera en los específicos. Por ejemplo, en el objetivo específico número dos de las ROP 2013, se habla de contribuir a la disminución de la “deserción escolar” de los estudiantes con desventaja económica.

En cuanto al desempeño del Pronabes, una de las principales críticas que se le hacen a Pronabes se refiere al hecho de que el monto del apoyo económico sea el mismo desde que nació, en el año 2001, y no faltan razones para ese señalamiento; ya que, la inflación acumulada desde ese tiempo a la fecha es de 65.86%, lo que significa que el poder adquisitivo de la beca ha disminuido en dos terceras partes y por razones evidentes se puede estimar, que se ha debilitado como instrumento que favorece la eficiencia terminal<sup>11</sup>. Los datos revelan que el tema del monto de los recursos destinados al programa debe ocupar un lugar preferencial en la agenda de asuntos pendientes, cuando menos para que se recupere el poder adquisitivo de la suma que se entregaba los primeros años.

De acuerdo a datos tomados del Anexo Estadístico del Sexto Informe de Gobierno del Lic. Felipe Calderón, el Pronabes otorgó 44,422 becas con un monto de 248 millones de pesos en su primer ejercicio del año 2001. Con dichos recursos se apoyó al 3.1% de la matrícula de educación superior. En el último año del Presidente Calderón se destinaron más de 1,646 millones de pesos para apoyar a

<sup>11</sup> Datos tomados del portal del INEGI, mediante el uso de la calculadora de inflación que se proporciona en dicha página. La estadística proporcionada corresponde a la inflación acumulada en los dos últimos sexenios.

320,828 becarios, que representan el 14.9% de la matrícula de educación superior. Si bien es cierto, los recursos, los becarios y la matrícula atendida, aproximadamente se quintuplicaron, pero el poder adquisitivo de la beca se ha diluido en medio de la espiral inflacionaria.

Si bien es cierto que Pronabes nació en un régimen panista, falta ver cuál será la decisión que tome el nuevo gobierno de origen priista, no solo en lo que se refiere al imperativo de actualizar el monto de la beca, sino, incluso, de mantener vigente el programa. Puede preocupar el hecho de que en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 no se le dedica una sola línea al Pronabes, si bien, por otra parte, las Reglas de Operación, emitidas el 25 de febrero de 2013, ya en el sexenio del Lic. Peña Nieto, refrendan su importancia como medio para avanzar en la igualdad de oportunidades en materia de educación superior.

Algunos autores han examinado los resultados de este programa. Por ejemplo González M. (2006) analiza el Pronabes desde el punto de vista de las *Relaciones Intergubernamentales* (RIGS) tomando como actores centrales a la SEP, los gobiernos de los estados y las IPES participantes. Desde su óptica, el problema fundamental consiste en cómo distribuir los recursos de tal manera que los beneficios del Programa se multipliquen y maximicen.

Para González M. (2006) el discurso oficial del Pronabes como un logro del gobierno federal, ha permeado la idea de que es un proyecto centralista, lo que de alguna manera desincentiva el interés de los gobiernos estatales. Para consolidar esa concepción, dicho autor agrega que las reglas establecen que los recursos



destinados al Programa no pierden su carácter federal, lo que faculta a las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública a realizar acciones de fiscalización y auditoría. Aunado a lo anterior, el autor sigue expresando que las reglas son establecidas a nivel nacional sin la participación de los gobiernos subnacionales y las IPES.

González M. considera que en la medida que el Programa se descentralice y se concedan más facultades a los gobiernos estatales y a las IPES participantes es probable que los resultados mejoren. Para lograrlo, propone que, en cada entidad federativa, los recursos destinados a becas por los distintos actores se integren en una sola bolsa y de ahí, optimizar los recursos. Al respecto habría que decir que las Reglas de Operación 2013 prevén esa posibilidad al señalar que en casos de ese tipo se podrán establecer instrumentos de coordinación para fortalecer y ampliar la cobertura de Pronabes.

Miller (2009b, p. 8) pondera lo que llama “rasgos distintivos” del Pronabes y señala que con la apertura de este programa “Por primera vez los recursos destinados a la educación superior estaban del lado de la demanda”, es decir, los recursos se destinaban a los estudiantes, no a las IES. Destaca también la corresponsabilidad gubernamental en la aportación de recursos y la asignación de un tutor, como un mecanismo para apoyar la permanencia en los estudios y su posterior culminación. Dicho autor manifiesta que el Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006 reconoció la equidad como uno de los principales ejes de acción y dio pauta a la creación de Pronabes“... como el principal instrumento estratégico para avanzar en ese objetivo” (Miller, 2009b, p. 9).

Por otra parte, en un informe emitido por la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2012), se expresa que no se habían atendido recomendaciones de evaluaciones anteriores, como las siguientes: la medición del grado de satisfacción de los beneficiarios y la necesidad de formular planes específicos para el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, reconocen que el problema fundamental del programa es no haber incrementado los montos de la beca y califican de urgente la necesidad de hacer “un diagnóstico minucioso para ponderar los montos de la beca con su poder de compra, si no en el largo plazo las acciones del Programa se verían comprometidas notablemente” (SEP y CONEVAL 2012, p. 3). Señalan también que la amenaza principal del Programa se ubica en la falta de presupuesto si se toma en cuenta el incremento de la población objetivo y el deterioro del poder adquisitivo de la beca.

Llama la atención las disparidades que se observan en la asignación de los recursos por entidad federativa. De acuerdo a datos oficiales, una de cada cuatro becas se entrega a estudiantes del DF, a pesar de que en ese lugar se atiende el 16.7% de la matrícula de educación superior del país. El 25% de estudiantes del DF son becarios de Pronabes, mientras que en 10 entidades federativas el porcentaje de atención no llega al 10%. El caso más extremo lo representa Nuevo León con el 3.6%, le siguen Baja California con el 4% y Morelos con el 5.4%. En Sinaloa el porcentaje es apenas de 6.7%. Las entidades más favorecidas junto al DF, son Yucatán (28.6%), Zacatecas (27.4%), Guanajuato (26.9%) y BCS (23.3%) (Presidencia de la República, 2012).

Pronabes es un programa que ha sido sometido a diversas evaluaciones, en las que han participado el Banco Mundial, ANUIES y el CONEVAL. Dichos dictámenes han sido positivos en lo que concierne al enfoque de equidad del programa, mientras que las críticas se han concentrado en aspectos administrativos y financieros (Rodríguez, 2012). Este mismo autor expresa que sorprendentemente las evaluaciones han pasado por alto la desigual distribución de los recursos expuesta anteriormente y que se hace evidente en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Indicadores estatales del Programa Pronabes.

Indicadores estatales del programa Pronabes							
(Datos preliminares del ciclo 2010-2011)							
Estados	Becarios vigentes	Recursos (miles de pesos)	Matrícula pública atendida (%)	Estados	Becarios vigentes	Recursos (miles de pesos)	Matrícula pública atendida (%)
AGS	1,842	19,000	7.2	MOR	1,366	14,100	5.4
BC	2,621	27,056	4.0	NAY	3,390	35,000	13.5
BCS	2,712	28,000	23.3	NL	3,249	34,000	3.6
CAMP	2,906	30,000	14.0	OAX	5,812	60,000	12.5
CHIS	9,222	95,200	19.8	PUE	15,499	160,000	15.8
CHIH	9,748	100,629	12.7	QRO	4,650	48,000	13.0
COAH	4,844	50,000	8.0	QROO	3,390	35,000	19.4
COL	1,647	17,000	9.9	SLP	4,456	46,000	9.9
DF	78,358	808,889	25.1	SIN	4,834	49,900	6.7
DGO	4,262	44,000	14.2	SON	12,109	125,000	16.4
GTO	13,853	143,000	26.9	TAB	9,125	94,200	16.6
GRO	4,350	44,900	9.4	TMPS	12,424	12,254	17.8
HGO	8,815	91,000	18.6	TLAX	2,906	30,000	12.7
JAL	10,656	110,000	9.4	VER	25,186	260,000	22.5
MEX	24,218	250,000	12.9	YUC	9,019	93,108	28.6
MICH	8,854	91,400	12.5	ZAC	8,234	85,000	27.4

Fuente: Presidencia de la República, V Informe de Gobierno, Anexo Estadístico.

Por su parte, González (2006, p. 283) critica el "...amplio margen de discrecionalidad en la distribución de los recursos, lo que podría definirse dependiendo de la intensidad de las negociaciones entre las partes". Este autor señala que si bien las reglas de operación del programa establecen una serie de

criterios que son tomados en cuenta para la distribución de los recursos, la falla reside en el hecho de que “...no se especifica el peso que cada criterio tiene a la hora de la asignación”. Este tipo de vacíos o lagunas derivan en la desigualdad de los recursos otorgados a las entidades federativas, que como se ha visto, es muy marcada<sup>12</sup>.

Guzmán (2011) argumenta que el rasgo distintivo de la política educativa en el nivel superior, en lo que corresponde a la primera década del Siglo XXI, fue el enfoque de equidad, así lo prueba, expresa, la creación de las universidades politécnicas e interculturales que buscan atender la demanda en las regiones más desatendidas y acercar la educación superior a los grupos de mayor vulnerabilidad económica. Con los mismos propósitos, afirma Guzmán, fue creado el Pronabes, sin embargo, desde su perspectiva, el programa adolece de “...una idea limitada de la equidad educativa, que no contempla ni ataca los mecanismos de orden económico y académico que impiden a los jóvenes aprovechar la ampliación de la matrícula” (2011, p. 92).

Guzmán (2011) reconoce como un gran avance la puesta en operación de este programa, sin embargo, manifiesta que si bien es cierto hay evidencias de que los becarios desarrollan trayectorias más regulares y logran tener una mayor permanencia, califica al Pronabes como un programa compensatorio cuyos

<sup>12</sup> Los criterios utilizados por la SEP para asignar los recursos, entre otros son: el número de estudiantes en cada entidad federativa que se encuentren realizando estudios en el último año del bachillerato, el promedio de ingreso per cápita en cada entidad federativa, el grado de marginalidad del estado correspondiente y la cantidad de solicitudes de beca recibidas en el ciclo anterior que quedaron sin ser atendidas por falta de recursos.

resultados “...son limitados en cuanto a un verdadero logro de la equidad educativa, que implicaría el ingreso a la educación superior sin importar el origen social del estudiante” (Guzmán, 2011, p. 92).

En ese mismo tenor Miller (2009b), señala que a pesar de los esfuerzos gubernamentales se mantienen estructuras académicas tradicionales, la matrícula sigue concentrada en áreas administrativas y humanidades y no en carreras científico tecnológicas, además que la complejidad y desigualdad organizativa y de calidad de las IES no se logró la movilidad interinstitucional.

Para Miller la multiplicación de IES en el territorio no ha significado necesariamente igualdad en la oportunidad de acceso a la educación universitaria. En el año 2000, los jóvenes entre 20 y 24 años de sectores de población de familias con medios y altos ingresos acudieron en mucho mayor proporción (45%) que los jóvenes de familias urbanas pobres (11%) y de los pobres de zonas rurales (3%). Las desigualdades se manifestaron también entre diferentes regiones o entidades federativas, por ejemplo, mientras que en el Distrito Federal se tuvo una cobertura del 33%, en Quintana Roo era del 13% (Miller, 2009b). En ese mismo contexto, expresa Miller (2009b, p. 45) que “...el 23% de los jóvenes matriculados en las IES públicas provienen del quintil con mejores ingresos, mientras que menos del 1% proviene del quintil más pobre”.

Las cifras anteriores dan constancia de los enormes retos que el país debe afrontar para lograr la equidad educativa en el nivel universitario. Equidad es ofrecer a todos los jóvenes las mismas posibilidades de preparación sin que

importe el origen social o la condición socioeconómica (González, 2006). Si bien Pronabes se ha convertido en un instrumento de política pública con cierto grado de eficiencia, las evaluaciones de especialistas y diversas instituciones son claras y contundentes, la equidad en educación superior sigue siendo más aspiración que realidad.

## **Metodología**

En esta investigación se contempló el uso de herramientas de los métodos cuantitativo y cualitativo de investigación. Mediante el primero se busca recoger y dar forma a los datos existentes en las instituciones que se estudian; en tanto, que mediante la utilización de herramientas cualitativas se hacen los análisis, se establecen relaciones entre los resultados generados y se generan nuevos datos a partir de la aplicación de un instrumento propio de este método como es la entrevista semi-estructurada (Flick 2004; Álvarez-Gayou, 2003). La combinación de estas herramientas parece adecuada para elaborar un diagnóstico del fenómeno estudiado y tener también un cuadro explicativo de las causas subyacentes del mismo.

En ese sentido, Flick (2004), Álvarez-Gayou (2003) y Ruiz Olabuénaga (1996) consideran que ambos métodos conviven actualmente y lo más probable es que lo sigan haciendo en el devenir científico y que, en todo caso, la elección del método por parte del investigador depende del problema estudiado y de la pregunta de investigación que se formule, conclusión que es compartida también por Vasilichis (2006). Vasilichis y Flick coinciden en señalar que la investigación cualitativa en

las ciencias humanas exige más de un método de recolección de datos para buscar que la diversidad de procedimientos pueda abarcar, en mayor medida, la complejidad del contexto y explicar mejor el fenómeno estudiado.

En el proceso de investigación se utilizó información primaria y secundaria. La información primaria se obtuvo a partir de una encuesta aplicada a los 38 becarios de Pronabesde cuarto año de la Universidad de Occidente Unidad Guasave (U de O Gve). Así como, entrevistas semi-estructuradas a 9 de los becarios y a la Jefe del Departamento de Servicios Universitarios, que es la encargada del Pronabes en la Institución. Mientras que, la información secundaria se consiguió mediante la consulta y el análisis de las fuentes oficiales de información de la U de O Gve, así como, de documentos de instituciones gubernamentales. La elección de alumnos de cuarto año tiene que ver con el hecho de que difícilmente a esas alturas podrían abandonar los estudios y además presentan la ventaja de que es fácil localizarlos y encuestarlos o entrevistarlos, ya que, localizar a los egresados es mucho más complicado y representaría una inversión de esfuerzo, tiempo y dinero que simplemente no se tienen a la mano.

Por otra parte, el tamaño de la muestra fue de 39 elementos (38 alumnos y la encargada del programa) y se tomó de manera no aleatoria y se hizo en función del universo de los alumnos becarios de cuarto año, tomando en cuenta que son estudiantes que están próximos a egresar y que son candidatos firmes a la culminación exitosa de los estudios.

## Resultados

Como se ya se mencionó, en la indagación se aplicaron dos tipos de instrumentos: la encuesta y la entrevista, por lo que, primero se expondrán los resultados de la encuesta y posteriormente, los de la entrevista. En el apartado de conclusiones se hace un balance y una comparación de los resultados generados a través de ambos instrumentos.

Resultados de la encuesta:

La encuesta consta de ocho preguntas todas ellas con respuesta en escala Likert con cuatro opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (TA), De acuerdo (DA), En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD). Los resultados a las preguntas se resumen en la tabla 1:

Tabla 1: Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	TA	DA	ED	TD
1.- La difusión de la convocatoria de Pronabes es a tiempo y oportuna?	47.4%	44.7%	7.89%	0%
2.- Los requisitos y trámites para solicitarla son sencillos y transparentes?	44.7%	50%	2.63%	2.63%
3.- Gracias a la beca de Pronabes ha podido permanecer en los estudios y logrará terminar la carrera en tiempo y forma?	44.7%	44.7%	7.89%	2.63%
4.- De haberle quitado o haber perdido la beca irremediamente hubiera abandonado los estudios en la universidad?	15.8%	42.1%	28.9%	13.2%
5.- La beca de Pronabes es insuficiente para cubrir las necesidades básicas de un estudiante?	15.8%	23.7%	34.2%	26.3%



6.- El apoyo económico se entrega a destiempo, y eso le impide planear adecuadamente sus gastos?	47.4%	31.6%	10.5%	10.5%
7.-En su grupo hay compañeros que necesitan la beca y nunca la han recibido?	57.9%	23.7%	5.3%	13.2%
8.- Se siento insatisfecho con Pronabes?	7.89%	13.2%	0%	0%

Resultados de la entrevista a alumnos:

En términos generales, los becarios ponderan favorablemente los beneficios de contar con el apoyo económico, a tal grado que le conceden un peso importante o decisivo en cuanto a la permanencia en los estudios, si bien en su mayoría coinciden en que los recursos son insuficientes para atender sus necesidades básicas.

La primera pregunta que se les hizo se refería precisamente al grado de influencia de Pronabes en la permanencia en los estudios universitarios. Aquí algunas de sus respuestas:

**Adilene:** “Pues, yo pienso que sí fue de mucha importancia porque si no hubiera sido por la beca no hubiera podido estudiar”.

**Demetrio:** Creo que Pronabes jugó parte fundamental en el transcurso de mi carrera, ya que la relaciono directamente con el cubrir la colegiatura.

**José Humberto:** Primero que nada me ayudó para ayudar a pagar las colegiaturas..a mis padres y pues sí...

Otros matizaron su respuesta y en el caso de una alumna, América, no cree que haya servido de mucho. Veamos.

**América:** Pues le voy a ser sincera, yo creo que muy poco porque la beca no tiene como un proceso de seguimiento de que llegue todos los meses, a veces llega a veces se tarda 3 o 4 meses en llegar, si llega junto pero cuando lo necesitamos realmente no está.

La segunda pregunta hacía referencia precisamente acerca de si la beca alcanzaba para cubrir las necesidades económicas básicas de los estudiantes. Esta pregunta se elaboró en el contexto de la devaluación del apoyo económico de Pronabes. Ya se ha documentado que del año 2001 al 2013, por el efecto de la inflación, la beca perdió un 66% del poder adquisitivo. Debe enfatizarse que desde su creación el monto de apoyo sigue siendo el mismo, si bien la cobertura del programa ha crecido considerablemente. A continuación el sentir de algunos de los becarios en torno a la capacidad de Pronabes de atender sus necesidades básicas.

**Brenda:** Es un gran apoyo y si es lo que se nos está dando de apoyo podría cubrir lo que es la colegiatura pero los tiempos en que se depositan no coinciden con lo que es la colegiatura y hay un problema ahí

**América:** No resuelve para nada la beca Pronabes porque yo me acuerdo cuando yo hice mi miré el formato para hacer lo que es la beca, nos preguntaba mucho sobre que tanto nos quedaba lejos mi casa a la universidad, y en cuestión de que es autobuses, pasajes, comida, o

cualquier cosa que....la verdad no creo que cumpla lo que es la beca Pronabes.

Resulta evidente que el apoyo económico alcanza para cubrir la cuota de colegiatura de la Universidad de Occidente, pero fuera de eso, alcanza apenas parcialmente para otro tipo de gastos de los estudiantes. Los recursos de Pronabes son limitados y más en el caso de los alumnos de la UdeO que a diferencias de otras universidades, como la UAS, por ejemplo, deben pagar una cuota mensual equivalente a trece salarios mínimos. Por otra parte, en la mayoría de los jóvenes se percibe agradecimiento por formar parte de la lista de becarios, pero eso no impide que sean conscientes de las limitantes del apoyo que brinda Pronabes. Al respecto, Demetrio manifiesta *“Yo creo que Pronabes nos ayuda a cubrir lo que es la colegiatura, pero no abarca el total de lo que es la actividad universitaria...”*.

Otro aspecto que se abordó en las entrevistas fue lo relativo a las causas que orillaron a algunos de sus compañeros a abandonar los estudios. Al respecto, hubo puntos de vista distintos u opuestos. Mientras que Adilene y América refirieron haber conocido casos de compañeros que abandonaron por falta de recursos y de un apoyo como Pronabes, Jaqueline y Brenda manifestaron que fueron otras las causas, ya sea problemas personales o simplemente porque no les gustó la escuela.

Finalmente se les pidió que externaran su opinión en general sobre Pronabes. A continuación algunas de las opiniones expresadas.

**Adilene:** La verdad si está muy bien, si me ha servido de mucho pero pues, como que, si nos dieran un poco más hubiera sido mejor, pero si es muy buen apoyo la verdad.

**Jaqueline:** Pues saber tener un conocimiento de nuestra escuela, por ejemplo en nuestro caso de que no llegaba a tiempo, se nos retrasaba o sea ese era un problema para estar al corriente porque se llegaba el pago de la colegiatura y no lo completaba o no tenían para pagarlo y se tenían, como dijo mi compañera, endeudar para poder salir del pago de colegiaturas y cuando llegaba Pronabes todavía salía uno endeudado más... (inaudible).

**Brenda:** También tener un mayor control de acuerdo a lo referente a quien se le otorga la beca, saber si en realidad lo necesitan o solo metieron los papeles a ver si es que les llegaba, y en realidad no es algo que estén ocupando y hay otro estudiante lo esté necesitando

Estas opiniones sintetizan la percepción de los estudiantes sobre el programa que se examina: Los estudiantes están agradecidos con la beca pero el monto es insuficiente, el retraso en las fechas de pago impide la planeación del gasto de los estudiantes y creen que hay compañeros que la reciben sin merecerla.

Entrevista a la encargada del Programa en la U de O:

En el mismo tono se expresa la responsable del programa de becas de la UdeO Unidad Guasave. Para la entrevistada, la beca cumple su función a medias.

A medias, a medias porque hay muchachos que gracias a Pronabes se quedan, pero hay otros que desertan, incluso me ha tocado la experiencia de dos estudiantes que han tenido la beca de Pronabes y vienen y nos solicitan que les demos la media beca de la UdeO porque no es segura, porque mientras no me depositan en el Pronabes pago la mitad de colegiaturas yo, entonces, por eso le digo que a medias se cumple (López Beltrán, 2014)

Se le hizo la pregunta sobre el monto del apoyo que reciben los estudiantes y al respecto expresó lo siguiente: La verdad se me hace muy poco, se me hace muy poco y aparte que no ha sido aumentado, en lo que tiene el Pronabes que desde que inició Pronabes es el mismo monto mensual aunado a ello que no se les paga regularmente, si fuera cada mes... primero setecientos cincuenta pero serían mensual yo creo que al muchacho si le serviría más a tener que esperarse hasta cuatro o cinco meses (López Beltrán, 2014).

Puede observarse en las palabras de la entrevistada la coincidencia con los estudiantes en el sentido de la impuntualidad de los pagos, situación que impide la adecuada planeación del gasto. Para profundizar en el aspecto económico se le preguntó acerca de lo que representa la beca para los estudiantes de extracción más humilde. Al respecto contestó: No es suficiente, es suficiente, este, en cuanto al pago (de cuotas), sí les alcanza el dinero, sí alcanza para el pago del trimestre, pero no les alcanza para comer, no les alcanza para, ni siquiera para los pasajes... (López Beltrán, 2014).

Le pedimos a la entrevistada que expresara específicamente su opinión sobre los procedimientos de Pronabes y los plazos de entrega del apoyo económico.

Los procedimientos en cuanto a solicitar la beca están bien porque incluso ahora que lo cambiaron hacerlo en línea pues está excelente. El muchacho se la vive en las redes, y saben perfectamente manejar..., está muy bien, pero en cuanto a los depósitos es muy mal, se les paga, este, los tiempos son muy malos. Les llega, sale la convocatoria en octubre, nos dan los resultados a finales de diciembre, hasta en enero se han ido. Les dan el primer depósito en febrero, este ahora estamos a abril, les acaban de dar el día 6 el segundo depósito, en lo que va del ciclo escolar les han depositado seis veces y en dos montos, entonces yo siento que deberían ser más flexibles o pagarles de manera más regular, mensual como lo estipula la convocatoria, el pago sea mensual.

Finalmente, se le pidió a la entrevistada que expresara una opinión general del programa tanto en sus fortalezas y debilidades. Aquí parte de lo que respondió:

En mi opinión, en lo general, es un buen programa, lo único que me gustaría que aparte, que pagaran de manera regular, yo creo que el programa para cumplir exactamente con fin con el que fue creado, deberían de pagarpuntual.

## **Conclusiones**

Como toda política pública Pronabes tiene claroscuros. Por una parte, este programa vino a atender un asunto toral en la agenda educativa de México: la

necesidad de contar con un instrumento que alienta la equidad en educación superior al crear condiciones más favorables para la permanencia en las aulas universitarias de los alumnos que provienen de los estratos económicos más vulnerables de la población.

Un aspecto novedoso (y positivo) de Pronabes, como bien lo consigna Miller (2009b), tiene que ver con el hecho de que los recursos se ponen de lado de la demanda, es decir, van a parar directamente a manos de los estudiantes, y no del lado de la oferta, que se refiere a las autoridades universitarias. Es saludable también el incremento en la cobertura del programa de becas, que pasó de 3.1% de la matrícula nacional de educación superior en su primer año, 2001, al 14.9% en el ejercicio de 2012.

Diferentes estudiosos del tema coinciden en diversas críticas. La más importante de todas, es la inexorable pérdida del poder adquisitivo de la beca, pues los montos siguen siendo los mismos desde el primer ejercicio del programa. En base a la calculadora de inflación del INEGI se puede determinar más del 65% de pérdida del poder adquisitivo del apoyo económico que se concede. Un problema de la misma envergadura es el hecho de que Pronabes apoya a los estudiantes una vez que están en la universidad, pero no alienta el ingreso a la educación superior. Esto significa que por su condición de pobreza una buena parte de los estudiantes prefiere no matricularse en las universidades. El auténtico logro de la equidad educativa debe ligarse con el hecho de que los estudiantes arriben a la universidad sin importar su origen económico o social. En uno de los apartados anteriores se consignaron diversos datos que confirman lo anterior, por ejemplo,

entre los jóvenes de 20 a 24 años de edad de las zonas más pobres del país apenas el 3% acude a las universidades<sup>13</sup>.

Uno de los problemas mencionados tiene que ver con el carácter centralista de Pronabes. Para algunos autores, al interpretarse como un programa federal no existen incentivos para una participación más comprometida de los gobiernos subnacionales y de las propias universidades. En voz de estos autores, se debería avanzar a una bolsa única de becas y de ahí partir para optimizar el ejercicio de los recursos, con más facultades para los gobiernos estatales y las IES.

Se critica también la ausencia de evaluaciones precisas y confiables para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios. No se tienen datos del antes y el después de los estudiantes que disfrutaron la beca, y por lo tanto no hay información de la eventual influencia de Pronabes en la mejora de su nivel de vida. Por otra parte, las propias autoridades reconocen la falta de cobertura del programa. Conforme a cifras oficiales se atiende al 41% de la población objetivo (SEP-CONEVAL, 2012). En un escenario de ajustes presupuestales por la caída de los precios del petróleo y los ajustes a la baja en el crecimiento del PIB, parece que no hay muchas razones para ser optimistas al respecto, lamentablemente.

Se critican también los inexplicables desequilibrios en la asignación de recursos en el territorio nacional. La discrecionalidad en la distribución de los recursos parece estar más ligada a aspectos políticos o de capacidad de negociación de los gobiernos locales, que a la realidad socioeconómica que impera a lo largo y ancho

<sup>13</sup> Al respecto véase el apartado *Contextualización del problema de investigación*, p 24.



del territorio nacional. Por ejemplo, en entidades como Guanajuato, Veracruz, Baja California Sur o el DF se atiende a más del 20% de la matrícula, mientras que en Guerrero, Colima, Sinaloa y San Luis Potosí no rebasa el 10%.

En relación a los datos empíricos generados a partir de la encuesta y entrevista puede afirmarse que los estudiantes manifestaron conformidad con aspectos administrativos tales como la difusión de la convocatoria, los requisitos para acceder a la beca y trámites por internet, si bien, el motivo de mayor inconformidad de los estudiantes fue una marcada irregularidad en el depósito de los recursos. Se llegó al grado de que se tardaban hasta cuatro meses para depositarles el apoyo.

Una gran mayoría de los beneficiarios consideran que Pronabes ha jugado un papel importante para su permanencia y culminación de los estudios, incluso, el 57.9% de los encuestados afirmó que de perder la beca lo más probable era que hubieran tenido que abandonar los estudios. Es relevante el dato de que el 81.6% de los encuestados conoce compañeros estudiantes que necesitaban la beca tanto como ellos y que no la tuvieron por diferentes motivos. Este dato coincide con lo que los estudiosos del tema han expuesto en cuanto a las severas limitaciones en la cobertura de Pronabes. En términos generales, los estudiantes están agradecidos por haber sido beneficiados con Pronabes y consideran que los recursos que recibieron tuvieron un efecto diferencial positivo en su meta de culminar los estudios universitarios.

La entrevista arrojó información coincidente con los resultados de la encuesta. La entrevista da la oportunidad de que los actores reflexionen y se expresen con mayor profundidad, en este caso, sobre la eficacia y las características del principal programa del gobierno federal para alentar la equidad educativa en el nivel superior. Se hace evidente el valor, decisivo en algunos casos, que jugó este tipo de beca. Si bien los entrevistados dejan ver, al mismo tiempo, que Pronabes es un alivio pero no es suficiente para atender necesidades de transportación, alimentación y los diversos gastos escolares. Las expresiones de los estudiantes son un reflejo por demás claro de la erosión del poder adquisitivo de la beca.

La entrevista ratifica la frustración y la molestia de los estudiantes por la irregularidad en los pagos, lo cual impide la planeación y el ejercicio óptimo de los recursos. Algunos consideran también que no siempre se asigna a los estudiantes que más la necesitan. En términos generales, se desprende de la entrevista, como pasó con la encuesta, que los estudiantes valoran positivamente la influencia de la beca para mantenerse en los estudios, si bien al mismo tiempo, expresan que es un apoyo limitado, que no cubre los requerimientos básicos de la educación universitaria. En todo caso, la beca funciona como un recurso que se complementa con los sacrificios y la aportación personal o de sus familias.

Estos conceptos y expresiones fueron ratificados ampliamente en la entrevista realizada a la persona responsable de Pronabes en la institución; es poco el dinero para las necesidades de los estudiantes, la irregularidad en los pagos es un problema muy fuerte y la cobertura es por demás insuficiente.

Con respecto a la metodología los resultados parecen indicar que la combinación en el uso de la entrevista y la encuesta fue una decisión acertada. Las encuestas arrojan datos precisos del universo que se estudia, en tanto que la entrevista permite ir al fondo del asunto, dando oportunidad que los actores rememoren, reflexionen y expresen de manera más abierta sus puntos de vista en torno al objeto de estudio. Se considera que es recomendable realizar el mismo estudio en otras universidades del estado y de la región, con el propósito de revalidar con mayores elementos los resultados y las conclusiones.

Parece conveniente estudiar con mayor amplitud la respuesta del gobierno federal a las críticas que se han hecho al Programa. Es probable que como una reacción a los juicios vertidos en diferentes estudios, las autoridades federales decidieran crear un programa nacional de becas más amplio, que intenta concentrar y administrar de manera más ordenada los recursos que se destinan a este objetivo. Habrá que ver hasta qué punto la beca de manutención, que sustituye a lo que antes era Pronabes, se complementa con otro tipo de recursos para avanzar con paso firme hacia la equidad educativa, que sigue siendo más una aspiración que una realidad.

El constante crecimiento de la oferta educativa y de la matrícula en el nivel superior, que abre paso a estudiantes de las clases más desposeídas, convierte en estratégico y apremiante, a la vez, consolidar un sistema nacional de becas que sea la piedra angular en la búsqueda de la equidad en el acceso, la permanencia y culminación exitosa de la educación profesional.

Más allá de las deficiencias que se han identificado, nadie propone que el Programa desaparezca. Todo lo contrario, los analistas coinciden en que Pronabes debe consolidarse como punta de lanza para alcanzar estándares más altos de calidad y equidad educativa, lo cual implica que deben revisarse sus normas y procedimientos para lograr una mayor cobertura y atención en las regiones y capas de la población más desfavorecidas. Resulta por demás claro que los montos que se le destinan son insuficientes y lo más preocupante, es la pulverización del poder adquisitivo de la beca. En esos términos, el aumento de la matrícula atendida por el programa es acaso una pírrica victoria.

### **Referencias Bibliográficas y Electrónicas**

Aldosary, Adel S. y Shaibu G. Bala (1999); *An analysis of factors contributing to college student dropout in a medium sized technical university: the case of the King Fahd University of Petroleum and Minerals Dhahran, Saudi Arabia*. Higher Education Policy 12, pp. 313-328. Disponible en [www.elsevier.com/locate/highedpol](http://www.elsevier.com/locate/highedpol)

Alvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis (2003); *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Ed. Paidós Educador, México (reimpresión en México en 2009).

ANUIES (2007). *Retención y deserción en un grupo de instituciones mexicanas de educación superior*. Serie Estudios, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.

Aponte-Hernández, Eduardo. (2008). *Desigualdad, inclusión y equidad en la educación superior en América Latina y el Caribe: tendencias y escenario*

- alternativo en el horizonte 2021*. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe, 113-154.
- Baudelot, Christian y Roger Establet (1975); *La escuela capitalista*, Siglo XXI, Duodécima edición, 1997, México.
- Becker, Gary S. (2008) *Human Capital*. The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty. Disponible en <http://www.econlib.org/library/Enc/HUmanCapital.html>.
- Bourdieu, Pierre y Jean-Claude Passeron (1970); *La reproducción Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Fontamara, Primera edición en 1995, primera reimpresión 2009, México.
- Bracho, Teresa (2005). *Evaluación del Programa nacional de becas para la educación superior 2001-2004*. Anuies.
- Bowles, Samuel y Herbert Gintis (1981); *La instrucción escolar en la América capitalista La reforma educativa y las contradicciones de la vida económica*. Siglo XXI, México.
- Brown César, Javier. (2003). La equidad: asignatura pendiente del nuevo milenio. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XXXIII2° trimestre, 5-12.
- Brunet, Ignasi y Antonio Morell (1998); *Clases, educación y trabajo*. Ed. Trotta, España.
- Cabrera, Lidia, José T. Bethencourt, Pedro Álvarez y Miriam González (2006). *El problema del abandono de los estudios universitarios*. RELIEVE, v. 12,

núm. 2, pp. 171-203. Disponible en  
[http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_1.htm)

Castañeda López, Tatiana. (2008). Igualdad, justicia y equidad en la educación superior colombiana. *Franciscanum. Revista de las ciencias del espíritu*, Septiembre-Diciembre, 59-78.

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior AC (CIEES, 2015). *Estadística Básica de Educación superior en México*, Portal Institucional de los CIEES, AC, México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (7 de Enero de 2013). *Resultados de Pobreza a Nivel Nacional y por Entidad Federativa 2010-2012*. Obtenido de <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Pobreza%202012/Pobreza-2012.aspx>.

Díaz Peralta, Christian (2008); *Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena*. Estudios Pedagógicos [online]. 2008, vol. 34, núm. 2, pp. 65-86. ISSN 0718-0705. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n2/art04.pdf>.

Eggleston, John (1980); *Sociología del currículo escolar*. Ed. Troquel, Argentina.

Espíndola, Ernesto y Arturo León (2002); *La deserción escolar en América Latina: un tema prioritario para la agenda regional*. Revista Iberoamericana de Educación, OEI, Núm. 30, septiembre 2002. Disponible en [www.rieoei.org/index.html](http://www.rieoei.org/index.html).

- Fernández Enguita, Mariano. (2013). La igualdad, la equidad y otras complejidades de la justicia educativa. *Revista Portuguesa de Educação*, 205-224.
- Flick, Uwe (2004); *Introducción a la investigación cualitativa*. Ed. Morata, Madrid (segunda edición reimpresa en 2007).
- García Urquidez, Daniel (2012); *El abandono escolar en la educación superior* (tesis doctoral). UAM Unidad Xochimilco.
- Gil-Antón, Manuel, Javier Mendoza Rojas, Roberto Rodríguez Gómez, & María J. Pérez García, (2009). *Cobertura de la educación superior en México. Tendencias, retos y perspectivas*. ANUIES
- Gobierno de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*.
- Góngora Jaramillo, Edgar M. (2009). *Los ejes de la política actual de educación superior en México: comentarios en torno al balance de Martínez Romo. Intertexto con Sergio Martínez Romo: Políticas en educación superior frente a la transición al siglo XXI*. Reencuentro, Diciembre, 76-83.
- González Fiegehen, Luis Eduardo (2007); *Repitencia y deserción universitaria en América Latina*. En *INFORME SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. IESALC, Caracas, Enero 2007. Disponible en [http://www.oei.es/salactsi/informe\\_educacion\\_superiorAL2007.pdf](http://www.oei.es/salactsi/informe_educacion_superiorAL2007.pdf)
- González Mercado, José Cándido (2006). *El Programa Nacional de Becas para Estudios Superiores (PRONABES). Un enfoque de relaciones intergubernamentales*. *Espacios Públicos*, febrero, 275-291.

- Guzmán Gómez, Carlota (2011). *Avances y retos en el conocimiento sobre los estudiantes mexicanos de educación superior en la primera década del siglo XXI*. *Perfiles educativos*, 33 (SPE), 91-101.
- Horstmanshof, Louise y Craig Zimitat (2003); *Elaboration of the student self and persistence in higher education*. Educational Research, Risks and Dilemmas. AARE/NZARE Joint Conference. 29 November - 3 December, University of Auckland, New Zealand.
- Ishitani, Terry y Stephen DesJardins (2002). *A longitudinal investigation of dropout from college in the United States*. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, 4(2), pp. 173-201.
- Johnes, Geraint y Robert McNabb (2004); *Never Give up on the Good Times: Student Attrition in the UK*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics Research*, 66, pp. 23-47.
- Lambert, Mylene, KlarkaZeman, Mary Allen y Patrick Bussiere (2004); *Who pursues postsecondary education, who leaves, and why: Results from the youth in transition survey*. Ottawa: Statistics Canada & Human Resources and Skills Development, Canadá.
- Lehmann, Wolfgang (2007); *"I just didn't feel like I fit in": The role of habitus in university dropout decisions*. *Canadian Journal of Higher Education*, Volume 37, Núm. 2, pp. 89-110.
- Disponible en [www.ingentaconnect.com/content/csshe/cjhe](http://www.ingentaconnect.com/content/csshe/cjhe)
- Legorreta Carranza, Yolanda (2001); *Factores normativos que obstaculizan el rezago y la deserción*. En ANUIES (2001); *Deserción, Rezago y Eficiencia*



Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio. Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.

Lemaitre, María José. (2005). Equidad en la educación superior: un concepto complejo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 70-79.

López Beltrán, M. V. (22 de Abril de 2014). La influencia de Pronabes en la disminución del abandono escolar. (D. García Urquidez, Entrevistador)

Malave, Néstor (2007); *Trabajo Modelo para Enfoques de Investigación Acción Participativa Programas Nacionales De Formación. Escala Tipo Likert*, Universidad Politécnica Experimental de Paria, República Bolivariana de Venezuela.

Martínez Rizo, Felipe (2001); *Estudio de la eficiencia en cohortes aparentes*. En ANUIES (2001); *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.

Miller Flores, Dinorah (2007). Trayectorias escolares universitarias e institucionalización del PRONABES en la UAM. Tesis doctoral.

Miller Flores, Dinorah (2009a). *Trayectorias escolares y Beca del Pronabes: una mirada comparada desde las Unidades y las Divisiones de la UAM. Reencuentro*, Agosto, 24-33.

Miller Flores, D. (2009b). *La equidad en la universidad. El Programa Nacional de Becas (PRONABES) y la condición de juventud de los estudiantes. Una mirada desde la UAM*. ANUIES Biblioteca de la educación superior.

- Muñiz Martelón, Patricia E. (1997). *Trayectorias educativas y deserción universitaria en los ochenta*. Temas de hoy en la educación superior, Núm. 19, ANUIES, México.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2004). *Equidad en educación*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1)  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120101>
- Pérez Franco, Lilia (2001); *Los factores socioeconómicos que inciden en el rezago y la deserción escolar*. En *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- OCDE (2008); *Panorama de la educación 2008: indicadores de la OCDE*, resumen en español.
- OCDE (2014); *Panorama de la educación 2014: indicadores de la OCDE*, resumen en español.
- Rojas Betancourt, Mauricio (2008); *La deserción estudiantil en la Universidad de Ibagué: la perspectiva de los “desertores”*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Núm. 25, (septiembre – diciembre), Colombia.  
Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx>
- Romo López. Alejandra y Magdalena Fresán Orozco (2001); *Los factores curriculares y académicos relacionados con el abandono y el rezago*. En *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.

- Rodríguez Gómez, Roberto (2012) *El lado oscuro del Pronabes*. Campus Milenio Núm 455 [2012-03-21]. Disponible en <http://red-academica.net/observatorio-academico/2012/03/28/el-lado-oscuro-del-pronabes/#sthash.PMacFWe7.dpuf>
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales, Vol. 15, Universidad de Deusto, Bilbao.
- SEP (2013a). *Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas*, Diario Oficial de la Federación, Acuerdo número 708, México.
- SEP (2013b). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*, México.
- SEP (2013c). *Reglas de Operación del Programa Nacional de Becas y Financiamiento (PRONABES)*. Diario Oficial de la Federación, Acuerdo número 666, 25 de febrero, México.
- SEP y CONEVAL (2012). *Programa Nacional de Becas y Financiamiento (PRONABES) Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012*, México.
- Silva-Laya, Marisol (2012). *Equidad en la Educación Superior en México: La Necesidad de un Nuevo Concepto y Nuevas Políticas*. EducationPolicyAnalysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, Sin mes, 1-27.
- Stratton, Leslie S., Dennis M O'Toole y James N. Wetzel (2008); *A multinomial logit model of college stopout and dropout behavior*. Economics of Education, Review, 27, pp. 319-331.

- Thomas, Liz (2002); *Student retention in higher education: the role of institutional habitus*. Journal of Education Policy, 17: 4, pp. 423-442. Disponible en DOI: 10.1080/02680930210140257
- Tinto, Vincent (2007). *Research and practice of student retention; what next?*J. CollegeStudentRetention, Vol 8 (1), pp. 1-19, 2006-2007.
- Tinto, Vincent (1989); *Definir la deserción: una cuestión de perspectiva*. Revista de la Educación Superior, Vol. XVIII (3), Núm. 71, Julio-Septiembre de 1989, ANUIES, México. Disponible en [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/index.html](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/index.html).
- Ugolini, Marta (2000); *University dropout: A problem and an opportunity*. SinergieRapporti di Ricerca n. 9/, Milán. Disponible en <http://www.blweb.it/esoe/tqmhe2/32.PDF>.
- Valle, Rosa María, Graciela Rojas y Ariadna Villa (2001); *El análisis de las trayectorias escolares en la UNAM*. En ANUIES (2001); *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa, 280.
- Zúñiga Vázquez, María Guadalupe (2006); *Deserción estudiantil en el nivel superior Causas y solución*. Editorial Trillas, Universidad del Valle de México, México (reimp. 2008).

# La Universidad Intercultural del Estado de Tabasco y la Reconstrucción de la Identidad Indígena

---

Gabriela Hidalgo Quinto<sup>1</sup>  
Jannet Rodríguez Ruíz<sup>2</sup>  
Teresa de Jesús Pérez Zurita<sup>3</sup>

## Resumen

Todos los individuos están integrados a distintos tipos de organizaciones que rigen las formas de ser, pensar y actuar, y permiten ir construyendo la identidad como individuos, una de estas organizaciones es la escuela, espacio en donde se pasa la mayor parte del tiempo en la vida. En el análisis de la Construcción de la Identidad Organizacional de la Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (UIET) se encontró que a través de las interacciones que existen entre los actores, la organización no solo construye la identidad organizacional de la misma sino que se rescata y reconstruye la identidad indígena de sus estudiantes, haciéndolos conscientes de su riqueza histórica y cultural frente al resto de las personas.

**Palabras clave:** Interaccionismo simbólico, educación intercultural, identidad indígena.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gabriela.hidalgo@ujat.mx](mailto:gabriela.hidalgo@ujat.mx)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [greciaegipto@hotmail.com](mailto:greciaegipto@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Pedagógica Nacional. [tereperezurita@hotmail.com](mailto:tereperezurita@hotmail.com)

## **Introducción**

Desde el momento en que se nace y muere, los seres humanos están involucrados con una serie de organizaciones que rigen y marcan el sentido de la vida y viceversa. Individuos y organizaciones interactúan mutuamente para construir la identidad de cada uno. Una de estas organizaciones son las universidades, en las que se desarrollan habilidades intelectuales y sociales de los estudiantes y que determinan las formas de ser, hacer y pensar en el campo profesional en el cual se desempeñarán y que son parte de nuestra identidad.

El concepto de identidad al igual que el de cultura no puede ser delimitado, ya que constituye un elemento presente en una realidad subjetiva - cada grupo social en cierto momento histórico, crea y reproduce una serie de significados que reflejan su identidad<sup>4</sup>- establecida por procesos sociales que son determinados por la estructura social y el lugar que ocupan en esa estructura. Con esto queda claro que la identidad es algo perceptible y cambiante, dependerá generalmente de cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los otros.

Aunque existen diversos estudios que analizan la relación escuela – alumno, estos han sido realizados en su mayoría desde el enfoque de la educación y en diversos niveles educativos, desde el jardín de niños hasta la universidad, siendo esta última marco contextual de diversos tipos de investigaciones no solo en el ámbito

<sup>4</sup> Por ejemplo, en las sociedades complejas, las formas de reproducción de significados está determinada por la estructura de clases existente y por la conformación étnica. (Aguado y Portal, 2007).

educativo sino multidisciplinario, como es el caso de los Estudios Organizacionales<sup>5</sup>.

De acuerdo con Montaña (2004) uno de los temas más estudiados en trabajos de investigación en el campo de los estudios organizacionales, ha sido el de la cultura organizacional, remitiéndose a aspectos como la identidad, valores, ética, vida simbólica e institución, siendo las universidades uno de los sectores públicos en los que más se ha trabajado.

Desde este enfoque organizacional, Ríos (2003) aborda la Reapropiación de la identidad organizacional en Centros de Públicos de Investigación, mientras que Montoya (2007), aborda los valores y los símbolos como elementos de la identidad organizacional de una Sociedad Cooperativa de Mujeres; Caldera (2008) por su parte, busca explicar la identidad organizacional de una Organización de la Sociedad Civil, entre otros, marcando un acercamiento al estudio de la identidad organizacional.

Esta temática es abordada a partir de una Institución de Educación Superior, pero con características particulares que la hacen diferentes a otras instituciones de

<sup>5</sup> Los estudios organizacionales no son considerados una teoría, sino un conjunto de teorías que buscan explicar a la organización como un objeto de estudio, "las organizaciones de facto y lo organizado a nivel social" (Clegg, 1996), lo que permite que esta multiplicidad de enfoques pueda convertirse en una fortaleza para poder entender la complejidad, el caos y el desorden para estudiar y entender a las organizaciones.

este tipo, como son las Universidades Interculturales enfocadas atender principalmente, las necesidades y demandas de jóvenes estudiantes de origen indígena en diferentes puntos del país.

En el análisis de las interacciones entre los actores organizacionales y la construcción de la identidad organizacional, se encontró que la organización no solo construye su identidad a través de estas interacciones, sino que paralelamente se da un rescate de la identidad indígena de sus estudiantes, a partir de la conciencia que estos tienen de la visión de los otros, estos “otros” que no son más que sus pares estudiantes dentro y fuera de la UIET-, sus comunidades y sus profesores.

Este documento se divide en diferentes apartados, en el primero se encuentran las aportaciones teóricas del interaccionismo simbólico a la construcción de la identidad; en el segundo se habla del desarrollo de la educación intercultural en México; el tercer apartado hace referencia a la Universidad Intercultural en nuestro país y finalmente como a través de la interacción se rescata la identidad indígena de los estudiantes de la UIET.

### **1. El interaccionismo simbólico y la construcción de identidad**

La interacción se refiere a las relaciones entre individuos, estos y los grupos, las instituciones y la comunidad en la cual interactúan. Este proceso de interacción se desarrolla de acuerdo a las percepciones y experiencias comunitarias y grupales,



las tendencias para asumir los entornos y escenarios en sus más diversas dimensiones e incluso su influencia en las transformaciones políticas, sociales y económicas (Pino y Alfonso, 2011)

Todas las personas encuentran cotidianamente estos procesos de interacción con los diversos grupos de los que forman parte, y se ve influenciado por los mismos, desde la familia hasta la organización, la influencia que de ellos reciben rigen indirectamente las formas de vestir, hablar, caminar, pensar, es decir, la identidad como individuos. De la misma forma las organizaciones se ven influidas por los diversos grupos que se relacionan con ella, desde sus trabajadores al interior de las mismas, hasta los competidores, el gobierno u otras organizaciones que tienen vínculos de diversa naturaleza con la misma.

Para poder entender la influencia de estas interacciones, se debe entender como los procesos de interacción social entre los individuos construyen una realidad social, y el interaccionismo simbólico como corriente teórica permite entender la construcción de la identidad organizacional.

El concepto de identidad no puede ser delimitado, ya que este dependerá de la percepción que tiene cada persona de sí mismo y de los otros, así como de las interacciones que establece con individuos, grupos y organizaciones en las que interactúa, por lo que la identidad puede ser cambiante a partir de estos aspectos.

Existen diversos enfoques para el estudio de la identidad, recientemente Contreras y Hernández (2011) han generado un resumen de estos, haciendo más claro entender el desarrollo de los mismos, sus postulados y principales representante (Tabla 1), permitiendo ubicar el enfoque de interés para este tema.

Tabla 1. Resumen de los diferentes enfoques de identidad

Teoría de la identidad	Postulados básicos	Principales representantes
Desde la psicología	Identidad personal, esquemas individuales y estructuras de conocimiento que enfatizan, justifican y apoyan los auto conceptos de los individuos.	Erikson, (1968); Markus, (1977); citados por Ashfort (2001)
De la identidad social y la auto categorización	Auto-categorización de los individuos como miembros de grupos. La teoría en sí, se enfoca en la percepción de los individuos	Tajfel y Turner, (1985); Ashforth y Mael, (1989); Brewer y Gardner (1996); Turner y otros (1987)
Interaccionismo simbólico y teoría de la identidad	La identidad es construida en la interacciones sociales y preservada en las comparaciones e interrelaciones con otra gente. Una identidad única resulta de una compleja compilación de diferencias y similitudes. Se argumenta que nuestro sentido del yo se encuentra ampliamente basado en las percepciones de los otros.	Mead (1934); Goffman, (1959)
Comunidades de aprendizaje	Resaltan de las conexiones entre la identidad y el aprendizaje así como el rol que la práctica juega al construir y perpetuar las identidades individuales y colectivas	Brown y Duguid, (1991)
Modelos mentales compartidos/memoria transactiva	Ayudan a explicar cómo las identidades con “compartidas” y dónde y cómo las percepciones de identidad compartida son contenidas	Klimosky & Mohammed, (1994); Wegner, (1994)
Teoría de la estructuración	Considera que la rutina es la forma predominante de la actividad social diaria. Las identidades sociales y las relaciones práctica-posición asociadas entre ellas, son indicadores en el “tiempo-espacio virtual de la estructura”	Giddens (1979 y 1984)
Análisis del discurso	Cómo las identidades individuales y colectivas son modeladas por una actividad discursiva más amplia que tiene lugar en la sociedad –esto es, al surgir el entendimiento colectivo que se ve reflejado en el significado atribuido a los textos y a los conceptos	Foucault, (1972); Fairclough, (1992); Potter & Wetherell, (1987)
Análisis narrativo	El imperativo es “tenemos que escuchar descripciones y explicaciones de otra gente, no porque ellos tengan accesos privilegiados a sus propios motivos, sino porque ellos son seres humanos como nosotros”	Czarniawska, (1997)
Teoría institucional	Las organizaciones crean sus propias reglas institucionales. Estas crean una fuerte tendencia en las organizaciones a ser semejantes. Legitimidad	Glynn & Abzug, (2002); Meyer y Rowan, (1977)

	necesaria para operar y obtener recursos, estabilidad y mejorar su probabilidad de supervivencia.	
Teoría de la comunicación	Las organizaciones cada vez tienden a interesarse más en la gente y en los discursos públicos.	Burke, (1985); Cheney, (1983); Coleman, (1974); Cheney y Christensen, (2001)
Filosofía	Su “pregunta sobre identidad” es expresada como “es X igual a Y”	Williams, (1989)

Fuente: Contreras y Hernández (2011)

Los diferentes enfoques desde los cuales se puede analizar la identidad, la base teórica que sustenta este trabajo es a partir del interaccionismo simbólico (Mead, 1972; Goffman, 1959) la que ha permitido conocer cómo se construye la identidad partir de la interacción social y la reconstrucción de la identidad de los estudiantes que forman parte de la organización.

Tanto la teoría de Mead como la de Goffman con respecto al interaccionismo simbólico surgen de la idea de que los individuos están en constante relación unos con otros, esta interacción social determina formas de comportamiento, de relaciones sociales entre los individuos, estos y los grupos, las instituciones y la propia comunidad en la que interactúan. “Las relaciones se presentan y se desarrollan de acuerdo con las percepciones y experiencias comunitarias y grupales, las tendencias para asumir los entornos y escenarios en sus más diversas dimensiones e incluso su influencia en las transformaciones políticas, sociales y económicas” (Bermúdez y Gallegos, 2011).

Simmel<sup>6</sup> citado por Ritzer, refiere que estas interacciones pueden ser momentáneas o permanentes, conscientes o inconscientes, superficiales o profundas, pero mantienen constante el vínculo entre los hombres. A cada momento estos lazos de relación se alargan, se quiebran, se retoman otra vez, se sustituyen por otros, se entrelazan con otros (Ritzer, 2007).

Parsons, desde sus teorías del funcionalismo estructural, relacionó a la interacción con el sistema social, y la definió como: “un sistema social consiste en una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados, (...) y cuyas relaciones con sus situaciones – incluyendo a los demás actores – están mediadas y compartidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos”. (Parsons, 1951, citado por Ritzer, 2007)

Parsons considera a la cultura como mediadora de la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales, toma en cuenta el efecto en las personas, quienes al ser parte de una determinada cultura, poseen una latencia y/o mantenimiento de patrones, pues el sistema social es el encargado de proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y sus pautas culturales. De esta forma el sistema social, cumple la función de proporcionar a los actores las normas y valores que les motivan para la acción.

<sup>6</sup> Simmel fue uno de los primeros en afirmar que la comprensión de la interacción entre la gente era una de las grandes tareas de la sociología, es reconocido por sus contribuciones a la comprensión del concepto y las diferentes formas de la interacción social.

El interaccionismo simbólico, surgido a partir de las ideas de Mead en los años 20 aporta importantes ideas en cuanto a la teoría de la interacción social, de las cuales autores como Blumer, Manis y Meltzer exponen sus principios básicos:

- La capacidad de pensamiento de los seres humanos, está modelada por la interacción social
- En la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos que les permiten ejercer su capacidad de pensamiento
- Los significados y los símbolos permiten a las personas interactuar de una manera distintiva.
- Las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.
- Las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen los grupos y las sociedades.

Al ser considerada la interacción social como un proceso en el cual se conforman, internalizan y expresan pautas, patrones, costumbres y normas de la sociedad, se debe tener en cuenta que, en casi toda interacción, los actores deben considerar a otros actores para determinados cursos de acción, por lo que la influencia de la interacción es mutua.

A partir de la relación individuo – organización, Karl Weick (1979) y Etienne Wenger (2001) desarrollan esquemas teóricos enmarcados en la psicología de las

organizaciones. Weick (1979) la interacción comunicativa entre grupos de personas que producen un cuerpo de pensamiento o un conjunto de prácticas de pensamiento, en donde el lenguaje ocupa un lugar preponderante en la construcción de la realidad organizacional, en la que los miembros de la organización actúan y luego entienden lo que han hecho, la actuación se materializa a través de las palabras y las conversaciones entre los actores<sup>7</sup>.

Wegner (2001) parte del aprendizaje para explicar cómo se construyen las organizaciones a través de la participación de los individuos, y a su vez, cómo estos se constituyen en este contexto. Considera el aprendizaje como una negociación de significados y construcción de la identidad que contribuye en gran medida a considerar a la interacción social en términos de construcción de la realidad organizacional. Para Wegner, las organizaciones son comunidades de práctica, en las que las personas se juntan en grupos de personas que participan activamente en la práctica de estas comunidades sociales y construyen identidades en relación con dichas comunidades, esta participación determina lo que somos.

El interaccionismo simbólico, como corriente de pensamiento, estudia lo social desde la interpretación de las acciones a partir de los elementos que se encuentran en la situación social a investigar. Los autores arriba mencionados

<sup>7</sup>Los individuos actúan y luego mirando lo que han hecho declaran la existencia de una realidad organizacional determinada. Esto también había sido señalado por Mead (1934) cuando sostenía que las personas tienen conciencia no de lo que están haciendo, sino de lo que han hecho.

dan paso al estudio de las relaciones entre el individuo – sociedad, una sociedad formada por instituciones y organizaciones que dan pautas de comportamiento a los individuos que las conforman.

Tomando los antecedentes de la teoría de Mead, Goffman (1959) desarrolla su propia propuesta para explicar las interacciones sociales como “representaciones teatrales”, en la que enfatiza tres puntos importantes: el “medio”, la “máscara” y el “rol” que desempeñan cada uno de los actores. Goffman (1959), busca explicar no solo las formas en las que se estructuran y sostienen los encuentros cara a cara, sino la manera en la que éstos producen y reproducen aquello que denominó orden interaccional, busca entender cómo los grupos sociales forman una vida propia, que desde su punto de vista, se vuelve “significativa, razonable y normal” (Goffman, 1959), un mundo determinado por construcciones colectivas, que los integrantes de una comunidad reconocen y revitalizan en su actuar diario.

En el trabajo de Goffman (1959) se identifican puntos de coincidencia con el funcionalismo, los cuales se resumen en los siguientes tres puntos: a) el reconocimiento de las estructuras sociales y su traducción en normas y valores, los cuales son interiorizados por los individuos, aunque Goffman no busca explicarlas, sino comprender la influencia en los encuentros cara a cara a través de las reglas de transformación; b) el énfasis por identificar formas sociales con las que se realizan los intereses humanos, es decir, los modelos que permiten explicar y dar sentido a los comportamientos interaccionales de carácter repetitivo;

y c) el valor que se le reconoce a las prácticas rituales como elementos básicos que permiten sostener y revitalizar los ordenamientos societarios.

Goffman (1959) tiene como objeto de estudio “lo social” , como un elemento multifactorial que ha sido analizado desde distintas corrientes de pensamientos, desde el interaccionismo simbólico que propone Goffman, lo social encuentra su fundamento en la fenomenología, en donde sitúa en primer lugar el estudio de la interacción social, como aquella que surge únicamente en las situaciones sociales, es decir, en contextos en los que dos o más individuos están físicamente en mutua presencia; y en segundo lugar a las estructuras sociales, a los sistemas y a las relaciones funcionales. A diferencia del análisis de las interacciones como un “objeto de análisis específico, Goffman (1959) ve el análisis tradicional de las interacciones desde una posición distante, que permite al investigador estudiar las interacciones en función de dar una explicación al funcionamiento de la organización social y no a partir de los intereses de los actores.

Goffman (1959) ve la vida como una representación teatral que consiste en actuaciones, en las cuales hay actores y público, en estas, los actores emplean máscaras, entendidas como tipificaciones estereotipadas de los roles sociales, supone la existencia de normas y pautas de acción a las que los individuos deben adecuarse para su actuación en el escenario. La importancia que tiene este proceso de interpretación individual es la interacción que se tiene con los otros actores, en la que el actor deja de ser un agente pasivo que actualiza las normas y



valores de la sociedad y se convierte en un ser dotado de creatividad que produce y reproduce a la sociedad en su actuar cotidiano y que reconoce la existencia de estructuras sociales amplias que sufren transformaciones en el proceso interactivo.

El interaccionismo simbólico como paradigma interpretativo socio psicológico, se basa en las premisas de que los seres humanos actúan respecto a las cosas basándose en el significado que estas tienen para ellos, y esos significados son derivados de la interacción con otras personas, son manejados o cambiados por medio de procesos de interpretación que la persona realiza a través de la interacción con las cosas

## **2. La Educación Intercultural en México.**

Antes de hablar de la educación intercultural habría que definir qué se entiende por Educación Superior Intercultural, ya que el término ha sido distorsionado por diversos autores, esta se refiere a “aquel proceso de formación de profesionistas e intelectuales comprometidos con sus comunidades y regiones indígenas en cuyas actividades se movilizan acciones de revaloración y posicionamiento de las lenguas y culturas originarias” (Casillas y Santini, 2006).

González<sup>8</sup> (2007) por su parte dice “La educación intercultural bien puede significar un procedimiento de socialización orientada a la formación de profesionales que reconozcan los aportes de diferentes culturas para la solución de problemas, es un procedimiento político y público pertinente y orientado a la resolución de un problema social fundamental: la fragmentación social. Para hacer operativa dicha política social se ha instaurado la Universidad Intercultural”

La educación intercultural permite ver a la educación como un proceso social que permite valorar y asumir la riqueza cultural, reconocer la diversidad ética y social en un contexto de democracia, de respeto y reconocimiento por los otros diferentes. (Peregrino y Nieves. 2010).

A través de la historia, la educación indígena en México ha mantenido una lucha constante por promover concepciones y valores sociales, culturales, económicos y políticos a través de su proyecto curricular, sus libros de texto y la formación y capacitación de sus profesores (Peregrino, 2010 ); con el fin de promover una mayor participación de los individuos en la sociedad nacional, sin embargo sigue predominando una fuerte desigualdad social por lo que sus alcances son limitados, ya que algunos han considerado que el número de hablantes de algunas lenguas indígenas no es significativo y se ve como un derroche económico y humano la inversión en este tipo de educación.

<sup>8</sup> Felipe González Ortiz, fue Rector de la primera Universidad Intercultural de México que se encuentra en la región mazahua en el Estado de México y cuenta con Decreto de creación fechado en diciembre de 2003.

En muchas ocasiones el proceso de socialización que se da en la educación formal - dominada por el Estado - ha llevado a la población indígena a renegar de su pasado y entrar en la modernidad, creando programas educativos biculturales, interculturales o bilingües que en realidad buscan una educación monolingüe en español.

Antes de hablar de la UIET, es necesario aclarar los conceptos de interculturalidad y multiculturalidad, los cuales pueden crear conflicto en el desarrollo de este tema ya que existen diferentes opiniones en cuanto a dichos conceptos, y no hay un marco de referencia al que los diversos autores se remitan, como tampoco hay un glosario de sentidos definidos y dados para ser utilizados, sino que la mayoría de las veces se trata de una construcción de sentido propuesta por cada autor; y varía dependiendo del tipo de enfoque que se le da, antropológico o sociológico, incluso desde campos híbridos como el propio interculturalismo (Hernández, 2007).

Es importante entender las diferencias y semejanzas entre ambos conceptos ya que aunque parecen sinónimos guardan entre sí algunas diferencias. Lo primero es entender que para definir cada uno se parte de la definición de cultura, del cual también existen muchas definiciones, pero en términos generales se puede definir como “el sistema de creencias, valores, costumbres, conductas y artefactos compartidos, que los miembros de una sociedad usan en interacción entre ellos

mismos y con su mundo, y que son transmitidos de generación en generación a través del aprendizaje” (Plog y Bates, 1980)

La *multiculturalidad* se refiere a una sociedad, en la que grupos étnicos diferentes, con una lengua y una cultura diferentes, conviven en un mismo espacio geográfico. León Olivé (2004) señala que el término “multicultural” se utiliza para describir sociedades en donde conviven grupos que provienen de diversas culturas, y señala como sinónimos multiculturalidad y pluriculturalidad. Por otra parte, afirma que el multiculturalismo “expresa un concepto que se refiere a modelos de sociedad que pueden servir como guía para establecer o modificar relaciones sociales, para diseñar y justificar políticas públicas, para tomar decisiones y para realizar acciones, tiene un sentido normativo.

Ahora bien, en lo referente a la *interculturalidad* esta tiene que ver con la interacción o el encuentro específico entre dos o más grupos culturales, en donde una cultura sea desconocida para la otra. El énfasis es puesto en el encuentro, la interacción y la relación, incluso entre grupos que comparten el mismo Estado. De igual forma se hace referencia al hecho educativo en el que distintas personas de razas, lenguas y religiones distintas conviven dentro de un mismo marco, por ejemplo: la escuela, en el que cada una de ellas respeta las diferencias de las otras y aporta lo mejor de su cultura para que ahí surja una nueva sociedad en la que el respeto, la igualdad y la tolerancia sean predominante.

Para Schmelkes (2003) la interculturalidad es “un concepto que quiere ir más allá de la multiculturalidad. (...) El concepto de multiculturalidad, en sí mismo, no implica el respeto que deben tenerse entre sí las diversas culturas que comparten el territorio. De hecho, como bien sabemos, en las realidades multiculturales existen profundas asimetrías, es decir, relaciones de poder que discriminan a unas culturas con relación a otras. Se pueden generar, entonces, relaciones de segregación y de discriminación cuando existe simplemente una realidad multicultural.(...) A diferencia, entonces, de esta realidad multicultural, la realidad intercultural supone una relación. Supone una interacción entre grupos humanos con culturas distintas. Pero supone que esta relación se da en condiciones de igualdad entre ambas culturas. La interculturalidad, desde su concepción misma, niega la existencia de asimetrías debidas a relaciones de poder. Asume que la diversidad es una riqueza. A diferencia del integracionismo, o de la segregación y el olvido, en donde lo que se busca es eliminar las diferencias, la interculturalidad asume la diferencia no solamente como algo necesario, sino como algo virtuoso. Esta interculturalidad, que supone una relación, supone a su vez comprensión y respeto entre las culturas. Como punto de llegada, como utopía creadora, no admite asimetrías.

### **3. La Universidad Intercultural en México**

Tener acceso a la universidad en México es un privilegio que solo algunos logran tener, si bien el número de jóvenes que accesa a la educación superior se ha ido

incrementando a través del tiempo<sup>9</sup>, aún hay un número considerable de estos jóvenes que siguen buscando un espacio que se adecue a sus necesidades y sus posibilidades. El crecimiento de las universidades, tanto públicas como privadas ha sido impresionante, sin embargo la calidad de algunas de ellas, principalmente las privadas, es dudosa, debido entre otras cosas a la poca inversión que hacen en infraestructura y equipamiento para dicha institución<sup>10</sup>.

Aunado a lo anterior, la mayoría de las IES se ubican en las zonas urbanas, con algunas excepciones, por lo que esto limita aún más el acceso a la educación superior de los habitantes de las zonas rurales, como es el caso de los jóvenes indígenas, quienes además del problema del traslado a las ciudades, se encuentran con la problemática económica y de calidad educativa de los niveles anteriores a la universidad.

Uno de los nuevos modelos de universidad en nuestro país son las Universidades Interculturales, el cual surge durante el gobierno de Vicente Fox<sup>11</sup>, las cuales son consideradas por algunos como una pobre respuesta a los problemas de los pueblos indígenas en México.

<sup>9</sup> Principalmente por el surgimiento de diversas modalidades de acceso a la educación superior, como la educación a distancia y la creación de nuevos modelos de universidades públicas como las Universidades Politécnicas,

<sup>10</sup> Algunas de ellas se han limitado a una casa acondicionada con aulas y en las que se ofrecen carreras administrativas que no requieren mucha inversión en infraestructura y tecnología.

<sup>11</sup> Programa Nacional de Educación 2001 - 2006

Las UI buscan responder a las demandas de los pueblos indígenas, quienes hacen tres grandes demandas a los sistemas educativos nacionales:

1. Amplio acceso a la educación bilingüe y culturalmente pertinente a todos los niveles educativos;
2. Que la población nacional conozca las culturas indígenas, de manera que éstas puedan ser valoradas y apreciadas y;
3. Demandan el poder de decidir sobre sus propios sistemas educativos y la capacidad y la atribución para administrarlos.

Las UI basa su creación en varias políticas sociales nacionales e internacionales que buscan un equilibrio y justicia para los pueblos indígenas, tales como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus artículos 2º y el 3º Constitucional; la Ley General de Educación; la Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas; la Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, entre otros.

Para algunos analistas políticos el reconocimiento constitucional de los derechos de los pueblos indígenas enfrenta dos visiones del México contemporáneo, por un lado, la que considera a México como un país mestizo, homogéneo culturalmente, fundado en un proyecto de nación que ha negado expresamente la diversidad cultural, y por la otra, la que considera a México como una sociedad pluricultural, constituida por una realidad histórica de la heterogeneidad cultural de nuestro país.

Un primer propósito de las UI, es responder a la necesidad elemental de justicia educativa de ampliar la proporción de jóvenes indígenas en la educación superior, para esto, la UI se han ido estableciendo en zonas con una fuerte presencia indígena<sup>12</sup>. El propósito o misión de estas universidades es formar intelectuales y profesionales comprometidos con el desarrollo de sus pueblos y regiones; y fueron concebidas como universidades bilingües o multilingües.

En la actualidad existen nueve UI en el país, y para el término de esta investigación se han creado cuatro unidades académicas, en diversas comunidades, de la Universidad Intercultural de Chiapas<sup>13</sup>, uno de los estados con mayor diversidad étnica. Todas ellas tienen los mismos principios básicos como son: misión, modelo pedagógico, procesos de selección y vinculación con la comunidad, sin embargo cada una de ellas los desarrolla en función de las características de la comunidad y los estudiantes en donde están ubicadas.

#### **4. El rescate de la identidad indígena**

Recordando que los individuos forman parte de las organizaciones desde su nacimiento, y considerando las aportaciones de las teorías de Mead (1972) y Goffman (1959) para entender las interacciones de los individuos en la vida

<sup>12</sup> Sin embargo la matrícula no está limitada solo a estudiantes indígenas, la proporción debe ser de 70%

<sup>13</sup> San Cristóbal de las Casas, Oxchuc, Las Margaritas y Yajalon



cotidiana, podemos analizar la forma en que se construyen la identidad como resultado de las mismas.

A lo largo de la vida surgen cuestionamientos como ¿qué hacemos aquí?, ¿cuál es nuestro objetivo como persona?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué camino debemos seguir?, sin embargo no se hace de manera aislada ya que las relaciones que establecen a través del tiempo marcan la personalidad y el comportamiento según las circunstancias que se presenten y dando respuesta a cada una de estas preguntas.

Es a través de la relación con los otros y con el entorno, que el individuo va desarrollando una personalidad, tomando como referencia lo que atrae y/o interesa de esos otros, de lo que se tiene en común y que mantiene la unidad y la defensa de los ideales, llevando a crear organizaciones que se ajusten a estos intereses. Es en las organizaciones sociales en las que los grupos y las clases sociales buscan producir y reproducir simbolizaciones particulares de ideologías e identidad, de acuerdo a la posición que se ocupan en la misma y en su mayoría mediadas por vínculos de poder.

Se podría decir que la identidad de un individuo se crea a partir de las relaciones que tiene con su entorno (interno: familia - externo: sociedad) y se va definiendo a través del tiempo y de los cambios a su alrededor (Figura 1) Cada una de las

interacciones en los diferentes niveles, va sumando experiencias que se integran a la identidad personal, grupal y organizacional.

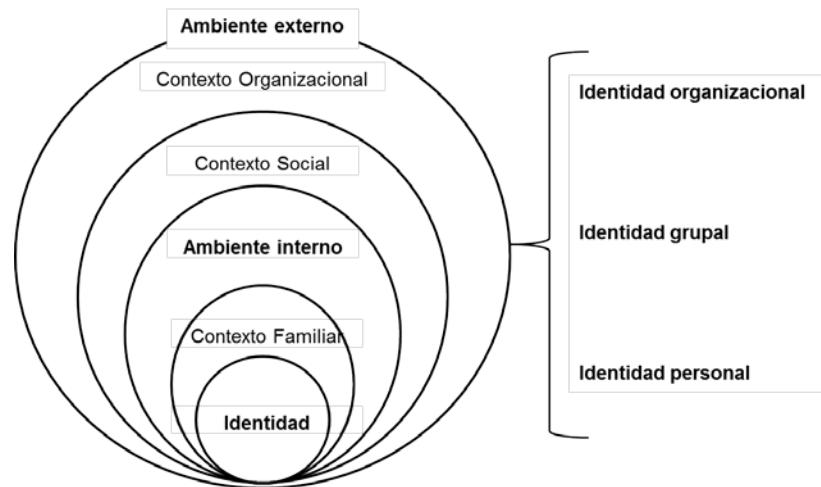


Figura 1. Construcción de la identidad  
Fuente: Elaboración propia

Al igual que un individuo crea su identidad a partir de su relación con los otros, las organizaciones crean su identidad a partir de los fines para la que es creada, es así que inicia desde su origen, quien la crea, cuál es su misión, su visión, sus objetivos, sus políticas, etc. Estas son solo algunas de las características que hacen la diferencia entre una empresa y otra.

El proceso de construcción de la identidad es dinámico, activo, fluctuante, abierto y sujeto a permanente transformación y/o adecuación, en función de las interacciones sociales, de las identificaciones con las cambiantes interpelaciones y representaciones sociales que nos rodean. Al relacionarse las personas con las cosas y con otras personas, generan una serie de significados comunes que

surgen en la interacción social, significados que se van modificando en virtud de las interpretaciones que el individuo vaya haciendo con respecto a ellos y de las relaciones con otros.

El postmodernismo propone un concepto de identidad racional, narrativo y construido en lo social, desde los diferentes relatos y conversaciones generadas como producto de las relaciones e interacciones de las personas (Gergen, 1992), donde la comprensión de la vida en sociedad se deriva de un continuo proceso de negociación y conflicto entre éstas (Cabruja, 1998); una identidad que surge del contarle a otros sobre sí mismo y de escuchar lo que otros cuentan; una identidad que lejos de estar acabada, definida y completa, es móvil, cambiante y en permanente construcción (Gergen, 1992).

Desde la Ciencias Sociales, la identidad no puede ser definida en un solo concepto ya que dependerá del contexto del actor y de la teoría que quiera definirlo, es decir, no hay una sola realidad objetiva, sino que existen muchas realidades, construidas por diferentes actores, que coexisten al mismo tiempo, y cuando surge una realidad no es producto de la casualidad sino de las causas que la hacen surgir<sup>16</sup> (Mucchielli, 2003).

La identidad es todo aquello que sustenta nuestra personalidad, estructura psíquica y social y que construimos por categorías y conceptos que han sido impuestos y por aquellos que se elige libremente, con esto se define qué lugar y

qué espacio ocupara en el mundo y como construir la historia personal de cada uno.

Tajfel (1982) en su teoría de la identidad social, incorpora la dimensión social al tema de la identidad a través de la comparación y la categorización social. A través de una serie de experimentos sobre la necesidad de los individuos de verse como parte de un grupo, inicia la teoría de la comparación social en la que establece que los individuos tienden a resaltar sus semejanzas en un grupo y sus diferencias con los otros, es decir, una situación basada en categorización, pone al margen los intereses del individuo y realiza una discriminación a favor del grupo de pertenencia.

Retomando el concepto de identidad social de Berger y Luckmann (1968), Tajfel (1982) explica la identidad como una construcción social y su reconocimiento como parte del sujeto socialmente determinado. Para este autor, la identidad social se refiere a “aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social (es) junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia”.

Considerando lo anterior, se podría decir que un individuo puede tener múltiples identidades dependiendo del contexto en el cual se encuentra, ya que la identidad no es estática, sino que se basa en las relaciones cambiantes que se dan en diferentes niveles, es así que existe una identidad individual, grupal o social y/u

organizacional; la primera puede ubicarse en un nivel micro, sin embargo no está aislada del nivel macro, representado por los otros dos niveles.

En una organización, estas identidades están presentes al mismo tiempo en los diversos niveles, ya que no se puede aislar los intereses personales de los intereses de la organización, en la mayoría de los casos se buscan elementos que se identifiquen con ambas posiciones. Los valores, creencias, rituales y artefactos de la organización pueden ayudar al individuo a reflejar los propios en la organización. En otras ocasiones la identidad de las personas se adapta a la identidad de la organización, buscando los elementos comunes con otros actores con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, grupales e individuales. Se puede ver por ejemplo que un trabajador de una organización utiliza o consume productos que la misma produce.

De la misma forma que existen diversos niveles, existen identidades múltiples generadas por las diversas relaciones que existen en la organización y que dan un sentido de pertenencia a la misma, generando entre los actores lazos afectivos y emocionales. Las identidades múltiples no necesariamente son compartidas por todos los actores de la organización, pero tampoco son contradictorias entre sí (Albert y Whetten, 1985), dependerá en gran medida del rol que se tenga asignado, pudiendo incluso tener un solo rol con diversas actividades por realizar, pero identificándose solamente con aquella más acorde a los intereses personales.

La identidad colectiva permite distinguir la identidad de los diversos grupos que pueden formar parte de la organización, en este caso las diferentes identidades étnicas que existen en la universidad, permite distinguir a los que pertenecen al grupo porque comparten características comunes de los que no lo hacen. Las identidades personales y colectivas están interrelacionadas y se necesitan recíprocamente, no existe la una sin la otra. Las personas no pueden ser consideradas como entes aislados, opuestos a un mundo social concebido como una realidad externa. Los individuos se definen por sus relaciones sociales y la sociedad se reproduce y cambia a través de acciones individuales. Las identidades personales son formadas por identidades colectivas culturalmente definidas, pero que no pueden existir separadamente de los individuos.

Una identidad colectiva es un artefacto cultural, un tipo de “comunidad imaginada”, (Anderson, 2006) lo establece en el caso de la nación, y puede ser aplicable a otras identidades culturales como la sexualidad, la etnia, la clase social, el género, etc. Cada identidad cultural tiene su propia historia y resonancia individual y demanda una cantidad diferente de compromiso de cada miembro o supone un grado diferente de fraternidad imaginada. Este último concepto de identidad cultural remite a la definición de la identidad étnica, el cual tiene relación con lo que se entiende como lo “mexicano” y lo que involucra, considerando que el país estuvo y está habitado por grupos sociales originarios con diversas lenguas, creencias y costumbres que se han reconfigurado con el paso de los años y la destrucción de sus bases cultural-estructurales.

La identidad étnica enfocada en el caso indígena según Miguel Bartolomé (2006); debe verse como el momento contemporáneo de una tradición con prácticas muy actuales pero con referentes culturales ideales que permiten mantener una imagen ideologizada de su pasado. Bartolomé dice que la identidad étnica no es un cuerpo homogéneo, sino que se compone de “formaciones segmentarias”, es decir, está formada por varios segmentos que se dilatan y se contraen dependiendo de las coyunturas políticas, de los interlocutores y del contexto.

Por otra parte Giménez (2000) dice que la identidad se construye mediante la apropiación e interiorización, del complejo simbólico-cultural que funge como emblema de la colectividad y propone una definición global de la identidad étnica en términos de “...el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos...) a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan simbólicamente sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados...”

Ambos autores consideran el papel de la interacción para la conformación de la identidad colectiva y étnica, principalmente a través del aspecto simbólico – cultural, lo cual permite un análisis más específico de estos aspectos en la construcción de significados y valores compartidos en una organización que se

caracteriza por interactuar con diversos grupos étnicos, en donde este aspecto cobra importancia.

A manera de conclusión se puede decir que a través de la interacción los actores organizacionales logran la construcción de significados que comparten al darle el mismo sentido a palabras y acciones en el contexto organizacional. En este sentido Wegner (2001) habla del significado como un proceso de negociación, en el cual el lenguaje es parte primordial, pero no se limita solo al uso de este, sino que da importancia a las relaciones sociales que se producen entre los participantes, de ahí la importancia de la interacción entre los actores al interior de la UIET.

Se constato que la interacción entre docentes y alumnos es la que más aporta a la construcción de la identidad organizacional de la UIET, ya que a través de una serie de prácticas académicas esta relación se afianza más aun en espacios fuera de la organización. En la diaria convivencia, ambos grupos de actores van construyendo conocimiento, los docentes aprenden del entorno local de sus estudiantes, sus formas de hacer y pensar, sus costumbres y tradiciones, y todo aquello que le permita contextualizar el conocimiento formal.

Para muchos de estos jóvenes indígenas, ser estudiante de la universidad era solo un sueño, sin embargo, al formar parte de la misma empiezan a ver una realidad que no entendían, hacen de la UIET un espacio de convivencia intercultural en el cual aprenden a trabajar con estudiantes de otras etnias, quienes a su vez les



enseñan sus propias tradiciones y costumbres y nuevas formas de hacer y pensar en relación a sus culturas. El conocimiento no solo se centra en la profesión elegida, sino en la realidad social en la cual viven; a través de los trabajos realizados logran conocer y reconocer su entorno cultural y social; y rescatar sus prácticas.

Las costumbres y tradiciones se toman como elementos que permiten a los estudiantes, principalmente, identificarse con sus raíces étnicas para el reconocimiento y rescate de las mismas a través de diferentes acciones, académicas, culturales y sociales.

Goffman (1959) habla de la vida como una representación social en la que el individuo va descubriendo a través de su actuación frente a otros, va identificándose con el personaje e identificándose con él mismo. Se podría decir que en esta interacción de docentes y comunidad, los estudiantes se encuentran a sí mismos y reconoce que su identidad personal está asociada a la identidad de la comunidad.

## Referencias Bibliográficas

- Aguado, J y Portal M. 1992. "Identidad, Ideología y ritual". Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/ Div. Ciencias Sociales y Humanidades. Texto y Contexto 9. México. México
- Albert, Stuart y Whetten, D.A. (1985). *Organizational Identity*. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Anderson, B. (2006). *Imagined Communities*. London: Verso.
- Bartolomé, M. A. (2006). Los laberintos de la identidad. Procesos identitarios en las poblaciones indígenas. *avá*, 28-48.
- Berger y Luckmann (1999). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores. Argentina.
- Bermudez, P. y Gallegos, A. (2011, Octubre). Las teorías de la interacción social en los estudios sociológicos, en Revista electrónica: Contribuciones a las Ciencias Sociales.en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Caldera González, D. d. (2008). *La identidad de las organizaciones de la sociedad civil. Aproximación a las organizaciones humano - solidarias*. México.
- Cabruja. (1998). Psicología Social Crítica y Postmodernidad. Implicaciones para las Identidades Construidas bajo la Racionalidad Moderna. *Revista Antrophos, Huellas del Conocimiento*, 177, 49-58
- Clegg, S. C. (1996). *Handbook of organisation studies*. London: Sage.

- Contreras A. C. y Hernández R. E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Revista electrónica Nova Scientia*, 158 - 179.
- Gergen, K. (1992). *El Yo Saturado: Dilemas de Identidad en el Mundo*. Barcelona, España: Paidós.
- Anderson, B. (2006). *Imagined Communities*. London: Verso.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Hernández, R. (2007). Sobre los sentidos de multiculturalismo e interculturalismo. *Ra Ximbai, mayo - agosto, año/vol 3, número 003*, 429 - 442.
- Manis, J. y Meltzer, B. (1978) *Interacción simbólica, una introducción a la psicología social*. Universidad de Michigan. Editorial Allyn y Bacon
- Mead, G. (1972). *Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires: Paidós.
- Montaño, H. L. (2004). El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social. In L. M. (coord.), *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad* (pp. 9-39.). México, D.F.: Miguel Angel Porrúa y Universidad de Occidente
- Montoya, F. M. (2007). *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*. México
- Mucchielli, A. (2003). *La identidad*. Paris, Francia: Presses Universitaires de France

- Olivé, L. (2004). *Interculturalismo y justicia social: autonomía e identidad cultural en la era de la globalización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Peregrino N. y Nieves M.(2010). Interculturalidad en la Educación: Una respuesta a la crisis de la modernidad. In S. F. (Coord), *Educación Intercultural Tomo I. Políticas Públicas de Educación Superior Intercultural y Experiencias en Diseños Educativos* (pp. 88 - 101). Mexico: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales en [www.eumed.net/libros/2010e/830/](http://www.eumed.net/libros/2010e/830/) .
- Pino y Alfonso (2011), *Las teorías de la interacción social en los estudios sociológicos*. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Plog y Bates (1980): *Cultural Anthrhopology*. Alfred A. Knopf.
- Ríos Ibarra, R. M. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. *Iztapalapa 55, año 24*, 69-100
- Ritzer, G. (2007). *Teoría Sociológica Clásica*. La Habana : Félix Varela.
- Schmelkes, S. (2003). Educación intercultural. Reflexiones a la luz de experiencias recientes. *Sinectica. Iteso*, 26 - 34.
- Tajfel (1982). *Social psychology of intergroup relations*. Annual Review of Psychology, 33, 1-39
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. USA, McGraw-Hill
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Paidós.

# Educación y Pedagogía: Un Debate en Movimiento en Perspectiva de la Transformación Social y sus Implicaciones para las Organizaciones Educativas

---

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>1</sup>  
Olga Clesosilda Chica Palma<sup>2</sup>

## Resumen

En el marco de la tesis doctoral titulada “*Las organizaciones educativas como escenarios para el desarrollo de competencias emocionales: una lectura comprensiva de la formación de docentes en las Escuelas Normales Superiores de Colombia*”, en este capítulo se argumentan los principales soportes epistemológicos que sustentan concepciones emergentes sobre la naturaleza de la educación y de la pedagogía: sus interacciones, complementaciones y problematizaciones. Además se explora la inclusión y lugar de cada una de ellas en el ámbito académico de las Ciencias de la Educación. Este debate en torno a las tensiones discursivas entre las concepciones de educación y de pedagogía se aborda en perspectiva de la transformación social y el desarrollo personal; como ejes articuladores y finalidades de toda práctica educativa y toda praxis pedagógica. Finalmente se conecta esta discusión con el imperativo que tienen las organizaciones, en este caso las educativas, de resignificarse y constituirse en escenarios pedagógicos para el desarrollo educativo y en consecuencia también social.

**Palabras claves:** Concepción de educación, concepción de pedagogía, práctica educativa, praxis pedagógica, organizaciones educativas como escenarios formativos y de transformación social.

<sup>1</sup>Universidad del Magdalena. [joswaldosanchez@gmail.com](mailto:joswaldosanchez@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad del Magdalena. [olgacleo@gmail.com](mailto:olgacleo@gmail.com)

## Introducción

El punto de partida de esta reflexión es una diferenciación inicial, desde la experiencia vital, de lo que podemos entender por educación y por pedagogía: algunos padres y madres han sido sin duda alguna excelentes educadores; lo cual no implica que hayan sido pedagogos. Ellos han estado animados siempre por una intencionalidad formativa; así no hayan expresado nunca esta finalidad con lenguajes académicos. Ellos solían decir con palabras sencillas:

*...Hijos esto es por su bien; lo importante es llegar a ser alguien en la vida; tienen que aprender a ser personas de bien; es necesario estudiar mucho y esforzarse para salir adelante; nuestra mayor herencia es la educación que les ofrecemos; ser educados es volverse personas responsables y capaces de valerse por sí mismas; el día de mañana esperamos que ustedes también hagan de sus hijos profesionales educados; recuerden siempre que el ejemplo es lo que mejor educa; en la vida estamos expuestos a cosas buenas y malas y si uno no está claro en sus creencias, en sus valores, aprende lo bueno y lo malo de los demás; lo más importante que se debe aprender es a vivir en familia...*

Estas y muchas otras expresiones hemos escuchado de nuestros padres a lo largo de nuestra vida; en especial en nuestros días de juventud y aún hoy en día; pero en estos tiempos las recibimos como consejos para la crianza de los hijos; porque definitivamente ellos también se sienten partícipes y responsables de la formación de sus nietos. En esta época somos afortunadamente también padres y madres y hoy al reflexionar es evidente que a nuestros hijos permanentemente les decimos con palabras sencillas:

*...Hijos esto es por su bien; lo importante es llegar a ser alguien en la vida; tienen que aprender a ser personas de bien; es necesario estudiar mucho y esforzarse para salir adelante; nuestra mayor herencia es la educación que les ofrecemos; ser educados es volverse hombres responsables y*

*capaces de valerse por sí mismos; el día de mañana esperamos que ustedes también hagan de sus hijos profesionales educados; recuerden siempre que el ejemplo es lo que mejor educa; en la vida estamos expuestos a cosas buenas y malas y si uno no está claro en sus creencias, sus valores, aprende lo bueno y lo malo de los demás; lo más importante que se debe aprender es a vivir en familia...*

La repetición de estos mensajes no es un error en este texto; por el contrario, es una acción intencionada que está poniendo de manifiesto la manera como han pasado de generación a generación los saberes familiares en relación con el sentido e importancia de la educación; en este caso referida a la formación de los hijos. Lo particular ahora en nuestra generación es que algunos de nosotros hemos sido formados en el campo de las Ciencias de la Educación: para el caso acreditamos títulos formales como bachilleres pedagógicos, como licenciados en educación y como postgrados, en las modalidades de especialización, maestría y doctorado. Este hecho ha marcado una diferencia importante en relación con el papel que como educadores estamos procurando desempeñar con nuestros hijos; lo cual no significa automáticamente que sea garantía que lleguemos a ser mejores formadores que nuestros padres. De manera permanente nosotros reflexionamos sobre la educación de nuestros hijos, sobre nuestra intencionalidad y sobre nuestra responsabilidad formativa. Lo hacemos habitualmente con un tipo de lenguaje cotidiano, similar al empleado por nuestros padres. En contraste con este tipo de lenguajes, con frecuencia también expresamos en nuestras conversaciones familiares y sobre todo en nuestros diálogos académicos mensajes como estos:

*...la educación tiene por sujeto al ser humano, siempre con una intencionalidad transformativa en función de su desarrollo; lo importante es que a través de la educación cada quien, a partir de su irrenunciable*

*condición humana de educabilidad, se hace y desarrolla como persona; lo importante al aprender es reconocer que toda acción educativa está regulada y mediada por una estructura axiológica que es al mismo tiempo medio y finalidad; la educación es un proceso continuo y permanente de complejización del individuo y de la sociedad; la educación tiene una doble función: preservadora y transformadora de la cultura, a partir de unas prácticas, conscientes o inconscientes, de interacción y diálogo intergeneracional e intercultural. El individuo, expuesto natural y socialmente al influjo de distintas prácticas educativas, avanza hacia mayores niveles de autonomía que le permite desenvolverse con responsabilidad y singularidad en un mundo signado por intereses homogenizadores; cada sujeto tiene la tendencia natural a reproducir sus propios patrones de crianza y de socialización que se espera impacten en igual medida o al menos de manera análoga a las nuevas generaciones; la educación debe conjugar el aprendizaje no solo desde la aproximación a estructuras teóricas de carácter declarativo, sino también y de manera fundamental, desde la interacción con otros sujetos que han estado expuestos a la cultura teórica, axiológica y social recuperadas y decantada en las ciencias y en la tradición cultural; en la vida cotidiana un sujeto que aprende está inmerso en una red de sentidos y significados, de cosmovisiones éticas y paradigmas científicos que al tiempo que obligan a dicho sujeto a abrirse a nuevas opciones y propuestas conceptuales y éticas, también le exigen asumir posiciones fundamentadas y argumentadas que, a partir del discernimiento, lo consoliden en el ejercicio de su autonomía; lo más importante que se debe aprender es a vivir juntos, con una centralidad en los núcleos familiares, que aunque diversos y plurales, son el mayor soporte afectivo para la existencia humana...*

De alguna manera, sin ser exhaustivos, se puede plantear como hipótesis preliminar que los testimonios iniciales, atribuidos a nuestros padres, están referidos a los mismos asuntos que estos últimos argumentos que se retoman de los diálogos entre profesionales de las Ciencias de la Educación. La gran diferencia, más allá del cambio en los códigos lingüísticos, radica en que mientras los primeros son ante todo de naturaleza empírica y práctica, expresados con códigos doxáticos (cotidianos y coloquiales); los segundos son de naturaleza epistémica y teórica; se podría afirmar que estos últimos son meta-relatos sobre un fenómeno vital y social como es la educación, expresados con códigos académicos.



En los primeros textos priman los lenguajes cotidianos, los del sentido común; mientras que en los segundos priman los lenguajes académicos, los científicos. Los primeros explican unas prácticas y realidades naturales de los individuos y los grupos sociales en torno a lo educativo; mientras que los segundos intentan comprender categorialmente dichas prácticas vitales con una intención descriptiva, regulativa, prescriptiva y transformativa. Los primeros aluden una práctica social como es la educación desde los códigos y las cosmovisiones del sentido común; mientras que los segundos aluden también a una práxis social pero vista y reflexionada desde los códigos y los paradigmas de la racionalidad investigativa y teórica propia de las ciencias; en este caso de las educativas.

Por lo anterior y a manera de hipótesis, en este caso como una conclusión inicial sobre la cual se volverá al cierre de este capítulo, afirmamos que nuestros padres, a pesar de su natural condición de educadores, no han sido reconocidos como pedagogos; mientras que nosotros, sin ánimo pretencioso, nos asumimos y podemos ser reconocidos como educadores y deseablemente como pedagogos. Si estas aseveraciones son adecuadas podríamos entonces avanzar en las deducciones planteando que mientras la educación es una práctica vital y social de todo individuo y de los grupos sociales y que en este caso el sujeto de transformación es el mismo individuo y la sociedad; la pedagogía, cuyo objeto de conocimiento es la educación, nos remite por su parte al ámbito de una práxis académica que reconstruye, discursiva y categorialmente, la realidad del fenómeno educativo... Por eso educación y pedagogía como prácticas sociales y

como conceptos no son sinónimos; pero tampoco antónimos...ahí se ubica el debate que nos ocupa.

### **Encuadre Metodológico**

La investigación que sustenta los resultados que se presentan en este texto, se concibió desde una perspectiva de desarrollo crítico de las ciencias; opción que se centra en la configuración de conocimiento científico socialmente pertinente; conocimiento que es validado y legitimado, además de su rigor metodológico, por la alta potencialidad transformativa de tal conocimiento en función de los contextos sociales en los cuales se configura. Así, esta investigación evidencia su carácter crítico en la medida en que la comprensión que se logró de la organización educativa como escenario para el desarrollo de competencias emocionales en los docentes, se constituye en fuente para la transformación de las prácticas de educación. Esta racionalidad, a la vez intencionalidad, aporta a la ampliación del campo de conocimiento del fenómeno de las competencias emocionales y además genera espacios de reflexión en torno a la necesidad de transformación de dichas prácticas educativas en los programas de formación de docentes

Además de lo anterior y desde la coordenada epistemológica de la complementariedad, se configuró un trayecto metodológico, que en la misma línea de la complejidad, permitió acercarse al fenómeno del desarrollo de competencias emocionales de manera integrada, superando las visiones parciales y aisladas: “el principio de complementariedad asume la necesidad de comprender realidades desde la multidimensionalidad compleja que la determina, acudiendo

para ello a posturas ontológicas, epistemológicas y metodológicas...” (Murcia & Jaramillo, 2008, p. 11)

Coherente con lo anterior, la investigación configuró una intencionalidad comprensiva que tuvo como propósito reconstruir concepciones y prácticas para el desarrollo de competencias emocionales, en el contexto de los Programas de Formación de docentes de las Escuelas Normales Superiores de Colombia. De manera particular la hermenéutica, como opción metodológica, respondió en forma adecuada al interés comprensivo. Desde esta intencionalidad se incorporó, dentro de la gama de perspectivas posibles de la hermenéutica, la lógica del “círculo hermenéutico”, cuya fundamentación se realizó desde los aportes de Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher (1997), autor original del método y en los desarrollos complementarios posteriores de Wilhelm Dilthey (1978) y Hans-Georg Gadamer (2007). De manera complementaria y atendiendo a la naturaleza compleja del problema y de la intencionalidad comprensiva, se incluyeron elementos del estudio de caso y de la teoría fundamentada.

La representación y denominación de círculo hermenéutico, según Schleiermacher (1997) expresa círculos comprensivos concéntricos que a manera de espiral denotan un proceso continuo de interconexión, comunicación y relación entre los diferentes momentos y fases interpretativas y comprensivas; en este caso en torno al desarrollo de competencias emocionales en el contexto de los Programas de Formación Complementaria de las ENS que hicieron parte del estudio.

En el marco del interés comprensivo que subyace en todo proceso interpretativo, el círculo hermenéutico aquí se justificó como axial metodológico, dado que de

manera intencionada guió cada uno de los momentos y acciones a la comprensión e interpretación del fenómeno del desarrollo de competencias emocionales; buscando comprender, a partir de la articulación de todas las partes, el sentido de los estudiantes, directivos y docentes; de los textos, de los proyectos educativos institucionales (PEI), de las experiencias y vivencias, de las realidades cotidianas.

Siguiendo a Schleiermacher (1997) "la hermenéutica consiste en demostrar, a partir de las formas significativas externas, la posibilidad de hacer de la comprensión un método para reconstruir lo que el autor experimentó en el momento de elaborar su texto o discurso" (p. 34). En este caso esta comprensión se realizó a partir de la exploración y análisis profundo de los perfiles y mallas curriculares de los PEI disponibles de los Programas de Formación Complementaria de las ENS, cuestionarios aplicados a directivos de ENS, diarios de campo sobre experiencias formativas con estudiantes de ENS, grupos focales de discusión y observación directa; buscando con todo ello comprender los sentidos y significados que los actores evidencian en cuanto al desarrollo de competencias emocionales. Desde esta lógica se recorrió el camino de las pistas del lenguaje, buscando los sentidos y significados de los procesos de su desarrollo. "La comprensión como arte consiste en aplicar reglas a los textos y en una reconstrucción, re-producción o re-experiencia del proceso mental constructivo que ha seguido un autor en su composición" (Dilthey, 1978, p. 87).

A manera de trayecto y de manera dialéctica, la reconstitución del círculo hermenéutico general se desarrolló a través de tres momentos-procesos: momento de reconstrucción, momento de teorización y momento de configuración.

En esta racionalidad, de naturaleza recursiva y simultánea, cada momento-proceso se alimentó permanentemente de las elaboraciones de los otros, conformándose, según Schleiermacher (1997), círculos comprensivos concéntricos, que a manera de espiral, denotaron una dinámica continua de interconexión, comunicación y relación entre los diferentes momentos interpretativos y comprensivos. El círculo hermenéutico solo se cerró en el momento en que se lograron los propósitos investigativos planteados.

De manera complementaria al círculo hermenéutico, también se incorporaron elementos metodológicos de la teoría fundamentada; esto desde los aportes de Glasser y Straus (1990): “El enfoque del que parte la teoría fundada es el de descubrir teorías, conceptos, hipótesis partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos existentes” (p. 248). Esta opción metodológica aportó las técnicas de análisis y la recogida de datos fundamentales para el análisis de los procesos formativos en competencias emocionales en las ENS en Colombia; haciendo posible una teorización sustantiva rigurosa.

Como segundo elemento metodológico complementario, desde el punto de vista de la planificación de la investigación, se incorporó el uso del estudio de caso, con sus variantes instrumental y múltiple como estrategias para la recolección de la información. El primer tipo de estudio de caso empleado, el estudio de casos múltiples, permitió abarcar la mayor cantidad significativa de información, dando cuenta del fenómeno y abarcando la mayor diversidad posible de contextos de nuestro país. Desde la configuración de la unidad de análisis el estudio de casos

múltiple comportó la configuración del análisis de 75 PEI de ENS de 22 Departamentos como muestra intencional sobre la unidad comprensiva total de 137 ENS de Colombia.

El segundo tipo de estudio de caso fue el único instrumental, el cual se utilizó al seleccionar de manera intencional una ENS que sirvió de referente para la contrastación y verificación de la comprensión lograda en el círculo hermenéutico de la unidad comprensiva del caso múltiple. El caso único instrumental, según Stake (2007), permite un “proceso de indagación sistemática y crítica del fenómeno que se haya escogido, y de generación de conocimientos que se sumen a los que ya son públicos sobre el tema en cuestión” (p. 39). Esto implicó un proceso de investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de la ENS seleccionada, pero no como caso especial sino con el ánimo de complementar y contrastar los hallazgos y teorizaciones resultantes del análisis de los otros 75 casos de las ENS abordadas a través del análisis de los PEI.

De esta manera la ENS seleccionada tuvo un interés secundario ya que desempeñó un papel de apoyo, de mediación instrumental; facilitando la comprensión de la caracterización y reconstrucción teórica del proceso de desarrollo de competencias emocionales en la unidad comprensiva de la ENS. En esta perspectiva se pudo seleccionar cualquier otra ENS que hubiese podido proporcionar las condiciones necesarias para aportar la misma información y comprensión. En esta perspectiva la selección de la ENS para el estudio de caso instrumental se definió por la posibilidad de acceso laboral de la investigadora.

En este contexto metodológico descrito se destaca que para esta investigación un punto de partida, a manera de un encuadre epistemológico central, fue el de posicionar las distinciones conceptuales entre la educación y la pedagogía; llegando a configurar lo que hemos denominado concepciones emergentes de lo educativo y lo pedagógico; todo esto para llegar a sustentar que la incorporación sistemática del desarrollo de competencias emocionales en el ámbito de las organizaciones educativas, implica que éstas se asuman como escenarios pedagógicos; en consecuencia como espacios de recontextualización y resignificación pedagógica. Por esto lo que aquí se presenta es una síntesis discursiva de dicho encuadre; visto desde la óptica de las organizaciones educativas.

### **Desarrollo Discursivo**

La educación puede ser reconocida como práctica social y al mismo tiempo como categoría epistémica; ésta última entendida como una red de sentidos y significados de naturaleza reflexiva sobre la práctica educativa. Ahora bien, dado que las explicaciones y argumentaciones no son fruto del ejercicio reflexivo de un solo individuo y que a lo largo de la historia se han gestado y sedimentado, a partir de las múltiples cosmovisiones propias de la interacción humana, también múltiples y diversas perspectivas de entendimiento de lo educativo, bien sea con arreglo a unos fines particulares, a unos contextos diferenciados, o a unos procedimientos de producción y validación definidos e inclusive desde unos códigos particulares, es que se han gestado diversas teorías y enfoques sobre lo educativo. Estas multiplicidades se han expresado en el ámbito del conocimiento

educativo, es decir de la pedagogía, en diversas teorías, enfoques y perspectivas de entendimiento epistémico y desarrollos prácticos de la educación.

Sin duda alguna la educación es compleja<sup>3</sup>, dado que su naturaleza depende en lo fundamental de la noción de ser humano que subyace en ella; además como práctica ha coexistido y constituido desde siempre todo espacio y situación donde se suceden interacciones humanas, individuales y colectivas, las cuales son por naturaleza también complejas.<sup>4</sup> “La educación es consustancial con las sociedades humanas y existe en todas ellas, hasta el punto de que no puede concebirse una sociedad sin prácticas educativas.”(Delval, 1996, p.3).

En términos de Delval la educación es una *institución social y de socialización* cuando afirma que esta “...es, sin duda, una de las más importantes instituciones sociales, la que hace que un animal, uno más entre las especies vivas que pueblan la tierra, se convierta en lo que entendemos por ser humano”. (1996, p.1). Antes Kant (1804, p.21), había afirmado que:

<sup>3</sup> Compleja aquí se maneja en el sentido de múltiple, polisémica, diversa; que implica una red de significados que se entrecruzan para configurar una práctica social y un campo del conocimiento como es la educación, que no puede ser entendido ni abordado de manera unidimensional sino que por el contrario exige su abordaje desde múltiples perspectivas, tantas como las mismas constitutivas del ser humano.

<sup>4</sup> En esta línea José María Barrio en su obra “elementos de Antropología Pedagógica” señala que “...difícilmente se llevará a cabo una práctica educativa inteligente si no se cuenta con una idea antropológica más o menos afianzada y suficientemente reflexionada, por mucho que la reflexión en este punto no acabe de agotar la riqueza de su objeto”.(1996,27).



*...la educación debe tender a desarrollar la naturaleza humana para que pueda alcanzar su destino y que cada generación, provista de los conocimientos de las anteriores, puede realizar una educación que desenvuelva de un modo proporcional y conforme a un fin, todas las disposiciones naturales del hombre, y conducir así toda la especie humana a su destino.*

En el mismo sentido, Kant afirmó que:

*El hombre necesita humanizarse, la educación contribuye a la humanización del hombre". <Humanización> en Kant no es lo mismo que <hominización>. Esto último es algo biológico, y el hombre, para ser lo que biológicamente es, no necesita ayuda ajena. <Humanización> sí que tiene, en cambio, un sentido moral. Para llegar a comportarse de una manera verdaderamente humana, es decir, que no desmienta la verdadera realidad del hombre – lo cual es claro que puede ocurrir- el hombre sí que necesita ayuda; necesita aprender a hacerlo bien como hombre, y eso tiene un sentido moral(Barrío, 1998, p. 113).*

Posiblemente el sociólogo francés Émile Durkheim fue el primero que desarrolló de una forma sistemática la idea de que la educación es una institución social, que aparece estrechamente vinculada con el resto de las actividades sociales y que por tanto, no tiene un fin en sí único y permanente sino que ese fin cambia con el tipo de sociedad, e incluso con la clase o el grupo social al que pertenece el educando. (Delval, 1996, p.2). Según Durkheim:

*La educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño –aprendiz- cierto número de estados físicos, intelectuales y morales, que exigen de él la sociedad política en su conjunto y el medio especial al que está particularmente destinado. 1911, p.70).*

Y agrega "...La educación consiste en una socialización metódica de la generación joven.". (p.71).Entendida en el sentido amplio, educación es en gran medida lo mismo que la socialización, es decir, la interiorización de las conductas, actitudes y valores necesarios para participar en la vida social. (Delval, 1996, p.3).

Pero la socialización puede ser de varios tipos: Socialización genérica<sup>5</sup> (Delval, 1991), socialización primaria<sup>6</sup> y socialización secundaria<sup>7</sup>. (Berguer y Luckman: 1967).

*La educación se mueve en el ámbito de lo posible por libertad (praxis), no de la necesidad mecánica. Lo más definitorio del proceso educativo, a diferencia de otro proceso tecnológicamente reglado, es que en aquél el fin no está impuesto de antemano como un estereotipo, sino propuesto a una libertad, al modo de una intención.*

*Lo importante en educación no es lo que el educador hace con el educando, sino lo que éste hace consigo mismo, pues la educación es principalmente autoeducación, la cual no excluye toda heteroeducación; también podemos ser ayudados desde fuera en nuestra propia humanización. Pero toda ayuda es eso: una influencia exterior en un dinamismo interior del que sólo puede hacerse cargo el interesado – el educando – de una manera cabal. (Barrio, 1996, p.34).*

Cada cual convierte en *ideal* de su existencia la *idea* que se ha trazado de sí mismo. (Sacristán, 1982b, p. 27).

Al hombre no solo le es posible sino necesaria la educación, ya que esta es una ayuda para que el hombre conozca, quiera y domine mejor, la educación contribuye a que el hombre sea más de lo que biológicamente es, la educación le otorga un plus biográfico al hombre que lo hace humano. La educación contribuye al perfeccionamiento.

<sup>5</sup> Según Delval (1996, p.3) la socialización genérica es aquella en los caracteres básicos del ser humano, que sería común a toda la humanidad. Mediante ella se aprovecharían las capacidades básicas innatas de los humanos, y se les daría formación social.

<sup>6</sup> Berger y Luckman (1967) llaman “socialización primaria” la socialización en las características básicas de una sociedad.

<sup>7</sup> Es la que suministra al individuo las capacidades más específicas de ciertos sectores de su sociedad. (Berger y Luckman, 1967).

*La educación es esencialmente un acto moral porque su fin es el mejoramiento de la persona, es decir, que el educando sea una buena persona... Si la educación consiste en algo, básicamente es en esto: en ayudar a que las personas lleven a plenitud lo que son.(Barrio, 1996, p. 114).*

La educación es un proceso que le hace posible al ser humano la toma de conciencia de sí, lo cual significa, en términos de Freire

*...un despertar de la consciencia, un cambio de mentalidad que implica comprender realista y correctamente la ubicación de uno en la naturaleza y en la sociedad; la capacidad de analizar críticamente sus causas y consecuencias y establecer comparaciones con otras situaciones y posibilidades; y una acción eficaz y transformadora.... (1987,p.14)*

Siguiendo a Freire

*(...)la tarea de la educación será auténticamente humanista en la medida en que procure la integración del individuo a su realidad (...), en la medida en que le pierda miedo a la libertad, en la medida en que pueda crear en el educando un proceso de recreación, de búsqueda, de independencia y a la vez de solidaridad. (1987,p. 14).*

Educar, entonces es hacer pensar, y mucho más aún es la posibilidad de que todas las posibilidades transformadoras del individuo se vuelvan hacia el ambiente natural y social en el cual le toca vivir. (Freire, 1987).Por su parte Guillermo Hoyos, citando a Windelband, señala que:

*(...) educación es el desarrollo pleno y universal de la naturaleza humana, que nada menoscaba en ella para que cada una de sus actividades y facultades encuentre su desenvolvimiento propio y libre de la armonía del conjunto (...) Comprendida así, esta conciencia de la educación constituye el punto culminante del desarrollo cultural moderno y la verdadera profundización de la cultura moderna en sí misma. (1998, p.428)*

La educación es una fuente vital de personalización y humanización, por eso siguiendo a Dellors se afirma que: *"...frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la*

*humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social'* (1996, p.13).

La educación ha de considerarse como un proceso permanente de enriquecimiento de los conocimientos, de la capacidad técnica, pero también, y quizás sobre todo, como una estructuración privilegiada de la persona en sus dimensiones ética y estética y de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre naciones. *"La educación tiene la misión de permitir a todos sin excepción hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal"*. (Dellors, 1996, p. 18).

Estos planteamientos iniciales sobre la naturaleza de la educación sirven como punto de partida para hacer un breve recuento histórico sobre el desarrollo mismo de las concepciones sobre la educación:

*En las sociedades llamadas –primitivas-, la educación la ejercen en mayor o menor grado todos los adultos de la comunidad. En esas sociedades la educación es, como en todas, una institución social, aunque no existan instancias específicas para realizarla, sino que es toda la sociedad la que desempeña la labor educativa.* (Delval: 1996, p.11).

En todas las sociedades antiguas la educación se daba por contacto natural de los niños y jóvenes con los adultos, reservándose la educación especializada a expertos. En Grecia surge una distinción institucionalizada de la educación: la primera educación era en la casa, pero luego se asistía a la escuela. Se diferenciaba claramente entre la formación moral del carácter y en los valores, que estaba a cargo del <pedagogo>, y la enseñanza de conocimientos que era realizada por el <maestro>. (Marrou: 1954, p.178. Citado por Delval, 1996). Esta

diferenciación entre <educación> e <instrucción> ha marcado la historia de la educación. Los griegos también prestaban especial importancia a la formación deportiva y gimnástica.

La educación entre los griegos y los romanos proponía la integración y la subordinación del individuo a la sociedad mientras que el objetivo de la educación religiosa pasaba por el intermedio de subordinar al individuo a la vida eterna, ya que la vida terrenal sólo es un tránsito hacia la otra.(Delval: 1996, p.13).

Delval (1996) considera que “la esencia de la educación cristiana consistía en que existe una Verdad Absoluta y que ésto es lo fundamental que hay que <transmitir>. La tarea del alumno no consiste más que en recoger esos conocimientos, en incorporarlos y poder reproducirlos.”(p.14-15).

*En la educación cristiana primaba la transmisión de la doctrina. El alumno debía aprenderla con exactitud y precisión, sin errores, sin buscar explicaciones. No se trataba de que el alumno pudiera contemplar la realidad desde diversos ángulos, desde distintas perspectivas, de ser capaz de verla de formas variadas, sino por el contrario implantar, de una vez por todas, una visión rígida y pobre de la realidad, sin desarrollar para nada la propia capacidad de pensamiento”. (Delval: 1996, p.16).*

En la denominada época moderna se reconoce que:

*(...)en la educación el centro de la vida humana era Dios y la vida ulterior, pero el Renacimiento supuso una vuelta al hombre, y por eso se buscó explícitamente el retorno a la cultura grecolatina. En ese sentido es un humanismo, una centración sobre el hombre, sin abandonar por ello la religión. Pero se pasa de ocuparse del Dios creador al hombre como su creación máxima.(Delval: 1996, p.17).*

*La iglesia elaboró el modelo de educación en Occidente, y ésta ha sido concebida como la implantación de valores y de creencias en la mente de los niños. Lo esencial ha sido la transmisión de esos valores de sumisión, y toda la enseñanza ha girado en torno a la idea de autoridad y de sometimiento a esa autoridad. (Delval: 1996, p.17).*

“En esta época comienza poco a poco a generalizarse la idea de que la educación es un bien en sí mismo, es algo deseable para todos, pues el conocimiento

humaniza al hombre". (Delval: 1996, p.18). La Revolución Francesa, inspirada en los ideales de la Ilustración, se planteó seriamente una generalización de la educación como <derecho> de todos. Sin embargo, a pesar de los intereses filantrópicos y humanistas de la Revolución Francesa, las tensiones entre las clases dominante y las menos favorecidas vinieron a acentuar, bajo apariencias de igualdad, que *"el sistema escolar es un instrumento al servicio de la discriminación social"*. (Delval: 1996, p.25)

Hacia la mitad del siglo XIX se empieza a generalizar en los países más adelantados la tendencia a proporcionar educación a todos los individuos, por lo menos la educación elemental: enseñar a leer, escribir y las primeras nociones matemáticas junto a instrucción religiosa, enseñanzas de tipo moral, así como historia, con marcado sentido de amor patrio. (Delval: 1996).

Como lo expresa Delval (1996), a finales del siglo XIX predominan dos tendencias en la orientación de la educación secundaria: la que se inclina por una formación clásica, humanística, en la que ocupan un papel importante el latín, el griego y el estudio de la cultura clásica y la educación científico-técnica que da más peso a las ciencias de la naturaleza.

*En 1889 en Inglaterra surgen, en oposición al modelo educativo imperante, las "Escuelas Nuevas", la primera de ellas creada por el escocés Cecil Reddie, cuya idea central era que <la escuela no debía estar separada de la vida sino que tenía que poner en contacto al niño con la naturaleza y con la realidad. La escuela tenía que ser un mundo real en el que la teoría y la práctica estuvieran unidas, como sucede en la vida. Esta escuela fue el origen del movimiento de las Escuelas Nuevas. (Delval: 1996, p.27)*

Por el carácter dinámico de la sociedad y la correlación de la educación con ésta, se podría afirmar que la educación se ha mantenido siempre en crisis, dada su

búsqueda de sentido y la necesidad de promover y proponer sistemas educativos que respondan a las necesidades sociales y que se anticipen también a los requerimientos sociales.

La educación del siglo XX se movió en múltiples tensiones como la prevalencia de las humanidades o las ciencias naturales, la primacía del docente o del estudiante en el proceso educativo, las múltiples teorías de desarrollo del individuo como fuente para reorientar la educación, la incorporación de la ciencia y la tecnología, la formación integral y para la ciudadanía, la educación ecológica y política, etc.

En palabras del filósofo inglés A.N. Whitehead la educación del siglo XX podría denominarse la de las <ideas inertes> la cual describe como *“ideas que la mente se limita a recibir, pero que no utiliza, verifica o transforma en nuevas combinaciones”* (1912, p.16). En este sentido: *“...los chicos reciben los conocimientos escolares como verdades reveladas y absolutas que hay que incorporar pasivamente pero que no necesitan ser elaboradas ni aplicadas, o contrastadas con la realidad”*. (Delval: 1996, p.30).

### **Naturaleza de la educación: un concepto emergente.**

Con base en los planteamientos previos y a partir de un ejercicio de reflexión sobre la naturaleza de la educación se propone a continuación un concepto emergente sobre educación:

La educación es un proceso de carácter histórico, contextualizado, cultural, personal, social, transformador, complejo y sistémico que se funda y desenvuelve a partir de la capacidad y posibilidad inmanente del ser humano de desplegar todas sus potencialidades y capacidades y de la sociedad de estar en permanente cambio y

transformación. Tiene como propósito fundamental generar y movilizar procesos de desarrollo personal del individuo y de desarrollo social del colectivo. Es una práctica que se mueve en la tensión entre la intencionalidad y la no intencionalidad de los sujetos y grupos sociales que en ella intervienen. Es un proceso que se sucede en múltiples contextos y escenarios que van desde el individual hasta llegar al social y que le permite al ser humano y a la humanidad en general apropiarse, conservar y desarrollar su propia cultura, desde una perspectiva de diálogo y negociación entre varios sujetos y grupos que se interpelan mutuamente desde distintas cosmovisiones y conocimientos sobre la realidad. Es un proceso que puede inhibir o potenciar el desarrollo personal y social desde determinantes que superan su propio ámbito como sistema autorreferente y que desde un fin ético y moral se orienta a generar condiciones y posibilidades de felicidad humana y progreso social.

A continuación se desagrega y comenta cada uno de los componentes constitutivos de este concepto para ampliar su sentido y alcances:

...**La educación es un proceso**... por cuanto si bien es una práctica social, implica una sucesión permanente de acciones, incesantes y dinámicas; no se reduce a una actividad aislada o desconectada de las demás actividades sociales de los individuos y las colectividades.

...**de carácter histórico**,... por cuanto cada época y cada momento determinan y son determinados por la educación, ya que la educación es al mismo tiempo un proceso que genera y potencia la preservación o el cambio social y es generada o potenciada por otros sistemas con los cuales coexiste en la esfera de lo social; tales como los sistemas político, económico, cultural, religioso, etc.

...**contextualizado**,... ya que la educación es un proceso multi-determinado, que influye y genera, y multi-determinador, que es influido e interpelado, que se sucede en diversos escenarios lo que implica que la calidad de la educación está



asociada con intenciones y valores universales, pero al mismo tiempo con exigencias particulares, dadas las especificidades en las cuales se desenvuelve.

...**cultural**,... si se parte de asumir que la cultura es toda elaboración y producción humana y que en el proceso educativo lo que está en juego es una dinámica de preservación, transmisión y negociación cultural; es decir un ejercicio de comunicación de cosmovisiones, cotidianas y académicas.

...**personal**,... dado que el ser humano es el sujeto de toda acción educativa y por su intermediación el individuo, provisto de una dignidad humana que es consustancial a su existencia, se personaliza. La educación es una práctica social que interpela el desarrollo integral del individuo.

...**social**,... dado que la apertura y alteridad propia de la condición natural y existencial del ser humano ha determinado el surgimiento y desarrollo de la sociedad; lo cual determina que toda acción educativa sobre el individuo afecta y determina la dinámica de cambio y transformación de lo social.

...**transformador**,... en un sentido teleológico positivo ya que la educación puede ser asumida como una práctica conservadora o liberadora; es decir la educación es una práctica tan poderosa en términos de impacto en lo individual y lo colectivo que por su intermediación es posible limitar, inhibir o direccionar el desarrollo de un individuo y de una sociedad en particular; al mismo tiempo que puede convertirse en un factor que preserve y potencie el desarrollo. La educación debe asumirse como una práctica social capaz de convertirse en un factor sinérgico del desarrollo integral de los individuos y de los grupos sociales.

...**complejo**... ya que se parte de asumir al individuo y a la sociedad como sistemas complejos; es decir como tejidos plurales y diversos constituidos de múltiples hilos y sustancias tales como lo físico, lo afectivo, lo político, lo espiritual, lo estético, entre otros; lo cual implica que la educación es un proceso que ante todo debe reconocer y potenciar la complejidad misma del sujeto y de la sociedad. En un sentido estricto la educación debe convertirse en una práctica que se piense y actúe desde y para la complejidad; es decir una práctica que promueve la complejización de los individuos y los grupos sociales. Aquí complejización indica intención y resultado de la educación; indica intención de hacer cada más complejo al individuo y a la sociedad; léase más plural, más articulado, más conectado, más dinámico...

... **sistémico**... dado que tanto el individuo como la sociedad, en cuanto sistemas, tienen un carácter identitario propio, unos límites claramente definidos que los configura y una teleología propia que los caracteriza y da sentido. En particular la concepción sistémica que está a la base de este razonamiento es la que asume los sistemas como unidades cerradas y auto-referenciadas que son claramente diferenciables del contexto en el cual se conciben y en el cual existen. En consecuencia, la educación debe concebirse y actuarse como una práctica que consolide la identidad y autonomía de cada individuo y grupo social como sistemas cerrados que al ser conscientes de su naturaleza y posibilidades consolidan tal autonomía y son capaces de interpenetrar y dejarse interpenetrar por otros sistemas; sin que ello implique la pérdida de su identidad. En consecuencia, la educación asume lo sistémico no solo como un rasgo

definitorio, sino también como un intencionalidad deseable para ser potenciada y consolidada en el individuo y en la sociedad.

**...que se funda y desenvuelve a partir de la capacidad y posibilidad inmanente del ser humano de desplegar todas sus potencialidades y capacidades y de la sociedad de estar en permanente cambio y transformación...** considerando que la educación como práctica social se origina y se despliega a partir de la condición natural de cada individuo de ser educado; es decir que a partir de su condición de educabilidad, la cual se asume como la posibilidad y potencialidad natural del individuo de ser educado, de recibir el influjo de la acción educativa; la educación configura, moldea, determina e impacta el desarrollo del individuo, en positivo o en negativo, según la estructura axiológica que la regule. Al mismo tiempo la sociedad asume la condición de educabilidad inherente al individuo y la vuelve suya en términos de una posibilidad también inmanente de ser cambiada y transformada; es decir la sociedad también es susceptible de ser educada.

**...Tiene como propósito fundamental generar y movilizar procesos de desarrollo personal del individuo y de desarrollo social del colectivo...** el carácter teleológico de la educación, es decir la finalidad que ella persigue, está determinada por una estructura axiológica que le confiere diversos escenarios de posibilidad; en un sentido positivo, desde el punto de vista de los universales del desarrollo individual, la educación pretende originar, regular y hacer posibles procesos que de manera sucesiva, iterativa, configuren una dinámica de desarrollo del individuo y de las sociedades.

**...Es una práctica que se mueve en la tensión entre la intencionalidad y la no intencionalidad de los sujetos y grupos sociales que en ella intervienen...**

La educación en este sentido es una práctica mediadora con una intencionalidad, expresa o subyacente; es decir la educación se concibe para impactar el desarrollo, no obstante se reconoce que las intencionalidades que ella persigue como práctica individual y social no siempre son conscientes en el individuo o grupo social que desarrolla las prácticas educativas; por esto se afirma que la educación puede ser una práctica consciente o inconsciente; siendo esto último lo deseable; pero no siempre lo alcanzable.

**...Es un proceso que se sucede en múltiples contextos y escenarios que van desde el individual hasta llegar al social...**

dado que la educación es una práctica vital del individuo y de los grupos sociales, se asume que la educación está presente, consciente o inconscientemente, en todo contexto donde haya interacción humana; sin importar el tipo de mediación que haga posible tales interacciones. En consecuencia, la educación supera la noción clásica de lo institucional –organizacional- como el único espacio cultural en el cual se desenvuelve la tarea educativa: desde una perspectiva sociológica la educación es una institución social que está presente en todo contexto y situación humana, ya que finalmente todo contexto y situación humana es potencial y realmente un escenario educativo, por eso la educación se sucede en múltiples contextos.

**...que le permite al ser humano y a la humanidad en general apropiarse, conservar y desarrollar su propia cultura...**

la educación tiene una múltiple responsabilidad frente al desarrollo de los individuos y los grupos sociales, toda

vez que por su intermediación el ser humano y la humanidad se apropian de la cultura; en este sentido la educación es la práctica que le permite al individuo y a la sociedad reconocer y apropiarse de todo lo que la humanidad ha producido a lo largo de su historia; esta posibilidad de apropiación de la tradición de la cultura, asumida tanto desde lenguajes cotidianos como científicos, se regula y concreta por intencionalidades de conservación o de desarrollo de la cultura, nuevamente cotidiana o científica.

***...desde una perspectiva de dialogo y negociación entre varios sujetos y grupos que se interpelan mutuamente desde distintas cosmovisiones y conocimientos sobre la realidad...*** considerando que en toda práctica educativa se sucede un intercambio de cosmovisiones culturales; dicho intercambio se puede suceder por vía de la imposición unilateral y autocrática de un sujeto que educa y otro que es educado, es decir uno que emite el contenido educativo y otro que simplemente lo recibe e incorpora de manera mecánica, irreflexiva, como nuevo patrón de su actuación individual o colectiva; es decir una vía de transmisión de la cultura. El intercambio cultural también se puede suceder por vía de la negociación dialógica entre dos o más sujetos que al mismo tiempo educan y son educados.

***...Es un proceso que puede inhibir o potenciar el desarrollo personal y social...*** es tal la condición de maleabilidad y ductibilidad del ser humano que la acción educativa puede infringir en él huellas y giros diversos; es decir, si bien la educación es y debe ser una práctica social regulada desde la más alta y exigente estructura axiológica; también es cierto que por vía de la educación es posible

formar, o deformar, bárbaros de la vida en colectivo; por esto se plantea que la educación ofrece una doble ruta de salida que puede inhibir o potenciar el desarrollo personal. En consecuencia la educación también puede ser un medio para liberar o subyugar la sociedad.

**...desde determinantes que superan su propio ámbito como sistema autorreferente...** la educación como sistema tiene su propia identidad y teleología y unos límites que la configuran y demarcan en relación con otros sistemas sociales; no obstante, el propio carácter sistémico de la sociedad determina la interpenetración de la educación por parte de otros sistemas como el político, el cultural, el religioso...que tienen una profunda repercusión sobre la concepción y desarrollo de la educación. Por esto transformar lo educativo en función de la calidad de vida de los individuos y de la sociedad, exige en su conjunto intervenciones transformadoras en los demás sectores sociales; aclarando que en esta dinámica de cambio la educación puede ser generadora o receptora de las iniciativas de cambio: en el primero de los casos la educación fortalece su identidad sistémica, mientras que en el segundo la educación termina desdibujada como sistema autónomo y subordinada a principios, reguladores y finalidades de otros sistemas.

**...que desde un fin ético y moral se orienta a generar condiciones y posibilidades de felicidad humana y progreso social...** finalmente la tarea de la educación es contribuir a la personalización del individuo y a la humanización de la sociedad; en tal sentido la educación encierra en si misma un valor ético de la más alta importancia para el desarrollo de los seres humanos y la supervivencia

de la especie. Las prácticas educativas son tan trascendentales e influyentes en la existencia de los individuos y los grupos sociales que ella puede ser soporte de una vida infeliz o feliz; obviamente con arreglo a los ideales de existencia que animen a las personas y a la sociedad en su conjunto. La educación es una llave maestra que abre, pero también cierra, la puerta que conduce al camino de la existencia, la que cada individuo y grupo quiere vivir y quiere legar para sus congéneres y herederos.

### **Naturaleza de la pedagogía: una claridad necesaria.**

Como práctica social, en su dimensión empírica, la educación se sucede en múltiples y diversos escenarios sociales, con independencia de que exista o no una intencionalidad formativa expresa, ya que la educación si bien puede ser un acto "*consciente e intencionado*", en su esencia y estado natural es un acto irreflexivo dado que hace parte de los mecanismos desarrollados por la especie para garantizar que los nuevos individuos y las nuevas generaciones adquieran el cúmulo de saberes y experiencias que hasta ese momento la misma especie ha creado y conservado como garantía de su propia supervivencia. En esta dimensión empírica la estructura de las prácticas educativas está dada por las múltiples interacciones vitales y los contenidos específicos propios de la tarea educativa; es decir, lo que se espera que el individuo y la sociedad aprendan y desarrollen: esta multiplicidad la configura como una práctica humana y social compleja.

De otra parte y como campo de conocimiento, la educación es una categoría compleja por cuanto el ser humano que se hace tema de sí mismo, ha hecho de la educación un tópico de sus propias explicaciones y comprensiones. Como lo señala Barrio: *“Uno de los rasgos sin duda más característicos del ser humano es la posibilidad y necesidad que tiene de hacerse tema de sí mismo”*. (1996, p.13). O como lo señala Choza con acierto *“...el hombre necesita saber lo que es para serlo”*. (1982, p. 15). En este sentido la dimensión epistémica de la educación surge y se desarrolla a partir y a través de las explicaciones y comprensiones que el individuo y la sociedad en general han producido y coleccionado, esto último en el ámbito de las ciencias, en torno a sus prácticas educativas. Estas explicaciones y comprensiones, surgidas al comienzo como metalecturas posteriores a la práctica, han madurado de tal manera que se han configurado como teorías anticipatorias con una capacidad no sólo explicativa, sino también prescriptiva y regulativa de dichas prácticas.

Esta maduración sucesiva de las explicaciones y comprensiones sobre lo educativo han dado origen a argumentaciones conceptuales de la realidad, en este caso educativa; esto último dado que por vía de la teoría se logra categorizar cognitivamente la realidad empírica. En el marco de estas argumentaciones se han desarrollado una serie de categorías conceptuales que en su conjunto y a partir de sus entrecruzamientos han dado origen a un tipo particular de conocimiento científico sobre lo educativo que bien podría llamarse en una primera aproximación nominal, como *“conocimiento de lo educativo”*.



Dentro de este ámbito especial de conocimiento han emergido y se han posicionado otros subconceptos que refinan la comprensión sobre lo educativo, tales como: formación, educabilidad, enseñabilidad, evaluación, currículo, didáctica, transposición didáctica, aprendizaje, enseñanza, mediaciones educativas, interacciones educativas, administración educativa... Dado que este tipo de conocimiento ha surgido fruto de la reflexión de sujetos particulares y de comunidades de sentido cuyo interés es el tema de lo educativo, tal conocimiento se caracteriza por ser reflexivo en sí mismo, es decir ser producto de la consciencia.

A partir de los desarrollos progresivos que se han ocupado no sólo de explicar el origen, sino también de producir códigos particulares de nominación y de caracterización de las formas de producción, de comunicación y de socialización del campo empírico de la educación, es que ha surgido un conjunto especial de explicaciones cognitivas sobre lo educativo, que con el paso del tiempo se ha configurado como “la pedagogía”.

En palabras de Mario Díaz “...*la comprensión de la pedagogía nos coloca frente a un sector heterogéneo y disperso del conocimiento en donde fluyen y confluyen diversas maneras clásicas y actuales de entenderla y practicarla, ya sea a partir del sentido común, de la experiencia o de los aportes de otras disciplinas*”. (2000).

Estos aportes, por ejemplo, han logrado integrarse, algunas veces, para explicar e interpretar los problemas propiamente pedagógicos pero, en muchas otras, se mantienen yuxtapuestos sin lograr configurar un todo coherente, ello debido, por una parte, a que tales aportes proceden de teorías científicas de diferentes

orígenes epistemológicos y diversos intereses poco vinculados con los problemas pedagógicos y, por otra, al predominio que adquieren en la práctica los planteamientos ideológicos no sometidos a debate, los cuales impiden la visibilidad de principios, criterios y aportes explicativos y comprensivos de procedencia científica.

Algunas de tales conceptualizaciones, conciben la pedagogía desde distintas categorías generando una dinámica que muestra la inexistencia de una única perspectiva desde la cual pueda ser concebida la pedagogía: La pedagogía entendida como el discurso explícito que se ocupa del sentido de las prácticas educativas más que de cumplir tareas descriptivas o prescriptivas. La pedagogía como un sistema de mensajes implícitos que se encarga de regular las relaciones de quienes participan en las prácticas educativas y de delimitar los modos de enseñanza que se consideran válidos. A partir del reconocimiento de que la pedagogía suele expresarse como un saber empírico e intuitivo (saber-cómo), surge la posibilidad de que este saber pueda ser transformado en un saber teórico que dé cuenta del qué de la educación y también la posibilidad de que se constituya en disciplina reconstructiva que se ocupe de dicha transformación. Desde una perspectiva sistemática, la pedagogía se considera como un discursoteórico-práctico generado por los pedagogos a través de la reflexión personal y dialogal sobre su propia práctica, orientada por el interés de convertirla en praxis pedagógica a partir de la experiencia y de los aportes de otras prácticas y disciplinas que hacen presencia en el quehacer de los pedagogos. La pedagogía como el discurso que conceptualiza, aplica y experimenta los

conocimientos referentes a la enseñanza de los saberes específicos de las diferentes culturas. A partir de este abanico de posibilidades se sustenta entonces nuestra propia conceptualización sobre la naturaleza de la pedagogía:

La pedagogía se asume como el espacio discursivo de producción, comunicación y socialización de la educación, a partir de procesos de reflexión, que siempre son conscientes, en torno a lo educativo. La pedagogía es un metalenguaje de la educación; es un campo científico del conocimiento de carácter emergente, léase en construcción, que tiene una naturaleza dual que se complementa: teórica/práctica. Su naturaleza teórica la lleva a expresarse en un conjunto de teorías propias llamadas conocimiento pedagógico, el cual se configura a partir de lenguajes propios y derivados, que constituyen los enlaces entre los miembros de la comunidad académica de la pedagogía. La función de este conocimiento pedagógico es la comprensión y elaboración discursiva del proceso educativo. Su naturaleza práctica la lleva a expresarse en quehaceres pedagógicos, los cuales actúan en dos contextos diferentes: en los académicos propiamente dichos y en los sociales donde se desenvuelve la tarea educativa. El objeto de elaboración académica de la pedagogía y su quehacer social es la educación. En síntesis, se plantea que la pedagogía es el campo del conocimiento que genera, reflexiona, produce, reproduce, conserva, desarrolla, regula y meta- comprende la educación. La pedagogía es el sustrato epistemológico de la educación.

A continuación se desagrega y comenta cada uno de los componentes constitutivos de este concepto para ampliar su sentido y alcances:

**...La pedagogía se asume como el espacio discursivo...** en el contexto de las ciencias, las cuales están constituidas por el conjunto de saberes que la humanidad ha decantado a lo largo de su historia a partir de las explicaciones y comprensiones sobre la naturaleza y el funcionamiento del mundo de lo natural y de lo social, se ha reservado un campo específico para albergar, salvaguardar, desarrollar, aplicar y comunicar todos los saberes, en especial los científicos; es decir los producidos a partir de la búsqueda sistemática, rigurosa y fundamentada de la actividad investigativa. Uno de estos campos se ha venido consensuando por los investigadores como espacio para la preservación y desarrollo de los conocimientos sobre las prácticas educativas; por esta razón la pedagogía se

reconoce como un espacio, académico, de naturaleza discursiva; es decir constituido por lenguajes, códigos, formas metodológicas y comunidades académicas en torno a un saber diferenciado como es el educativo.

**...de producción, comunicación y socialización de la educación,**... el objeto de la pedagogía es la educación y como se sustentó previamente el de la educación es el ser humano y la sociedad; por ello la pedagogía se ocupa de la generación, la diseminación académica y la expansión social de los saberes producidos en torno a lo educativo.

**...a partir de procesos de reflexión, que siempre son conscientes, en torno a lo educativo...** mientras que la educación es una práctica que puede ser consciente o inconsciente, la educación, es siempre y necesariamente un producto del pensamiento crítico y reflexivo; la pedagogía es reflexión en cuanto ella supone un pensamiento sobre lo educativo capaz de generar transformaciones, teóricas o empíricas, sobre el fenómeno que reflexiona, es decir sobre la educación.

**...Para nosotros la pedagogía es un metalenguaje de la educación;**... la expresión "*para nosotros*", es una expresión que siendo coloquial, denota nuestra propia concepción, inacabada, sobre la naturaleza de la educación, así mismo denota que la producción conceptual se nutre de los aportes de múltiples autores, cada uno de los cuales le aportan a la producción teórica su propio sello biográfico. El producto de la acción reflexiva son metalenguajes, es decir elaboraciones discursivas y argumentaciones conceptuales sobre el fenómeno que reflexiona, que en este caso es la educación.

**...es un campo científico del conocimiento de carácter emergente, léase en construcción,**... como campo de conocimiento la pedagogía se ha movido desde su surgimiento en el mundo académico en una tensión, por demás fecunda y productiva, sobre su carácter científico o incluso su condición artística; se ha

movido en el debate entre el reconocimiento o el desconocimiento de su carácter científico; por esto se plantea que es un campo de conocimiento emergente, es decir en proceso de consolidación de su propio estatuto epistemológico. Un estatuto que está signado por la interdisciplinariedad, razón que ha hecho particularmente difícil su pleno reconocimiento como campo científico autónomo.

**...que tiene una naturaleza dual que se complementa: teórica/práctica...** como todo objeto de conocimiento la pedagogía tiene una doble constitución que determina su carácter complejo y dual.

**...Su naturaleza teórica la lleva a expresarse en un conjunto de teorías propias llamadas conocimiento pedagógico, el cual se configura a partir de lenguajes propios y derivados, que constituyen los enlaces entre los miembros de la comunidad académica de la pedagogía...** la pedagogía es fundamentalmente de naturaleza teórica cuando se reconoce que la reflexión pedagógica se expresa en elaboraciones discursivas sobre lo educativo; en propuestas teóricas que intentan cumplir una múltiple función explicativa, comprensiva, regulativa, predictiva y referencial de la educación y que son los puentes que hacen posible la constitución de comunidades científicas que a partir de un núcleo común de indagación que es la educación, exploran su objeto desde cosmovisiones y paradigmas plurales y diversos.

**...La función de este conocimiento pedagógico es la comprensión y elaboración discursiva del proceso educativo...** la educación no encierra una finalidad teórica en función de sí misma, así incluya su propia posibilidad de autoreferenciación; sino que ella se centra, a partir de su proceso fundamental que es la reflexión, en lograr comprensiones que se traduzcan en elaboraciones discursivas de lo educativo.

**...Su naturaleza práctica la lleva a expresarse en quehaceres pedagógicos, los cuales actúan en dos contextos diferentes: en los académicos**

***propriadamente dichos y en los sociales donde se desenvuelve la tarea educativa...*** pero la pedagogía no tiene solo un carácter teórico; también práctico; en este caso expresado en el ejercicio académico en torno a su objeto de estudio que es la educación: este ejercicio implica procesos de investigación, de comunicación rigurosa y de proyección social de los saberes producidos en torno a lo educativo; pero lo la dimensión social de la pedagogía también remite a los diversos contextos y escenarios en los cuales se cumple, de manera consciente e intencionada con prácticas educativas mediadas por la reflexión y la construcción argumentativa frente al fenómeno educativo.

***...El objeto de elaboración académica de la pedagogía y su quehacer social es la educación...***en consecuencia la educación, en todas sus expresiones, manifestaciones, contextos, escenarios y relaciones, es el objeto de indagación y producción teórica de la pedagogía.

***...En síntesis, la pedagogía es el campo del conocimiento que genera, reflexiona, produce, reproduce, conserva, desarrolla, regula y meta-comprende la educación...*** siendo la educación el objeto de estudio y transformación de la pedagogía, ésta ejerce sobre aquella un incesante proceso de reflexión que le permite generar, regular, preservar y desarrollar el discurso sobre la educación con una doble intencionalidad: para acrecentar la tradición científica sobre su objeto y para mejorar progresivamente la materialización del mismo en los diversos contextos y escenarios en los que se desenvuelve socialmente lo educativo.

***...La pedagogía es el sustrato epistemológico de la educación...***finalmente la pedagogía se asume como el sustrato, es decir como la dimensión, la sustancia, el componente epistemológico de la educación; toda vez que ella se ocupa de la generación, producción y regulación del saber científico sobre la educación.

## A MANERA DE CONCLUSIONES

Con base en los argumentos anteriores sobre la naturaleza de la educación y de la pedagogía conviene enfatizar en las relaciones entre una y otra, señalando que mientras la primera se puede reconocer como una práctica, la segunda se diferencia por ser asumida como una praxis.

La práctica supone una operación fáctica de carácter objetivo y real: en la noción clásica de práctica lo real es físico. La práctica se regula por una racionalidad empírica y objetual. La práctica es la actuación en el mundo de los hechos de los conceptos y paradigmas que nos gobiernan, sin que suponga que dicha puesta en escena es consciente y crítica.

La praxis por su parte no es cualquier práctica, cualquier actuación, es aquella regulada y superada por la consciencia, es aquel actuar crítico y reflexivo. Es un actuar marcado por el pensamiento. En tal sentido el profesor Darío Botero Uribe en su obra “el Derecho a la Utopía” nos propone una definición de qué es pensar:

*El pensar ya implica una perspectiva utopística. El pensar es una ventana a lo concebible, la búsqueda de nuevas formas, de posibilidades no exploradas. El pensar otea lo desconocido, aquello, que sin saber muy bien por qué desde el comienzo, puede ayudarnos a resolver muchos problemas. Para la mayoría de las personas pensar es sólo repetir lo que otros han pensado. Pensar, en estricto sentido, es fundar nuevas posibilidades, nuevas proyecciones, buscar soluciones previstas, paradigmas antes desconocidos, es descubrir relaciones no concebidas previamente, enfoques no cifrados. Pensar es descubrir.(p.13-14))*

En palabras de Morin la acción que se regula desde el pensamiento es una acción reflexiva. Aquí reflexión se plantea como un producto consciente de la consciencia.

*En todos sus aspectos la consciencia es producto y promotora de una reflexión. La reflexión significa desdoblamiento de lo que reflexiona en*

*reflexionado, y el punto de vista reflexivo constituye un meta-punto de vista en relación con el punto de vista reflexionado. La creación y la innovación surgen en la franja que se genera cuando se lucha por pasar de la no conciencia a la conciencia: “la creación surge en las franjas de interferencia entre el inconsciente y el consciente, quizá de un encuentro turbulento entre la seguridad y la incertidumbre. La aventura por la conciencia es la aventura del pensamiento humano y del pensamiento de la humanidad.*

A continuación se vislumbran algunos de los principales retos y desafíos que desde el punto de vista epistémico se muestran en el horizonte como posibilidades para el desarrollo de la pedagogía y en consecuencia de la educación, repensadas en este caso desde el ámbito de las organizaciones educativas: se debe superar la construcción yuxtapuesta de la categoría “Ciencias de la Educación” en la cual prevalece el añadido lineal de la naturaleza de sus dos subcategorías fundantes, las ciencias y la educación, para llegar a un campo de conocimiento que hace conjunción orgánica de tales dos subcategorías, dando origen así a un campo emergente del conocimiento y a una praxis social claramente delimitada: la pedagogía. Si se parte de entender la pedagogía como el campo epistémico, de carácter discursivo que describe, comprende, regula y orienta la educación, en su doble dimensión teórica y práctica y de asumir que la “administración de los sistemas educativos” es un saber ligado a la educación, entonces es imperativo acudir a la pedagogía para entender, regular y direccionar los desarrollos epistémicos y empíricos en torno a la administración educacional, sin limitación de acudir a otros saberes que soportan tal entendimiento y que configuran su carácter interdisciplinario. Un reto contemporáneo de las teorías pedagógicas es reflexionar y dotar de nuevos sentidos los discursos tradicionales y emergentes a partir de la irrupción de otras disciplinas como fundamentadoras de la pedagogía, incluyendo también la administración educativa. La interdisciplinariedad propia del saber



pedagógico urge la lectura desde su “mirador reflexivo” de las prácticas educativas, vistas desde el prisma de la administración de los sistemas educativos, para reconfigurar así el mapa epistémico de la pedagogía como campo que tematiza, reconstruye y meta-organiza lo educativo y para configurar un sub-campo específico que bien podría denominarse: “*pedagogía de la administración educativa*”. Las organizaciones educativas deben resignificarse y además de ser natural y experiencialmente asumidas como escenarios educativos, formativos; se deben asumir, de manera intencionada y reflexiva como espacios pedagógicos; como territorios formadores, regulados por una gestión que ya no sea de lo educativo, práctica, sino de lo pedagógico; es decir una gestión crítica, reflexiva, fundamentada que no solo transforme, sino que configure discursos, elaboraciones académicas, sobre sus propias prácticas, haciendo de ésta una praxis de la gestión educativa.

En este punto vale la pena enfatizar que por el carácter dinámico de la sociedad y la correlación de la educación con ésta, se podría afirmar que la educación se ha mantenido siempre en crisis, dada su búsqueda de sentido y la necesidad de promover y proponer sistemas educativos que respondan a las necesidades sociales y que se anticipen también a los requerimientos sociales. En este sentido asistimos a una crisis profunda y estructural de la cual parece que los pedagogos no terminan por enterarse y si lo hacen la evitan: se trata de la crisis que deviene de la irrupción de muchos fenómenos sociales y de muchos discursos provenientes de otras disciplinas que reflexionan sobre la educación; es decir hacen un ejercicio pedagógico; pero que no se reconocen como tales; inclusive

evitan tal asocio con la pedagogía. El reto entonces es reflexionar sobre el papel , las implicaciones, las posibilidades, los riesgos y las limitaciones de la educación como práctica individual y social; teniendo presente que los fines de la educación no son inamovibles e independientes del contexto social, sino que, por el contrario, están estrechamente ligados a la sociedad que educa y al contexto que a ésta la determina; pero también y de manera rigurosa sabiendo que una reflexión sobre los fines de la educación, es ante todo una reflexión sobre el destino del ser humano y sus grupos sociales, sobre el puesto que ocupa en la naturaleza, sobre las relaciones entre los seres humanos; es decir es una reflexión humana y humanista, lo cual se ha dado por la omisión o quizás por la complicidad de quienes se dicen pedagogos.

Las reflexiones que se ocupan de entender la naturaleza de la educación y de la pedagogía son de interés de las comunidades científicas especializadas y su desarrollo y la generación de teorías sólidas al respecto siempre será importante; sin embargo, para cada niña, niño, joven, mujer, hombre y grupos social que habita en este planeta la educación supera y va más allá de las elaboraciones teóricas; para todos en la concreción de su existencia personal y colectiva lo importante es recibir el influjo creativo y productivo de una educación que les personalice como individuos y que al mismo tiempo humanice a la sociedad: requerimos de una educación que reconozca nuestra condición plural, diversa, abierta; que valore e incida en nuestra propensión natural por la búsqueda incesante de la felicidad...un estado siempre luchado y nunca alcanzado en su totalidad; pero al final un sueño que se materializa o volatiliza cada día y cada

noche. Requerimos de una educación que nos reconozca como seres materiales, pero que sobre esa base promueva y garantice nuestro desarrollo espiritual y trascendente; requerimos de una educación que nos permita pasar de la prosa de la cotidianidad a la poesía de las aspiraciones y los deseos, soñados y materializados; una educación que nos aleje de la conformidad y nos movilice hacia la exploración y la lucha por la innovación bajo las coordenadas de lo humano. Una educación que nos proyecte al futuro, recuperando nuestra historia, pero garantizando que el desarrollo se concrete en nuestra existencia cotidiana y que no quede solo como una ilusión que se otea en la distancia pero que al final no llega.

En el empeño de alcanzar este tipo de la educación, la pedagogía no es la vía que lo garantizará; pero sin duda es la llave maestra que abre la puerta hacia el camino que haga posible su logro; porque la teoría, en este caso pedagógica, más allá de constituirse en lenguajes barrocos sobre lo educativo; contiene nuestras propias comprensiones sobre lo educativo y en consecuencia nuestras posibilidades para su transformación y desarrollo en función de el mayor de los sueños y las aspiraciones: la personalización del individuo y la humanización de la sociedad.

## Referencias Bibliográficas

Berguer, P.L. y Luckman, T. (1967): La construcción social de la realidad. (trad. cast. de S.

Botero, U. D. (1997). Derecho a la Utopía. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones. Universidad Nacional de Colombia.

Deval, J. (1996). Los fines de la educación. Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. Madrid.

Delors, J. (1996) "La Educación encierra un tesoro". Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Bogotá: Santillana Ediciones. UNESCO.

Díaz, M.(200). Programa Nacional De Formación De Profesores EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR . Bogotá: ICFES

Dilthey, W. (1978). Obras. México: Fondo de cultura Económica.

Freire, P. (1987). *La educación como práctica de la libertad*. Siglo veintiuno editores. México.1987.

Gadamer, H.-G. (2007). Verdad y Método. Salamanca, España: Editorial Sígueme.

Glasser, B., & Strauss, A. (1990). El descubrimiento de la teoría Fundamentada. Barcelona: Imperio.

Hoyos, G. "*Elementos Filosóficos para la Comprensión de una Política de Ciencia y Tecnología*". En: Colombia el despertar de la modernidad. 3 ed. Ediciones Foro Nacional por Colombia

Kant, I. (1804): *Pädagogik* (trad . cast. De L. Luzuriaga en *Kant, Pestalozzy y Goethe sobre educación*, Madrid, Jorro, 1911. Hay unan nueva edición en Madrid, Akal, 1983).

- Murcia, N., & Jaramillo, L. G. (2008). Investigación cualitativa. "La complementariedad". Armenia Quindio: Kinensis. Colección Investigación.
- Sacristán, D. (1982b) El hombre como ser inacabado, *Revista Española de pedagogía*, XL: 158, octubre-diciembre, pp.27-41.
- Schleiermacher, F. (1805). El Esbozo. (V. G. 2000, Trad.) Madrid, España: Editorial Gredos: Madrid, 1997.
- Stake, R. (2007). Investigación y estudio de casos (Cuarta ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- Zuleta. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu, (1968).



# Descripción de la Motivación Estudiantil en la Universidad Politécnica de Pénjamo

---

Ignacio Arroyo Arroyo<sup>1</sup>  
Glafira Vázquez Olarra<sup>2</sup>  
Janet del Carmen Coronado Hernández<sup>3</sup>  
Cecilio Contreras Armenta<sup>4</sup>

## Resumen

La siguiente investigación trata sobre el tema de motivación estudiantil en los jóvenes que cursan las carreras de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresa, y la Ingeniería en Software de la Universidad Politécnica de Pénjamo. Este trabajo se realizó con doscientos nueve estudiantes de diez grupos de Administración y veinticuatro de dos grupos de Ingeniería. El instrumento de medición utilizado es el MAPE-II. Los resultados se dividieron en tres dimensiones que son: motivación por el aprendizaje, motivación por el aplicar el conocimiento, y miedo al fracaso.

**Palabras clave:** Motivación, estudiantes, aprendizaje, fracaso, educación superior.

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [gvazquez@uppenjamo.edu.mx](mailto:gvazquez@uppenjamo.edu.mx)

<sup>3</sup>Universidad Politécnica de Pénjamo. [jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx)

<sup>4</sup>Universidad de Guanajuato. [cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

## **Abstract**

The following research is son the subject of student motivation in young people pursuing careers of Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, and Ingeniería en Software of the Universidad Politécnica de Pénjamo. This work was done with two hundred and nine students in ten Management groups and twenty four in two Engineering groups. The measuring instrument used is the MAPE-II. The results were divided into three dimensions are: motivation for learning, motivation to apply knowledge and fear of failure.

**Keywords:** Motivation, students, learning, failure, higher education.



## **Introducción**

En el ámbito educativo a nivel superior se debe conocer cómo aplicar el proceso de enseñanza-aprendizaje, esto dará como resultado una educación con calidad donde los estudiantes obtendrán los conocimientos apropiados para convertirse en profesionistas. Sin embargo, existen muchos factores que pueden impedir dicha transmisión y adquisición de conocimientos en el aula, para este proyecto, sólo nos enfocaremos en el tema de motivación. Si el alumno no está motivado para estudiar, los resultados que se obtengan, los cuales llamamos “calificaciones” no serán los esperados (objetivos de las asignaturas y competencias).

El desconocimiento de la motivación del joven mientras realiza sus estudios como un medio para lograr la formación de estudiantes y los futuros profesionistas exitosos, es, desde nuestro punto de vista un tema que pocos profesores han utilizado; y ha sido visto como algo intrínseco en los estudiantes, es decir, se da por hecho de que si el joven está estudiando, es porque está motivado a concluir y obtener su título. Este tipo de pensamiento es muy frecuente escucharlo en profesores y directivos, posiblemente por estar muy apegados a la educación tradicionalista y no admitir que los tiempos han cambiado y se requieren otro tipo de visión, una enfocada en el estudiante, sus necesidades, conducta y la motivación.

## **Justificación**

En la Universidad Politécnica de Pénjamo este tema se ha tratado poco a poco, sin embargo, se requieren de más estudios que sustenten la necesidad de buscar aquellos factores que afectan la motivación del individuo en el aula y en su

carrera. Este estudio se lleva a cabo en la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, y la Ingeniería en Software.

Conociendo dichos factores y diseñando estrategias adecuadas, permitirán al estudiante potencializar sus esfuerzos, adquirir una conducta y mentalidad profesional y competitiva ante sus compañeros, y en el futuro, en la vida laboral.

Esto requiere de un cambio en las estrategias tradicionalistas de enseñanza-aprendizaje, es cambiar: actividades, dinámicas, medios impresos y digitales. Cada grupo puede requerir diferentes estrategias y cambios, lo cual implica que las clases no podrán ser iguales. Suena a más trabajo para el profesor, pero es parte del trabajo docente el tener los mejores resultados de sus estudiantes.

Actualmente es necesario conocer el estado emocional que tiene el estudiante durante su formación académica para generar un ambiente educativo que favorezca el aprendizaje y de los mejores resultados, buscar mejorar para ser mejores. Aquí todos ganan, estudiantes, profesores, universidad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es factor que más motiva al estudiante de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresa, y la Ingeniería en Software?

### **Hipótesis**

H1: Para los estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas el factor más relevante es el “aplicar el conocimiento”.

H2: Para los estudiantes de la Ingeniería en Software es el “aplicar el conocimiento”.

### **Objetivo general**

Evaluar el tipo de motivación estudiantil que poseen los estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, y la Ingeniería en Software, para describir el comportamiento de los alumnos y compartir los resultados con los profesores.

### **Objetivos específicos**

- Encuestar a los estudiantes de ambas carreras para obtener información mediante una base de datos.
- Analizar los datos para describir la motivación de los jóvenes estudiantes mediante las formulas preestablecidas.

### **Marco teórico**

#### **La motivación**

La motivación se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (Koenes, 1996).

Tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; “en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad, la satisfacción de algunas necesidades es transitoria,

dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1966).

El psicólogo Abraham Maslow en 1940 descubrió, mientras trabajaba con monos, que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si se está hambriento o sediento, se tenderá a calmar la sed antes que comer. Después de todo, se puede pasarla sin comer unos cuantos días, pero solo se podrá estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre. De la misma forma, aunque el individuo se encuentre muy, muy sediento, pero de pronto algo le impide respirar, la necesidad de respirar se vuelve más urgente de atender.

Maslow (1991), recogió esta idea y creó una jerarquía de necesidades, en la que además de considerar las necesidades evidentes como: agua, comida, vestido y habitación, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas incluyen las necesidades que las personas tienen de oxígeno, agua, alimentación, descanso, vestido, vivienda, etc. La investigación de Maslow apoyaba la idea, de que eran necesidades individuales y que, por ejemplo, la falta de estos satisfactores conduciría a buscar específicamente aquellas situaciones que en el pasado le proveían de confort.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando las necesidades fisiológicas se mantienen saciadas, entonces los individuos empezarán a preocuparse en encontrar condiciones que le provean seguridad, protección y estabilidad.

En este nivel, Maslow agrupó a: la necesidad de una habitación segura, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación, asistencia médica cuando sea requerida, seguro de vida, etc.

Las necesidades de pertenencia se presentan cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen. En esta fase se experimentan necesidades de amistad, de pareja, y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de equipo.

Maslow (1991), describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, gloria, atención, reputación y dignidad. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como: confianza, competencia, logros, dominio del trabajo, independencia y libertad.

El último nivel es distinto, Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser (o B-needs, opuesto al D-needs), y autorrealización (Korthagen, 2005).

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance, una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que se alimentan. Comprenden aquellos deseos continuos de Estas constituyen necesidades que no comprenden balance, una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que se alimentan. Comprenden aquellos deseos continuos de desarrollar

los potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de estar mejor preparados, actualizados, más completos; de estar “autorrealizados”.

### **Teoría sobre la motivación**

Postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; 3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea tendrá una recompensa (Rodríguez, 1999). Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipos de comportamientos predice y en qué situaciones se aplica.

El concepto de motivación ha ido evolucionando desde una perspectiva más cuantitativa (teorías basadas en la reducción o ampliación del impulso) hacia más cualitativas (González, 1997, pág. 18). Según González (1999, pág. 15) son usados para hablar de: la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de la conducta. Desde los años 20 hasta los 60, los investigadores explican el fenómeno motivacional en base a conceptos relacionados con la fuerza, necesidades, impulsos internos, que estaban más allá de la experiencia consciente. Comenta Weiner (1990) que los modelos motivacionales de esas

décadas, podían explicar la conducta subhumana pero no la humana, ya que deja fuera lo más genuinamente humano que es la experiencia consciente o mejor dicho el pensamiento y la voluntad. No destacan la capacidad del hombre de autocontrolar y de dirigir su conducta hacia metas autoimpuestas.

González (1999) cita el trabajo de White de 1959 “la motivación reconsiderada: el concepto de competencia” en el cual habla de cómo los seres humanos, en lugar de moverse por la reducción de ciertos impulsos, busca experiencias que les permitan desarrollar y extender sus capacidades al máximo. Les mueve la necesidad de competencia, de ser efectivo y de tener control sobre el ambiente.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (Koenes, 1996, pág. 191)

Bandura (1997) comenta sobre su concepto de expectativa personal como un modelo motivación, el cual lo define como “aquellos pensamientos de una persona referidos a su capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para conseguir determinados logros”. Esto ésta relacionada con la motivación académica.

Ford (1992) expone su ecuación relacionada con la motivación como un constructo que integra la dirección que una persona sigue (metas), la cantidad y fluidez de energía que usa para moverse en esa dirección (emociones) y las expectativas que tiene acerca de si alcanzará su destino (percepción de control personal)

Motivación = Metas \* Emociones \* Creencias de control personal

Ecuación 1: **Ecuación sobre motivación.**

**Nota.**Fuente: Ford (1992). *Motivating Humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs.*London. Sage Publications.

También González (1999, pág. 18) cita a Weiner (1986) sobre los aspectos que deben guiar el desarrollo de una teoría motivacional en la actualidad:

- Estar basada sobre conceptos más allá del de homeostasis.
- Abrazar algo más que el hedonismo (incrementar el placer y disminuir el dolor).
- Incluir un amplio rango de procesos cognitivo.
- Interesarse por la experiencia consiente.
- Incluir al self.
- Incluir un amplio rango de emociones.
- Construir sobre el apoyo de relaciones empíricas.
- Explicitar las relaciones causales entre pensamiento, afecto y acción.

Ahora, los componentes que deben tener las teorías motivacionales las menciona Pintrich y De Groot (1990) en la Tabla 1.



Tabla 1: Componentes asociados a las teorías motivacionales

Componentes de Valor	Componentes de Expectativas	Componentes Afectivos
<p>Metas Generales (razones para la implicación en la tarea):</p> <p>Metas de aprendizaje/Metas de rendimiento.</p> <p>Orientación hacia la tarea/Orientación al yo.</p> <p>Orientación motivacional intrínseca/extrínseca.</p> <p>Incremento o protección de las percepciones de autovalía.</p> <p>Valor dado a la tarea:</p> <p>Percepción de la importancia de la</p>	<p>Atribuciones.</p> <p>Creencias de control (control interno/ control externo).</p> <p>Percepción de competencias o autoeficacia.</p> <p>Expectativas de resultado</p> <p>Expectativas de éxito futuro</p>	<p>Reacciones emocionales ante la tarea (ansiedad).</p> <p>Evaluación de uno mismo en términos de autovalía (orgullo, vergüenza, culpabilidad, indefensión).</p>

<p>tarea.</p> <p>Percepción de la utilidad de la tarea para las metas futuras.</p> <p>Valor intrínseco o interés intrínseco de la tarea.</p>		
--	--	--

Fuente: Pintrich y De Groot (1990). *Motivational and Self-Regulated Learning Componentes of Classroom Academic Performance*. Journal of Educational Psychology. 1 (82). pag. 33-40.

### **Motivación intrínseca**

Ryan y Deci (2002) explican la motivación intrínseca como aquellas cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que puedan ser operacionalmente separables de ella. Aquí son tres condicionantes personales que propician la motivación intrínseca y las formas más autorreguladas de motivación extrínseca: el sentimiento de autonomía, la percepción de competencia, y la necesidad de apoyo emocional y de relaciones interpersonales.

### **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca es la situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros a autoadministrada (Ryan y Deci, 2002). Proponen cuatro modalidades: regulación externa, cuando la conducta se realiza para satisfacer una demanda exterior;

regulación introyectada, cuando se ejecuta bajo un sentimiento de presión; la regulación identificada ocurre cuando la persona reconoce el valor implícito de una conducta; y la regulación integrada, cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo.

### **Factores que regulan los estados motivacionales**

Kandel (2000), premio Nóbel de medicina afirma que “es importante reconocer que los estados instintivos son solamente un subtipo, quizás los ejemplos más simples, de los estados de motivación que dirigen la conducta”. En general, los estados de motivación se pueden clasificar en sentido amplio en dos tipos:

1. Estados instintivos elementales y fuerzas reguladoras fisiológicas más complejas que entran en juego por alteraciones de las condiciones físicas internas como el hambre, la sed y la temperatura.
2. Aspiraciones personales o sociales.

La neurobiología estudió con mucho interés los procesos motivacionales básicos en el hombre como: ser el hambre, el sueño, la sexualidad, es el mismo Kandel quién afirma que “el estudio neurobiológico del segundo tipo de estados de motivación está en sus comienzos”, de allí que queda un largo camino por recorrer en este aspecto.

Resulta importante marcar que hay distintos estados motivacionales en el hombre que no surgen, ni se explican por las necesidades tisulares Kandel (2000) hay otro tipo de motivos que mueven la conducta propiamente humana. Existen tres

factores no relacionados con el déficit tisular pero que tienen una especial importancia para explicar la regulación de la motivación ellos son:

1. Las limitaciones ecológicas,
2. Los mecanismos de anticipación,
3. Los factores hedónicos.

Con respecto a las limitaciones ecológicas podemos decir que hay conductas que están determinadas por la naturaleza de cada ser, así por ejemplo determinadas conductas alimenticias como ser la velocidad en el comer, el tipo de alimento que se ingiere, etc. Los mecanismos de anticipación están determinados por el ritmo circadiano que regula el organismo que “activan e inactivan las respuestas fisiológicas antes de que se produzca un déficit o una necesidad tisular. Como muchos de los ritmos, están coordinados, el hipotálamo sería la localización ideal como mecanismos principal de reloj que los impulsara, o por lo menos que coordinara los mecanismos de reloj independientes localizados por todo el cerebro. El núcleo supraquiasmático sirve para esta función” (Kandel, 2000).

En relación a los factores hedónicos se puede afirmar que nadie duda que la búsqueda de placer es un motor de acción importante en el hombre y que la consideración de este factor se encuentra muy presente en la cultura y en la sociedad actual. Sin embargo, quedarse en estos tres factores de la regulación motivacional implicaría reducir al hombre a procesos todavía muy elementales, en la explicación de sus comportamientos.

## **La evaluación de la motivación en entornos educativos de Tapia**

Uno de los problemas que existen en el ámbito escolar es la desmotivación en los alumnos, la falta de interés y esfuerzo por adquirir los conocimientos y competencias que se pretende que adquieran (Alonso, 2007).

Según Alonso (2007) una de las teorías que ha recibido más aceptación para explicar la motivación de los alumnos por aprender es la teoría de la orientación a metas relacionadas con el logro. Dice que los alumnos se orientan en distintos grados a tres tipos de metas que definen otras tantas orientaciones motivacionales como son:

- A. Orientación al aprendizaje: cuando la atención del alumno se centra regularmente en la adquisición de nuevas o mejores competencias y de los conocimientos relevantes para sostenerlas. Dicha se sustenta en:
  - a. Motivación por el aprendizaje: los alumnos y alumnas que puntúan alto buscan aprender y disfrutar cuando experimentan que lo consiguen, que progresan y se sienten competentes, lo que implica una mejora de sus expectativas de autoeficiencia y de su autoconcepto, con independencia de las consecuencias externas al propio aprendizaje.
  - b. Deseo de ser útil: los que puntúan alto se esfuerzan por aprender tanto más cuanto mayor es la claridad con que perciben que la competencia trabajada les va a permitir ser útiles.
  - c. Disposición al esfuerzo: los que puntúan alto tienden a esforzarse de modo sistemático antes de las tareas de aprendizaje. La disposición al

esfuerzo es uno de los factores que más positivamente se relacionan con el rendimiento escolar.

- d. Evitación y rechazo de la tarea por considerarla inútil: se relaciona negativamente con la orientación al aprendizaje y positivamente con la orientación a la evitación. Los que puntúan alto evitan el trabajo porque consideran que lo que se les propone que hagan o que aprendan no tiene ninguna utilidad y por lo tanto que no merece la pena esforzarse. Al contrario ocurre con los alumnos y alumnas que puntúan bajo, pues consideran que lo que han de aprender es útil y se esfuerzan por conseguir los objetivos propuestos. Cuanto más baja es la puntuación en esta escala, mayor es el rendimiento.
- e. Deseo de apoyo del profesor: con puntaje alto se esfuerzan tanto más cuanto mayor es el apoyo que experimentan por parte del profesor, al que consideran una ayuda importante para aprender y hacer bien las cosas.

B. Orientación al resultado o a la ejecución: cuando el alumno busca no tanto aprender como el conseguir demostrar públicamente su valía y que los demás le evalúen positivamente. Y evalúa los siguientes aspectos:

- a. Deseo de evaluación positiva: la puntuaciones más altas indican que se mueven sobre todo en función del hecho de que van a ser evaluados y buscan obtener resultados positivos. Sin embargo, no influye prácticamente en el rendimiento.

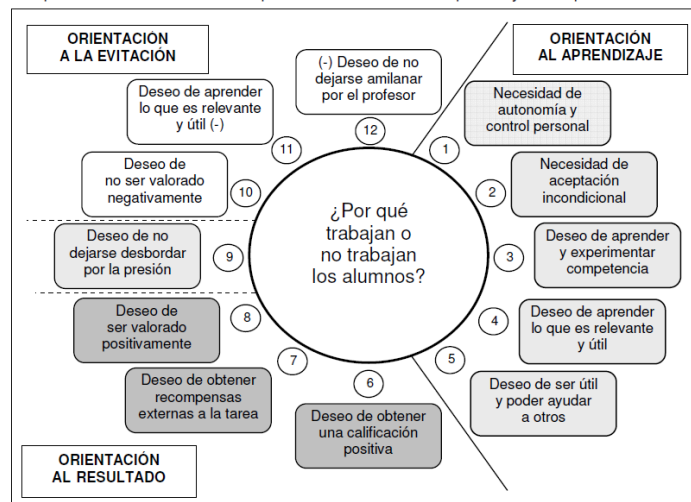
- b. Deseo de éxito público y su reconocimiento: los que tengan puntuación alta se mueven sobre todo en función de la posibilidad de tener éxito ante los demás y de que el mismo se les vaya a reconocer. Sin embargo, no influye en el rendimiento ni positiva ni negativamente.
  - c. Deseo de conseguir metas externas: lo de mayor puntaje se mueven sobre todo en función del hecho de que van a ser calificados y buscan la obtención de resultados positivos. El puntaje alto influye negativamente en el rendimiento y el aprendizaje.
  - d. Resistencia positiva a la presión: los alumnos con alto puntajes buscan no dejarse desbordar por la presión del tiempo, lo que hace que se esfuercen más cuando experimentan esta presión.
- C. Orientación a la evitación: cuando se teme una valoración negativa de la propia valía. Aquí se presentan lo siguiente:
- a. Deseo de evitar la evaluación negativa (miedo al fracaso): Puntajes altos buscan evitar la evaluación negativa por parte de los demás. Este deseo hace que tiendan a no implicarse en tareas en las que aunque podrían aprender, podrían también quedar mal frente a los demás u obtener una calificación negativa que condujese a esa valoración negativa.
  - b. Resistencia al desánimo debido al profesor: Los que tienen un puntaje alto no se desaniman ni cejan en su esfuerzo por aprender

aunque el profesor no les apoye e incluso actúen buscando descalificarles.

- c. Resistencia positiva a la presión (ya descrita).
- d. Evitación y rechazo de la tarea por considerarla inútil (ya descrita).

Como marca Alonso (2007), las tres orientaciones motivacionales referidas constituyen modos de agrupar y describir conjuntos de motivaciones o metas más específicas que es preciso tener en cuenta tanto en lo individual como en la interacción porque son las que mueven a los alumnos. A continuación en la Figura 1 se observan estas orientaciones:

Figura 1: Motivaciones y orientaciones



Fuente: Alonso (2007). Evaluación de la motivación en entornos educativos.

Barcelona. Universidad Autónoma de Madrid



## **Entorno instruccional que afecta a la motivación**

Para hablar de mejorar el interés y el esfuerzo de los alumnos por aprender muchas veces el problema es evaluar las características del entorno de aprendizaje creando por los profesores para poder aconsejar qué debe cambiar. Entre los tres principios más importantes según Alonso (2007), indican que los profesores:

- a) Deben conseguir que sus alumnos sientan que actúan con autonomía, que trabajan para conseguir sus propias metas y no las impuestas por otros.
- b) Deben proponer objetivos y tareas que impliquen un grado de desafío razonable y cuyo logro sea percibido por los alumnos como algo personalmente valioso.
- c) Deben asegurarse de que los alumnos experimenten que progresan en grado razonable para evitar que disminuyan sus expectativas de éxito.

Como hace referencia, dichos principios deben concentrarse en estrategias de enseñanza más específicas que deben emplearse en diferentes momentos a lo largo de la secuencia de aprendizaje.

## **Cuestionario MAPE-II**

Jesús Alonso Tapia junto con Ignacio Montero García diseñan en 1992 el cuestionario MAPE-II. Se utilizan setenta y cuatro elementos que recogen una serie de afirmaciones relativas a modos de pensar, sentir y comportarse ante distintas situaciones relacionadas con el rendimiento general y académico(Montero y Alonso, 1992).

Elementos que componen la versión definitiva del MAPE-II:

- Escala 1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento.
- Escala 2: Motivación intrínseca.
- Escala 3: Ambición.
- Escala 4: Ansiedad inhibidora del rendimiento.
- Escala 5: Ansiedad facilitadora del rendimiento.
- Escala 6: Vagancia.

Dimensiones (corresponden a los factores de segundo orden):

A. Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.

Integrada por los factores:

- 1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento.
- 2: Motivación intrínseca.
- 6: Vagancia (con peso negativo).

B. Dimensión 2: Motivación por el resultado.

- 3: Ambición.
- 5: Ansiedad facilitadora del rendimiento.

C. Dimensión 3: Miedo al fracaso.

- 4: Ansiedad inhibidora del rendimiento.

Modo de obtención de las puntuaciones en las dimensiones:

$$D1 = E1 + E2 + (12 - E6)$$

$$D2 = E3 + E5$$

$$D3 = E4$$

Nota: E = puntuación en la escala correspondiente a cada factor de primer orden.

### **El profesor en la motivación del estudiante**

Para sostener el interés y el esfuerzo de sus alumnos en el aula, los profesores deben tratar de conseguir que sus alumnos se preocupen más por aprender que por quedar bien, que se fijen más en lo que han aprendido que en si han sacado notas peores o mejores que las de los compañeros, que piensen más en la recompensa interna que supone el aprendizaje y dominio de la tarea y menos en si con ello van a conseguir un premio o evitar un castigo, que no piensen en que no son capaces de hacer algo o en la mala suerte o la dificultad de la tarea cuando algo sale mal o cuando se encuentran con dificultades, y que piensen cómo pueden resolver las dificultades con que se encuentran(Alonso, 1991). Pero, hasta qué punto los profesores son conscientes de la importancia de planificar las sesiones de instrucción de modo que reúnan las características señaladas y si saben qué tipo de intervenciones al comienzo de una clase o a lo largo del proceso de instrucción son más adecuadas para ello. De igual forma, es preguntar si los profesores conocen no sólo el valor motivacional de la distinta forma de organizar la actividad, sino también, las condiciones que se requieren para que cada una de estas formas sea motivacionalmente efectiva.

También Alonso (1991) señala que los profesores han de atender a un elemento central en la enseñanza que es la forma de evaluar al alumno como una forma de

repercusión motivacional central. No se trata sólo de informar al alumno sobre si los logros de su actuación han de ser considerados como éxitos o fracasos sino porque, según se planifiquen y se comuniquen los resultados a los alumnos, van a subrayar la importancia de aprender o, con independencia de ello, de quedar bien; van a ayudarles a considerar los errores como una ocasión para aprender o, como un fracaso reflejo de su incompetencia. Lo que determina inmediatamente y en buena medida el esfuerzo que los profesores ponen en actuar con efectividad en general y en motivar a sus alumnos, en particular, es su sentido de eficacia personal. Para Ashton (1985, págs. 141-174) lo que más influye es no tanto lo que sabe cuánto lo que cree que puede hacer o que puede conseguir. Esto es, la variable que influye en que los profesores motiven adecuadamente a los alumnos tiene que ver con la motivación del propio profesor.

La aplicación de la teoría de la autoeficacia de Bandura al estudio de la eficacia de los profesores permite realizar algunas predicciones acerca del modo en el que estos afrontan los obstáculos, se esfuerzan para alcanzar las metas que persiguen y se muestran más o menos persistentes cuando surgen situaciones difíciles. Gibson y Dembo (1984, págs. 569-582) predicen que los profesores que confían en su capacidad para enseñar y que creen que una enseñanza eficaz influye en el aprendizaje de los alumnos, muestran mayor persistencia y se centran más en los aspectos académicos de su actividad que aquellos profesores con expectativas bajas respecto a su capacidad para influir en el aprendizaje de los alumnos. Estos autores, además, investigan acerca de las estrategias de enseñanza más

características de los profesores con alta y baja autoeficacia. Los primeros emplean más tiempo en la clase para el desarrollo de actividades académicas, utilizan métodos instructivos más complejos, proporcionan gran ayuda y orientación para que los alumnos que encuentran dificultades puedan llegar a alcanzar las metas de aprendizaje y alaban los logros académicos de los alumnos. Por el contrario, los profesores con baja autoeficacia dedican más tiempo de clase a tareas no académicas, retiran el apoyo a los alumnos cuando no alcanzan relativamente pronto los resultados previstos y critican los errores que estos cometen.

### **Metodología**

El presente trabajo es una investigación no experimental, de tipo cuantitativa y con un alcance descriptivo. Se seguirán las instrucciones que proporciona la investigación de Alonso (1991) para la interpretación de los resultados.

El universo será la Universidad Politécnica de Pénjamo, ubicada en la ciudad de Pénjamo, Guanajuato, México. La población con la que se trabajará es la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas, y la Ingeniería en Software; junto con una muestra de:

Lic. en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas

Tabla 2: Número de estudiantes que contestaron la encuesta en línea en la carrera de Administración

Grupo:	Número:
3-A	14
3-B	32
3-C	19
3-D	17
6-A	19
6-B	14
6-C	21
6-D	25
9-A	27
9-B	21
TOTAL	209

Fuente: Propia

### Ingeniería en Software

Tabla 3: Número de estudiantes que contestaron la encuesta en línea en la carrera en Ingeniería en Software

Grupo:	Número
3-A	14
3-B	10
TOTAL	24

Fuente: Propia

La temporalidad en la que se realiza el proyecto será en el mes de Diciembre de 2013, el instrumento es el cuestionario M.A.P.E-II de Alonso Tapia, El cual se subirá a la plataforma e-encuestas.com para recolectar la información y ser vaciadas en hojas de Microsoft Excel. Los resultados se mostrarán en base a las fórmulas que el propio Alonso propone, lo cual ayuda a la interpretación y análisis más rápido. Finalmente se darán algunas conclusiones respecto a lo percibido y otras de tipo personal.

## Resultados

A continuación se muestran los resultados de cada grupo y por carrera. Para la Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4: Grupo 3-A de Administración

<b>GRUPO 3<sup>a</sup></b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	111	213
2: Motivación intrínseca	144	
6: Vagancia (con peso negativo)	54	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	123	212
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	89	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	100	100

La tendencia del grupo es un equilibrio entre la motivación por el aprendizaje y los resultados.

Fuente: Propia



Tabla 5:Grupo 3-B de Administración

<b>GRUPO 3B</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	216	417
2: Motivación intrínseca	312	
6: Vagancia (con peso negativo)	123	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	261	490
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	229	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	187	187

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia.

Tabla 6:Grupo 3-C de Administración

<b>GRUPO 3C</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	140	246
2: Motivación intrínseca	184	
6: Vagancia (con peso negativo)	90	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	174	302
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	128	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	152	152

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia

Tabla 7: Grupo 3-D de Administración

<b>GRUPO 3D</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	100	236
2: Motivación intrínseca	177	
6: Vagancia (con peso negativo)	53	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	148	274
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	126	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	100	100

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia

Tabla 8:Grupo 6-A de Administración

<b>GRUPO 6A</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	156	274
2: Motivación intrínseca	186	
6: Vagancia (con peso negativo)	80	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	156	278
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	122	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	115	115

Fuente: Propia

Tabla 9:Grupo 6-B de Administración

<b>GRUPO 6B</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	110	225
2: Motivación intrínseca	154	
6: Vagancia (con peso negativo)	51	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	130	227
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	97	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	108	108

La tendencia del grupo es un equilibrio entre la motivación por el aprendizaje y por el resultado.

Fuente: Propia

Tabla 10:Grupo 6-C de Administración

<b>GRUPO 6C</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	169	345
2: Motivación intrínseca	242	
6: Vagancia (con peso negativo)	78	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	174	311
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	137	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	130	130

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el aprendizaje.

Fuente: Propia

Tabla 11:Grupo 6-D de Administración

<b>GRUPO 6D</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	178	332
2: Motivación intrínseca	239	
6: Vagancia (con peso negativo)	97	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	189	348
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	159	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	139	139

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia

Tabla 12:Grupo 9-A de Administración

<b>GRUPO 9A</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	179	376
2: Motivación intrínseca	299	
6: Vagancia (con peso negativo)	114	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	204	395
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	191	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	114	114

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia



Tabla 13:Grupo 9-B de Administración

<b>GRUPO 9B</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	131	246
2: Motivación intrínseca	210	
6: Vagancia (con peso negativo)	107	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	177	293
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	116	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	128	128

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el resultado.

Fuente: Propia

Para la Ingeniería en Software se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14:Grupo 3-A de Software

<b>GRUPO 3A SOFTWARE</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	89	194
2: Motivación intrínseca	145	
6: Vagancia (con peso negativo)	52	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	94	174
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	80	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	79	79

La tendencia del grupo es hacia la motivación por el aprendizaje.

Fuente: Propia

Tabla 15:Grupo 3-B de Software

<b>GRUPO 3B SOFTWARE</b>		
<b>Dimensión 1: Motivación por el aprendizaje.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
1: Alta capacidad de trabajo y rendimiento	63	146
2: Motivación intrínseca	104	
6: Vagancia (con peso negativo)	33	
<b>Dimensión 2: Motivación por el resultado.</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
3: Ambición	81	142
5: Ansiedad facilitadora del rendimiento	61	
<b>Dimensión 3: Miedo al fracaso</b>		
<b>Factor:</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
4: Ansiedad inhibidora del rendimiento	57	57

La tendencia del grupo es un equilibrio entre la motivación por el aprendizaje y el resultado.

Fuente: Propia.

### **Conclusiones**

Las dos carreras tienden a una motivación por el resultado, aunque la diferencia entre la dimensión sobre la motivación por el aprendizaje es muy cercana. Podemos darnos cuenta que existe un equilibrio entre ambas dimensiones, lo cual nos lleva a pensar que los grupos comprenden la importancia de aprender y aplicar el conocimiento adquirido.

Le dimensión referente al miedo al fracaso tiene un papel importante en cada grupo y un peso significativo para el estudiante. Es normal sentir ese miedo a reprobar o a no poder concluir sus estudios, incluso el de hacer el ridículo ante los compañeros del grupo.

Esta información nos ayudara a dirigir los esfuerzos y trabajo de los docentes para elevar la motivación de los estudiantes y de esta forma asegurar una formación profesional adecuada.

Un estudiante motivado lo lleva a buscar más conocimiento, a mejorar académicamente, a la obtención de logros, involucramiento en actividades extra escolares, a ayudar a sus compañeros, a mantener el ánimo durante las clases, a crecer como persona y futuro profesionista.

Con esto llegamos a la conclusión de que nuestras hipótesis se han comprobado y aceptado en términos generales, ya que en lo específico se observó que tanto el aprendizaje como la aplicación del conocimiento tienden a un equilibrio, en gran medida por el hecho de ser una institución educativa que trabaja con un sistema de Educación Basada en Competencias, y por otro lado, por los tiempos en los que vivimos donde se requiere gente que pueda aplicar inmediatamente lo aprendido en su carrera.

## Bibliografía

- Alonso, J. (1991). *¿Qué es lo mejor para motivar a mis alumnos? Análisis de lo que los profesores saben, creen y hacen al respecto*. Madrid: Instituto de ciencias de la educación de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Alonso, J. (2007). *Evaluación de la motivación en entornos educativos. Manual de Orientación y Tutoría*. (M. Álvarez, & R. Bisquerra, Edits.) Barcelona: Kluwer.
- Ashton, P. (1985). Motivation and teachers. Sense of efficacy. En C. Ames, & R. Ames, *Research on motivation in education II: The classroom milieu*. Orlando, Florida: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy*. New York: Freeman.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating Humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*. London: Sage Publications.
- Gibson, S., y Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: a construct validation. *Journal of Educational Psychology*, 569-582.
- González, M. (1997). *La motivación académica. Sus determinantes y pautas de intervención*. Navarra: EUNSA.
- González, M. C. (1999). *La motivación académica. Sus determinantes y pautas de intervención* (Segunda ed.). España: EUNSA.
- Kandel, E. (2000). *Principios de neurociencia*. México: McGraw-Hill.
- Koehn, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Díaz de Santos.

- Korthagen, A. J. (Septiembre de 2005). The Organization in Balance: Reflection and Intuition as Complementary Processes. *Management Learning Thousand*, 36(3), 371-387.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. Leadership and motivation. *Cambridge: The MIT Press*, 27.
- Montero, I., y Alonso, J. (1992). *Motivar en la adolescencia: teoría, evaluación e intervención*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and Self-Regulated Learning Componentenets of Classroom Academic Peformance. *Journal of Educational Psychology*, 1(82), 33-40.
- Rodríguez, J. (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2002). *An overview of self-determination theory: an organismic dialectic perspective*.The University of Rochester Press.  
Recuperado el 07 de Mayo de 2015
- Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Weiner, B. (1990). History of motivational research in education. *Journal of Educational Psychology*, 4(82), 616-622.

# La Motivación como parte del Clima Organizacional en una Escuela de Educación Superior

---

Rubén Chávez Chairez<sup>1</sup>  
Elva Herminia Reyes de Ávila<sup>2</sup>  
Eduardo Alejandro Carmona<sup>3</sup>

## Resumen

El presente trabajo pretende conocer cómo es la motivación entre los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas, analizando de la percepción que tienen de los diferentes elementos que generan la motivación. Se observó que aunque la percepción en lo general es positiva, existen diferencias entre sectores de acuerdo a las condiciones particulares de cada uno, influyendo situaciones como la afiliación sindical, el Programa Académico, el nivel de estudios y las diferencias de status social y económico. El estado que guarda la motivación influye en el Clima Organizacional de las organizaciones y dentro de las Instituciones de Educación Superior adquiere un matiz que lleva al logro de una educación de calidad.

**Palabras clave:** Clima organizacional, motivación, universidad, IES.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Zacatecas IM UAI. [rubenchavez\\_chairez@hotmail.com](mailto:rubenchavez_chairez@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Zacatecas MA UACA. [Ehra97@hotmail.com](mailto:Ehra97@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Zacatecas MA UACA. [Alexcar2001@hotmail.com](mailto:Alexcar2001@hotmail.com)

## **1. Introducción**

Conocer la percepción respecto la motivación existente entre los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas, permite contribuir a la determinación del estado que guarda el clima organizacional, como una acción fundamental que puede utilizarse como un indicador del desarrollo organizacional, la eficiencia y la productividad.

### **1.1. Antecedentes**

Aunque a la fecha no existe una investigación sobre el clima organizacional en la UACyA propiamente dicha, se ha realizado investigación sobre los valores éticos en los estudiantes de licenciatura como base de la cultura organizacional, en la cual, se intenta identificar cuáles valores practican los estudiantes en su vida diaria y cuales han adquirido durante estancia en la universidad y que permiten un mejor comportamiento y convivencia entre los individuos de la institución. En dicha investigación se concluye que el respeto es el valor más importante que los estudiantes perciben, que los valores expresados en el Modelo Académico UAZ siglo XXI no están reconocidos de manera homogénea entre los estudiantes y que es fundamental contar con una planta docente que permita generar una transmisión adecuada de los valores (Carmona *et al.* 2010).

### **1.2. Planteamiento del problema**

El presente trabajo pretende determinar el estado que guarda la motivación en los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA) de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) para el desempeño de sus



funciones, como parte constitutiva de una investigación más general que determinará el Clima Organizacional de dicha Unidad Académica. Un elemento indispensable en las organizaciones es la motivación, ya que ésta permite a sus integrantes realizar con mayor entusiasmo y eficiencia las actividades que les corresponden dentro de la misma.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

¿Los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas se encuentran motivados?

**Preguntas particulares:**

¿La motivación es similar en los diferentes sectores de la UACyA?

¿En la UACyA existe el reconocimiento como parte de la motivación?

¿La retribución que reciben los integrantes de la UACyA les genera motivación?

**1.3. Justificación**

En el año de 1962 en el seno del entonces Instituto de Ciencias Autónomo de Zacatecas (ICAZ), nace la Escuela de Contaduría y Administración, transformándose y mejorando su oferta educativa, hasta ser reconocida en la actualidad como: Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA) de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Los programas académicos, Licenciatura en Contaduría, Sistema Universitario Abierto (SUA) con varias sedes dentro del estado, 3 Maestrías y un Doctorado Interinstitucional, son la oferta educativa actual; su población ha crecido considerablemente, por lo cual resulta de gran importancia conocer el clima organizacional y específicamente el grado de

motivación de sus integrantes, para determinar las estrategias que permitan mejorar el ambiente que se vive, favoreciendo la productividad, la calidad y el desempeño.

#### **1.4. Objetivos**

Conocer el estado que guarda la motivación entre los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas.

##### **Objetivos particulares**

- Determinar si la motivación es similar entre los diferentes sectores de la UACyA.
- Identificar si es percibido el reconocimiento en la UACyA.
- Conocer si la retribución que reciben les genera motivación.

#### **1.5. Hipótesis**

Los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas se encuentran motivados.

##### **Hipótesis particulares**

- La motivación es similar entre los diferentes sectores de la UACyA.
- Los integrantes de la UACyA perciben que su desempeño es reconocido.
- La retribución que reciben les genera motivación.

## **1.6. Variables de estudio**

Definimos la motivación tomando en cuenta las siguientes características para obtener información y hacer un proceso de medición de la misma:

**Servicio.-** Acción y efecto de servir. (Realizar las actividades y acciones ofrecidas).

**Reconocimiento.-** Tomar en cuenta, considerar el buen desempeño.

**Progreso.-** Lograr una mejor posición socioeconómica, superarse, vivir mejor.

**Satisfacción.-** Sentirse bien consigo mismo, disfrutar de lo realizado, considerar como buenos los resultados.

**Capacitación.-** Inducir a mejorar el desempeño, adquirir destrezas y conocimientos.

**Retribución.-** Recompensa o pago de algo. (Recibir a cambio de algo).

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Clima organizacional**

Hablar de clima organizacional es entrar en debate, pues no hay un acuerdo en cuanto al concepto del mismo. Para establecer una definición más clara del concepto clima organizacional es necesario determinar los elementos que lo constituyen así como el impacto que los mismos tienen en el desarrollo organizacional y la percepción de los trabajadores. El tema del clima nace de la

complejidad que existe en las organizaciones ya que estas están conformadas por personas y grupos con ideas, personalidades y actitudes diferentes.

Según García y Bedoya (1997), citados por García-Solarte (2009), existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores,
2. Hacer entrevistas directas a sus trabajadores y
3. Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para tal fin.

La literatura determina que la mejor estrategia es el cuestionario, siempre y cuando esté bien elaborado y encaminado a los puntos que se desean saber, pero sobre todo, que se respete la confidencialidad del trabajador a quien le ha sido aplicado.

Autores como: Frost, Moore Louis, Loundberg, Martin, Smircich, Schein, Schneider, Alvesson, entre otros, no encuentran dentro de sus constructos diferencias significativas y puntuales que pudieran establecer como línea de diferencia (Arriola *et al*, 2011).

Aun cuando el concepto de cultura organizacional es de acepción general para todas las empresas, cada una de ellas cuenta con su propia cultura y forma, incluso al interior de ellas existen variaciones en los diferentes grupos de trabajo los cuales en ocasiones no están de acuerdo en todo lo que se lleva dentro de la empresa, por lo que dan espacio a lo que se llama subcultura.

### **2.3. Motivación**

El comportamiento de un individuo refleja su nivel de motivación, éste viene de la forma en que percibe los factores que caracterizan y distinguen a la organización y que al ser percibidos por él determinan el clima organizacional.

Motivación proviene de la palabra motivo, que según la Real Academia de la lengua es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Motivar es dar causa o motivo para algo; otra acepción indica que es disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo, por lo tanto motivación es la acción y efecto de motivar.

El término de motivación se ha definido de diversas maneras por diferentes autoridades en el estudio de la Psicología, Administración y disciplinas afines. Cole (2009), citado por Nhat y Dung (2013), dice que la motivación es esencialmente lo que impulsa a una persona a trabajar de una manera particular y con una determinada cantidad de esfuerzo. Para Buford et al (1995), la motivación es una predisposición a comportarse de manera intencional para lograr las necesidades específicas. Obviamente, existen divergencias en las definiciones, aunque algunos hilos comunes parecen existir. Lo que es común a las definiciones que anteceden es entre otras cosas, que algo tiene que activar a un empleado para llevar a cabo sus funciones de una manera excepcional.

Para Nath y Dung (2013), la motivación es operacionalmente definida como un conjunto de factores indefinidos que hacen que una persona (un empleado) pueda llevar a cabo sus funciones en una manera especial. Los factores se escriben como indefinidos, ya que constantemente cambian con el tiempo, como ha

señalado Kovach (1987), Lo que está implícito en esta definición es que un empleado no funciona de esa manera especial si él no se encuentra motivado para hacerlo. La comprensión de esta definición depende de la apreciación de algunas teorías existentes sobre la motivación.

Chiavenato (2007), dice que para comprender la conducta humana es necesario un mínimo de conocimiento de la motivación y que definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos; cita a Kast y Rosenzweig (1970), quienes dicen de manera general que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.

Este impulso a cualquier acción puede ser provocado por un estímulo externo, al igual que puede ser generado internamente por el individuo mismo. Por lo tanto la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech y Ballachey (1962), citados por (Chiavenato, 2007), exponen que los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé. Por lo tanto, la motivación es la fuerza que lo impulsa a cumplir o a actuar.

Todas las personas tienen motivaciones diferentes y estas se basan en las necesidades individuales de cada uno, incluso en una misma persona la motivación y las necesidades pueden cambiar en un lapso de tiempo. Méndez Álvarez (2006), cita a los siguientes autores, quienes tienen diferentes concepciones del hombre.

- Frederick Taylor, quien tiene como idea el que el hombre actúa como un ser económico, dejando de lado otros aspectos como los sentimientos, necesidades, deseos, inquietudes y relaciones formales.
- Henry Fayol, quien muestra al hombre como agente activo de una organización, apto para realizar las labores asignadas, cumpliendo con principios como responsabilidad, disciplina, división del trabajo y autoridad.
- Elton Mayo, establece que antes que una remuneración económica necesita un reconocimiento social y un sentido de pertenencia, los cuales son considerados como motivaciones óptimas para alcanzar los niveles de eficiencia esperados por la organización.
- Peter Drucker, quien tiene la idea de que hombre es el elemento principal de la empresa, apto para asumir responsabilidades y tomar decisiones.
- Edgar Schein, quien afirma que la principal motivación para el hombre debe ser los incentivos económicos, pero considera que el hombre está dispuesto a aprender nuevas motivaciones.
- Michael Porter, quien manifiesta especial importancia a la motivación, no sólo desde el punto de vista económico sino personal (autorrealización).

## **2.5. Principales teorías de la motivación**

En general, los autores coinciden en la importancia de ver al individuo como un ser humano con necesidades personales, que requiere motivación para el desempeño de sus actividades y para el incremento de su productividad dentro de la

organización. Chiavenato (2007), menciona algunas de las diferentes teorías de motivación:

Jerarquía de las necesidades de Maslow, quien expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de autorrealización.

La teoría de los dos factores de Herzberg, quien basa su teoría en el ambiente externo donde la motivación para trabajar depende de dos factores: higiénicos y motivacionales.

El modelo situacional de motivación de Vroom, quien se restringe exclusivamente a la motivación para producir y reconoce las diferencias individuales.

Teoría de las expectativas de Lawler III, quien en sus trabajos de motivación encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización.

### **3. Materiales y Métodos**

#### **3.1. Introducción**

El objeto de estudio es la población de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas ubicada en la Ciudad de Zacatecas, Zac. El estudio se realizó en el mes de mayo del año 2013, teniendo una población de 1979 integrantes de tres diferentes sectores que son: alumnos, docentes y administrativos. Se diseñó y aplicó un cuestionario a una muestra representativa de esta población, por lo que la percepción corresponderá únicamente a los que integren en ese momento la UACyA y no será aplicable o válido en otro momento, porque aunque es casi seguro que los docentes y



administrativos permanezcan, los alumnos no, ya que mientras algunos egresan otros apenas se integran.

### **3.2. Obtención de la información**

La técnica utilizada para la recolección de información consistió en diseñar un cuestionario para ser entregado aleatoriamente a alumnos, docentes y administrativos de la Unidad Académica respetando la muestra y distribución establecidas.

### **3.3. Muestra**

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra es la que sugieren Berenson y Levine, que plantea la relación entre las probabilidades de respuesta para preguntas de tipo cualitativo y se ha considerado que la probabilidad de respuesta es de 50%, lo que da la ventaja de que la cantidad de encuestas sea mayor. Por el tipo de estudio que se realizará el valor que otros trabajos han hecho en estudios similares para el nivel de confianza en que los resultados contengan los valores de la media en ellos es de 95.2% y el error que se está dispuesto a cometer es de 4.8%. Con esta información la fórmula utilizada es:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde: n= número total de encuestas; z=normalización dado el nivel de confianza; p=probabilidad de éxito; q=probabilidad de no éxito y e=error 0.048; El valor de Z con

95.2% de confianza bilateral resulta 1.96. Sustituyendo los valores de las variables:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)}{.048^2}$$

Y el valor de n es: 416.82

Como se tiene una población finita se aplicó una fórmula que permita reducir en algunas encuestas el monto total que serán aplicadas. Los elementos de esta fórmula se especifiquen de acuerdo a lo siguiente: Aplicando el factor de corrección para población finita resulta:

$$n = \frac{n_0 N}{N + n_0 - 1}$$

El resultado final es: n = 343.88, es decir 344 encuestas.

Con el fin de asegurar la obtención de datos, se aplicaron 372 encuestas para descartar aquellas que no fueran llenadas correctamente. En caso de que ninguna esté mal aplicada se generará un error de: 0.05081063, es decir, ligeramente mayor al 5%.

	POBLACION	PORCENTAJE	ENCUESTAS APLICADAS
<b>ALUMNOS LICENCIATURA</b>	924	47	185
<b>ALUMNOS SUA</b>	550	28	77
<b>ALUMNOS MAESTRIA EN IMPUESTOS</b>	160	8	14
<b>ALUMNOS MAESTRIA EN ADMINISTRACION</b>	95	5	46
<b>DOCENTES</b>	145	7	31
<b>TRABAJADORES</b>	105	5	19
<b>TOTAL</b>	1979	100	372

Cuadro 1. Población total de la Unidad Académica de Contaduría y Administración en mayo del 2013. Fuente: Elaboración propia

## 4. Resultados

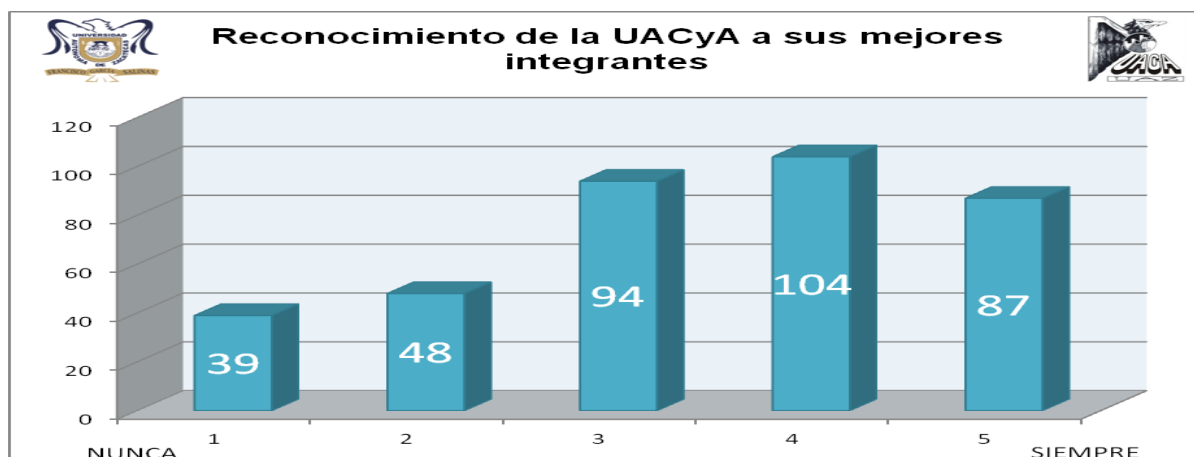
### 4.1. Introducción

Una vez determinada la distribución, se aplicaron las encuestas y se obtuvieron resultados. Las gráficas presentadas muestran las frecuencias obtenidas en cada una de las preguntas de la encuesta, pero para mayor facilidad de interpretación, éstas se describen en porcentajes.

### 4.2. Análisis de frecuencias

Cuando se les preguntó si la UACyA reconoce a sus mejores integrantes, se observó que poco más de la mitad es decir el 51% respondió que si son reconocidos, el 25% que sólo a veces y el 24% que no se reconocía a los mejores integrantes.

Figura 1. Reconocimiento de la UACyA a sus mejores integrantes, percepción general

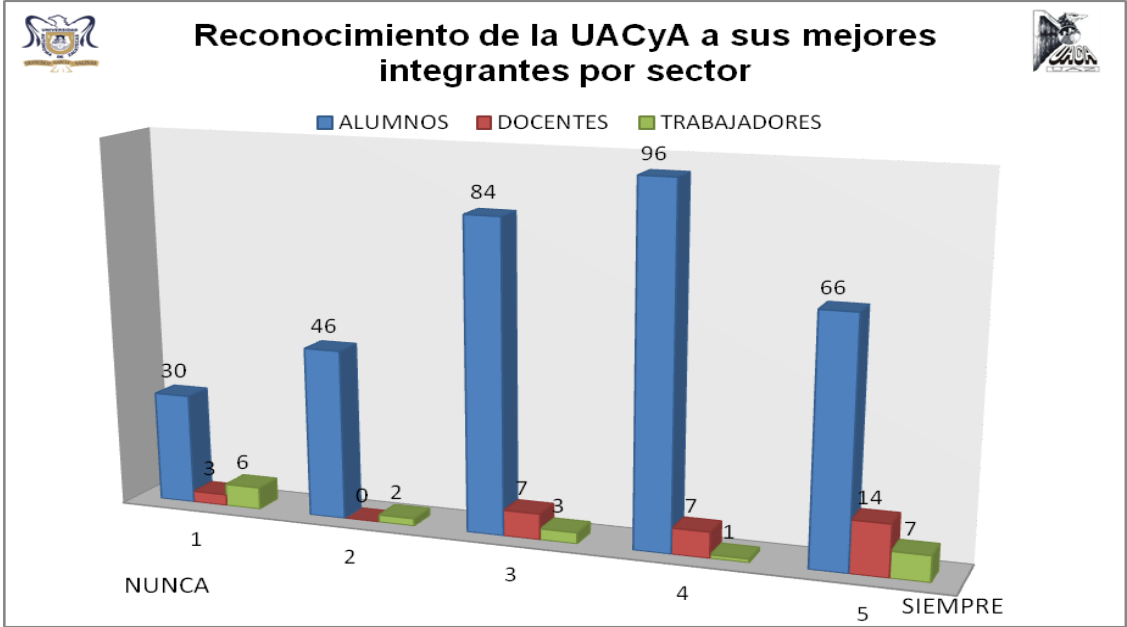


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción del reconocimiento por sector se observa que la mitad de los alumnos es decir un 50% consideran que la UACyA si reconoce a sus

mejores integrantes un 26% que sólo a veces y un 24% que esto no sucede. Para los docentes el porcentaje de la percepción de que si hay reconocimiento aumentó en relación a la de los alumnos quedando en un 68%, un 22% considera que sólo a veces existe este reconocimiento y tan sólo el 10% considera que no lo hay. Para el sector de los trabajadores, el 42% opina que la UACyA si reconoce a los mejores integrantes, pero, de la misma forma un 42% opina que no hay tal reconocimiento y un 16% que sólo a veces.

Figura 2. Reconocimiento de la UACyA a sus mejores integrantes, percepción por sector



Fuente: Elaboración propia

Se les preguntó que *si la retribución que reciben a cambio de su esfuerzo y dedicación era motivante*, de la cual se tuvo las siguientes respuestas:

El 40% considera que es motivante la retribución que reciben, el 31% que sólo a veces y el 28% que no lo es, por lo que tenemos que aunque la diferencia en

puntos porcentuales no es muy considerable la mayoría de los integrantes consideran que hay motivación debido a la retribución.

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
NUNCA	72	19
CASI NUNCA	34	9
A VECES	115	31
CASI SIEMPRE	75	20
SIEMPRE	76	20
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100</b>

Cuadro 22. Motivación por la retribución recibida por parte de la UACyA, percepción general.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis por sector, se observa que el 37% de los alumnos considera que si es motivante la retribución que reciben, el 32% que sólo a veces y el 31% que no, quedando muy apegados al de la gráfica general. El 67% de los docentes considera que si es motivante la retribución que reciben, el 23% que sólo a veces y el 10% que no lo es, en este sector se observa que a la gran mayoría si les motiva la retribución recibida y en cuanto a los trabajadores se tiene que el 53% considera que si es motivante, el 32% que sólo a veces y el 15% que no lo es, por lo que podemos observar que los menos motivados con la retribución recibida son los alumnos.

RESPUESTA	PORCENTAJE POR SECTOR		
	ALUMNOS	DOCENTES	TRABAJADORES
NUNCA	21	10	10
CASI NUNCA	10	0	5
A VECES	32	23	32
CASI SIEMPRE	20	23	21
SIEMPRE	17	44	32
TOTAL	100	100	100

Cuadro 3. Motivación por la retribución recibida por parte de la UACyA, percepción por sector

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. Análisis de confiabilidad

El análisis de confiabilidad utilizado para las correlaciones fue el Alfa de Cronbach el cual nos da un resultado de 0.887 lo que representa un alto grado de confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.887	10

Cuadro 43. Estadístico de fiabilidad

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Análisis estadístico

En el Cuadro 5 derivado del análisis estadístico realizado, se observa que en las variables **reconocimiento, progreso, satisfacción, capacitación motivante y el reconocimiento es mejor que la retribución**, la moda se posiciona en el número cinco, lo que indica que la percepción de los integrantes de la UACyA corresponde

a la respuesta “siempre”, lo cual representa una buena percepción de dichas variables.

En la dispersión de datos se observa que la desviación estandar de la variable **progreso** es la que más se aproxima a la media con un valor de 1.009 y la más distante de la media es la de la variable de **retribución** con un valor de 1.399.

	SERVICIO	RECONOCIMIENTOINTEG	RECONOCIMIENTOEXT	PROGRESO	SATISFACCIÓN	CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓNMOTIV	RETRIBUCIÓN	RETRIBUCIÓNMOTIV	RECONOCVSRREMUNER
N Válidos	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.67	3.41	4.09	4.06	3.99	3.47	3.99	2.99	3.13	3.48
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
Moda	4	4	5	5	5	4	5	3	3	5
Desv. típ.	1.186	1.265	1.040	1.009	1.091	1.198	1.116	1.399	1.368	1.351
Varianza	1.406	1.601	1.082	1.018	1.191	1.436	1.245	1.957	1.872	1.824
Suma	1367	1268	1520	1509	1486	1290	1484	1112	1165	1294

Cuadro 54. Estadísticos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Análisis factorial

Con la idea de buscar una reducción de las variables se aplicó el análisis factorial lo que resulta en dos factores principales, que se observan en el Cuadro 6.

### Matriz de componentes rotados

	Componente	
	1	2
Servicio	.748	
Reconocimiento	.703	
Exterior	.769	
Progreso	.831	
Autosatisfacción	.775	
Capacitación	.717	
MotivaSatis	.641	
Retribución		.884
Reconoce		.852
Satisface		.640

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Cuadro 6. Matriz de componentes rotados.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Análisis de correlaciones

En cuanto a las correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman porque se tienen datos no paramétricos.

En cuanto a la variable de **reconocimiento** encontramos una correlación altamente significativa con la variable de **capacitación**, con un coeficiente de 0.563 lo que demuestra que a mayor capacitación mayor será el reconocimiento a sus integrantes. También se observa la correlación que tiene con la variable de **progreso** con un coeficiente de 0.537 lo que indica que a mayor progreso en la vida de sus integrantes mayor será el reconocimiento a los mismos.

Respecto a la variable de **retribución**, se encuentra una correlación altamente significativa con la variable de **retribución motivante** con un coeficiente de correlación del 0.765 lo que demuestra que entre mayor sea la retribución que se recibe por parte de la UACyA más motivante resulta ésta. De igual manera tiene



correlación con la variable de **reconocimiento** con un coeficiente de 0.452 lo que sugiere que a mayor retribución mayor será el reconocimiento a los integrantes de la UACyA. Por último se muestra la correlación que tiene con la variable de **servicio** con un coeficiente de 0.449 lo que indica que el recibir una retribución por parte de la UACyA mejora la percepción acerca del servicio que brinda la misma.

## **5. Conclusiones**

Una vez realizado el presente trabajo se puede comentar que los objetivos planteados al inicio del mismo, se han alcanzado satisfactoriamente por lo que a continuación se muestran las conclusiones de la investigación:

Referente a si los integrantes de la UACyA perciben el ser reconocidos, un 51% opinó que sí, una cuarta parte mostró indiferencia y la otra cuarta parte dijo que no. En la opinión por sector la mayoría de los docentes considera que si se reconoce a los mejores integrantes y pocos menos de la mitad del personal administrativo opinó que no hay reconocimiento, lo que demuestra que las condiciones de trabajo de ambos sectores son diferentes y se rigen por distintas normas.

En cuanto a si la retribución que reciben a cambio de su esfuerzo y dedicación es motivante el porcentaje más alto fue una vez el de los docentes quienes consideran que si es motivante la retribución que reciben y el porcentaje más bajo el de los alumnos.

## 5.1. Comprobación de la hipótesis

Después de haber aplicado el instrumento, procesado la información y determinado las conclusiones de la presente investigación se analizaron las hipótesis particulares con el fin de confirmarlas o rechazarlas y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Aun cuando si existe la motivación dentro de la UACyA en general se observa que hay similitud de una percepción positiva entre el sector de docentes y alumnos, pero se observa una gran diferencia al compararla con la percepción del personal administrativo, por tanto se desecha la hipótesis que refería que existe similitud de la motivación entre los diferentes sectores de la UACyA.
- En cuanto a que si la UACyA reconoce el desempeño de sus integrantes poco más de la mitad considera que si existe tal reconocimiento sin embargo se observa que una vez más existe una diferencia en la percepción de los docentes y administrativos, pero siendo la opinión de la mayoría una percepción positiva, se confirma la hipótesis de que la UACyA si reconoce a sus mejores integrantes.
- Aunque los resultados se vieron sesgados por las condiciones e intereses particulares de cada sector, se determinó que los integrantes de la UACyA sí perciben tener una retribución y que esta les genera motivación.

Con base en lo anterior, no se encuentra evidencia estadística para rechazar el planteamiento original que decía:

Los integrantes de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas se encuentran motivados.

## **Bibliografía**

- Arriola M. M. A., É. Salas R. y T. B. Bernabé G. 2011. El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*,19:25. pp. 109-127. Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.
- Carmona E. A., C. Chairez. R. y P. J. Sergio H. 2010. De la educación a la gestión organizacional, enfoques diversos, Los valores éticos en los estudiantes de licenciatura de la región supaurbana de la ciudad de Zacatecas como base de la cultura organizacional. Pp. 25-52. Universidad Autónoma de Zacatecas. México.
- Carmona-Carranza 2011. *Paradigmas de Gestión en la Educación Superior, Confrontación de valores de integrantes de tres instituciones de educación superior como base de la cultura organizacional*. Pp. 213-246. Ave Publicidad. México.
- Chiavenato, I. 2007. *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Capítulo 2. Octava edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- Dávila Urreitieta, S. C., & Rojas Vera, L. R. 2000. *Organización virtual, identidad y gerencia*. Venezuela.
- Dessler Gary. 1986. *Organización y administración: Enfoque situacional* pp 179-197. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

García-Solarte, Mónica. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. pp. 43-61. Cuadernos de Administración, núm. 42. Universidad del Valle. Colombia, Col.

Goncalves, A. 2000. *Fundamentos de clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad*. México, D.F.

Hernández R., F. Collado C. y B. L. Pilar. 2006. Metodología de la Investigación, cuarta edición, Mc. Graw Hill. México.

[http://stuaz.com/Z\\_Planetzac/uaz/antecedentes.html](http://stuaz.com/Z_Planetzac/uaz/antecedentes.html). Consultado: 2 de enero de 2014.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=490c7513-3695-4be9-a474-ad985d6157cf%40sessionmgr12&vid=5&hid=11> Effects of Motivation and Job Satisfaction on employees' Performance at Pet. Consultado: 8 de agosto de 2013.

<http://www.rae.es/>. Consultado: 15 de agosto de 2013.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer?sid=490c7513-3695-4be9-> Consultado: 15 de agosto de 2013.

Méndez Álvarez, C.E. 2006. Transformación Cultural de las Organizaciones, Un modelo para la gestión del cambio. Pp. 96-141. Editorial Limusa. Universidad del Rosario. Colombia.

Morgan, G., 1991. Imágenes de la Organización. Alfa Omega. cap. 2 y 3. México, D.F.

- Pariante Fregoso, J.L. 2000. Teoría de las Organizaciones, Un enfoque de metáforas. Departamento de fomento editorial. pp. 151-175 y 217-247. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México.
- Rodríguez, J. 1999. *Diagnóstico Organizacional* . México, DF.: Alfa Omega.
- Rodríguez-M. Darío. 2005. Diagnostico organizacional. pp 159-177. Alfa Omega Grupo Editor.
- Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75



# La Constitución de una Red de Investigación desde la Perspectiva de su Sistema Social y los Propósitos de sus Miembros: El Caso de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

---

Odette Lobato Calleros<sup>1</sup>  
Alain Chanlat<sup>2</sup>  
Renée Bedard<sup>3</sup>  
Alejandro Ruíz León<sup>4</sup>  
Karla Fabila Rodríguez<sup>5</sup>

## Resumen

La organización en red, caracteriza a la sociedad del Siglo XXI (Castells, 2000) y a la forma en que se realiza la investigación para comprender y dar soluciones a problemas complejos que impactan al bienestar común (Barnett, 2002).

En este capítulo, desde las perspectivas integrativa (Gibbens y Habermans) y de Sistemas Autopoiéticos (Luhmann; Capra y Luisi), se estudia la constitución de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (Remineo) (2003-2014): su mundo externo –el sistema social conformado por sus comunicaciones– y su mundo interno –los propósitos de los miembros.

Como la unidad básica de la autopoiesis es un evento, donde la distinción es antes/después de una decisión (Luhmann, 2010), la metodología es un estudio de caso histórico que reconstruye: su mundo externo a través del análisis de las redes sociales de co-autoría identificadas en las comunicaciones en extenso de tres congresos de la red (2006, 2010 y 2014) y su mundo interno mediante el estudio de los propósitos de los miembros de participar en los congresos de la red, a través de conocer sus expectativas y satisfacción al respecto.

Se concluye que la cohesión de la Remineo ha pasado de la *fragmentación teórica* a los *límites teóricos permeables* (Moody, 2004). Sus miembros califican el cumplimiento de sus propósitos con un nivel de satisfacción de 82.5 (escala 0-100). Entonces, el sistema autopoiético de la Remineo muestra una tendencia de integración en temas y adhesión de miembros. Las perspectivas y metodologías propuestas pueden permitir el conocer otras redes de investigación.

**Palabras clave:** Redes de investigación, análisis de redes sociales, redes de coautoría, satisfacción del usuario, autopoiesis.

<sup>1</sup> Universidad Iberoamericana Ciudad de México. [odette.lobato@ibero.mx](mailto:odette.lobato@ibero.mx)

<sup>2</sup> HEC Montreal, Canadá. [alain.chanlat@hec.ca](mailto:alain.chanlat@hec.ca)

<sup>3</sup> HEC Montreal, Canadá. [renee.bedard@hec.ca](mailto:renee.bedard@hec.ca)

<sup>4</sup> Universidad Nacional Autónoma de México. [rarnulfo@unam.mx](mailto:rarnulfo@unam.mx)

<sup>5</sup> Universidad Iberoamericana Ciudad de México. [karla.fabila@gmail.com](mailto:karla.fabila@gmail.com)

## **Introducción**

Los sistemas de educación superior a través de la investigación han contribuido a crear la complejidad de la sociedad y a resolver algunos de sus problemas (Barnett, 2002), pero su papel más importante es la comprensión de la gran complejidad de la sociedad para posibilitar la generación con conciencia de las contribuciones hacia ella (Barnett, 2012).

De acuerdo con la UNESCO, la investigación requiere de la formación de expertos especializados que generen el conocimiento en colaboración en redes temáticas, que aglutinen diversos conocimientos e investigadores, desarrollen investigación interdisciplinaria y transdisciplinaria, con colaboración multilateral y multicultural, contribuyan a la creación de capacidades nacionales y se integren a la cooperación científica regional e internacional (UNESCO 1998 y 2009). En México, la conformación de redes de investigación ha sido apoyada por el ANUIES (2015), así como por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y actualmente por el Programa para el Desarrollo Profesional para el Tipo Superior (PRODEP) (Prodep, 2015).

Uno de los principales problemas de los sistemas de educación superior es que su gestión se ha desarrollado con base en la administración clásica. Si bien, las IES y las redes de investigación tienen objetivos específicos, como la generación y transmisión del conocimiento, también son organizaciones humanas “con comunidades de gente que interactúan con otros para construir relaciones, ayudarse entre sí, y hacer que sus actividades diarias sean significativas a nivel personal”... y que al tratarse de sistemas vivos, antes de proponer un cambio en ellos, se requiere comprender sus procesos naturales (Capra y Luisi, 2014:316).



En este capítulo, se reconstruye históricamente la configuración de una red de investigación con base en la interacción de las *cuatro perspectivas de la vida* propuestas por Capra y Luisi (2014), tres de ellas asociadas al mundo externo y una al mundo interno. Las externas se refieren a la forma de organización autopoietica: (1) el patrón de organización del sistema, llamado *-forma-*, (2) la encarnación del patrón de organización observable *-estructura material-*, y (3) el *-proceso-* mediante el cual se enlaza el patrón de organización y la estructura material. La cuarta perspectiva se refiere al mundo interno (ideas, conceptos, imágenes, símbolos), que participa en la concepción de la realidad social de los miembros del sistema, el *-sentido-*.

Si equiparamos lo anterior con las propuestas de Luhmann (2010) sobre el sistema social de las organizaciones; el *proceso* se refiere a la toma de decisiones, donde participan la alternativa aceptada y las otras alternativas posibles, en el caso de la investigación, algunas decisiones relevantes son el tema de investigación, los colaboradores *-coautoría-* y las bases teóricas y empíricas *-citación*. El patrón organizacional o *forma* son las decisiones tomadas que permanecen como premisas de decisión para las decisiones futuras, digamos si se toma el camino de un tema de investigación, continuarlo. Una diferencia entre Capra y Luisi (2014) y Luhmann (2010) es que para este último, dentro del sistema autopoietico no participan *estructuras materiales*, sino sólo comunicaciones, lo que coincide en el caso de las redes de investigación, ya que la *estructura* resultante de su quehacer son comunicaciones en congresos, libros o en revistas prestigeadas. En cuanto al mundo interior, Luhmann no lo considera, ya

que no integra en la descripción del sistema autopoietico a lo que no es observable externamente. Nosotros sí incluimos el estudio de este mundo interno, debido a que en las redes de investigación la participación es voluntaria y predomina la organización informal. Un acercamiento a este mundo interno es conocer los propósitos de los miembros de participar en los congresos de la red, esto a través de su planteamiento –expectativas- y su nivel de cumplimiento –satisfacción.

Durante la reconstrucción histórica de la red de investigación, la cual reúne las características deseadas por la UNESCO (1998 y 2009), se busca conocer cómo se constituye su forma de organización.

Este capítulo del libro presenta el desarrollo de una larga investigación transdisciplinaria, donde especialistas sobre estudios organizacionales, sociología, psicología, econometría, bibliometría, estadística y matemáticas, adscritos a tres distintas universidades, mexicanas y canadienses, han buscado responder a la pregunta general de investigación: ¿Cómo se constituye la organización de una red de investigación? y la pregunta específica de investigación respecto al caso de estudio histórico de la Red Mexicana de Investigadores sobre Estudios Organizacionales (Remineo): ¿cómo se constituye la organización de la Remineo? La observación y el análisis del mundo externo de la Remineo –comunicaciones - y de su mundo interno –los propósitos de sus miembros - son la estrategia metodológica seleccionada para conocer cómo se caracteriza su autopoiesis.

## ***Las redes como forma organizacional***

Las redes sociales como forma de organización han sido estudiadas desde hace medio siglo (vg.: Milgram, 1967; Wasserman & Faust, 1994; Newman, 2003; Moody & White, 2003; Popp, Milward, McKean, Casebeer, & Lindstrom, 2014) debido a las fascinantes características de interacción entre los individuos y por la capacidad estructural que tienen para esparcir información y enfermedades (Newman, 2001).

El concepto básico sobre una red social es establecido por Wasserman y Faust (1994) como un conjunto(s) de actores y la(s) relación(es) entre ellos. Su representación gráfica es mediante vértices o nodos, cuya conexión entre sí es a través de ejes o aristas.

La forma en red se presenta tanto en la conexión entre personas por razones personales, como para el desarrollo de actividades económicas.

Milgram (1967) desde las ciencias sociales fue pionero en explicar la conexión de los individuos, su teoría del *Small-World Phenomenon* plantea que dos personas ubicadas en cualquier parte del mundo están conectadas entre sí a través de no más de seis personas. Posteriores investigaciones, como las de Watts (1999) y Amaral, Scala, Barthelemy, & Stanley (2000), complementan y apoyan a esta teoría, declarando que el *Small-World Phenomenon* es una característica inminente de las redes sociales.

Arrighi & Silver (2001) analizan las transformaciones organizacionales históricas a través de tres etapas; las compañías estatuardias holandesas en el Siglo XVII, las industrias inglesas del Siglo XIX y las corporaciones transnacionales del Siglo XX.

En la tercera etapa, observan el surgimiento de los nuevos sistemas organizacionales con centros ubicados en distintas partes del mundo, que conforman “redes” económicas, empresariales y grupos coordinados de personas. Entre las principales características de estas redes destaca su fuerte organización informal, así como la ruptura de las estructuras centralizadas, con regulaciones formales y especializadas.

### ***Las redes de investigación***

No hay un concepto consensuado sobre red de investigación, algunos autores como Carolan & Natriello (2005, p. 26) la definen como una comunidad de investigación formada por participantes de la vida académica, tales como autores, investigadores, agencias o departamentos; donde la información es compartida de manera que sea posible verificar, difundir y generalizar los hallazgos de las investigaciones. Crane (1972, p. 34) indica que la necesidad del crecimiento exponencial de una cierta área de investigación hace que se produzca un fenómeno de interacción social en donde el contacto entre investigadores contribuye al crecimiento acumulado del conocimiento, es decir, que una red de investigación surge de la necesidad de contribuir al conocimiento en un área específica..

Diversos estudios en el tema de las redes de investigación (Crane, 1972; Newman, 2001; Reagans & McEvily, 2003; Moody & White, 2003; Carolan & Natriello, 2005) han definido una serie de características observables y evaluables sobre su conformación. A continuación se describen algunos de sus avances.

El mencionado *Small-World Phenomenon*, Reagans & McEvily (2003), en el caso de la transferencia de conocimiento, lo definen como el *rango* o alcance que tienen las relaciones que se forman entre los individuos y con las cuales es posible que el conocimiento se disperse aun más. La transferencia de conocimiento entre límites colindantes incrementa el rendimiento de la organización o de la institución donde está alojada parte o la totalidad de la red.

Otra característica importante es el llamado *clustering*, esta propiedad se basa en la *densidad de la red* y es la probabilidad de que el amigo de tu amigo también sea tu amigo. En términos de tipología de redes el *clustering*, Wasserman y Faust (1994) lo definen como análisis de triadas, se refiere al número de triángulos en la red (grupos de tres puntos), cada uno de estos puntos está conectado con otros triángulos (Carolan & Natriello, 2005: 27). La forma de medir la existencia de estas relaciones es a través del coeficiente de agrupación, el cual mide la cantidad de triangulaciones presentes en la red (Newman, 2003:11).

La cohesión es muy similar a la resiliencia de una red, la cual es la capacidad que tiene la red para continuar conectada y en comunicación a pesar de que ciertos nodos llegaran a desaparecer. Moody & White (2003) precisan que un grupo es estructuralmente cohesivo en el grado en el que las relaciones sociales los mantienen unidos. La cohesión estructural se define como el mínimo número de actores que al ser removidos del grupo desconectan la red. Los grupos que presentan grados más fuertes de cohesión son aquellos en donde cada miembro está conectado directamente con cada uno del resto de los miembros (Moody & White, 2003).

La estructura de la comunidad es una propiedad ampliamente estudiada por las ciencias sociales (Carolan & Natriello, 2005), se observa a través de cómo se conectan los vértices entre sí mediante ejes. Generalmente se forman grupos con una alta densidad interna (gran número de líneas dentro del grupo); pero entre los grupos existen pocos ejes de unión (poca densidad de líneas entre grupos). Ésta es una característica natural social de los seres humanos, dividirse en grupos con base en intereses, ocupación, edad, entre otras. Dentro de las redes de investigación se suelen formar grupos con base en temas y objetivos de investigación (Crane, 1972; Moody, 2004; Carolan & Natriello, 2005:27)

Newmann (2001) identifica en sus estudios sobre las redes de colaboración en física y biología, que las instituciones aportan conjuntos de colaboradores que se unen a nuevas colaboraciones. Una forma de crear estas nuevas colaboraciones es que un miembro presenta a sus colegas a uno de sus colaboradores externos al grupo. Newmann (2001) encuentra que la posible colaboración entre dos científicos incrementa con el número de colaboradores que tienen en común, ya que tienen 30% o más de probabilidad de colaborar si ambos han colaborado con un tercer científico.

Debido a que una característica muy importante de índole cualitativa es el contacto y el intercambio de ideas, ninguna red formada en términos organizacionales puede desarrollar las características antes mencionadas si no existe una comunicación real entre las personas que la integran. El contacto e intercambio de ideas generan lo que Melo & Castro (2002) definieron como *redes de contacto*. Estas redes les permiten a los investigadores salir del aislamiento y

enriquecer sus contactos con otros sectores del entorno social asociados a ciertos temas de interés. Se trata de redes dentro de otras redes, como investigadores adscritos a la misma universidad o a otras universidades, nacionales y extranjeras, que logran intercambiar ideas gracias a la visita a centros de investigación o la participación y presentación de trabajos en congresos y simposios (Melo & Castro, 2002).

Una manera más formal de compartir el conocimiento es a través de la publicación de resultados en revistas especializadas lo cual le otorga a los investigadores grandes ventajas como generar una reputación entre la comunidad científica, recibir mejores ofertas de trabajo, obtener recursos o reclutar becarios y colaboradores (Fischer & Zigmond, 2010).

### ***El Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario***

La metodología del Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario (IMSU) fue desarrollada por un grupo de investigación liderado por la Dra. Lobato, tras ganar la Convocatoria de 2005 de la Oficina de Innovación de la Presidencia, que solicitaba la creación de un índice que midiera la satisfacción de los servicios ofrecidos por el Gobierno Federal. Para ello, el grupo de investigación del IMSU retomó los avances del modelo del *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) para empresas privadas y el modelo del ACSI para instituciones gubernamentales y organizaciones no lucrativas (Figura 1).

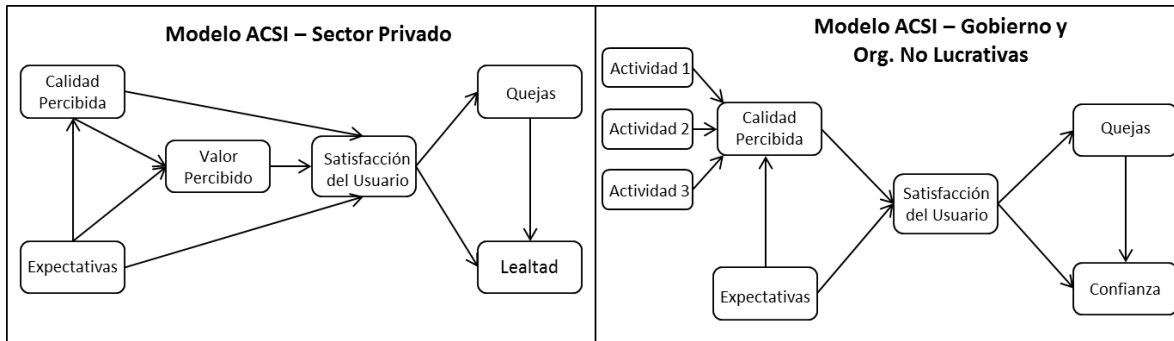


Figura 1. Modelos del ACSI

Fuente: ACSI (2005)

Con base en el estado del arte sobre la satisfacción de los usuarios, los modelos de satisfacción del ACSI plantean relaciones causales entre variables latentes genéricas sobre la percepción de la calidad de lo recibido, las expectativas, la satisfacción y la lealtad o confianza del usuario. Se entiende como variable latente a aquella que no puede ser evaluada directamente, sino a través de variables manifiestas, que son sus indicadores.

El grupo de investigación del IMSU ha diseñado modelos de satisfacción a través de adaptar las variables genéricas de los modelos del ACSI; además, de identificar mediante estudios cualitativos a las variables específicas de cada uno de los estudios de caso realizados sobre instituciones gubernamentales, instituciones de educación superior, empresas del sector privado y empresas sociales (Lobato et al., 2006a, 2006b, 2011, 2012, 2013, 2014).

La información que aportan los modelos antes mencionados se sintetiza mediante el *índice* de la satisfacción, el cual permite, tanto a empresas, como a instituciones gubernamentales u organizaciones no gubernamentales, el dar seguimiento a la opinión de sus usuarios en un periodo determinado,



La representación gráfica de estos modelos se conoce como diagrama de trayectorias, ya que es posible apreciar las relaciones entre las variables latentes y manifiestas. Estas trayectorias se integran en forma matemática en los Modelos de Ecuaciones Estructurales. La estimación matemática de estos modelos se puede realizar a través de dos enfoques: el basado en covarianzas y el basado en varianzas. Este último enfoque, que se fundamenta en el uso de la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales, es el utilizado por el IMSU, ya que su objetivo consiste en predecir el comportamiento de modelos complejos o ayudar a construir nueva teoría (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

La metodología del IMSU comprende las siguientes etapas:

*“1) reconocimiento del estado del arte sobre indicadores nacionales que evalúan la satisfacción de los usuarios, mediante modelos de ecuaciones estructurales; 2) desarrollo de un estudio cualitativo; 3) diseño del modelo de evaluación para medir la satisfacción y plantear hipótesis sobre sus causas y efectos; 4) diseño del instrumento de medición; 5) aplicación de una prueba piloto; 6) diseño de la muestra; 7) recolección de datos; 8) estimación del modelo de ecuaciones estructurales, y 9) comparación entre estudios de caso” (Lobato, Rivera, Serrato, Gómez, & Brun, en publicación).*

El grupo de investigación del IMSU desarrolló su metodología inicialmente para el sector gubernamental mexicano, sin embargo gracias a su puesta a prueba en empresas privadas, empresas sociales e instituciones de educación superior, se pudo comprobar que la metodología es confiable para evaluar otros sectores.

En este capítulo de libro, la metodología del IMSU se pone a prueba para evaluar el cumplimiento de los propósitos de la participación de los miembros de la Remineo en los congresos de la red, a través de conocer sus expectativas y satisfacción al respecto.

***El caso de estudio: La Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales***

La Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) es una asociación civil cuyo objetivo es el “promover permanentemente la colaboración entre investigadores, grupos de investigación, cuerpos académicos y cualquier otra forma de trabajo colectivo, vinculados a los estudios organizacionales. Así mismo, promover la realización de proyectos de investigación en los que participen sus miembros” (Remineo, 2014).

A su vez la Remineo también realiza la “organización de eventos académicos para la discusión de los resultados de proyectos de investigación y la revisión permanente del estado del arte en las disciplinas relacionadas con los estudios organizacionales en congresos nacionales e internacionales, coloquios y foros de discusión y análisis. Además promueve los medios adecuados para la publicación de resultados de investigación relevantes en el campo disciplinar tales como revistas, libros y otros medios” (Remineo, 2015). El responsable de lograr el primer espacio de encuentro de la Remineo fue el Dr. Antonio Barba.

La Remineo logró con una tendencia incremental tener 484 miembros en 2014, quienes en su mayoría son Mexicanos, aunque también participan Canadienses y Sudamericanos. Dicha red ha promovido la investigación interdisciplinaria y

transdisciplinaria, y multicultural; además ha logrado desarrollar la capacidad intelectual de investigar sobre estudios organizacionales en una masa crítica de profesores a nivel nacional, algunos de ellos participan en la cooperación Sur sobre los Estudios Organizacionales.

Con el objeto de comprender la constitución de la organización de la Remineo es necesario definir el sistema auto-reproductivo por el cual se ha desarrollado a través del tiempo y las características de su estructura externa.

### ***La Remineo como sistema autopoietico***

La autopoiesis en el área de la sociología, término definido por Niklas Luhmann, observa a los sistemas sociales no solamente como modelos de entradas y salidas sino que pone gran atención en las operaciones de su autoreproducción.

Un sistema enlaza “operaciones propias con operaciones propias y diferenciándose, así, respecto a un entorno. La continuación de las operaciones del sistema es la reproducción de sí mismo y, a la vez, la reproducción de la diferencia entre el sistema y el entorno” (Luhmann 1984:14).

Luhmann definió que la comunicación es el elemento básico de los sistemas sociales y no solamente un conjunto de personas, ya que la comunicación no es una cuestión de lenguaje sino que “es una *red* de eventos que se reproducen por sí mismos y ciertas estructuras son requeridas para la reproducción de los eventos por otros eventos” (Luhmann, 1986: 174 citado en King, 1993:220). Otra definición de comunicación de los sistemas sociales autopoieticos consiste en “una operación genuinamente social porque presupone el concurso de un cierto número

de sistemas de conciencia –al menos dos- y como unidad no puede ser imputada a ninguna conciencia sola” (Rodríguez y Opazo, 2009:115).

En una investigación cualitativa previa realizada por Lobato (2012), se encuentra que la Remineo es un sistema autopoiético, ya que “La Remineo otorga la posibilidad de una relación social teniendo como tema el conocimiento y la ampliación del conocimiento a través de la red”... la auto-reproducción se observa en: “la creación de una relación social a través del desarrollo del conocimiento, lo cual refuerza la relación social y los resultados de investigación. Los resultados vuelven a entrar al sistema social correspondiente” (Lobato, 2012).

El origen de la Remineo se remonta a la política pública de creación de nuevas Instituciones de Educación Superior, de las cuales surgió la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (UAM-I), donde se encuentra el “origen institucional de la Remineo”. Dos líderes académicos, el Dr. Luis Montaña y el Dr. Eduardo Ibarra promovieron la creación del Campo en Estudios Organizacionales en México “con el objeto de evitar el pragmatismo de la Administración” (Lobato, Chanlat, & Ramírez, 2013:24) mediante la creación del Área de Investigación en Estudios Organizacionales (AIEO) en 1983 y la apertura del Programa de Doctorado y de Maestría en Estudios Organizacionales en 1995. El desarrollo de este nuevo campo de estudios llevó a establecer intercambios entre profesores y alumnos con universidades de América del Norte y Francia.

El Dr. Guillermo Ramírez mediante una forma descentralizada de impartición logró que el Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales se ofreciera en distintos Estados del país, lo que le permitió obtener un crecimiento y presencia

relevante a nivel nacional. Actualmente, el Dr. Guillermo Ramírez es el presidente de la Remineo.

La investigación de Lobato, Chanlat, y Ramírez (2013) logró identificar una estructura de premisas de decisión que se auto-reproducen a partir de las decisiones tomadas por los profesores líderes fundadores de este campo de estudio. Las premisas de decisión identificadas son: i) la construcción social del conocimiento, la cual indica que la ciencia la construyen socialmente y con los recursos de las relaciones sociales que tienen, ii) la creación de programas de estudio de maestría y doctorado sobre estudios organizacionales descentralizados, esta premisa dio respuesta a la creación de planes de estudio de posgrado ubicados en distintas universidades que contribuyeran al conocimiento de las organizaciones en México, y iii) la fundación de la Remineo, debido al creciente número de investigadores en el campo del análisis organizacional y la necesidad de un punto de encuentro donde se pudiera dialogar, discutir y profundizar sobre los estudios de análisis organizacional (Lobato, Chanlat, & Ramírez, 2013).

La Remineo como sistema autopoietico se puede observar en el hecho de que la toma de una decisión conlleva el desencadenamiento de más decisiones que marcan el curso de la organización y las cuales se convierten en premisas de decisión para subsecuentes decisiones (Torres-Nafarrete, 2004 citado en Lobato, Chanlat, Bédard, & Ramírez, 2014). En el caso de la Remineo, este tipo de premisas han sido sus valores intrínsecos que han permitido el desarrollo del

proceso de constitución de la Remineo. Estos valores son (Lobato, Chanlat, Bédard, & Ramírez, 2014:8):

- *“Reflexión como la base del trabajo de investigación (temas, perspectivas teóricas y metodológicas), auto-crítica como red de investigación y la búsqueda del sentido de ser y de hacer.*
- *Libertad académica por desarrollar conocimiento, permitiendo propuestas y resultados originales. Lo que no se permite es el plagio.*
- *Naturaleza complementaria, a pesar de la contribución de diferentes individuos y disciplinas.*
- *Humanismo, desde el cual es posible concebir que la misión de la Remineo es servir a la gente. Se busca interpretar, entender y explicar la parte social y personal de las organizaciones.*
- *Democracia, toma de decisiones por consenso, pero sin menospreciar la libertad académica del desarrollo de conocimiento.*
- *Espíritu de cooperación, que ha permitido llevar a cabo las actividades de investigación de la red.*
- *Afecto por los miembros de la red, que promueve y facilita la participación en red.”*

### ***Estructura de una organización innovadora***

Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) definen las estructuras de seis tipos de organizaciones, entre ellas el tipo de organización innovadora, que contribuye a comprender la constitución de la Remineo,

La organización innovadora está formada por grupos de trabajo orientados a resolver distintas situaciones de manera innovadora, el poder está descentralizado y el trabajo se realiza “hombro con hombro” entre todos los miembros, no hay distinción entre rangos, por ende, la comunicación fluye de manera muy flexible e informal.

La Remineo está formada por nodos de trabajo donde se abordan distintos temas de investigación desde los cuales se contribuye a resolver problemáticas en el ámbito de las organizaciones a nivel regional, nacional e internacional.

Los temas a los que se dedican los nodos de investigación de la Remineo son: 1) innovación, conocimiento y tecnología en las organizaciones, 2) sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones, 3) perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea, 4) educación y transformación social, 5) cultura y género y 6) empresa familiar.

Otra característica que distingue a la Remineo es la no estandarización de los procesos de investigación. Debido a que las normas o controles tienden a inhibir la innovación, se promueve que el proceso de investigación sea creativo para que los miembros enriquezcan los temas dentro del nodo en que participan.

Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) dividieron el diseño de la organización innovadora en dos partes (Figura 2), representada por la línea continua y la línea discontinua. En la parte superior (línea continua), la sección operativa se encuentra el conjunto de líderes que en términos generales representa a la organización.

En el caso de la Remineo, en la sección operativa, se encuentran el Presidente (el Dr. Guillermo Ramírez) y el Secretario ejecutivo de la red (el Dr. Jorge Alberto Rosas), quienes se encargan de dirigir el desarrollo de los congresos, coloquios, eventos académicos y publicaciones, además fungen como medio de comunicación entre el Consejo Universitario y el Comité Directivo. Estos dos elementos forman parte de la sección administrativa porque coadyuvan en la resolución de problemas internos y en la organización general de la Remineo como por ejemplo, la elección de la sede para las reuniones anuales del propio Consejo, de los congresos y de los coloquios. Tanto el Presidente como los integrantes del Consejo y del Comité fueron seleccionados por la asamblea fundadora de la Remineo, son miembros activos de la Remineo y su reelección se hace de manera interna de acuerdo a las necesidades de la red.

En la parte central se encuentran el resto de los miembros de la Remineo, agrupados en los nodos de investigación, que están integrados principalmente por académicos adscritos a distintas universidades del país. Cada nodo tiene su propio líder llamado “coordinador de nodo”, quien se encarga de organizar y presentar el plan de trabajo anual ante el presidente de la red, vigilar que se cumplan los acuerdos derivados de las reuniones y dar difusión a las actividades y publicaciones que se generan en el nodo.



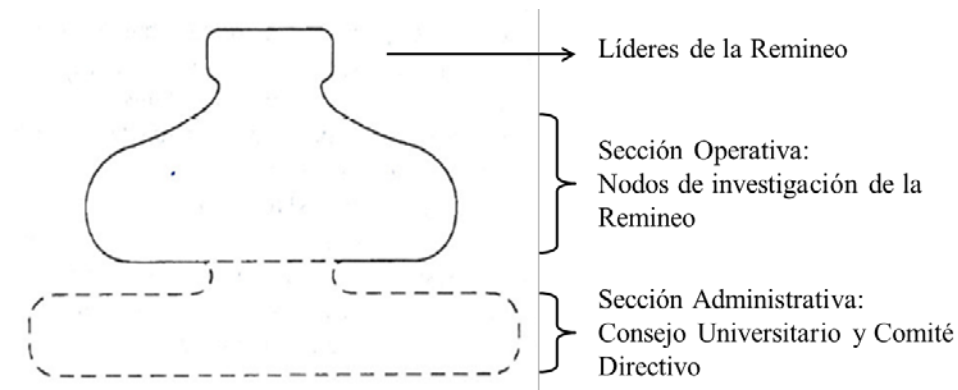


Figura 1. Estructura organizacional de la Remineo

Fuente: Mintzberg, H. et al.(1997, p. 321)

Con base en este breve recorrido de los antecedentes del estudio sobre las redes de investigación, es posible esperar que la constitución de la organización de la Remineo tienda a ser autopoietica y conocer cómo se constituye.

### ***Las preguntas básicas de la investigación***

Pregunta general de investigación: ¿Cómo se constituye la organización de una red de investigación?.

Pregunta específica de investigación respecto al caso de estudio histórico de la Red Mexicana de Investigadores sobre Estudios Organizacionales (Remineo): ¿Cómo se constituye la organización de la Remineo?.

### ***La metodología de la investigación***

Debido a que la unidad básica de la autopoiesis es un evento, donde la distinción es antes/después de una decisión (Luhmann, 2010), la metodología es un estudio de caso histórico que reconstruye: su mundo externo a través del análisis de las redes sociales de co-autoría identificadas en las comunicaciones en extenso de tres congresos de la red (2006, 2010 y 2014) y su mundo interno mediante el estudio cualitativo y cuantitativo del logro de los propósitos de los miembros de

participar en los congresos de la red, a través de sus expectativas y satisfacción al respecto.

## **Resultados**

### ***Análisis de las redes internas***

La clave de la Remineo como sistema autopoietico y organización innovadora, se encuentra en el sistema de comunicación en red que está presente dentro de la sección operativa, es decir la forma en la que están conectados los miembros de los distintos nodos de investigación. El método que se utilizó para poder establecer los lazos existentes de esta comunicación fue a través de un estudio bibliométrico con base en las coautorías de las publicaciones emitidas de los Congresos Internacionales de Análisis Organizacional de los años 2006 (11 mesas temáticas, 197 comunicaciones en extenso, 337<sup>6</sup> autores), 2010 (9 mesas temáticas, 192 comunicaciones en extenso, 365 autores) y 2014 (12 mesas temáticas, 270 comunicaciones en extenso, 484 autores). Este análisis permitió identificar la relación de coautoría entre los miembros y la relación de dichas coautorías con los temas de las mesas de trabajo que se tuvieron en ambos congresos.

<sup>6</sup> Algunos autores participan en forma conjunta en la misma comunicación en extenso.

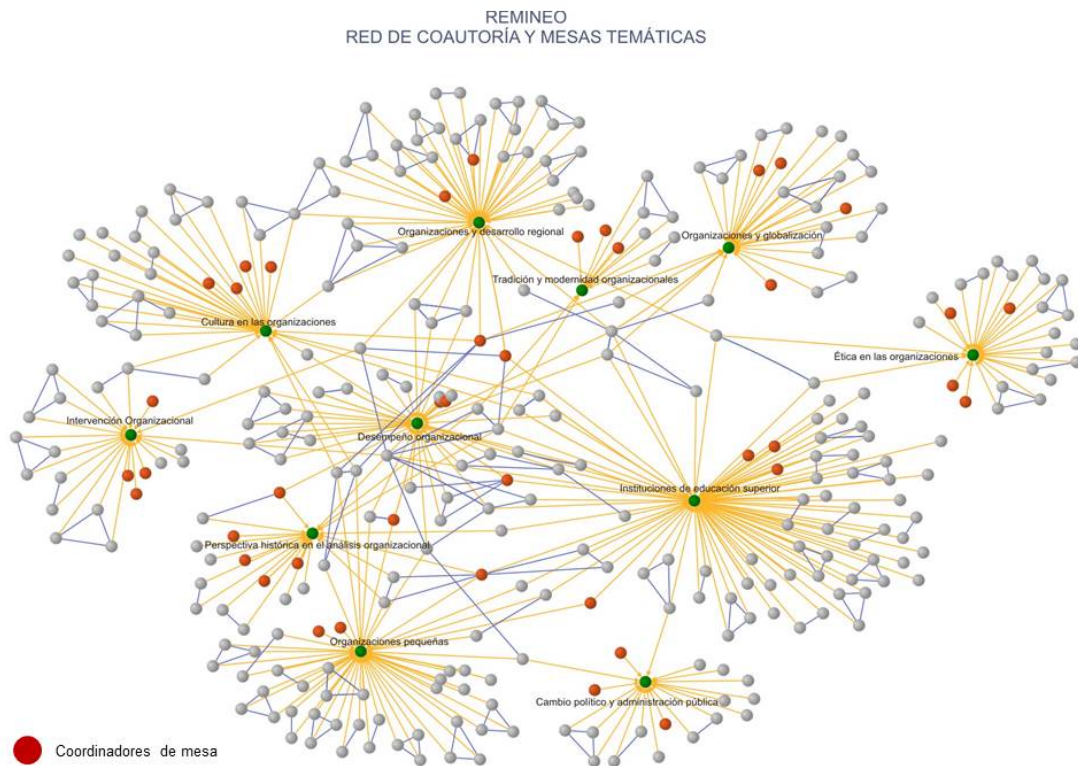


Figura 3. Relaciones de coautoría y mesas temáticas del Congreso Internacional de la Remineo 2006

En la Figura 3 se puede apreciar las coautorías que se tuvieron en las publicaciones del congreso del año 2006. Debido a que la Remineo se encontraba recién creada se puede apreciar el hecho de que no existe mucha relación entre sus miembros. No se observa una alta densidad en la red, ya que las triangulaciones entre individuos son muy pocas, y de igual forma tampoco se aprecia cohesión debido a que los miembros no están conectados unos con otros. Respecto a las coautorías sobre diferentes temas de las mesas de trabajo, es posible ver que el rango de la red no va más allá de los temas en los que cada miembro participó, es decir el conocimiento no está cruzando las fronteras de cada

una de las mesas de trabajo (puntos verdes), la segmentación o estructura de la comunidad es bastante clara y por lo tanto el rendimiento de la red para transferir el conocimiento no está un nivel óptimo.

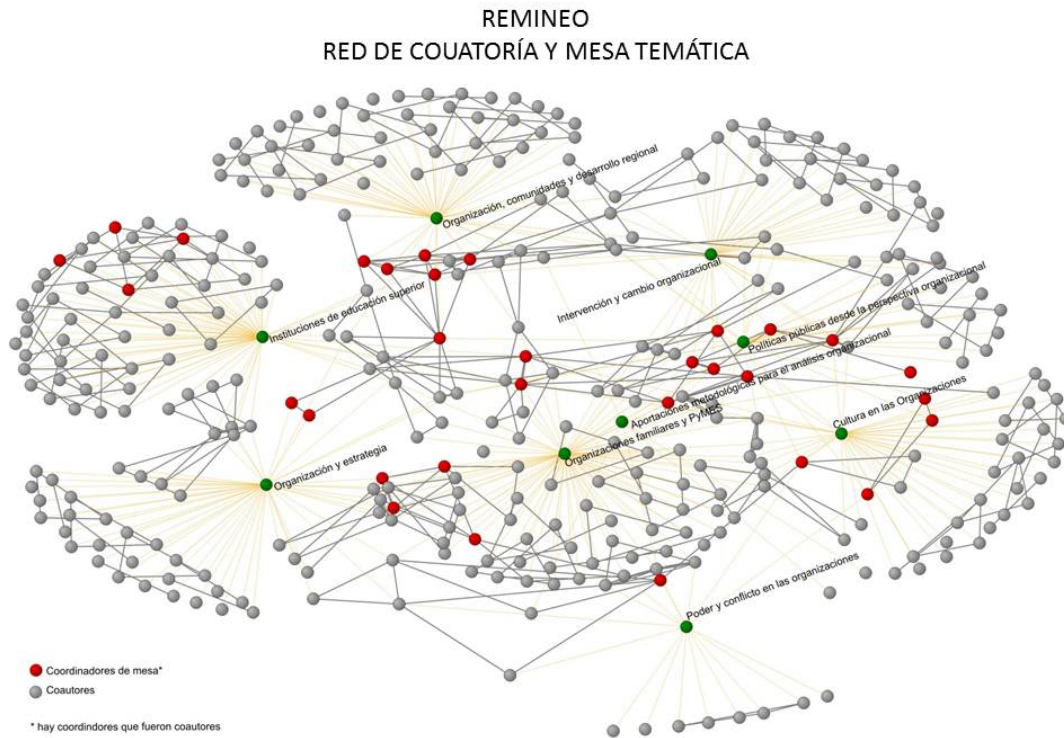


Figura 4. Relaciones de coautoría y mesas temáticas del Congreso Internacional de la Remineo 2010

Mientras tanto en la Figura 4, cuatro años después del primer congreso se aprecia el avance que tuvo la red con respecto a la integración y comunicación de sus miembros, es observable mayor densidad y cohesión ya que los vértices contienen más ejes que los conectan entre sí creando también un mayor número de triangulaciones. Se puede ver también que algunos coordinadores de mesa (puntos rojos) comienzan a presentar mayor centralidad para conectar a miembros que se encuentran más lejanos.



Organizacional, dicha mesa temática es de reciente creación, por lo que podría esperarse que se integre a la red con el tiempo.

Moody (2004) definió tres estructuras distintas a través de las cuales el conocimiento fluye de distintas maneras y que están relacionadas con las características de las redes que se mencionaron anteriormente. La primera de ellas es la *fragmentación teórica*, en ella existen distintos grupos conectados entre sí por un pequeño número de vínculos y la teoría progresa dentro de cada grupo de investigación, es decir, la colaboración se busca internamente y por eso existe una fragmentación teórica. La segunda estructura la llamó *producción de la estrella* y se caracteriza por los grados de correlación que existen dentro de la red, la correlación entre los nodos se efectúa gracias a la existencia de investigadores sobresalientes o “estrellas”, los cuales fungen como guías en la transferencia del conocimiento y el resto de los integrantes de la red están conectados a través de ellos. La última estructura son los *límites teóricos permeables* los cuales están desarrollados como un modelo de cohesión estructural en donde las conexiones se distribuyen uniformemente a través de la red, los límites de fragmentación teórica desaparecen y la red permanece conectada incluso si un “nodo estrella” desaparece. Una vez que las ideas permean en la red ya no se pueden extraer, ya que la permeabilidad permite la colaboración de temas cruzados.

Para el caso de la Remineo se detecta que en 2006, la red mantenía una estructura de fragmentación teórica; mientras que cuatro años después en 2010 su estructura comenzó a cambiar acercándose a la estructura de límites

permeables, que se ve incrementada 8 años después en 2014. Este último tipo de estructura permite permeabilidad del conocimiento hacia el interior de la organización. Es importante señalar, que se observa que miembros destacados permanecen como referencia importante en las mesas temáticas, por lo que parece obtenerse una permeabilidad y una conservación de las bases teóricas y metodológicas (Moody, 2004).

### ***Evaluación de la satisfacción de los miembros de la Remineo***

Debido que la participación en la Remineo es voluntaria, su sobrevivencia como sistema autopoietico depende de la opinión de sus miembros sobre si logran sus propósitos de participar en los congresos de la red, lo cual se buscará conocer a través de sus expectativas y su nivel de satisfacción al respecto. Es importante señalar, que no se ha encontrado un estudio sobre la opinión de los miembros voluntarios de una organización con una complejidad similar a nuestro objeto de estudio.

### ***Estudio cualitativo***

El estudio cualitativo se realizó a través de entrevistas a profundidad a diez y siete miembros de la Remineo, 12 líderes académicos y 5 miembros regulares, esto permitió identificar las dimensiones específicas sobre los propósitos de los miembros de la red y que son la base para evaluar la Calidad percibida del congreso. Las dimensiones detectadas relacionadas con los propósitos de participar en los los congresos de la Remineo son: i) Temáticas para compartir, ii) Condiciones básicas, iii) Condiciones sociales para promover interacción académica y iv) Participación personal. Durante las entrevistas se observó que el

principal interés de los miembros son los temas de investigación para compartir definidos como: tipos de problemas a abordar, enfoques, metodologías, región geográfica o tipos de organizaciones a estudiar (Lobato , 2012).

Condiciones básicas agrupa aquellas variables que se refieren a las necesidades básicas de los miembros para poder participar en las actividades de la red, como el presupuesto con el que cuentan para cubrir los costos de inscripción, la calidad de los alimentos ofrecidos durante los encuentros y los reconocimientos o puntos obtenidos como miembros activos.

La dimensión de Condiciones sociales tiene su enfoque en las relaciones sociales que se llevan a cabo durante los congresos, coloquios y actividades académicas , como la dinámica de la presentación de los trabajos de investigación o la cordialidad que existe entre otros participantes que permite entablar un diálogo.

La participación personal se enfoca a la construcción social del conocimiento a través de las relaciones que se generan internamente, la participación de los miembros se puede evaluar a través de su contribución en las ponencias de los congresos y coloquios y el diálogo sobre los temas de investigación o sobre otros temas de la vida académica.

Las dimensiones detectadas como posible resultado de la satisfacción de pertenencia a la Remineo son: v) Nuevas posibilidades para la vida académica, vi) Compromiso de los miembros y vii) Quejas. Se identificó que los miembros buscan obtener nuevas posibilidades para sus investigaciones, para la enseñanza y para su vida académica en general ya que “durante los eventos de la Remineo se realiza una reflexión colectiva sobre los avances logrados” (Lobato , 2012: 22). El



Compromiso de los miembros con la Remineo, se conceptúo como una dimensión consecuencia de la Satisfacción, ya que al mantener un nivel de participación constante, se espera que los miembros se comprometan a través de reconocerse a sí mismos como miembros de la comunidad, continuar participando en las actividades de la red en un futuro y recomendar a la Remineo con otros colegas. La variable de Quejas es un estándar de los modelos de satisfacción ya que es importante identificarlas y medirlas.

Finalmente se adiciona la variable del Prestigio de la red como consecuencia de las Expectativas y la Calidad percibida. Con base en la teoría de que la identidad de la organización, el prestigio está asociado con el prestigio organizacional (Kodeih & Greenwood, 2014) y con el prestigio del académico por ser parte de la Remineo, por la posible asociación de la identidad individual con la identidad de la organización.

### ***Planteamiento de hipótesis***

Los modelos de satisfacción están basados en supuestos teóricos que permiten probar estadísticamente hipótesis substantivas contra datos empíricos. La prueba de hipótesis es la base de estos modelos causales ya que a través de ella es posible comprobar la relación entre las variables latentes propuestas. Se realizó el planteamiento de dos tipos de hipótesis, generales y específicas. Las hipótesis generales son aquellas que ponen a prueba las causas y efectos de la satisfacción retomadas de los modelos del ACSI, mientras que las hipótesis específicas plantean variables particulares de la organización que impactan a la Calidad percibida desarrolladas específicamente por el equipo del IMSU para el caso de la

Remineo. Cabe mencionar que la Confianza del modelo del ACSI para organizaciones gubernamentales, para el caso de la Remineo se adaptó como el Compromiso de los miembros.

#### Hipótesis Generales

H1. La Calidad percibida se asocia de manera positiva a la Satisfacción del usuario.

H2. Las Expectativas del usuario se asocian de manera positiva a la a la Calidad percibida, cuando son menores que la Calidad Percibida.

H3. Las Expectativas se asocian de manera positiva a la Satisfacción, cuando son menores que la Satisfacción.

H4. La Satisfacción se asocia de manera positiva al Compromiso de los miembros.

H5. La Satisfacción se asocia de manera negativa a las Quejas.

H6. Las Quejas se asocian de manera negativa al Compromiso.

#### Hipótesis Específicas

H7. Las Temáticas para compartir se asocian de manera positiva a la Calidad percibida.

H8. Las Condiciones básicas se asocian de manera positiva a la Calidad percibida.

H9. Las Condiciones sociales se asocian de manera positiva a la Calidad percibida.

H10. La Participación personal se asocia de manera positiva a la Calidad percibida.

H11. El Prestigio de la red se asocia de manera positiva a la Calidad percibida.

H12. El Prestigio de la red se asocia de manera positiva a las Expectativas.

H13. La Satisfacción del usuario se asocia de manera positiva a las Nuevas posibilidades para la vida académica.

### ***Diseño del instrumento de medición y prueba piloto***

El instrumento de medición consiste en un cuestionario capaz de evaluar de manera válida y confiable el modelo previamente diseñado.

La prueba piloto se llevó a cabo durante el año 2013, en el X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y en el XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, recabándose un total de 36 cuestionarios útiles. Las principales razones de la obtención de un tamaño de muestra tan pequeño corresponden a las limitantes de costo para realizar el traslado de un equipo encuestador a las distintas sedes donde se realizaron los encuentros de la Remineo y por la limitante de tiempo con el que cuentan los académicos durante los congresos y coloquios.

No obstante se han realizado algunas investigaciones con tamaño de muestra pequeño como la simulación Monte Carlo de Chin y Newsted (1999) donde probaron tres tratamientos con tamaños de muestra de 20, 50, 100, 150 y 200. En cuya investigación fue posible detectar los pesos más fuertes de los senderos entre dimensiones (0.6 y 0.8) con la muestra de tamaño 20, aunque con grandes errores estándar. En general los resultados mostraron que la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales puede otorgar información sobre la idoneidad de los indicadores en tamaños de muestra tan pequeños como 20.

El objetivo de esta fase consistió en poner a prueba el modelo previamente desarrollado, en donde se encontraron las siguientes observaciones:

- La variable de Quejas fue necesario quitarla del modelo debido a que ningún miembro de la Remineo había realizado una queja formal y por lo tanto no fue posible medirla.
- La variable de Condiciones básicas no fue estadísticamente significativa como causa de la Calidad percibida, pero debido a su condición de evaluar el costo y la calidad de los servicios recibidos por parte de la Remineo, se agregó como parte del constructo de Valor percibido (con base en el modelo del ACSI para el sector privado).
- La variable de Participación personal de igual forma no fue estadísticamente significativa como causa de la Calidad percibida, pero sí lo fue como efecto de la Satisfacción.
- El Prestigio de la Remineo resultó ser estadísticamente significativo como causa directa de la Satisfacción, no de la Calidad percibida y no de las Expectativas, como inicialmente se había planteado.
- Fue necesario realizar modificaciones en algunas preguntas del cuestionario que causaban confusión y que no estaban midiendo correctamente los constructos.

En base a estas observaciones se procedió a rediseñar el modelo (Figura 6) que más tarde se utilizó para la evaluación final.

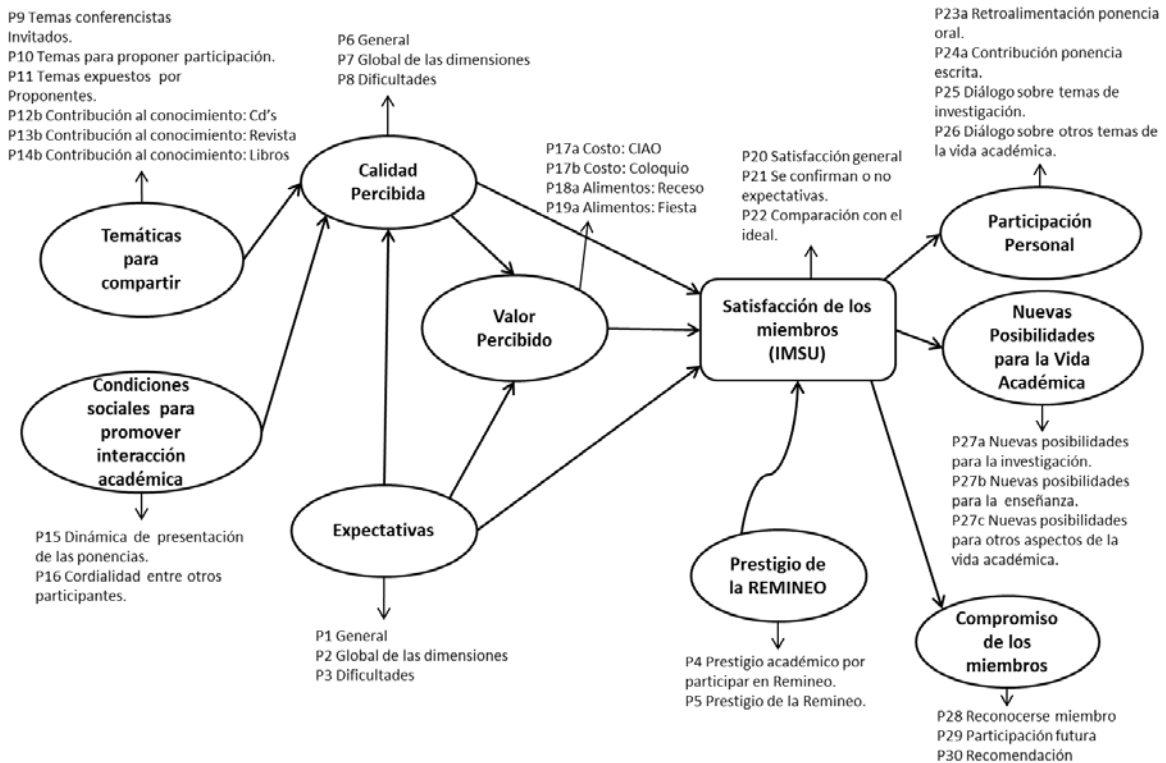


Figura 6. Diseño final del modelo de evaluación de satisfacción de los miembros de la Remineo

### **Tamaño de la muestra y recolección de datos**

El levantamiento final se llevó a cabo en Mayo 2014 durante el XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos. La asistencia al evento fue de un total de 104 académicos, de los cuales se logró captar un total de 41 cuestionarios efectivos debido a que un alto porcentaje de los asistentes eran miembros de reciente adscripción y por lo tanto no eran elegibles para la evaluación. Sin embargo se enfatiza que existe cierta probabilidad de error en las estimaciones y probablemente sea necesaria una investigación a futuro con un tamaño de muestra mayor para verificar los resultados obtenidos.

### ***Análisis del modelo de medida***

La estimación del modelo de ecuaciones estructurales a través de la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales, la cual está definida por dos conjuntos de ecuaciones lineales o sub-modelos: i) el modelo de medida y ii) el modelo estructural. El modelo de medida define la relación entre las variables latentes con sus indicadores, mientras que el modelo estructural especifica las relaciones entre las variables latentes (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

La valoración del modelo de medida se realizó a través de la verificación de la validez y confiabilidad de las variables latentes con sus indicadores. El análisis de la confiabilidad individual de los indicadores permitió comprobar que estuvieran cumpliendo la función para la cual fueron creados, cuyo peso externo o correlación simple con la variable latente fue de al menos 0.7 para todos los indicadores. A su vez la confiabilidad fue analizada con el indicador Dillon–Goldstein ( $\rho$ ) de la consistencia interna, un nivel aceptable en las primeras etapas de investigación es 0.70 y valores de 0.80 o 0.90 para las más avanzadas (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

La validez del modelo de medida se llevó a cabo mediante la verificación de la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente se determinó mediante la *Average Variance Extracted* (AVE), en donde un valor de 0.5 indica que la variable latente puede explicar la mitad de la varianza de sus indicadores (Fornell & Larcker, 1981). Mientras que la validez discriminante pretende detectar si la variable latente está más correlacionada con otras variables latentes que con sus propios indicadores, un valor cercano a 1 indica que cada

variable latente tiene la capacidad de discriminar a aquellas que no pertenecen a su constructo.

En la Tabla 1 se tienen los valores obtenidos para cada uno de los indicadores del modelo de medida. Es posible observar que los resultados tienen un alto nivel de confiabilidad y validez ya que para el caso del Dillon–Goldstein el valor más pequeño es de 0.8295, corroborando de esta manera el considerable avance de la investigación. Para el caso de la validez convergente es posible concluir que todas las variables tienen la capacidad de explicar más de la mitad de la varianza de sus indicadores por sus valores arriba de 0.6. Finalmente se tiene que la correlación de cada constructo con sus indicadores se encuentra por arriba de 0.78 siendo la variable de Satisfacción la que tiene mayor valor (0.9408).

	Modelo de Medida		
Variable Latente	Consistencia Interna	Validez Convergente	Validez Discriminante
	Confiabilidad Compuesta > 0.7	AVE > 0.5	Correlación
Temáticas para compartir	0.9401	0.7969	0.8927
Condiciones sociales	0.8295	0.7105	0.8429
Calidad percibida	0.9039	0.7593	0.8714

Expectativas	0.8465	0.6552	0.8094
Valor percibido	0.8644	0.6209	0.7880
Prestigio	0.9223	0.8559	0.9251
Satisfacción	0.9585	0.8851	0.9408
Participación personal	0.8748	0.6377	0.7986
Nuevas posibilidades	0.9508	0.8657	0.9304
Compromiso	0.8880	0.7260	0.8520

Tabla 1. Resultados de la valoración del modelo de medida

## Resultados

### *Análisis del modelo estructural*

Después de la estimación, el análisis del modelo estructural consiste en verificar el poder predictivo del modelo a través del coeficiente de determinación  $R^2$  de cada variable latente endógena, es decir las variables que reciben impactos. Un valor de  $R^2$  de 0.67 es considerado sustancial, uno de 0.33 es moderado y 0.19 es pobre (Chin & Newsted, 1999). Para primeras etapas de investigación generalmente se tienen valores moderados, en etapas más avanzadas se esperan valores sustanciales.

El modelo diseñado para la Remineo obtuvo un valor de  $R^2$  para la Satisfacción de 0.87, esto significa que las variables postuladas como causa de la Satisfacción tienen un poder de predicción del 87%. Entonces, el modelo propuesto en esta



investigación tiene una capacidad sustancial para explicar el nivel de satisfacción del cumplimiento de los propósitos de los miembros de la Redmineo de participar en los congresos de la red.

Con base en la estimación del modelo, a continuación se presenta el resultado de la puesta a prueba de las hipótesis:

- La Calidad percibida se asocia de manera positiva y significativa a la Satisfacción.
- La Calidad percibida se asocia de manera positiva y significativa al Valor percibido.
- Las Expectativas de los miembros se asocian de manera positiva a la Calidad percibida, ya que la percepción superó sus expectativas.
- La Satisfacción se asocia de manera positiva y significativa al Compromiso con la Redmineo.
- Al 95% de confianza se rechaza la relación entre el Valor percibido y la Satisfacción.
- No se comprobó la existencia de relación significativa entre las Expectativas y la Satisfacción.
- No se comprobó la existencia de relación significativa entre las Expectativas y el Valor percibido.

Para el caso de las hipótesis específicas los resultados fueron:

- Las Temáticas para compartir se asocian en alto grado a la Calidad percibida.

- Al 95% de confianza se rechaza la relación entre las Condiciones sociales y la Calidad percibida.
- El Prestigio de la Remineo se asocia de manera positiva y significativa a la Satisfacción.
- La Satisfacción se asocia de manera positiva y significativa a la Participación personal.
- la Satisfacción tiene gran impacto hacia las Nuevas posibilidades para la vida académica.

Finalmente el índice obtenido sobre la Satisfacción de los miembros de la Remineo fue de 82.5 en escala de 0 a 100.

### **Conclusiones**

En este capítulo se buscó contribuir al conocimiento sobre cómo se constituye la organización de una red de investigación. Para ello se planteó la pregunta específica de investigación ¿cómo se constituye la organización de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (Remineo)?, para lo cual se realizó un estudio de caso histórico (2003-2014).

La perspectiva teórica, de abordar el mundo externo de la Remineo como –las comunicaciones extensas de sus congresos- permitió conocer que la constitución de la organización de la red ha logrado pasar de la *fragmentación teórica* a los *límites teóricos permeables*, lo que significa, de acuerdo con Moody (2004), que el conocimiento que se permea en la red, ya no se extrae, se comparten perspectivas teóricas y metodológicas, lo cual facilita la colaboración de investigadores en diferentes temas.

La perspectiva teórica de conocer el mundo interno de la Remineo –propósitos de sus miembros de participar en los congresos de la red- a través de sus expectativas y satisfacción al respecto, permitió conocer que el nivel de satisfacción es de 82.5 (escala de 0 a 100).

Se puede concluir que la dinámica de constitución de la forma de organización de la Remineo se ve retroalimentada favorablemente por el mundo interno y externo de su sistema autopoietico.

Si bien, en el pasado, los profesores tendían a integrarse a grupos internacionales de investigación para publicar los resultados de investigación; desarrollando principalmente conocimiento universal válido en cualquier sociedad. Hoy en día, las universidades locales tienden a desarrollar su propia red de investigadores reconocidos para el desarrollo de conocimiento práctico, empírico, específico y particular, en relación con los problemas de su propio entorno. El conocimiento sobre la constitución de la forma de organización de la REMINEO podría contribuir en gran medida al desarrollo de esta nueva dirección para las universidades Latinoamericanas.

### ***Agradecimientos***

Se agradece al Dr. Guillermo Ramírez, Presidente de la Remineo, por su colaboración en esta investigación y por todas las facilidades otorgadas para su realización.

También se agradece el financiamiento otorgado por la Dirección de Investigación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México para la escritura de este capítulo de libro.

## **Bibliografía**

- American Customer Satisfaction Index (ACSI) (2005). *Methodology Report*, The Regents of the University of Michigan.
- Amaral, L., Scala, A., Barthelemy, M., & Stanley, H. (2000). Classes of Small-World Networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 11149-11152.
- Álvarez, G.(Coordinador) (2015). *La ANUIES y la construcción de políticas de educación superior 1950-2015*. México: Biblioteca de la Educación Superior, ANUIES
- Arrighi, G., & Silver, B. J. (2001). *Caos y Orden en el Sistema-Mundo Moderno* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Akal.
- Barnett, Ronald (2002), *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*, Barcelona: Ediciones Pomares.
- Barnett, Ronald (2012), "La Universidad para la sociedad del conocimiento". En Barba Antonio y Lobato Odette, *Las instituciones de educación superior: políticas públicas y organización*, págs: 15-32, México: Universidad Autónoma Metropolitana y Miguel Ángel Porrúa
- Beech, N., & Huxman, C. (2003). Cycles of Identity Formation in Interorganizational Collaborations. *International Studies of Management & Organization*, 28-52.
- Capra, F & Luisi, L. (2014). *The Systems View of Life*. Reino Unido: Cambridge University Press.

- Carolan, B., & Natriello, G. (2005). Using the Science of Networks to Uncover the Structure of the Educational Research Community. *Educational Researcher*, 25-33.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. En R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research* (págs. 307-341). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Crane, D. (1972). *Invisible Colleges. Diffusion of knowledge in Scientific Communities*. University of Chicago Press.
- Fischer, B. A., & Zigmond, M. J. (2010). *The Essential Nature of Sharing in Science*. Maryland: Springer Science Business Media.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 328-388.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Jones, C., & Volpe, E. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 413-434.
- King, M. (1993). The 'Truth' About Autopoiesis. *Journal of Law and Society*, 218-236.

- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies*, 7-39.
- Lobato, O. (2006a). *Versión final del reporte de la aplicación de la metodología para la obtención del Índice de Satisfacción del Beneficiario del Programa de Abasto Rural: Diconsa*. México, DF: Universidad Iberoamericana.
- Lobato, O. (2006b). *Versión final del reporte de la aplicación de la metodología para la obtención del Índice de Satisfacción del Beneficiario del Programa de Desarrollo Local*. México, DF: Universidad Iberoamericana.
- Lobato, O., Rivera, H., Serrato, H., Gómez, M., & León, C. (2011). *Reporte de la Metodología para el Establecimiento del Índice Mexicano de Satisfacción de los Usuarios de Programas Sociales de Sedesol*. México, DF: Universidad Iberoamericana.
- Lobato, O. (2012). *Elaboración de un modelo para conocer la opinión de los miembros regulares de Remineo con base en un estudio cualitativo*. Montreal: Universidad de Montreal.
- Lobato, O., Chanlat, A., & Ramírez, G. (2013). El enfoque autopoiético de las decisiones en el estudio de la constitución de una red de investigación interdisciplinaria: el caso de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. *Análisis Organizacional*, 1-38.
- Lobato, O., Chanlat, A., Bédard, R., & Ramírez, G. (2014). Autopietic decisions approach: a governance research network case study. *The TQM Journal*, 26(4), 382-394.

- Lobato, O., Rivera, H., Serrato, H., Gómez, M., & Brun, D. (en publicación). *El desarrollo de una metodología para evaluar la satisfacción de los usuarios de programas sociales en México. El Índice Mexicano de Satisfacción del Usuario*. México, DF.
- Luhmann, Niklas (1984), *Sistemas sociales*, Barcelona: Universidad iberoamericana/Anthropos/Centro Editorial Javeriano-Pontificia/Universidad Javeriana.
- Luhmann, Niklas (2010), *Organización y decisión*; traductor de Darío Rodríguez Mansilla, Barcelona : Herder ; México, D. F. : Universidad Iberoamericana.
- Melo, Y., & Castro, A. (2002). Redes de Contacto Sociales ¿Factor clave para la labor de investigación universitaria? *Educação & Sociedade*, 23(81), 191-213.
- Milgram, S. (1967). The Small-World Problem. *Psychology Today*, 61-67.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* (Primera ed.). México, DF: Prentice Hall.
- Moody, J. (2004). The Structure of Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. *American Sociological Review*, 69(2), 213-238.
- Moody, J., & White, D. R. (2003). Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review*, 68(1), 1-15.
- Newman, M. (2001). The structure of scientific collaboration networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 404-409.

Newman, M. (2003). The Structure and Function of Complex Networks. *SIAM Review*, 45(2), 167-256.

Popp, J., Milward, H., McKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice* (Primera ed.). Washington DC: IBM Center for The Business of Government.

Programa para el Desarrollo Profesional para el Tipo Superior PRONED (PRODEP) (Prodep, 2015). Convocatoria: Apoyo para el fortalecimiento de los Cuerpos Académicos, la integración de redes temáticas de colaboración de Cuerpos Académicos, gastos de publicación, registro de patentes y becas postdoctorales. Recuperado el día 10 de diciembre de 2015, de <http://dsa.sep.gob.mx/convocatorias2015.html>

Rodríguez, Darío y María Pilar Opazo (2009). *Comunicación de la organización*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.

Remineo. (2014). *Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://remineo.com.mx/>

Remineo. (2015). *Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de <http://remineo.com.mx/>



UNESCO (1998), *Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: visión y acción*, fuente consultada el 12 de enero de 2013  
[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm).

UNESCO. (2010). *Informe de la UNESCO sobre la Ciencia 2010, Resumen*.  
Francia: Ediciones UNESCO.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Watts, D. (1999). Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon.  
*American Journal of Sociology*, 493-527.



# Tendencias Educativas y Socioeconómicas de los Alumnos que Cursan el Último Año de la Educación Media Superior

---

Ma. de Lourdes Elena García Vargas<sup>1</sup>  
Magda Gabriela Sánchez Trujillo<sup>2</sup>

## Resumen

La demanda de educación superior va en aumento y el número de instituciones encargadas de preparar profesionales de calidad y pertinentes va ascendiendo, por lo que para la apertura de nuevas áreas de conocimiento que se pretenden ofrecer en el Nivel Superior se requiere considerar y analizar las características del entorno regional y su área de Influencia puntualizando en temas como: expectativas de los segmentos poblacionales a que se dirigen los nuevos servicios de educación superior, características personales y familiares, la intensidad y deseo de seguir estudiando, posibilidades económicas para continuar, el nivel de estudios que pretende continuar, programa que desea estudiar, institución educativa en la que desea continuar estudiando y su preferencia de elección. De esta forma, el presente trabajo logro determinar los factores socioeconómicos y las expectativas educativas de 753 alumnos de la Educación Media Superior pertenecientes a la Región de Tepeji del Río, Hidalgo y su área de Influencia, a fin de tomar decisiones acertadas para la propuesta de oferta educativa.

**Palabras clave:** Educación media superior, estudio socioeconómico, tendencias educativas.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ESTe. [ada\\_17\\_ids@hotmail.com](mailto:ada_17_ids@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ESTe. [mgabyst@gmail.com](mailto:mgabyst@gmail.com)

## **Introducción**

Frente a la cambiante sociedad mundial impulsada por el conocimiento, la educación superior mexicana requiere profundas transformaciones para la innovación y renovación de sus vínculos y manera de interactuar con la sociedad; por ello, las instituciones educativas deben asumir los retos y desafíos que le son planteados para alcanzar su desarrollo (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2011), entre los que destacan los siguientes: Innovar sus métodos educativos centrándolos en los alumnos, para propiciar como base de su formación permanente el que aprendan a aprender, a emprender y a ser, impulsar su creatividad e iniciativa, así como un espíritu crítico y un sentido de responsabilidad social del más alto nivel de calidad en el plano humanístico, cultural, técnico, profesional y científico. Ampliar su cobertura mediante el incremento y diversificación de su oferta educativa presencial y virtual, con programas educativos más pertinentes, innovadores y flexibles que le permitan atender la creciente demanda de educación superior y la actualización de conocimientos durante toda la vida de sus egresados y del público en general. Asegurar la calidad y competitividad académica de su oferta educativa, brindando a los estudiantes servicios educativos de gran calidad que les proporcionen una sólida formación integral acorde a indicadores y estándares de la sociedad del conocimiento. Propiciar la equidad de acceso de los egresados del bachillerato a la Educación Superior (ES) mediante sistemas de admisión basados exclusivamente en el mérito y en la capacidad de los aspirantes, impulsando distintas vías de formación para facilitar el acceso a los grupos sociales

desfavorecidos y a una mayor participación de la mujer.

Para ampliar su cobertura, mediante el incremento y diversificación de su oferta educativa presencial y virtual con programas educativos más pertinentes se considera vital el desarrollo de un estudio socioeconómico y de expectativas educativas siguiendo un lineamiento metodológico, y una investigación documental fundamentada en la consulta de archivos oficiales para establecer el marco contextual y teórico, revisando la población a través de un esquema de muestreo que converge en una investigación de campo utilizando un cuestionario como instrumento de recolección para obtener información sobre las características de las familias , las condiciones socioeconómicas de las mismas, así como los rasgos de los jóvenes entrevistados y expectativas respecto a su educación (formación profesional). En este trabajo se desarrollan los puntos considerados y se presentan los resultados y conclusiones logrando el objetivo general planteado.

### ***Objetivosdelestudio***

***Objetivo general.***Determinar las tendencias educativas y socioeconómicas de los alumnos que cursan el último año de la Educación Media Superior para que las instituciones amplíen su cobertura mediante el incremento y diversificación de su oferta educativa

***Objetivos específicos.***Reconocer las preferencias educativas de los alumnos en el proceso de incorporación al Nivel Superior.

Conocer si los alumnos cuentan con los servicios en la vivienda necesarios para realizar estudios superiores (un espacio digno en su casa para estudiar, servicio de Internet en su hogar, etc.).

## **Método**

El estudio se realizó mediante una investigación documental y una investigación de campo con un enfoque cuantitativo.

### ***Investigación Documental***

El municipio de Tepeji del Río de Ocampo, Hidalgo colinda al norte con el estado de México, el municipio de Tula de Allende y Atotonilco de Tula; al este con el municipio de Atotonilco de Tula y el estado de México; al sur con el estado de México; al oeste con el estado de México. Es un importante centro industrial, que cuenta con 15 microindustrias, 2 industrias pequeñas, 15 medianas y 2 correspondientes a la categoría de gran industria. La principal producción de estas industrias es primordialmente textil, le siguen la de alimentos y bebidas, construcción, maquilas y material de acero, debido a su giro industrial, en este municipio se realiza un gran movimiento en materia comercial.

Actualmente en la Educación Media Superior (EMS) existen tres tipos de programas: el bachillerato general, cuyo propósito principal es preparar a los alumnos para ingresar a instituciones de educación superior; el profesional técnico, que proporciona una formación para el trabajo y el bivalente o bachillerato tecnológico que es una combinación de ambas. Los bachilleratos general y tecnológico se imparten bajo las modalidades de enseñanza abierta y educación a distancia. Asimismo, la opción técnica ofrece ya la posibilidad de ingresar a la Educación Superior y los planteles en donde se atiende a los alumnos de EMS pueden ser: federales, estatales, autónomos y privados.

La muestra se determinó considerando las instituciones que se encuentran dentro de un radio aproximado de 50 kilómetros a partir del punto centro del Municipio de Tepeji del Río, Hidalgo (Figura 1) incluyendo municipios de los estados de Hidalgo y México.

**Población.** Es determinada por todas las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran dentro de un radio aproximado de 50 kilómetros a partir del punto centro del Municipio de Tepeji del Río, Hidalgo (Figura 1), esto incluye tanto a municipios del estado de Hidalgo como a municipios colindantes pertenecientes al estado de México.



Figura 1. Mapa de la región de Tepeji y su área de influencia

Mapa con la zona de influencia del municipio de Tepeji y los municipios considerados. La descripción detallada de las instituciones del Nivel Medio Superior involucradas en el estudio se describen y se especifican en el anexo no uno. Se realizó una depuración de las bases de datos considerando las



características establecidas para el estudio, considerando 28 Instituciones de la Educación Media Superior, definidas como la población a ser considerada.

### ***Investigación de Campo***

Para cumplir con los objetivos específicos se aplicó un cuestionario a los alumnos que cursan la Educación Media Superior (EMS) que incluyen preguntas sobre las características de las familias, las condiciones socioeconómicas, los rasgos de los jóvenes entrevistados y expectativas respecto a su educación (formación profesional).

La investigación de campo comprendió las siguientes etapas: a) Diseño del instrumento de captación (cuestionario). b) Aplicación del cuestionario. c) Codificación, depuración, clasificación y análisis de la información. d) Supervisión durante todo el ciclo de captura de la información de manera aleatoria.

***Unidad de análisis.*** Los participantes fueron 753 Hombres y mujeres que cursan los últimos grados de la EMS incluidos en la zona de influencia de la Escuela Superior Tepeji.

***Muestreo.*** Se define bajo los criterios de inclusión y exclusión, dando mayor importancia a las instituciones más cercanas al punto en cuestión (Tepeji del Río, Hidalgo) e instituciones dispuestas a colaborar con el proyecto.

***Método de recolección.*** Se generó la información por medio de un cuestionario que contiene las siguientes secciones: I. Datos del estudiante; II. Características de las familias; III. Condiciones socioeconómicas de las familias; IV. Características de las expectativas respecto a su educación superior.

**Características del Instrumento de medición.** Las características de este cuestionario son: Claridad: Se utilizó un lenguaje fácilmente asimilable por el entrevistado. Precisión: Se buscó definir bien las cuestiones para evitar ambigüedades. Corrección: Se evitaron preguntas que por su contenido o su lenguaje pudieran molestar al entrevistado. Duración limitada: Se redujo el tamaño del cuestionario lo máximo posible, evitando preguntas repetidas o excesivamente largas. .

Se aplicó una prueba piloto para detectar su consistencia, veracidad, fácil comprensión, se aplicaron 60 instrumentos de medición a los alumnos de manera aleatoria, registrando el tiempo e identificando reactivos donde los alumnos tenían duda. Posteriormente se depuró el instrumento alcanzando su versión final.

**Levantamiento.** El levantamiento del instrumento de captación inició en el mes de diciembre del 2014 y terminó en el mes de marzo del 2015 contando con 753 encuestas aplicadas en los distintos Institutos de la EMS de la Región Tepeji y su área de Influencia.

## Resultados

La información contenida se analizó en el paquete Microsoft Office Excel para el desglose de tablas y gráficos a fin de dar respuesta a los objetivos planteados. Se presenta a manera de gráficas.

**Datos del estudiante.** Nombre del encuestado. Sexo. Edad en años cumplidos.  
¿Trabajas actualmente?

En el estudio predomina el sexo femenino con un 55%, el 72 % tiene entre 17 y 20 años cumplidos y la mayoría no trabaja actualmente y los que trabajan se dedican principalmente al comercio, al campo, son músicos o meseros.

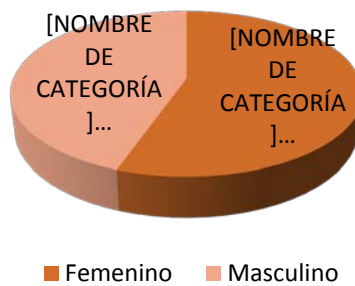


Figura 2. Sexo.

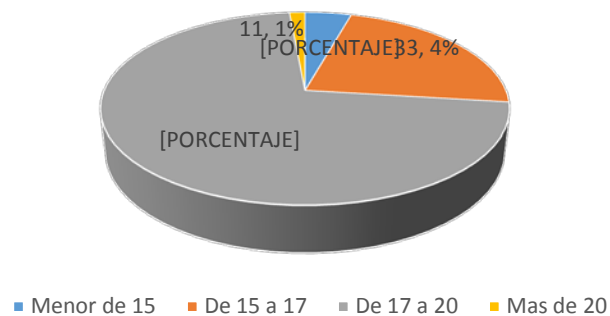


Figura 3. Edad en años cumplidos.

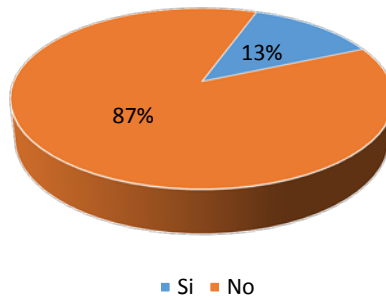


Figura 4. ¿Trabaja actualmente?

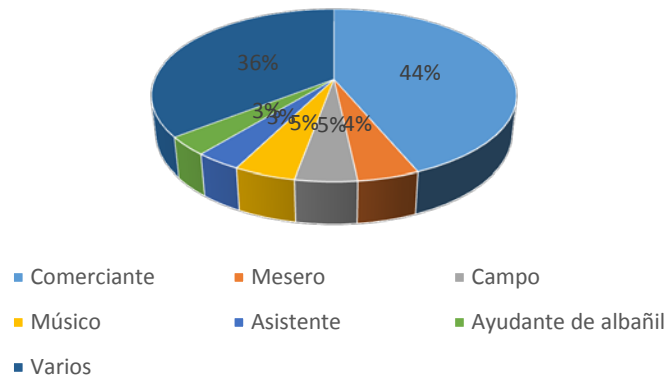


Figura 5. Mencione en que actividad.

**Características de las familias.** ¿En la actualidad vive con? Con base a la pregunta anterior, escriba la ocupación y el grado máximo de estudios alcanzado por sus padres o tutor. Anote el número actual de integrantes de su familia que conviven juntos, incluyendo padres, hermanos, tíos u otros familiares.

El 76% de los alumnos encuestados viven con sus padres 573 alumnos, el 16% solo con la madre, el 2% solo con el padre. Por los resultados se consideran alumnos integrados en una familia convencional. La ocupación que domina en el padre es el de empleado, le sigue el obrero y por último el comerciante. La ocupación de la madre es en su mayoría ama de casa, le sigue el de empleada y

por último el de comerciante. El grado máximo alcanzado por el padre es secundaria, le sigue la preparatoria y la licenciatura. El grado máximo de estudios alcanzado por la madre es la secundaria, en segundo lugar el de preparatoria y por último la licenciatura. El grado máximo del tutor es la primaria, en segundo lugar la secundaria y por último la preparatoria. Predominan las familias con cuatro integrantes, le sigue la familia conformada por 5 integrantes.

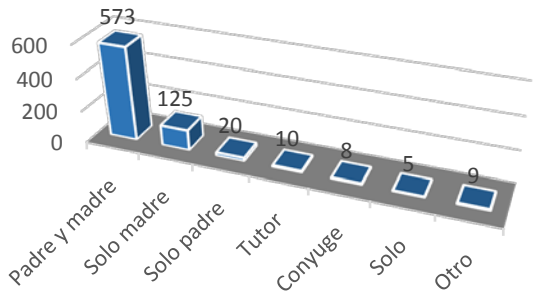


Figura 6. En la actualidad vive con.

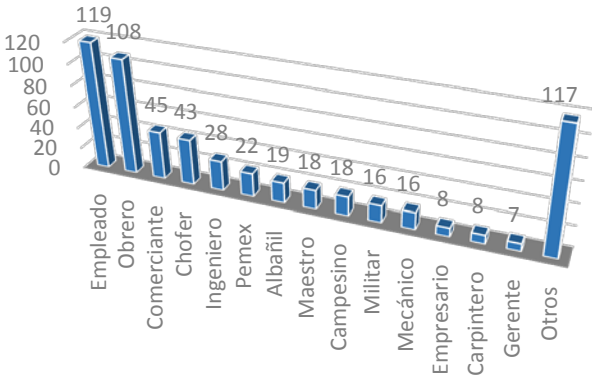


Figura 7. Ocupación del padre

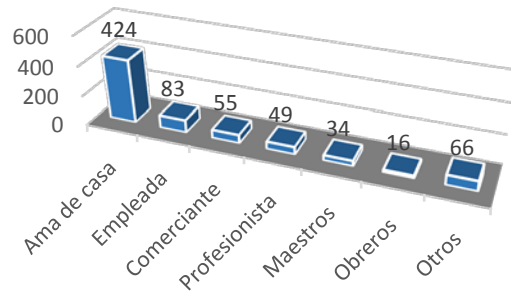


Figura 8. Ocupación de la madre.

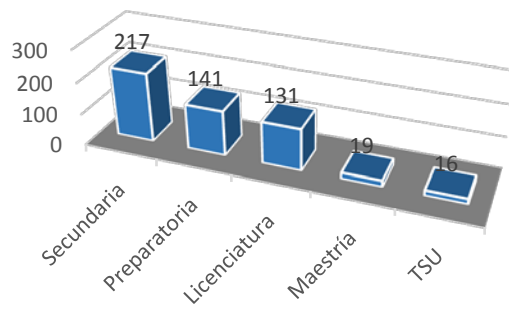


Figura9. Grado máximo de estudios alcanzado por el padre.

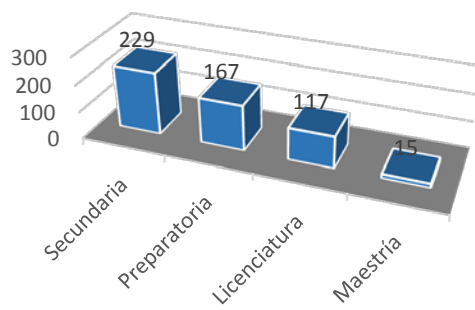


Figura 10. Grado máximo de estudios alcanzado por la madre

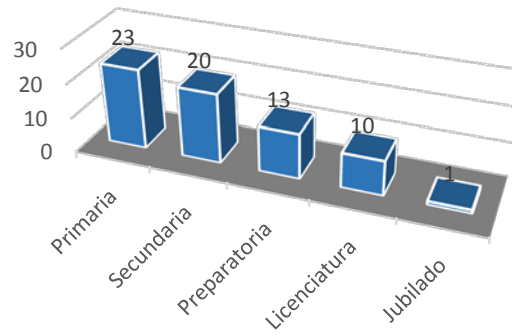


Figura 11. Grado máximo de estudios alcanzado por el tutor.

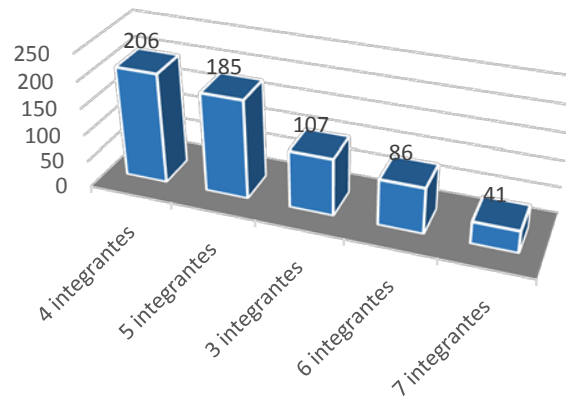


Figura 12. Número de integrantes en la familia.

**Condiciones socioeconómicas de las familias.** ¿La casa donde habitas con tu familia es?, ¿El tipo de localidad donde radicas es? , ¿Quién paga tus estudios?, ¿Tienes posibilidades económicas de seguir estudiando?, Indica si el hogar que habitas cuenta con agua, luz, drenaje, gas, teléfono, internet.

El 87% cuenta con casa propia, solo el 7% renta y el 4.6% vive en casa prestada. El 59% tiene su vivienda en zona urbana, al 40.5% de los alumnos encuestados sus padres les pagan los estudios, cerca del 40% solamente el padre, el 90% refiere tener posibilidades económicas de seguir estudiando y el

hogar del 65% cuenta con todos los servicios (luz, agua, drenaje, gas, teléfono, internet)

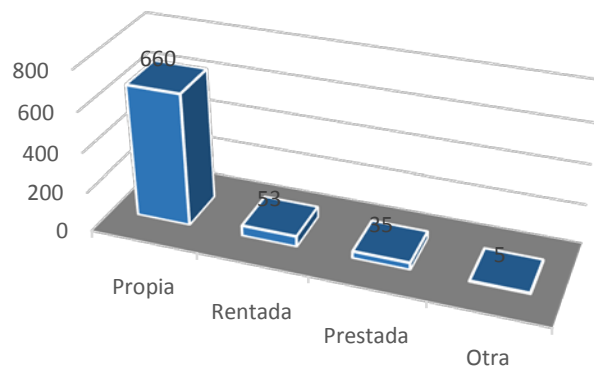


Figura 13. La casa donde habitas con tu familia es.

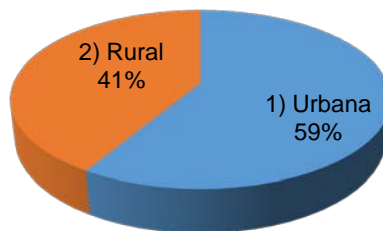


Figura 14. El tipo de localidad donde radicas es.

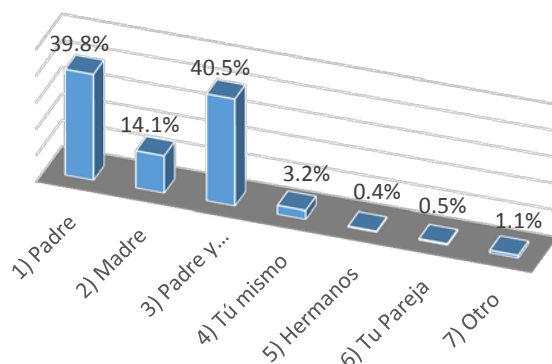


Figura 15. ¿Quién paga tus estudios?



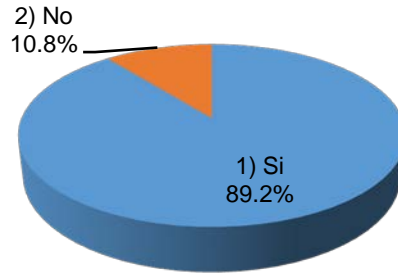


Figura 16. ¿Tienes posibilidades económicas de seguir estudiando?

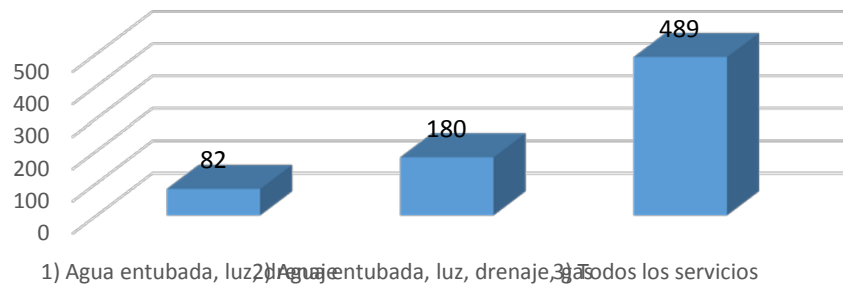


Figura 17. Indica si el hogar que habitas cuenta con lo siguiente.

### **Características de los jóvenes entrevistados y sus expectativas respecto a**

**su educación superior (factores de entorno).** Al terminar el bachillerato ¿deseas continuar estudiando?, Si pretendes continuar estudiando ¿qué tipo de estudios prefieres?, Selecciona el área del conocimiento que te interesa estudiar, Señala la institución educativa a la que te gustaría ingresar, ¿Estarías dispuesto a cambiar de residencia por continuar tus estudios?

El 98% desea seguir estudiando, los estudios que prefieren son los de licenciatura e ingeniería, El área del conocimiento que les interesa estudiar es la de ciencias físico-matemáticas y de las ingenierías (ciencias exactas), le sigue el área de las ciencias de la salud y las ciencias sociales y humanidades. Prefieren como

primera opción a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, como segunda opción a la UNAM y al Politécnico Nacional como tercera opción. Estas instituciones son preferidas porque cumplen con sus expectativas, calidad académica y cercanía. El 87 % está dispuesto a cambiar de residencia.

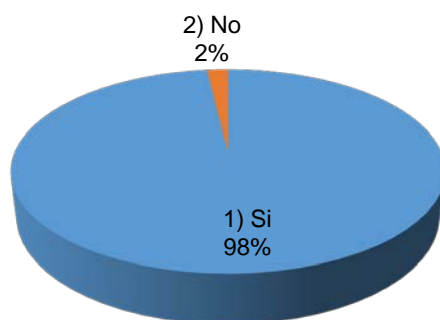


Figura 18. Al terminar el bachillerato ¿deseas continuar estudiando?

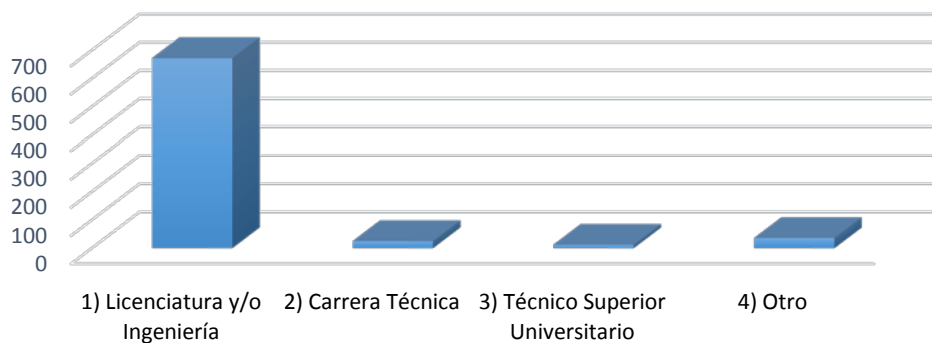


Figura 19. Si pretendes continuar estudiando ¿qué tipo de estudios prefieres?

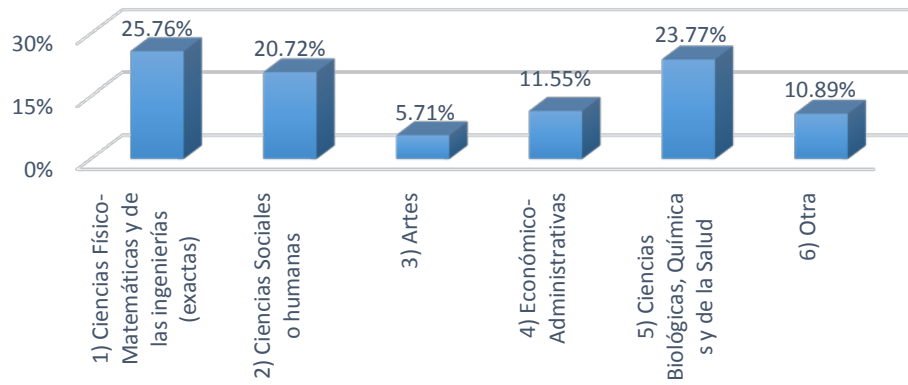


Figura 20. Selecciona el área del conocimiento que te interesa estudiar.

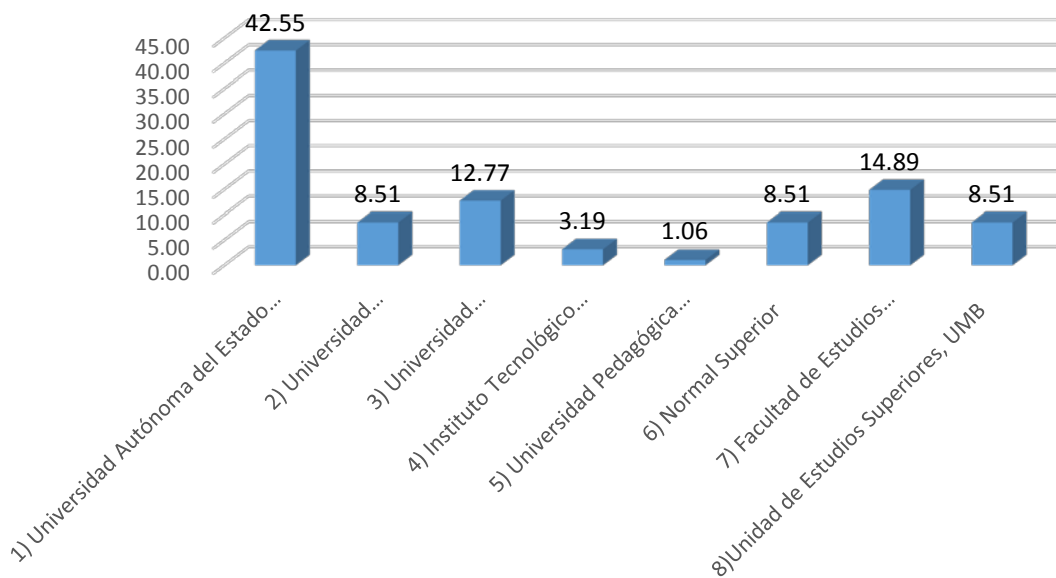


Figura 21. Señala la institución educativa a la que te gustaría ingresar.

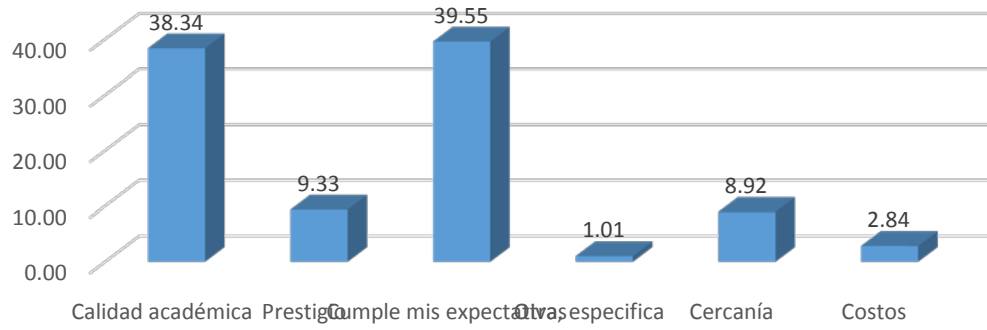


Figura 22. Institución educativa a la que te gustaría ingresar, ¿Por qué?

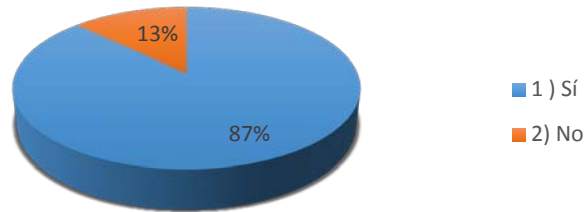


Figura 23. ¿Estarías dispuesto a cambiar de residencia por continuar tus estudios?

## **Conclusiones**

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos, en el presente estudio se logró determinar que, la tendencia de los alumnos que cursan el último año de la EMS es por la licenciatura e ingeniería, la primera área del conocimiento que les interesa estudiar es la de ciencias físico-matemáticas, la segunda es la de Ingenierías (ciencias exactas), la tercera es el área de las ciencias de la salud y por último el área de ciencias sociales y humanidades.

Prefieren la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, le siguen la UNAM y la Universidad politécnica (politécnico Nacional) porque cumplen con sus expectativas, calidad académica y cercanía.

El 87 % está dispuesto a cambiar de residencia.

El grado de estudios alcanzado por sus padres es la secundaria, el trabajo del padre es empleado, obrero comerciante y de la madre es ama de casa, la mayoría vive en casa propia.

Los alumnos cuentan con los servicios en la vivienda necesarios para realizar estudios superiores (un espacio digno en su casa para estudiar, servicio telefónico e internet en su hogar, etc.) y con posibilidades económicas para la continuación de estudios de Licenciatura e Ingeniería, al 87% le interesa continuar sus estudios de educación superior.

## Referencias bibliográficas

Intranet.e-Hidalgo (2010), Instituciones de Educación Media Superior, Disponible

en: <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/seph/fc0809/index.htm>.,

[Consulta 4 de diciembre del 2014].

Plan de Desarrollo Institucional 2011- 2017

<http://www.uaeh.edu.mx/dgp/actPDI2013/ayuda/Actualizacion%20de%20la%20planeacion.pdf>

Plan de Desarrollo Institucional (PDI). Universidad autónoma del estado de

Hidalgo <http://www.uaeh.edu.mx/excelencia/vision.htm>

Rejón, E. y Zapata J.L. (2001). Una decisión inteligente. Un Estudio Sobre el Nivel

de Aceptación y Empleabilidad para la Carrera en Manejo de Recursos Naturales, CIDEPOM p. 3.

SEP (2010), Instituciones de Educación Media Superior, Disponible en:

<http://www.snie.sep.gob.mx/SNIESC/default.aspx>., [Consulta 13 de Noviembre de 2009].

SEP – Hidalgo, Educación Media Superior (Distribución de matrícula por edad y

grado, 2008), Disponible en: <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/seph/fc0809/index.htm>,[Consulta 2 de Febrero de 2015].

## Apéndice

Tabla1. Instituciones educativas consideradas en el estudio

No.	Estado	Municipio	Ámbito	Control	Servicio	Centro educativo	No. de encuestas
1		Atitalaquia	Urbano	Privado	Bachillerato general	Fray Diego de Rodríguez	23
2		Coyotepec		Público	Bachillerato técnico	Centro de estudios tecnológicos los ángeles	48
3		Jilotepec Molina E.		Público	Bachillerato general	Escuela Preparatoria Oficial anexa a la Normal de Jilotepec	29
4		Tlahuelilpan				Colegio de Bachilleres Plantel Tlahuelilpan	27
5		Tlahuelilpan / El salitre	Rural	Privado		Escuela preparatoria Francesco	15
6		Tlahuelilpan	Urbano		Bachillerato técnico	Centro de estudios comerciales Hidalgo	19

7		Tula de Allende	Público	Bachillerato general	Profra. Sara Robert	61
8			Privado	Bachillerato técnico	Bachillerato Tecnológico Victory	30
9		Tula de Allende/ El Llano	Público	Bachillerato general	Colegio de bachilleres plantel Tula	30
10			Privado		San Felipe de Jesús	14
11	Hidalgo	Tula de Allende/ San Miguel Vindho	Público		Centro de Educación media superior a distancia San Miguel Vindho	30
12		Tula de Allende/ Cruz azul	Privado		Centro Educativo Cruz Azul Campus Cruz Azul Hidalgo	31
13		Tula de Allende/San Marcos			Preparatoria Morelos	37
14		Tula de Allende	Privado		Universidad de Nuevo México	28
15			Público		Colegio de	16



16		Tepeji del Río	Urbano	Privado	Bachilleres del Estado de Hidalgo Instituto Tepejano	21
17					Colegio Sor Juana Inés de la Cruz Escuela	25
18				Público	Superior Tepeji	30
19			Rural		Tele Bachillerato comunitario Ojo de Agua Escuela	7
20			Urbano		preparatoria oficial No. 40	19
21				Bachillerato técnico	CBTIS 200	28
22				Bachillerato general	Preparatoria Sor Juana Inés de la cruz	30
23				Público Bachillerato técnico	CETIS 26 Fray Diego de Rodríguez	30
24			Urbano		CETIS 91	32
25		Villa del	Rural		Bachillerato CBT Leona	20

26		Carbón/ San Luis Taxhimay	Urbano		general	Vicario, Villa del Carbón	
27	Edo. de Méxic o	Villa del Carbón		Público		Colegio de Bachilleres del Estado de México Plantel 34  Preparatoria Regional de Villa del Carbón A.C.	23
28		Tepotzotlán Edo de México			Bachillerato técnico	CECYTEM Tepotzotlán	20  30

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**



# Desarrollo de Capital Humano en Competencias Científicas. Perspectivas Estudiantiles en el Posgrado

---

Deneb Elí Magaña Medina<sup>1</sup>  
Carlos David Zetina Pérez<sup>2</sup>  
Karla Cristina Avendaño Rodríguez<sup>3</sup>

## Resumen

En la actualidad no solo se debe saber cómo desempeñar un oficio determinado, es necesario adquirir habilidades que permitan dar solución efectiva y rápida a problemas en los posgrados, en América Latina se ha incrementado notoriamente la oferta en sintonía con las transformaciones que ocurren a nivel mundial en la educación superior. La globalización ha traído a los países de América Latina la preocupación por la calidad, la eficiencia, productividad y competitividad que existe actualmente en todos los ámbitos del sistema educativo y esto ha generado un excesivo número de cambios en los programas, en la formación docente y en los recursos empleados a fin de obtener mejores resultados. Los principales problemas observados son que no existe una relación entre las políticas nacionales y las institucionales ya que parte de estas políticas podrían suponer en el discurso oficial la creación de nuevas plazas a investigadores, sin embargo, éstas no logran concretarse y que en el desarrollo de científicos existen factores vitales para su formación, estar en contacto directo con la ciencia, el contacto con los investigadores y las condiciones en que se realiza la ciencia concluyendo que se deben crear estrategias laborales para los doctores egresados y además reducir la dependencia presupuestaria que actualmente se tiene hacia los entes gubernamentales.

**Palabras clave:** Desarrollo de competencias, formación de investigadores, ciencia.

<sup>1</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [Deneb\\_72@hotmail.com](mailto:Deneb_72@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [carzeti@hotmail.com](mailto:carzeti@hotmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [abril\\_90\\_04@hotmail.com](mailto:abril_90_04@hotmail.com)

## **Introducción**

En la actualidad no solo se debe saber cómo desempeñar un oficio determinado, es necesario adquirir habilidades que permitan dar solución efectiva y rápida a problemas, tener fluidez en la comunicación, manejar información, evaluar riesgos y propiciar la auto-organización; competencias que son la piedra angular en la productividad y en el desarrollo de empresas y proyectos científicos. Es así, como la educación superior debe propiciar contextos en los cuales los estudiantes puedan alcanzar competencias que generen impacto en la construcción de conocimiento y en la productividad (Santos y Hernández 2005).

Desde la perspectiva del sistema de educación superior las funciones de los posgrados se clasifican en endógenas (hacia adentro) y exógenas (hacia afuera). La formación de los docentes y el desarrollo de las comunidades académicas se encuadran dentro del primer grupo; mientras que en el segundo encontramos el papel de los postgrados como generadores de ciencia y tecnología orientado a satisfacer las necesidades del sector productivo (en términos de la calificación de los recursos humanos o de producción de investigación y desarrollo) y la satisfacción de la demanda de formación de usuarios potenciales, que se vincula a la devaluación educativa y a la búsqueda de una mejor inserción en el mercado laboral y mejores ingresos (Busto 2007).

## **Desarrollo**

### **Evolución de los Posgrados**

En virtud de que la formación formal para hacer ciencia no existía, la iniciación en el quehacer científico se hacía a través de estancias en las que el aspirante se desempeñaba como aprendiz, para fines del siglo XIX las ciencias naturales en Europa ya eran disciplinas formales universitarias. Alemania fue el primer país que advirtió la importancia del doctorado para desarrollar la habilidad científica original. De esta manera, muchas universidades comenzaron a competir por ocupar un lugar destacado, donde cada profesor tenía a su cargo un seminario, hoy llamado grupo de investigación. Este estaba constituido por un grupo de ayudantes en el proceso de preparación de su tesis, con el fin de obtener un doctorado. El sistema fue copiado por Estados Unidos y, después, por otros países europeos (Licea y Arenas 2000).

Los posgrados en América Latina no son un fenómeno reciente, pero en las últimas décadas se incrementa notoriamente la oferta en sintonía con las transformaciones que ocurren a nivel mundial en la educación superior (Dávila, 2012)

La educación superior en México es relativamente reciente ya que la mayoría de las universidades del país son jóvenes, hasta 1930 sólo se habían establecido la Nacional de México, la Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la de Yucatán, la de San Luis Potosí y la de Guadalajara; hasta 1948 había surgido además las de Nuevo León, Puebla, Guanajuato, Colima, Sonora y Veracruz; en la década de los

cincuenta se establecieron las universidades de Querétaro, Morelos, Chihuahua, Oaxaca, Estado de México, Tamaulipas, Durango, Coahuila, Campeche, Baja California, Tabasco, Guerrero e Hidalgo. El resto se crearon en la década de los setenta y en la siguiente década. Un actor importante para el impulso y desarrollo del posgrado ha sido el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) a partir de los años setenta sobre todo para aquellas áreas y campos del conocimiento abocados a la investigación y al desarrollo tecnológico (Arredondo, Pérez y Morán 2006)

En México los estudios de posgrado se dividen en tres: 1) especialización, maestría y doctorado. El tiempo de duración es de doce, veinticuatro y treinta y seis meses respectivamente. Las escuelas públicas a nivel nacional que imparten programas de posgrado son 836, además se cuenta con un sistema privado el cual se integra de 817 planteles. La matrícula que se atendió en el 2008 fue de 185,486 alumnos, de los cuales el 21.45% se encontraban estudiando una especialidad, el 68.57% una maestría y tan sólo el 9.98% un doctorado. La matrícula de posgrado fue atendida en un 51.20% por el sistema público y en un 48.8% por el sector privado (Secretaría de educación pública [SEP], 2009).

El público que realiza estudios de maestría es de dos tipos bastante diferenciados según se trate de personas con expectativas de desarrollo académico o de quienes desean mejorar su formación profesional. A esta diversidad de demanda le corresponde una oferta dual y específica maestrías académicas y maestrías profesionales (Marquis, Spagnolo y Valenti, 1998).



Como parte de las políticas públicas desde 1991 el CONACYT y la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública han impulsado el fomento a la calidad de los posgrados nacionales que ofrecen las instituciones de educación superior y los centros de investigación en su Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), en donde se lleva a cabo un proceso de evaluación riguroso por parte de pares académicos y se integran al padrón aquellos programas que muestran haber cumplido altos estándares de calidad y pertinencia.(Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], 2013)

En el padrón de programas nacionales de posgrados de calidad (PNPC)del CONACYT se consultaron e identificaron 1230 posgrados con orientación en investigación o formación científica o académica y 556 posgrados profesionalizantes en la republica mexicana.

En Tabasco hay 23 posgrados registrados en PNPC 19 de reciente creación y 4 en desarrollo 3 son con perfil de investigación y uno con perfil profesionalizantetodos pertenecen a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de los 23 posgrados 16 son de perfil de investigación y 7 con perfil profecionalizante.

### **Principales Problemas**

Hasta finales del siglo XVII, las universidades no tenían como misión formar profesionales ya que eran ajenas a los circuitos económicos y productivos y la formación profesional estaba a cargo de las grandes casas comerciales y la banca, que practicaban el aprendizaje in situ (Albornoz, 2014).

En términos generales y salvo algunas excepciones notorias, la empresa privada mexicana había carecido de tradición e interés en el apoyo de la investigación y el desarrollo experimental que se reflejaba también en el limitado uso de las facilidades de investigación y desarrollo tecnológico disponible en las empresas extranjeras proveedoras de tecnología limitándose normalmente a la calidad y adaptación de los productos de acuerdo con Márquez (1982) y frente a las actividades de los centros nacionales de investigación la actitud de la empresa privada era pasiva con un cierto grado de desconfianza respecto a la capacidad técnica para comprender los problemas industriales, la lentitud de sus trabajos y lo elevado de sus costos que reflejaba desconocimiento comparado con otras empresas con participación extranjera y que acudieron a dichos centros con resultados satisfactorios, parecía que el empresario no había advertido las ventajas de disponer de un departamento o de una asesoría de investigación y desarrollo tecnológico e ignoraba lo que debía preguntar o para qué servía la investigación.

Hoy en día la inversión se encuentra altamente concentrada en el sector Gubernamental, 60% en el caso latinoamericano, comparado con el 36% en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. En Latinoamérica, la mayoría de recursos destinados a Investigación y Desarrollo son invertidos en Universidades y Centros académicos de Investigación los cuales suelen tener escasos vínculos con el sector empresarial (Quintero y Castaño, 2012).

La globalización ha traído a los países de América Latina la preocupación por la calidad, la eficiencia, productividad y competitividad que existe actualmente en todos los ámbitos del sistema educativo y esto ha generado un excesivo número de cambios en los programas, en la formación docente y en los recursos empleados a fin de obtener mejores resultados (Márquez, 2008 citado por Cardoso y Cerecedo 2011)

Las competencias son un tema de creciente interés en el ámbito económico y en el educativo. Dentro del marco de la globalización, las empresas mexicanas enfrentan una fuerte competencia internacional. En este contexto los egresados de universidades mexicanas pasan a ser un actor clave para el éxito de dichas entidades, por lo que las instituciones de educación superior deben de considerar diversificar sus programas de estudio y sus tácticas de transmisión de conocimientos ya que el reclutamiento de trabajadores competentes y la capacitación de éstos en el ámbito laboral se convierten en el detonante para garantizar el éxito de los mismos. (Vázquez 2011)

Uno de los problemas en México es que no existe una relación entre las políticas nacionales y las institucionales ya que parte de estas políticas nacionales podrían suponer en el discurso oficial la creación de nuevas plazas a investigadores, sin embargo, éstas no logran concretarse en las instituciones universitarias, sobre todo en las estatales. Las evidencias empíricas nos muestran que no es cierto que a escala local o regional se satisfagan las necesidades de recursos humanos para la investigación, no se han instituido las condiciones reales para la integración de

investigadores noveles mediante la creación de nuevos nombramientos (Ortiz, 2011).

Didou y Gérard (2011) afirman que la plantilla académica en México da escasa cabida a los jóvenes doctores que se precia de formar y esto se debe en gran parte a que los académicos de mayor edad no contemplan en el corto plazo la jubilación.

En un estudio llevado a cabo por Ramírez, Reyna, García, Ortiz y Valdez (2011) se encontró que solo el 21% de los estudiantes analizados se formaron como científicos y determinan una eficiencia baja si se toma en cuenta que los programas estudiados están inscritos en el programa nacional de posgrados de calidad (PNPC) que apoya el CONACYT y que implica que cuenta con programas de estudio dirigidos a promover la formación de científicos y que además cuentan con una beca de manutención para dedicarse a sus estudios de tiempo completo.

El programa de becas aunque no es perfecto representa uno de los principales factores de modernización y cambio social en México ya que los becarios que regresan al país pueden adquirir una amplia y variada gama de experiencias nuevas (Luchilo, 2009).

En el caso de Chile el crecimiento del posgrado es notable en la última década de 47 programas de doctorado paso a 136 y de 234 programas de maestría a 630, en cuanto a la matrícula de de 1,100 estudiantes de doctorado a 3,000 y de 8,400 en programas de máster a 18,400, existen 7,100 personas trabajando en investigación innovación y desarrollo que en promedio da 450 investigadores por

millón de habitantes cifra que se encuentra muy por debajo del observado en países desarrollados, se desconocen el total de los aportes de las becas y las distintas fuentes orientadas a la formación de capital humano, ni acerca de las trayectorias de los graduados (Espinoza y González, 2009).

En Latinoamérica se observa una tendencia en el control de la calidad en los posgrados, los ministerios de educación de Argentina y Brasil exigen para autorizar la apertura de una institución universitaria parámetros de producción intelectual como marca distintiva y de calidad. Si una institución desea ofrecer un programa de posgrado, la exigencia aumenta en cuanto a la producción intelectual en el caso de Brasil es mayor que en Chile, México y Paraguay (Gregorutti, 2010).

En la educación superior cubana los estudios de ciencia tecnología y sociedad se han venido institucionalizando sobre todo a través de cursos de licenciatura y posgrado en donde la defensa de doctorados exige entre sus requisitos la realización de cursos y exámenes de Problemas Sociales de la Ciencia de esta forma es a través de programas de maestría y doctorado que se forman profesionales dedicados a la investigación (Nuñez, 1999).

La formación de posgrado en Colombia muestra una tendencia claramente hacia las especializaciones profesionales, más que a programas de maestría y doctorado, tanto a nivel de programas existentes, como a nivel de estudiantes matriculados y graduados y existen preocupaciones respecto a la coherencia entre las políticas públicas primero en cuanto a la transformación con pocos requisitos de exigencia de programas de especialización en maestrías sin grandes cambios

en exigencias de calidad y dedicación y segundo al no establecerse una diferenciación en la titulación sobre el carácter de la maestría realizada, respecto a la formación doctoral en Colombia es relativamente reciente y los programas doctorales deben estar estrechamente vinculados con las capacidades científicas de investigación desarrollo tecnológico e innovación de excelencia para superar varias de las debilidades que se han identificado (Jaramillo, 2009).

El programa de la Organización Panamericana de Salud en un estudio a posgrados de salud en siete países en América Latina (Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela), sugieren que la mayoría de los programas no otorgaban el mismo nivel de importancia al desarrollo científico, además de notar una dificultad para diferenciar los niveles y funciones de las distintas modalidades de posgrado (especialización, maestría o doctorado), en cuanto a su enfoque y el perfil académico de las personas que egresan de los programas, específicamente en enfermería (Organización Panamericana de Salud [ÖPS], 1997).

Menciona Arredondo (2008) que las instituciones de educación superior en México no han definido con suficiente claridad y precisión, y en forma homogénea, los objetivos del posgrado y los programas que ofrecen existiendo una amplísima gama de situaciones; de grados de profundización y de orientación en cada uno de los niveles de posgrado y en algunas ocasiones, la especialización porque aún la maestría se plantea como una continuación de los estudios de licenciatura, sin establecerse objetivos y programas claramente distintos.

Otro punto de discusión suele ser el límite entre maestrías y doctorados menciona Davila (2012) ya que no es claro la medida en que muchas competencias básicas deben ser atendidas por ambos tipos de formación, como el desarrollo de la capacidad para pensar analíticamente, integrar conocimiento, abordar problemas complejos, la capacidad de adaptación a distintos entornos, la capacidad para aprender solo, para abordar un objeto de conocimiento con rigor académico y científico para asumir la responsabilidad ética y social por sus actuaciones académicas y científicas y que deben ser parte de la formación en posgrados.

Los indicadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] muestran un deficiente desarrollo de la innovación en México y como porcentaje del PIB no alcanza medio punto porcentual, en cuanto al número de investigadores por cada 1000 habitantes México tiene solo 1, en cuanto a publicaciones científicas por cada 100,000 habitantes son 8 en México (Carrion y Melgoza, 2012).

En su trabajo Higuera, Molano y Rodríguez (2011) analizaron las competencias investigativas y las catalogaron en tres conjuntos: 1) Competencias generales, que puede tener cualquier persona, sea o no un investigador, pero su definición se construyó en función de la unidad de análisis: grupos de investigación que generan innovación; por ejemplo, no se abordó el liderazgo abstracto, sino en relación con grupos de investigación. 2) Competencias asociadas al proceso investigativo, es decir, las habilidades, destrezas y conocimientos que cualquier miembro del grupo debe tener para desarrollar las distintas actividades involucradas en una investigación. Y 3)

Competencias referidas a la innovación, o sea, aquellas competencias necesarias para la generación de nuevos procesos, productos, materiales o el mejoramiento de estos.

### **Competencias Científicas**

El término “competencia” mencionan Álvarez, Pérez y Suarez (2008), surge en el mundo laboral sustituyendo al de “cualificación”. La razón del cambio viene explicada por la necesidad de sustituir una formación, frecuentemente descontextualizada y alejada de las situaciones reales de aprendizaje, a la que se designa como “cualificación”, por otra más flexible y menos instrumentalista que permita a la persona gestionar su potencial ante la realidad que se le presenta, poniendo en práctica su capacidad para responder a situaciones complejas de forma eficaz, a ésta se le denomina “competencia”

Cuando se habla de “competencias científicas” se hace referencia a la capacidad de establecer un cierto tipo de relación con las ciencias (Hernández, 2005).

Las competencias se asocian al éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones, por lo que es necesario estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso. En este sentido se deben indagar las competencias en los investigadores exitosos en relación a la producción intelectual (Pirela y Prieto 2006).



## **Factores de Formación Científica**

Existen tres factores cruciales en la formación de los científicos primero deben estar en contacto directo con la ciencia, el contacto con los investigadores y las condiciones en que se realiza la ciencia. Generalmente los estudios de posgrado constituyen la oportunidad para entrar en contacto con la ciencia, pero algunos alumnos se involucran en actividades antes de entrar al doctorado en la licenciatura y eso determina su interés en la carrera científica (Valdez, 2005).

Mencionan Sierra, Fernandez, Miralles, Pernas y diego (2009) que debe existir continuidad natural entre los procesos formativos académicos de pregrado y posgrado en cada profesión.

El educando debe adquirir habilidades y competencias dentro de los procesos productivos que le permitan, aplicar estos conocimientos y traducirlos en innovaciones, lo que nos llevará a interactuar con los sectores productivos y sociales de manera colaborativa y auspiciados bajo un elemento unificador (Loyde, 2002).

El fomento al pensamiento crítico y la preparación de estudiantes en áreas gerenciales en enfermería son aspectos a tomar en cuenta (Organización Panamericana de Salud [ÖPS], 1997

Los resultados de un estudio realizado por Harrison, Hernández, Cianelli, Rivera y Urritia (2005) menciona que los programas a nivel posgrado de maestría y doctorado deben enfocarse a los conocimientos de la metodología de investigación y preparar a los estudiantes para colaborar con grupos

multidisciplinarios o desarrollar sus propias investigaciones, añadiendo que los de doctorado deben enfocarse a preparar a los estudiantes como investigadores.

El elemento central en la dinámica del vínculo entre ciencia, competitividad y desarrollo, está constituido de acuerdo con Jaramillo (2009) por la formación de capital humano ya que los recursos humanos son el punto de partida del crecimiento y la equidad, dentro de una clara concepción de que con una formación de alto nivel y calidad se logra producir y socializar el conocimiento, generando de esta manera ventajas permanentes para un desarrollo sostenible en el largo plazo.

Las habilidades científicas apropiadas a todos los científicos se dividen en dos categorías que son las habilidades básicas y las habilidades integradas. El proceso de las habilidades básicas incluyen observar, inferir, medir, comunicar. Clasificar, predecir, usar tiempo y espacio, uso de los números. El proceso de las habilidades integradas incluye, controlar variables, definir operacionalmente, formular hipótesis, formular modelos, interpretar datos y experimentar. (Mweene, Mumba y Mbewe 2012)

En su informe del proyecto tuning Europa Gonzalez y Wagenaar (2006) mencionan que los programas pueden y deberían mejorarse por medio no sólo de la retroalimentación, sino también de la alimentación prospectiva, teniendo en cuenta los desarrollos de la sociedad y distingue diferentes tres tipos de competencias genéricas, competencias instrumentales (capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas), competencias interpersonales

(interacción y cooperación social) y competencias sistémicas ( combinación comprensión, sensibilidad y conocimientos).

Para el proyecto tuninglatinoamerica que compilo Wagenaar (2003) menciona que fomentar las competencias es el objeto de los programas educativos y pueden estar divididas en competencias relacionadas con un área de conocimiento (específicas de un campo de estudio) y competencias genéricas (comunes para diferentes cursos).

En los proyectos tuning Europa enlistan ocho competencias básicas que son: capacidad de análisis y síntesis, capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, conocimientos generales básicos del campo de estudio, habilidades de gestión de la información, habilidades interpersonales, capacidad para trabajar de forma autónoma, habilidades informáticas básicas y habilidades de investigación. En la versión que se desarrollo del proyecto tuninglatinoamerica el desglose de las competencias genéricas es más amplio y específico.

Las habilidades del proceso científico según Feyzioglu (2007) que realizó a través de una revisión de la literatura sobre habilidades del proceso científico son primero, identificación del problema y definirlo, construir hipótesis, identificar las variables y el diseño del experimento de acuerdo con la hipótesis, identificar las variables dependientes y las variables independientes, organizar las variables y valores constantes de acuerdo con las hipótesis, seleccionar el correcto método de investigación segundo la observación, valoración y adquisición de datos que implica, seleccionar un instrumento de medida apropiado, seleccionar

correctamente la variable para ser observada, selección de herramientas apropiadas y materiales para observar, estimar los resultados de la observación, tercero clasificación los eventos observados, identificar los similares y las diferencias entre los eventos, identificar aspectos cualitativos y cuantitativos, procesamiento y representación visual de los datos obtenidos; cuarto preparar tablas de las variables observadas, checar la relación entre las variables, graficar los datos obtenidos y tabularlos para por ultimo interpretar y evaluar los resultados obtenidos, determinar si el objetivo se logró usando los datos obtenidos, interpretar las conclusiones de los experimentos usando datos, comparar los resultados y las hipótesis, determinar las condiciones bajo las cuales se obtuvieron los datos y si son validas para aceptar o modificar las hipótesis, e indagar y especular sobre las razones por las que se cometen errores.

La formación para la investigación no se logra mediante la mera inclusión de uno o varios cursos de metodología de la investigación en la estructura curricular de los planes de estudio, sino que supone el desarrollo de competencias específicas menciona Campos y Chinchilla (2009) la capacidad de desarrollar pensamiento crítico y de autorregular su proceso de pensamiento, la capacidad de problematizar y plantear la interrogación como elemento seminal de la construcción de conocimiento, la capacidad de buscar, valorar y discriminar información, la capacidad para gestionar conocimiento, la capacidad para valorar la pertinencia y relevancia de la investigación y la capacidad para organizar, presentar y defender ideas suficientemente fundamentadas.

## **Conclusión**

Los estudiantes de posgrado deben ser preparados para tomar su papel de investigadores a través de las competencias científicas y se debe orientar las acciones de los egresados a crear y a continuar en el mundo de la ciencia, al mismo tiempo se deben redirigir las políticas gubernamentales con el fin de incluir a los Doctores que dichos programas están formando sin perder de vista que se deben poner en práctica dichas habilidades investigativas.

Es necesario implementar estrategias para ocupar a los investigadores desarrollados en los diferentes posgrados y desarrollar nuestras economías tal como lo menciona Gregorutti (2010) que observa que los países emergentes que tomaron acciones para interconectar capital humano y desarrollo económico, han tenido más éxito en generar nuevos puestos de trabajo renovando sus economías.

Se debe dirigir el grueso de los recursos al logro de tres objetivos, fortalecer las plantillas de las universidades de provincias más desfavorecidas, crear estrategias laborales para los doctores egresados además de eliminar las becas de maestría en el extranjero restringiendo las de doctorado a los campos en el que el sistema de posgrado nacional no tenga oferta y potencializar las estancias posdoctorales, que contribuyen poderosamente al desarrollo de competencias como menciona Rivas (2004).

Se debe potenciar la vinculación entre la formación y la ocupación de los estudiantes de posgrado como detecta en su estudio de Luchilo (2009) donde un porcentaje alto de exbecarios de los programas CONACYT 75% consideró que existía una estrecha vinculación entre su formación y su ocupación, mientras que

los porcentajes de exbecarios que afirmaban que no existía relación entre su formación y su trabajo eran del 5% el resto consideraban alto relacionado.

También como propone Falgeras (2008) otro punto importante es que con el fin de reducir la dependencia presupuestaria que actualmente se tiene hacia los entes gubernamentales parte de la responsabilidad de invertir en la educación del capital humano debe recaer en el sector empresarial, y esta debe ajustarse a las necesidades particulares de la misma.

## Referencias

Albornoz, A. (2014). Presentación: La universidad iberoamericana en debate.

*Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. Vol.9 No. 27, PP- 49-62. Recuperado de <http://www.revistacts.net/volumen-9-numero-27/286-dossier/613presentacion>

Álvarez, S., Pérez, A. y Suarez, M. (2008). *Hacia un enfoque de la educación en competencias*. Principado de Asturias: Consejería de Educación y Ciencia

Arredondo, M. (2008). Programa integral de desarrollo de la educación superior.

Los estudios de posgrado. *Revista Omnia*. 5, 1-10: Recuperado de [http://poseidon.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/05/08.pdf](http://poseidon.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/05/08.pdf)

Arredondo, V., Pérez, G. y Morán, P. (2006). Políticas del posgrado en México.

*Reencuentro*. 5,(045), 1-23 Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/>

Publicaciones/CDs2009/CDUniversidades/pdf/DC17.pdf

- Busto, T. (2007). Formación de Recursos Humanos en Argentina: Análisis de la política de becas de posgrado. Documento de trabajo N°182 Universidad de Belgrano. Recuperado de [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/182\\_busto\\_tarelli.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/182_busto_tarelli.pdf)
- Campos, J. y Chinchilla, A. (2009). Reflexiones acerca de los desafíos en la formación de competencias para la Investigación en educación superior. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*. 9, (2), 1-20  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44713058023.pdf>
- Cardoso, E. y Cerecedo, M. (2011). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación. *Revista electrónica de Investigación Educativa*. 13, (2), 68-82. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol13no2/contenido-cardosocerecedo.html>
- Carreon, H. y Melgoza, R. (2012) México hacia una sociedad del conocimiento. *Nósis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21,(41), 121-135.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85923409006>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] (2013). Programa Nacional de Posgrados de Calidad PNPC: Marco de referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado presenciales. [Material de apoyo]. 1-83 Recuperado de [http://dsia.uv.mx/sipo/Material\\_apoyo/Marco\\_Referencia\\_PNPC\\_2013-3.pdf](http://dsia.uv.mx/sipo/Material_apoyo/Marco_Referencia_PNPC_2013-3.pdf)
- Dávila, M. (2012). Tendencias internacionales en posgrados. *Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR*. 0,

- (1), 18-26 Recuperado de <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/5630/6483>
- Diidou, A. y Gérard, E. (2011). El sistema nacional de investigadores en 2009. ¿Un vector para la internacionalización de las élites científicas?. *Perfiles Educativos*. 33, (132), 29-47. Recuperado de <http://www.journals.unam.mx/index.php/perfiles/article/view/24895>
- Espinoza, O. y González, L. (2009). Desarrollo de la formación de posgrado en Chile. *Revista CTS*. 13, (5), 207-232. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92415269011>
- Falgeras, I. (2008). La teoría del capital humano: orígenes y evolución. *En temas actuales de economía*, 2, 17-48 Recuperado de <http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/La%20teor%C3%ADa%20del%20capital%20humano.pdf>
- Feyzioglu, B. (2007). An Investigation of the Relationship between Science Process Skills with Efficient Laboratory Use and Science Achievement in Chemistry Education. *Turkish Science Education*. Vol. 6, No. 3, Pp. 114-132
- González, J., y Wagenaar, R. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe, Universities' contribution to the Bologna Process. An introduction*. Bilbao España: SPA Tuning project Recuperado en [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_Brochure\\_Spanish\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_Brochure_Spanish_version.pdf)



- Gregorutti, G. (2010). La acreditación de los posgrados en instituciones privadas de educación superior mexicanas. *Reencuentro*. 59, 62-69. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34015675008>
- Harrison, L., Hernández, A., Cianelli, R., Rivera, M. y Urritia, M. (2005). Competencias en investigación para diferentes niveles de formación de enfermeras: Una perspectiva latinoamericana. *Ciencia y enfermería*. 11, (1), 59-71 Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v11n1/art07.pdf>
- Hernández, C. (2005). ¿Qué son las competencias científicas?. *Foro Educativo Nacional*. 1-30. Recuperado de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/articles-89416\\_archivo\\_5.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/articles-89416_archivo_5.pdf)
- Higuita, D., Molano, J. y Rodríguez, M. (2011). Competencias necesarias en los grupos de investigación de la Universidad Nacional de Colombia que generan desarrollos de base tecnológica. *INNOVAR*. Vol.21, No.41, Pp. 209-224. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35405>
- Jaramillo, H. (2009). La formación de posgrado en Colombia: maestrías y doctorados. *Revista CTS*. 13, (5), 131-155 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92415269008>
- Licea, J. y Arenas, M. (2000). La formación de comunidades científicas en bibliotecología y ciencia de la información. *Anales de documentación* (3), 81-91 Recuperado de <http://eprints.rclis.org/11949/1/AD06-2000.PDF>
- Loyde, J. (2002). Formación de Recursos Humanos para fortalecer la Capacidad de Ciencia. La agenda pendiente. *Aportes*. 7, (20), 95-102. Recuperado de

<http://www.eco.buap.mx/aportes/revista/20%20Ano%20VII%20Numero%2020,%20Mayo-Agosto%20de%202002/07%20Formacion%20de%20recursos%20humanos%20para%20fortalecer%20la%20capacidad%20de%20ciencia,%20tecnologia%20e%20innovacion.%20La%20agenda%20pendiente.%20Jose%20Loyde%20Ochoa.pdf>

Luchilo, L. (2009). Los impactos del programa de becas del CONACYT mexicano: un análisis sobre la trayectoria ocupacional de los ex becarios 1997-2006. *Revista CTS*. 13, (5), 175-205 Recuperado de [http://www.revistacts.net/files/Volumen%205%20-%20n%C3%BAmero%2013/Luchilo\(1\).pdf](http://www.revistacts.net/files/Volumen%205%20-%20n%C3%BAmero%2013/Luchilo(1).pdf)

Márquez, M. (1982). *10 años del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología: México

Marquis, C., Spagnolo, F. y Valenti, G. (1998). Desarrollo y acreditación de los posgrados en Argentina, Brasil y México. Textos para una mirada comparativa. *Nuevas Tendencias* Recuperado de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00100.pdf>

Mweene, V., Mumba, F. y Mbewe, S. (2012). How Pre-service Teachers' Understand and Perform Science Process Skills. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*. Vol. 8, No.3, Pp. 167-176

Núñez, J. (1999). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar*. Ed. Felix Varela: La Habana  
Recuperado de <http://www.inder.cu/indernet/provincias/hlg/documentos/>

textos/P%20S%20DE%20LA%20CIENCIA%20Y%20LA%20TECNOLOGI  
A/P%20S%20DE%20LA%20CIENCIA%20Y%20LA%20TECNOLOGIA.pdf

Organización Panamericana de Salud [OPS] (1997). Nuevos retos en el campo de la educación avanzada del personal de Enfermería en América Latina. *Pan American Journal of Public Health*.2, (1), 51-56 Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v2n1/v2n1a9.pdf>

Ortiz, V. (2011). Particularidades institucionales en la formación y desarrollo de investigadores universitarios: algunas experiencias de sus principales actores. *Revista de educación superior*. 40, (158), 79-90. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n158/v40n158a5.pdf>

Pirela, L. y Prieto, L. (2006). Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual. *Opción*. 22(50), 159-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31005008.pdf>

Quintero, D. y Castaño, A. (2012). El desarrollo de competencias científicas como elemento clave para el incremento de la productividad de las economías de América Latina. *Revista ensayos*, 5, (5), 42-57 Recuperado de <file:///C:/Users/lisdiel/Desktop/Zetina/Articulos/SDYVC%202015/51034-249319-1-SM.pdf>

Ramírez, C., Reyna, M., García, A., Ortiz, X. y Valdez, P. (2011). Formación científica de los egresados de tres programas de maestría en ciencias seguimiento a 10 años 1999-2009. *Revista de educación superior*. 40, (158), 91-103. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n158/v40n158a6.pdf>

- Rivas, L. (2004). La formación de investigadores en México. *Perfiles latinoamericanos*. 25, 89-113 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/115/11502504.pdf>
- Santos, Y. y Hernández P. (2005). La formación en Ciencias como herramienta de competitividad en el desarrollo tecnológico. *Revista de la Universidad de la Salle*. (39), 15-21 Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/2114>
- Secretaría de educación pública [SEP], (2009). Sistema educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2008-2009. México: autor.
- Sierra, S., Fernandez, J., Miralles, E., Pernas, M. y Diego, J. (2009). Las estrategias curriculares en la Educación Superior su proyección en la Educación Médica Superior de Pregrado y Posgrado. *Educación Médica Superior*. 23, (3), 96-104. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n3/ems09309.pdf>
- Valdéz, P. (2005). La enseñanza de la ciencia en México. *Ingenierías*. 6, (26), 3-5 Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2010/CDInvestigacion/pdf/DOC06.pdf>
- Vazquez, A. (2011). Desarrollo de Competencias Profesionales: Una Disertación Aplicada. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 6,(2), 164-185. Recuperado de <http://www.spentamexico.org/v6-n2/6%282%29164-185.pdf>

Wagenaar, R. (Ed.). (2003). *Tuning educational structures in Europe. Final report.Phase one*. Bilbao: University of Deusto. Recuperado en [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/TUNING\\_Annou](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/TUNING_Annou)



# El Desafío de la Educación Superior por Competencias: Reflexiones en Torno a la Formación Profesional del Licenciado en Administración

---

Padilla Martínez Albania<sup>1</sup>  
Hernández Ruiz Lorena<sup>2</sup>  
J Jesús García Martínez<sup>3</sup>

## Resumen

El presente trabajo busca analizar tres elementos que fundamentan la formación profesional del Administrador actual: la naturaleza del campo de conocimiento, el modelo educativo en la Universidad y la adquisición y formación por competencias, todo enfocado en la generación de personas capaces de enfrentarse al reto de los nuevos tiempos.

Para ello se reconoce la necesidad de una mayor conciencia en la formación de profesionales que sean protagonistas del cambio y no simples espectadores, con base en lo anterior se describen las particularidades de la disciplina administrativa, haciendo énfasis en el sustento científico, además se aborda la naturaleza multidisciplinaria que la coloca como ciencia social y humana, para finalmente introducir elementos que apuntalan la enseñanza actual de la profesión sustentada en un marco normativo y filosófico que respalde la enseñanza por competencias.

**Palabras clave:** Formación del administrador, rol del docente, modelo educativo.

<sup>1</sup>Universidad de Colima. [alpadilla@ucol.mx](mailto:alpadilla@ucol.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Colima. [lhernand@ucol.mx](mailto:lhernand@ucol.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Colima. [jgarciam@ucol.mx](mailto:jgarciam@ucol.mx)

## **Introducción**

La universidad como parte fundamental de la sociedad está inmersa en los cambios y el propio avance social, en la actualidad se han desarrollado diversas formas de llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje en el cual se ha incorporado una perspectiva que concentra diversos ámbitos del individuo desde una representación integral que permite la formación de personas en sintonía con el entorno y con la realidad que prevalece.

El propósito de éste trabajo es reflexionar en torno a la complejidad de la formación del Licenciado en Administración ante los retos de una sociedad cambiante, por lo que se abordan elementos cuya interacción es fundamental en la integración de programas de estudio con base en competencias, esto con la finalidad de comprender la particularidad de la disciplina y el campo de la Administración.

Cabe señalar que dada la naturaleza del Administrador profesional, es indispensable que su formación esté en sintonía con la propia evolución y desarrollo de la sociedad, en la cual, actualmente prevalece el fenómeno de la globalización que demanda una mayor competencia inclusive por el talento humano.

Lo antes señalado denota una clara tendencia hacia la valoración de las competencias profesionales y específicas (saber hacer, saber resolver) sin importar que el profesionista labore dentro de una organización o se desenvuelva de manera independiente.

Así, el profesional de la Administración ejerce, se desarrolla y evoluciona en la organización, llámese: empresa privada, institución pública, organización no



gubernamental o cualquier otra forma organizada, sirve para el caso la siguiente definición: “Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33). Así, la comprensión del rol de la organización en la propia evolución de la sociedad permite entonces entender el valor del Administrador.

Con base en lo anterior, este trabajo se desarrolla bajo la siguiente estructura: primero se realiza el abordaje sobre la naturaleza y origen de la Administración como disciplina académica y profesional, posteriormente se exponen las bases del modelo educativo y se vincula con la práctica docente para enfatizar la ineludible relación docente- estudiante como un binomio necesario en la formación profesional por competencias. Finalmente se destaca la complejidad en la formación del profesional en Administración, por lo que se requiere del compromiso de los diferentes actores inmiscuidos: universidad, académicos, y estudiantes; cada uno en el rol que le corresponde.

## **I. Administración disciplina y profesionalización**

De acuerdo con Reed (1996) la teoría de la organización (que es la base científica de la Administración) tiene un fuerte fundamento en el ámbito histórico- social, señala que los primeros intentos del análisis de las organizaciones se dan a finales del siglo XIX cuando los cambios económicos, sociales y políticos del

sistema capitalista son determinantes al pasar de la forma simple de industrialización a la gran industria. Bajo esta perspectiva incorpora elementos de la racionalidad que caracterizan los primeros análisis de los fenómenos en la industria, posteriormente los estudiosos añaden las relaciones humanas cuya principal aportación es el énfasis en la personas, sin dejar de lado la productividad, es decir la eficacia y eficiencia. La organización como un constructo racional dirigido a la solución de los conflictos colectivos de orden social y administrativo gerencial basada en la división del trabajo, las reglas y normatividad dejan de lado los sentimientos y conductas humanas, lo que la convierte en un conjunto de tareas de índole ingenieril.

Una constante que se ha generado cuando se analiza a la Administración como disciplina, es su reconocimiento como ciencia, técnica o arte, dado el enfoque práctico que marca su origen y la teoría organizacional que la sustenta. Como lo señala De Agüero, (2008: Pág. 122), “Las profesiones más orientadas a transformar la realidad que a conocerla (con un sentido filosófico) impregnadas de una visión pragmática enfocadas al logro de resultados, se desarrollan partiendo de la experiencia que se genera en el proceso evolutivo de la sociedad y la economía” además “la Administración es una ciencia fáctica (Fundamentada en hechos o limitada a ellos). Los hechos organizacionales están incluidos dentro de los hechos culturales, es decir, los creados por el hombre” (Scarano, 1999: pag.

9).

### **I.1. Campo disciplinario y tendencias**

La Administración como disciplina al igual que la Antropología, la Ciencia Política, la Economía, la Sociología, la Historia entre otras, se ubican dentro del campo disciplinario de las Ciencias Sociales; las cuales de acuerdo con Wallerstein (cit. en Puga, 2009) tienen una tendencia creciente a la búsqueda de coincidencias teóricas y diálogos interdisciplinarios lo cual pareciera estar acercándolas, y haciendo cada vez más elásticas y permeables sus fronteras.

Puga (2009, p.106) señala que las Ciencias Sociales se encuentran en un nuevo momento, que es necesario renovar instrumentos teóricos para responder a una realidad compleja y repleta de nuevos desafíos; y también preparar a nuevas generaciones de científicos sociales para que estén en mejor capacidad de aplicar sus conocimientos con creatividad y responsabilidad. Agrega que entre las transformaciones que han influido en las ciencias sociales se encuentran las ocurridas en las últimas décadas del siglo XX que obligaron a renovar instrumentos de análisis para entender la globalización, la vida en los grandes conglomerados urbanos, la extensión de la democracia como forma política y de los derechos humanos, la organización de numerosos países en bloques económicos, el desarrollo de las tecnologías de información, el deterioro ecológico, y la igualdad entre ambos sexos.

Por otra parte, Muñoz (2011), hace referencia a la relación dialéctica que existe entre administración y organización, donde a partir de la primera existe la segunda, y esta última constituye el contenido de la administración. La organización forma parte de un contexto más amplio donde el fin último es organizar la totalidad del mundo, para lo cual se hace necesario que la

administración no sea vista sólo de forma pragmática, donde la búsqueda de indicadores económico-financieros sea lo más importante; sino que se le debe dotar de un sentido más amplio para poder comprender los fenómenos organizacionales de las unidades empresariales. Es necesario recordar que la organización, en sentido estricto, es un artefacto social humano donde se expresan todas las facetas del ser humano y por ende, son las ciencias humanas y sociales quienes deben intervenirla; de esta forma se hace imprescindible que la administración amplíe sus fronteras hacia estas áreas y no se limite únicamente a la eficiencia y manipulación (p. 253-260).

Muñoz (2011, p. 298) afirma que formar administradores no debería considerarse exclusivamente como el aprendizaje de una serie de conocimientos y prácticas concretas de un oficio en particular; sino que va más allá al enfatizar que se debe permitir que los profesionales construyan sus valores desde la toma de conciencia de sí mismos, de su profesión y del mundo, para lo cual el conocimiento aportado por las ciencias humanas es vital. Agrega sobre la importancia de la formación sistémica para comprender el enorme entramado de las relaciones de lo global a lo elemental, del universo a la acción humana; a la disciplina y a la relación dialéctica administración-organización.

De estas visiones se puede concluir que, las ciencias sociales constituyen el campo disciplinario de la administración, misma que comparte junto con otras disciplinas el estudio de los fenómenos sociales, sin embargo su área de amplitud ha quedado limitada a la aplicación de técnicas y prácticas enfocadas a la productividad y a la búsqueda de indicadores financieros; por lo tanto es necesario

eliminar esa visión reduccionista para comprender a la organización en su conjunto y poder intervenir con más elementos de forma holística, para lo cual se precisa un conocimiento mayor sobre las demás disciplinas que inciden en la organización y son parte del mismo campo social.

## **I.2. Conocimientos que fundamentan el campo disciplinario**

Dada su perspectiva instrumental, se concibe el objeto de estudio de la administración como un sistema social complejo, histórico y temporal; conformado por seres humanos que se integran, interrelacionan e interactúan en procesos en los que media la comunicación, para el logro de ciertos fines y objetivos tanto deliberados como emergentes; cuya consecución está mediada por la acción individual y colectiva, por los recursos con los que se dispone en el medio interno y externo, y por el encuentro de distintas lógicas, construcciones de significados, representaciones organizacionales, comportamientos e intereses particulares y colectivos (Sanabria, 2007: p. 215-216).

Por lo tanto el conocimiento que se genera tiene que ver con “teorías que citan los aportes al saber administrativo que han tenido claridad sobre su objeto de estudio, cuyos postulados han sido objeto de validaciones empíricas, que además han adquirido cierto grado de respetabilidad académico-histórica, con reconocimiento universal por sus regularidades en las explicaciones de los comportamientos humano-organizacionales, y que requieren sustentarse en otras ciencias (humanas económicas) debido a su carácter ecléctico” (Marín, 2005); en este sentido el conocimiento proviene de diferentes disciplinas que intervienen desde la perspectiva práctica en la forma en que se obtienen resultados (utilidades,

ganancias, cumplimiento de objetivos) es decir la Administración es multidisciplinaria y polifacética.

Con base en lo expuesto, se puede afirmar que la Administración se encuentra en constante cambio y por ende el conocimiento que genera dada la complejidad de las organizaciones y el “énfasis en el hombre y su comportamiento como gestor y gestionado, acopia los aportes que han intentado explicar el fenómeno administrativo desde lo estructural-funcional, mediante aproximaciones de tipo mecanicistas y normativas; por otra parte se enfoca también en la estructura y el proceso, fundamenta las ideas en torno al carácter conductual de los individuos en las relaciones dirigente-dirigido, mediante aproximaciones psicológicas, sociológicas y políticas” (Marín, 2005). “Normalmente no se prueba su veracidad doctrinal según los estándares metodológicos (científicos), sino que la posición típica en la argumentación administrativa, se basa en el conocimiento ordinario, es decir, ideas máximas de sentido común, vinculadas a ejemplos casualmente observados que encajan accidentalmente en el argumento” [cfr. Hood y Jackson, págs. 50-51]. Citado por (Scarano, 1999).

Así la Administración, “está al servicio de una lógica de tipo instrumental- utilitaria centrada en la adecuación de los medios para el alcance de los fines.... en la parte empírica del discurso administrativo, se hallan las “herramientas” conceptuales para direccionar las organizaciones” (Marín, 2005). Con base en la experiencia de empresarios y/o dirigentes de organizaciones, quienes respaldados por su corporación “intentan generalizar sus propias concepciones sin una

validación universal y desconociendo que su implementación se da en circunstancias particulares”, por lo que son el conocimiento empírico y el enfoque estructural funcionalista en los que subyace la Administración (Marín, 2005).

En síntesis, el conocimiento administrativo se enfrenta a un exceso de discursos ideológicos y hasta ortodoxos— que distorsionan y tornan imprecisos los argumentos epistémicos de significancia, situación que es necesario advertir en la educación teórica de la Administración. Lo que se sugiere aquí es que para vencer las limitantes epistémicas en la enseñanza de las teorías de la Administración, es preciso alejar los enfoques pragmáticos propios de ser enseñables como gestión, gerencia o management (Marín, 2005).

### **I.3. Instrumentos metodológicos y técnicos propios del campo disciplinario.**

La Administración en su origen práctico surge con un método propio e indisoluble, el proceso administrativo que se erige como; “la técnica de operacionalización del conocimiento en administración” (Marín, 2005). Chiavenato(2005) refiriéndose al proceso administrativo indica que es “secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”. Así, se tiene que el planear, organizar, dirigir y controlar se convierte en el eje central de la disciplina administrativa por lo que su comprensión y realización tiene aristas propias según sea, de manera general para toda la organización: administración por objetivos, administración estratégica, administración de la calidad o específica y para las áreas funcionales: administración de recursos humanos, administración financiera, administración de operaciones y administración de las ventas.

Los instrumentos metodológicos se basan en el análisis, síntesis y reflexión para la toma de decisiones que lleve a la organización a alcanzar sus objetivos. Aplica el método deductivo y analítico que parte de lo general (planteamiento de problemáticas o áreas de oportunidad) a lo particular (obteniendo conclusiones y/o alternativas de solución) y el inductivo tomar la experiencia de otras organizaciones para la solución de problemáticas particulares y la generación de nuevo conocimiento para la disciplina.

Algunas metodologías que se han desarrollado van desde organigramas, métodos de control de calidad, reingeniería, análisis del entorno, control de inventarios, justo a tiempo, entre otros; todos estos comparten la perspectiva instrumental con base en las teorías que sustentan a la administración por una parte y por la otra como lo señala (Hernández y Rodríguez, 2006) “la administración es muy dinámica porque continuamente aparecen nuevas aplicaciones, se rige bajo el principio que establece que cualquier proceso de trabajo es mejorable por lo tanto el administrador profesional debe ser creativo, innovador sobre todo cuando se trabaja en un mercado muy competitivo”(p.7). De esta manera confluyen las dos perspectivas señaladas por López (1999, pp. 21 y ss.) citado por Marín (2005), se han generado planteamientos por un lado de la escuela anglosajona, centrada en lo pragmático y consuetudinaria a la herencia ingenieril, y por otro con la escuela germana, focalizada en el rigor científico y sustentada en la sociología y la economía. A estas metodologías habría que sumar aquellas que permitan el reconocimiento del entorno, de la cultura y de la realidad e identidad propia.



#### **I.4. Interrelaciones del campo disciplinario**

La Administración establece interrelaciones con diferentes disciplinas, destacan: 1) la Economía por su origen ya que a partir de su conceptualización surge la necesidad de administrar recursos; además, es necesario el conocimiento del entorno económico nacional e internacional; 2) la Sociología por su fundamento al estudiar a la sociedad en sus diferentes representaciones o grupos, siendo la organización o empresa es un organismo social y 3) la Psicología por su componente esencial “el comportamiento humano” (Scarano, 1999) y en el área industrial.

Otras disciplinas complementan y fortalecen el estudio y campo de acción de la Administración (Hernández y Rodríguez, 2006) determinan que son: Matemáticas para las finanzas, la producción y la investigación de mercado; la estadística aplicada en las diferentes áreas del trabajo administrativo; contabilidad, ya que la toma de decisiones financiera se apoya en los resultados económicos de la gestión y las áreas funcionales de la organización. Derecho (mercantil, laboral, ecológica, fiscal) el funcionamiento de la organización se da en un entorno regido por leyes. Informática y redes, fundamental en el actual acontecer tanto como herramienta de trabajo como medio para la optimización de procesos y la gestión de la información, así como el manejo de la relaciones con proveedores, clientes, organismos financieros, entre otros.

Estas relaciones se complementan para una formación integral a través de incorporar también el “aspecto ético y competencias orientadas al liderazgo, trabajo en equipo, actitud abierta al cambio e innovación” (De Agüero, 2008). Tener

administradores que se dediquen a investigar y proponer en administración y otros a ejercer en la intervención organizacional propiamente dicha (tareas que por supuesto puede hacer también un mismo individuo en un momento particular o en diferentes espacios de su vida como profesional), claro está, todos conserven una interacción constante y sinérgica, pues todos aportan visiones complementarias, distintas y necesarias del fenómeno organizacional (Sanabria, 2007: p. 229).

## **II. Modelo educativo**

El eje principal del modelo educativo de la Universidad de Colima es la formación por competencias, específicamente lograr que los estudiantes desarrollen tanto las competencias genéricas como las específicas definidas como *“los atributos que deben adquirir los futuros graduados durante la estancia en la universidad, vinculadas con una disciplina y profesión; son las que confieren identidad y consistencia a un programa específico”* (Monroy, 2010).

En este mismo contexto se elaboró el Plan Institucional de Desarrollo 2014-2017 para la Institución referida, en el cual queda expuesto el Modelo Educativo, que incluye en el apartado de “los componentes” las mejoras: “ [...] para el nivel superior que incluye licenciatura y posgrado; especialidad, maestría y doctorado. Lo anterior en sus modalidades educativas escolarizado, no escolarizado y mixto. Es decir se institucionaliza la mejora y vanguardia educativa que integra el modelo educativo lo cual se traduce en su obligatoriedad.

Tabla 1. Elementos del Modelo Educativo Universidad de Colima

<b>Se caracteriza por:</b>	<b>Orientaciones metodológicas: elementos y características generales del modelo curricular:</b>	<b>Estrategias de apoyo para la formación de los estudiantes</b>
<p>1.- Enfoque humanista.</p> <p>2.- Perspectiva formativa innovadora centrada en el aprendizaje.</p> <p>3.- Flexibilidad como principio relacional e integrador.</p> <p>4.- Esquema moderno de gestión educativa.</p>	<p>1.- Adopción de estrategias de flexibilidad.</p> <p>2.- La estructural curricular diseñada en torno a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salidas intermedias y doble titulación.</li> <li>• Núcleos de formación orientados al desarrollo de competencias (genéricas y específicas)</li> <li>• La dimensión internacional.</li> <li>• Organización de unidades de aprendizaje integradas que superen la visión unidisciplinaria y la separación entre la teoría y la práctica.</li> <li>• La incorporación de enfoques centrados en el aprendizaje</li> <li>• El fortalecimiento de esquemas de evaluación del aprendizaje.</li> <li>• La gestión del currículo (recursos humanos, recursos materiales y la infraestructura académica)</li> <li>• Aspectos organizacionales (normatividad básica y complementaria, organización colegiada de las actividades académicas y los esquemas de vinculación social, entre otras)</li> <li>• Incorporación de estrategias de evaluación curricular en las fases: planeación, implementación y resultados de mediano y largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva humanista</li> <li>• Internacionalización</li> <li>• Tutoría</li> <li>• Adquisición de una segunda lengua</li> <li>• Fortalecer el proceso educativo: (generación de proyectos de investigación y la vinculación con los sectores productivos)</li> <li>• Transformación de bibliotecas</li> <li>• Estrategias varias para la permanencia de los alumnos</li> <li>• La orientación educativa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (agosto, 2015)

Igualmente se establece el perfil de ingreso de los aspirantes, las técnicas para la enseñanza, como el aprendizaje basado en problemas, aprendizaje situado, uso de nuevas tecnologías y el uso de técnicas constructivistas, el sistema para evaluar el aprendizaje y las competencias adquiridas por los alumnos; el rol del personal académico; la organización de los cuerpos colegiados; el perfil de egreso y el proceso genérico que debe desarrollarse para orientar el quehacer de los procesos formativos institucionales a fin de garantizar la formación integral de profesionistas y científicos de excelencia.

Además deberá incorporar las directrices para la definición del Modelo Curricular que se distingue por su sustento humanista cognitivo-contextual, basado en competencias que consideren la inclusión de elementos de saber hacer, saber ser, aprender a aprender y aprender a emprender; aplicación flexible, evaluación formativa, pensamiento científico, aprendizaje significativo, que responda a las necesidades del entorno global, con objetivos por capacidades-destrezas-valores-actitudes; en el marco de un paradigma cognitivo y ecológico contextual de la realidad.

### **III. Concepto de competencias**

Existen múltiples definiciones sobre competencia “el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para desempeñar una ocupación dada” (Yániz, 2008); “una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales o para realizar una actividad o una tarea” (OCDE, 2010). Ambas definiciones se refieren a aspectos del ámbito laboral en oficios u ocupaciones simples, sin embargo para este documento se abordan las competencias profesionales, es decir aquellas que son desarrolladas a lo largo de la formación universitaria.

En la actualidad el mundo está en un constante cambio, lo que demanda de personas que cuenten con conocimientos, habilidades y actitudes para satisfacer la dinámica de una sociedad en movimiento. Es en las universidades en donde se forman los profesionistas, quienes realizarán la labor de cumplir con las exigencias del entorno social, para ello durante su estancia, los estudiantes adquirirán y

desarrollarán un perfil profesional que les permitirá la inclusión al ámbito laboral y los conducirá a un crecimiento, es decir ser **competente**.

De acuerdo con Tobón (2006), las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad. Hay dos clases generales de competencias: competencias específicas y competencias genéricas. Las competencias genéricas se refieren a aquellas que son comunes en una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o en todas las profesiones. Finalmente, las competencias específicas, a diferencia de las genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación, éstas también son conocidas como competencias profesionales entendidas como “la utilización de los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas durante la formación profesional en la solución de problemas planteados en su profesión” (Rosa, Ramirez & Ortiz, 2008).

En una acepción más amplia, tal y como lo señala Fernández y Salinero (2006) citado por Feo (2010), las competencias son un conjunto integrado de valores, aptitudes, características adquiridas de la personalidad y conocimientos puestos en práctica para satisfacer la misión demandada por las organizaciones, acordes con el espíritu de sus estrategias y de su cultura. Por lo tanto, las competencias pueden ser entendidas como aprendizajes o logros complejos que integran aspectos cognitivos, procedimentales, actitudinales, habilidades, características de la personalidad y valores, que puestos en práctica en un determinado contexto, tendrán un impacto positivo en los resultados de la actividad desempeñada.

### **III.1. Formación por competencias de los estudiantes universitarios**

De acuerdo con Tobón (2006) las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación.

El enfoque de competencias implica cambios y transformaciones profundas en los diferentes niveles educativos, y seguir este enfoque es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que para el desarrollo de las competencias de los estudiantes en las universidades, se deben emplear métodos didácticos que permitan el desenvolvimiento de los alumnos de forma dinámica, activa e interactiva con el entorno, sin perder la visión de aproximación a la realidad profesional y social de la formación (Yániz, 2008).

Por lo tanto más allá de la instruccionalidad se debe considerar la participación del estudiante en la construcción de sus propios conocimientos, habilidades y destrezas como lo señala Gallego (1999). Las competencias se construyen y reconstruyen en la medida en que se elaboran y reelaboran las estructuras conceptuales, metodológicas, estéticas, actitudinales y axiológicas, que le dan su existencia. Esas elaboraciones y reelaboraciones, sólo son factibles en una relación cooperativa con los otros, en la que llegar a ser competente en un saber

demanda un trabajo colectivo en el cual la construcción y reconstrucción de las competencias tienen como referente indispensable la realización de los otros.

### **III.2. Competencias para el Administrador**

Las competencias y habilidades que debe tener un administrador de acuerdo con DeAgüero (2008) "El mundo empresarial es muy dinámico, los cambios constantes que se vienen generando por la globalización de los mercados y la aparición de las nuevas tecnologías van demandando de los administradores competencias diferentes y van requiriendo, cada vez más, hacia los aspectos de liderazgo, negociación y una visión más amplia en cuanto a diversidades culturales, costumbres, prácticas y manejo de otras lenguas" (p.131)

Por otra parte González (2006) especifica: "La perseverancia para pretender alcanzar los objetivos, tanto los globales predefinidos como los específicos para cada departamento" por lo que se debe enfocar en dominar y aplicar cada uno de los elementos del proceso administrativo, también significa el dominio obtenido por medio de manipular diferentes herramientas incluyendo las tecnologías de información.

Las competencias necesarias en el desarrollo de esta carrera como lo señala Alles (2006), son de dos tipos:

1. Competencias cardinales o genéricas: Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
2. Competencias específicas: Requeridas para ciertos colectivos de personal con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal por funciones.

Así, algunas de las competencias que un administrador debe poseer son: facilidad de palabra, facilidad de interrelación y comunicación, diagnóstico y resolución de problemas, trabajo en equipo, compromiso con la organización. En cuanto a las específicas se encuentran: Análisis de los estados financieros, análisis de sistemas costos, manejo de sistemas de información, auditoría administrativa, capacidad de prospección así como planeación y ejecución de proyectos de inversión.

Cabe señalar que la mayor parte de las competencias señaladas se relacionan con el aspecto instrumental de la profesión por lo tanto durante la formación se requiere el contacto y/o presencia en la organización así como la adquisición de los conocimientos de base que sustentan a la profesión. Por lo que es necesaria tener una visión integral, es decir que se incorporen las “aspectos intelectuales, espirituales, psicológicos y físicos... para una realización personal” (De Agüero, 2008: p.131).

#### **IV. La enseñanza de la Administración por competencias**

Para cumplir con los requerimientos en la adquisición de competencias profesionales se debe tener en mente métodos de enseñanza activos. De acuerdo con Benito & Cruz (2005) las metodologías para el aprendizaje activo conceden un papel relevante al alumno, quien construye el conocimiento a partir de pautas, actividades o escenarios diseñados por el profesor.

Los objetivos de las metodologías activas son:



- Que el alumno se convierta en un ser responsable de su propio aprendizaje, que desarrolle habilidades de búsqueda, selección, análisis y evaluación de la información.
- Participe en actividades que le permitan intercambiar experiencias y opiniones con sus compañeros.
- Se comprometa en procesos de reflexión sobre lo que hace, como lo hace y que resultados logra.
- Interactúe con su entorno para intervenir social y profesionalmente en el, a través de actividades como trabajar en proyectos, estudiar casos y proponer solución a problemas.
- Desarrolle la autonomía, pensamiento crítico, actitudes colaborativas, destrezas profesionales y capacidad de autoevaluación.

Al final de la carrera, los estudiantes deben de haber obtenido las habilidades, destrezas y actitudes, listas para ponerlas en práctica en el ámbito laboral y culminar sus estudios como un profesional y con las herramientas necesarias para cumplir las exigencias de la sociedad, resolviendo los problemas de forma autónoma y creativa, siempre con la capacidad de colaborar con su grupo social, entorno y organización de trabajo, para satisfacer los fines y objetivos perseguidos (Yániz, 2008). Para que esto ocurra, es necesario mantener actualizados los programas educativos y tener presente que el docente debe poseer las herramientas académicas, el conocimiento y las capacidades necesarias en el ejercicio docente, lo cual implica su formación y especialización constante.

#### **IV.1. Características del profesorado, roles de la práctica docente y retos del profesor universitario**

Un eje fundamental para el desarrollo de competencias profesionales es el profesor, el cual desempeña un papel activo como guía, asesor, mentor, tutor del estudiante. Este rol demanda de profesores preparados “Las decisiones que se deben tomar en todos estos aspectos demandan que los profesores estén apoyados en forma profesional para un buen desempeño”(Aristimuño, 2005).

Muchos de los estudiantes dependen de las capacidades y enseñanza de los profesores, quienes son los mentores y guías, lo cual afecta en gran medida el desarrollo del alumno, ya que un profesor que no tiene la habilidad para fomentar el proceso de competencias en el alumno, hará que se enfrente a la problemática laboral sin suficientes conocimientos, habilidades y capacidades o que se sienta desilusionado respecto de la profesión elegida.

Díaz (2008) reseña las competencias propuestas por Perrenoud (2007) que debe desarrollar el docente para llevar a cabo su misión como educador y formador, es decir las relacionadas a la enseñanza:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
4. Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.

8. Utilizar las nuevas tecnologías.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Organizar la propia formación continua.

El ejercicio de la profesión docente es de suma importancia para la práctica educativa es “la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones”(Díaz, 2008: 94).

Para el docente es necesario contar con los elementos que le permitan identificar, crear o desarrollar una competencia:

- Los tipos de situaciones de las que da un cierto control.
- Los recursos que moviliza, conocimientos teóricos y metodológicos, actitudes, habilidades y competencias específicas, esquemas motores, esquemas de percepción, evaluación, anticipación y decisión.
- La naturaleza de los esquemas del pensamiento que permiten la sollicitación, la movilización y la orquestación de los recursos pertinentes, en situación compleja y en tiempo real.

Para lograr las competencias docentes se requiere concebir a la docencia como una profesión y que ésta se convierta en el eje del aprendizaje de la vida del profesorado lo cual implica un gran reto, así como la voluntad y la conciencia de lograrlo. De acuerdo con Saenz (año n/d) el profesorado tiene que superar y desaprender los hábitos individualistas y competitivos que ha sufrido durante sus años de estudiante para poder descubrir la verdad de lo que está pasando en el aula.

El trabajo del profesor consiste en hacer posible aquello que todavía no es real. Es un ejercicio de poder: imponer que lo posible se encamine hacia lo real. El profesor debe saber lo que es posible para orientar su trabajo. La verdad, en educación, exige dimensiones de reflexión-conocimiento y, también, tener en cuenta los elementos éticos intervinientes. Al respecto Imbernón (2005) señala que la profesión docente debe desarrollar mayores capacidades para la relación, comunicación, colaboración, transmisión de emociones y actitudes, y de compartir con los colegas la problemática originada por lo que sucede y lo que le sucede.

Asimismo, afirma que para asumir nuevas competencias profesionales es necesario plantear al menos, cuatro aspectos: i) Una reconceptualización de la educación; ii) que otros ámbitos difundan los mismos valores para evitar la exclusión social; iii) una nueva forma de entender la educación y las relaciones de la escuela con la comunidad y iv) una nueva cultura en la institución educativa y una nueva profesionalidad del profesorado.

Por lo tanto el compromiso individual debe ser fomentado por la institución que a su vez se apoya en las políticas educativas y las tendencias globales para la educación humanista y la formación profesional. Lo que indudablemente arroja una universidad conectada a la realidad social.

## **V. Reflexión final**

A través del documento se ha evidenciado la naturaleza pragmática, estructural-funcionalista de la administración, que necesariamente se vincula a múltiples disciplinas y a diferentes instrumentos que permiten pasar de la teoría a la

práctica, de ahí que sea primordial su enseñanza con un enfoque en competencias.

Como se evidencia en el documento, el enfoque por competencias no se desarrolla solo por seguir una tendencia, el currículo que se crea en este enfoque debe estar inmerso en un modelo educativo institucional, que es el marco de una filosofía que incorpora aspectos humanos, además de recursos materiales técnicos y financieros para poder implementar un modelo, resultado de un proceso formativo y con los mecanismos adecuados para ello.

Así, el modelo educativo de la Universidad de Colima responde a los planteamientos señalados, por lo que, para las escuelas de negocios que ofrecen la carrera de Licenciado en Administración es un gran reto lograr el avance en el cumplimiento de la reestructuración y actualización de sus Programas Educativos, siendo éstos la herramienta que permitirá la instrumentación de la enseñanza y por ende la formación por competencias.

En este sentido, se debe implementar el trabajo colaborativo en las Instituciones de Educación Superior (IES) a través de las academias (cuerpo de profesores), conformadas por área de conocimiento/ disciplina y por semestre o nivel, igualmente incorporar las academias estatales que fortalezcan la perspectiva regional, es decir atender a la sociedad desde diferentes enfoques: local, regional, nacional y global.

Por otra parte se debe promover que en los eventos de asociaciones de escuelas de negocios, se realice la aportación de un verdadero trabajo de investigación en conocimientos de frontera, que deberían privilegiar y prevalecer en los contenidos

programáticos de los módulos o asignaturas de los componentes disciplinares, a la vez que se compartan las experiencias docentes y se formulen las estrategias para la mejora educativa y transformadora que corresponde.

Se considera de gran importancia las acciones de sensibilización para el convencimiento de los actores en la dinámica universitaria, siendo indispensable contar con elementos institucionales que reconozcan el quehacer docente y que impulsen un cambio en el estudiante generando la conciencia de ser partícipes de su formación profesional, acorde con las necesidades de la sociedad actual.

Como lo señala Schugurensky (1998) "la nueva economía es global: los procesos de producción, los mercados, el capital, la administración, las telecomunicaciones y la tecnología sobrepasan las fronteras nacionales. Aunque los estados nacionales son todavía centros importantes de poder, las economías locales están ahora más integradas al tiempo real de la economía global y son cada vez más dependientes de ella" es decir la necesidad de unificación de sociedades como la nuestra, una mayor conciencia de generar profesionales competentes que sean protagonistas del cambio y no simples espectadores.

En este contexto es imperante que las universidades, asuman el compromiso y la urgencia de formar estudiantes que desempeñen un papel protagónico en el ámbito de los negocios, la toma de decisiones asertivas y el cambio social y organizacional; obviedad necesaria en el inminente despertar a esta urgencia es la figura del docente universitario, el cual en la dupla inseparable docente- estudiante reclama un reconocimiento que lo fortalezca a través de un marco que lo sustente y dignifique.

## Referencias

- Alles, M.A. (2006) *Selección por competencias*. Ediciones Granica. S.A. de C.V. México.
- Aristimuño, A. (2005) *Las competencias en la educación superior: ¿demonio u oportunidad?* Consultado en <http://unizar.es/ice/images/stories/materiales/demonio.pdf>
- Benito, A.& Cruz, A. (2005) *Nuevas claves para la docencia universitaria: en el espacio Europeo de educación superior*. Narcea Ediciones, España.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- De Agüero A. M. (16 de agosto de 2008). El reto de la formación profesional de los administradores. (F. UNAM, Ed.) *Contaduría y Administración* (225), 121-143.
- Díaz M. (2008) *Reseña de "Diez Nuevas Competencias Para Enseñar"* Philippe Perrenoud (2007). Graó, Colofón, México, Enriquez Martínez, A., & Rentería Pérez, E. (enero- abril de 2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado de trabajo de profesionales recién egresados. *Univ. Psychol*, 6(1), 89-103.
- Feo R. (2010) Orientaciones Básicas para el Diseño de Estrategias Didácticas. En *Tendencias Pedagógicas* (16) Consultado en [www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2010\\_16\\_13.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2010_16_13.pdf)
- Gallego B. R. & Pérez M. R. (1999) La Construcción de competencias, una intencionalidad curricular. *Revista Paradigma* Vol. 20, No. 1 pags. 7- 29

- González García, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Editorial Innovación y Cualificación S.L., España
- Hall, R. (1996) *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Pearson Education. Sexta Edición
- Hernández & Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Imbernón F. (2005), *La Profesión Docente en la Globalización y la Sociedad del Conocimiento* disponible en <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Aspectes%20laborals/Documents/La%20profesion%20docente%20en%20la%20globalizacion%20y%20la%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf>
- OCDE. Instituto de tecnologías educativas (2010) *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en países de la OCDE*. Publicación original de la OCDE en inglés, bajo el título: Working Paper 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries (EDU Working paper no. 41). Consultado en <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article7824>
- Marín I.D.A. (2005), La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Innovar* 15(26), 43-58.
- Monroy G. C. E. (01 de Septiembre de 2011). *Manual para el diseño y actualización de planes de estudio de pregrado*. Obtenido de Universidad de Colima:



<http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgd/pregrado/files/docstec/ManPlanes.pdf>

Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una fundamentación filosófica*. Colombia: Siglo del hombre.

Puga, C. (2009). Ciencias sociales. Un nuevo momento. *Revista Mexicana de Sociología*. 71. Pp.105-131.

Reed, Michael (1996), *Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 31-56

Rosa, V. E., Ramirez, P., & Ortiz, J. (2008). *Competencias profesionales del área de administración la perspectiva de estudiantes, profesores, egresados y empleadores -el caso de México-*. (A. C. Universidades, Ed.) Obtenido de Proyecto 6x4 UEALC: <http://www.6x4uealc.org/site2008/p01/14.pdf>

Sáenz del Castillo, A (año n/d). **Formación del Profesorado y el Trabajo Colaborativo**, disponible en [http://educritica.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa\\_critica\\_de\\_la\\_educaci%C3%B3n\\_y\\_formaci%C3%B3n\\_del\\_profesorado](http://educritica.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_critica_de_la_educaci%C3%B3n_y_formaci%C3%B3n_del_profesorado)

Sanabria, R. M. (2007). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina en Martínez, A. G. H., Mayorga, J. J. S., & SANABRIA, R. Hacia la construcción del objeto de estudio de la Administración: Una Visión Desde La Complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(1), 97-112.

Scarano, E. (1999). El status de la administración. *Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas*, FCE–UBA, Buenos Aires.

Tobón S. (2006) *Aspectos Básicos De La Formación Basada En Competencias*.

Disponible en:

[http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf)

Yániz, C. (2008). Las competencias en el currículo universitario: implicaciones para diseñar el aprendizaje y para la formación del profesorado. Red U. *Revista de Docencia Universitaria*. Num. Monográfico 1º en [http://www.redu.um.es/Red\\_U/m1/](http://www.redu.um.es/Red_U/m1/)

# Implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad como Apoyo en el Logro y Mantenimiento de la Acreditación de Programas Educativos de la Facultad de Ingeniería y Negocios, Tecate

---

Velia Verónica Ferreiro Martínez<sup>1</sup>  
Adriana Isabel Garambullo<sup>2</sup>  
Janette Brito Laredo<sup>3</sup>  
Arturo Sinue Ontiveros Zepeda<sup>4</sup>

## Resumen

El presente artículo, da a conocer el análisis realizado al interior de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate de la Universidad Autónoma de Baja California, sobre el impacto de la implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad (SIC) alineado con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2011-2015) y el Plan de Desarrollo Organizacional (PDFIN 2011-2014), con el objetivo de contribuir a los resultados obtenidos para el logro y/o mantenimiento de las acreditaciones de los Programas Educativos (PE) por organismos acreditadores reconocidos a nivel nacional. La Facultad de Ingeniería y Negocios y su personal directivo y académico con cargos administrativos han sido involucrados para familiarizarse con el sistema de indicadores, el cual es realizado por la Coordinación de Planeación y actualizado semestralmente acorde a la estructura organizacional y metas del PDFIN. Durante tres años, se han documentado las actividades realizadas y logros obtenidos por los responsables a través de formatos de evaluación y seguimiento de indicadores de calidad, metas y presentación de actividades semestrales, lo cual ha permitido detectar áreas de oportunidad para realizar acciones y lograrla mejora continua organizacional.

Concluimos que al implementar el SIC se da un paso agigantado para cumplir con las recomendaciones e indicadores de los organismos evaluadores contribuyendo al logro de la acreditación de los programas de ingeniería por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI), y los programas de ciencias administrativas por el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

**Palabras clave:** Indicadores de calidad, plan de desarrollo, áreas de oportunidad, mejora continua y organismos evaluadores.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Baja California. [vferreiro@uabc.mx](mailto:vferreiro@uabc.mx)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Baja California. [adriana\\_garambullo@uabc.mx](mailto:adriana_garambullo@uabc.mx)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Baja California. [jbrito@uabc.mx](mailto:jbrito@uabc.mx)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Baja California.

## **Introducción**

Las Instituciones de Educación Superior, ante la perspectiva de desarrollo y competencia tanto a nivel nacional como internacional, deben desarrollar diversas estrategias que constituyan una acción global de avance que impacten de manera positiva y relevante en el contexto social cumpliendo la necesidad de mejorar su calidad y pertinencia. Necesitan contar con sistemas de evaluación tanto internos como externos, que les permitan valorar permanentemente todos sus procesos académicos y administrativos.

En los noventa la experiencia en las universidades mexicanas sobre evaluación de la calidad de sus servicios, era casi nula salvo algunos ensayos aislados y casi secretos, apenas se empezaban a establecer pasos concretos para sistematizar los procesos que conducirían a la acreditación de programas y certificación de egresados. Actualmente, las instituciones de educación superior han definido dentro de sus planes de desarrollo, políticas donde establecen el logro de la calidad en la educación a través de tareas eficaces, eficientes, equitativas y pertinentes. La acreditación, en su connotación institucional e individual, implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio por parte de los individuos que transitan por las instituciones educativas. En ese sentido, los procesos de acreditación se han constituido en un requerimiento en nuestros días, ya que están destinados a garantizar calidad y proporcionar credibilidad respecto a un proceso educativo y sus resultados.

Hoy en día la acreditación es un mecanismo necesario para fomentar la calidad en la Educación Superior, por lo que una de las Políticas Institucionales contenidas en el PDI 2011-2015 de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) es el

impulso a la formación de los alumnos, en la Iniciativa Específica 1.2.1 Aseguramiento de la pertinencia y buena calidad de los PE de licenciatura y posgrado lo cual se logra, a través de los procesos de acreditación que garanticen su calidad. Es así, que la UABC tratando de no mantenerse al margen de los procesos de acreditación, ha establecido como compromiso principal el favorecer el desarrollo integral y formar profesionistas que contribuyan al desarrollo científico, tecnológico y social del país.

La evaluación y la acreditación son procesos relacionados cuya práctica se entrecruza, ya que se acredita conforme y como consecuencia de un proceso de evaluación y seguimiento, sin embargo más que un diagnóstico que conduce a la acción por parte de la propia institución, la acreditación constituye una constancia de credibilidad por parte de la sociedad y del público demandante de los servicios educativos. Ésta se lleva a cabo en México mediante los consejos de acreditación; en la rama de Ingeniería por parte del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería A.C. (CACEI). Y en las ciencias administrativas por el Consejo de Acreditación en Ciencias Contables Administrativas y Afines (CACECA).

La Facultad de Ingeniería y Negocios (FIN), perteneciente al Campus Tijuana de la UABC ha realizado grandes esfuerzos para dar respuesta a las demandas del país y particularmente de Baja California, llevando a efecto esta labor la unidad académica ha trabajado en la acreditación de todos sus PE que oferta. El programa educativo de Ingeniería Industrial está acreditado por CACEI a partir del

22 de julio del 2005 a la fecha, fue reacreditado del 19 de agosto del 2010 y el 10 de Julio del 2015.

El programa educativo de Ingeniero en Mecatrónica fue acreditado por CACEI a partir del 12 de agosto del 2009 y reacreditado el 02 de mayo de 2014, con una vigencia al 01 de mayo de 2019. El Programa Educativo de Licenciado en Contaduría cuenta con el nivel 1 según los requerimientos de los CIEES otorgado el 23 de Mayo del 2011, con vigencia al 24 de Mayo del 2016. Y el Programa de Licenciado en Administración de Empresas obtuvo el nivel 1 de certificación ante los CIEES el 17 de Octubre del 2012 con vigencia al 16 de Octubre del 2017.

Sin embargo es necesario pensar en impulsar estrategias para mantener y de ser posible contribuir a elevar la calidad dentro de sus procesos académicos y administrativos ya acreditados con una evaluación objetiva y periódica. Por tal motivo la presente investigación pretende determinar el impacto de implementar un SIC, como una opción viable para contribuir al mantenimiento de las acreditaciones de todos los programas educativos ofertados por la facultad.

### **Objetivo**

Presentar el análisis de resultados obtenidos en acreditaciones de PE por organismos evaluadores y las ventajas de utilizar un SIC dentro de una institución educativa para contribuir al cumplimiento de los indicadores requeridos por organismos externos y lograr el mantenimiento de las acreditaciones de los PE.

### **Objetivos específicos**

1. Elaborar un Sistema de Indicadores de Calidad.

2. Implementar el Sistema de Indicadores de Calidad de la FIN Tecate.
3. Analizar resultados del proceso de acreditación de la FIN y su relación con el SIC.

### **Problemática**

Para la UABC y particularmente la Facultad de Ingeniería y Negocios (FIN), Tecate; es un reto el lograr y/o mantener las acreditaciones de sus PE, por lo que resulta importante buscar estrategias que direccionen las funciones organizacionales hacia el cumplimiento de metas acordes al Plan de Desarrollo Institucional y al Plan de Desarrollo Organizacional que conlleven al cumplimiento de los indicadores requeridos por los organismos evaluadores reconocidos a nivel nacional. Es por ello que la FIN a través de la implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad pretende orientar las funciones de los coordinadores y personal directivo involucrados en su estructura organizacional.

### **Antecedentes**

Las Instituciones de Educación Superior y en especial las Universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos de alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.

Hoy en día la acreditación y certificación son mecanismos necesarios para fomentar la calidad educativa en la Educación Superior, por lo que una de las

políticas institucionales del PDI 2011-2014 de la UABC busca el aseguramiento de la pertinencia y buena calidad de los PE de licenciatura y posgrado, a través de procesos de acreditación que garanticen su calidad, lograr la acreditación de los programas de licenciatura que aún no la han obtenido, así como mantener vigente la acreditación de aquellos que ya cuentan con reconocimiento ante organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), única instancia autorizada por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para conferir reconocimiento formal y supervisar a organizaciones cuyo fin sea acreditar programas educativos del tipo superior que se impartan en México, en cualquiera de sus modalidades. Durante la gestión rectoral 2011-2014 el tema del aseguramiento de la buena calidad de los programas educativos fue una prioridad. Acorde con esto, se sometieron a evaluación los programas educativos que adquirieron la categoría de evaluables, así como aquellos cuya vigencia de la acreditación otorgada por organismos reconocidos por el COPAES venció. En diciembre de 2011 y en noviembre de 2012, la UABC recibió, por séptima y octava ocasión consecutiva, respectivamente, el reconocimiento que la Secretaría de Educación Pública (SEP) otorgaba a las instituciones de educación superior con matrícula de licenciatura de buena calidad superior a 75%. Por otro lado, en el periodo 2011-2012 un total de 16 programas educativos de licenciatura lograron registro en el Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico-EGEL del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) –seis en nivel 1 y diez en nivel 2–; en el ciclo 2012-2013 fueron 24 los programas que lograron



registro –diez en nivel 1 y 14 en nivel 2–, y en el periodo 2013-2014 aumentó a 31 programas con el reconocimiento mencionado –diez en nivel 1 y 21 en nivel 2–. Lo anterior posiciona a la UABC como la universidad pública estatal con mayor número de programas educativos en el Padrón de Programas de Licenciatura de Alto Rendimiento Académico- EGEL del Ceneval(Cuamea, 2015).

En este artículo se presentan el análisis sobre el impacto de la implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad alineado con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2011-2015) y el Plan de Desarrollo Organizacional (PDFIN 2011-2014), con el objetivo de contribuir a los resultados obtenidos para el logro y/o mantenimiento de las acreditaciones de los (PE) de la Facultad de Ingeniería y Negocios, Tecate.

## **Marco teórico**

### **Calidad en la educación universitaria**

La preocupación por la calidad de la educación es, mundialmente compartida por los sistemas educativos de los diferentes países, y por múltiples audiencias: directores de instituciones educativas, educadores, padres de familia, estudiantes investigadores, políticos, el sector de la producción, funcionarios estatales y la comunidad en general. Las instituciones de educación superior se encuentran en proceso de reforma, surgen nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje, especialmente influenciados por los procesos de globalización, la educación de masas, la educación a distancia, el uso de las TIC para la formación virtual y la adopción de nuevos instrumentos de gestión, entre los cuales, se destacan el direccionamiento estratégico, la evaluación institucional, y la autorregulación, entre

otros. Hace carrera el concepto pluridimensional de la calidad de la docencia, de la investigación y de la gestión, convertido hoy en un punto de referencia interdisciplinario imprescindible de cara a la mejora permanente de procesos y de resultados en el ámbito educativo. Como consecuencia, la calidad se ha vuelto un tema recurrente de congresos, cursos y seminarios tanto a nivel del discurso, como de la reflexión científica, con aplicaciones teórico-prácticas, y el desarrollo de técnicas y herramientas para su implementación y despliegue en la actividad académica. Pérez (2000) afirma que pocas palabras se utilizan en nuestro tiempo, en los más diversos ámbitos y campos de la actividad humana, como el de la calidad.

Millán(1990), dice que la calidad de la educación implica necesariamente dar respuesta a interrogantes como: ¿qué educación tenemos?, ¿cómo es, y cómo funciona el sistema educativo en cada país?; frente al análisis de realidad, ¿qué juicio de valor nos merece la educación en su conjunto, en sus elementos integrantes, en su proceso y en sus resultados?; con respecto a la valoración de la calidad educativa: ¿cuáles son los criterios o indicadores que definen la calidad de la educación, o contribuyen a garantizarla y mejorarla?. Y finalmente, frente al mismo acto educativo, ¿qué estrategias de acción son necesarias para mejorar la calidad en la educación?

### **Evaluación de la calidad en la educación superior**

Calidad y evaluación son conceptos estrechamente relacionados, hasta el punto de que no podría entenderse el uno sin el otro. Si se habla de calidad es porque implícita o explícitamente se ha realizado una evaluación y si se evalúa se hace

con algún criterio. En este sentido: «es poco congruente hablar de calidad sin hablar de evaluación, puesto que tildar una cosa como algo que tiene calidad exige realizar una medida, compararla con un referente ideal y elaborar un juicio sobre la adecuación del objeto o sujeto evaluado al referente utilizado» (González, 2004).

Tomando como base esta consideración, las reflexiones en torno al concepto de calidad de la educación no pueden limitarse a aportar definiciones o proposiciones sobre el mismo, sino que deben incluir procedimientos para comprobar si aquello que se entiende por calidad existe en realidad. En otras palabras, deben abarcar la evaluación, que permite tener constancia de si los aspectos o dimensiones que componen el concepto definido se hacen efectivamente prácticos, convirtiendo el servicio, bien o producto al que se han aplicado en un servicio, bien o producto de calidad. Dentro de los sistemas escolares, fue precisamente el nivel de Educación Superior el primero en ser sometido a procesos de evaluación de la calidad. En concreto, el origen de las evaluaciones en esta etapa se sitúa en el entorno anglosajón, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido. Los poderes públicos comenzaron a exigir rendición de cuentas a las instituciones de enseñanza superior, de modo que éstas justificaran la inversión pública y los gobiernos tuvieran indicadores para repartir subvenciones.

Dentro de los sistemas escolares, fue precisamente el nivel de Educación Superior el primero en ser sometido a procesos de evaluación de la calidad. En concreto, el origen de las evaluaciones en esta etapa se sitúa en el entorno anglosajón, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido. Los poderes

públicos comenzaron a exigir rendición de cuentas a las instituciones de enseñanza superior, de modo que éstas justificaran la inversión pública y los gobiernos tuvieran indicadores para repartir subvenciones (Gálvez y Egado, 2010).

Las evaluaciones orientadas a la mejora interna de los procesos parten de la idea de que la evaluación puede ser una herramienta para crear una comunidad de trabajo, crítica y autocrítica, capaz de hacer de su autonomía una afirmación de identidad social. En este sentido «la evaluación es creadora de comunidad, porque debe permitir construir una reflexión común, no sólo sobre la realización concreta de objetivos, sino también sobre las finalidades» (Salmerón, 2000).

Este planteamiento perdura en la actualidad. La finalidad perseguida al realizar la evaluación determinará el enfoque adoptado, condicionando tanto los sistemas como los procedimientos y actores de la misma.

### **Acreditación de calidad en la enseñanza superior**

A nivel internacional, se ha llegado a un cierto consenso en cuanto a la trascendencia de la evaluación externa y la acreditación, como medios eficaces para alcanzar el mejoramiento de la educación superior. Con ello, las instituciones educativas buscan obtener un mayor reconocimiento social, una garantía pública de su “calidad”, así como la de los programas educativos que ofrecen.

La acreditación está ligada íntimamente a la evaluación, que constituye un proceso previo e indispensable para recabar información, lo más objetiva posible, acerca del trabajo que desarrolla la institución y la pertinencia de sus programas educativos, a fin de otorgar un juicio que certifique o avale su calidad (Martí, Cervera y González, 2013).

Como puede apreciarse en la **Tabla 1**, entre los distintos países existe una gran variedad de denominaciones para referirse a los organismos encargados de la acreditación de la calidad de la Educación Superior.

**Tabla 1. Organismos responsables de la acreditación**

<b>País</b>	<b>Organismo acreditador</b>
<b>UNIÓN EUROPEA</b>	
<b>Alemania</b>	Consejo de Acreditación. Instituto para el Aseguramiento de la Calidad, la Certificación y la Acreditación (ACQUIN). Conferencia de Rectores de Educación Superior - Aseguramiento de la calidad de proyectos
<b>Francia</b>	Comité Nacional de Evaluación Inspectorado General de Educación y Desarrollo (IGAENR)
<b>Bélgica</b>	Consejo Interuniversitario Flamenco Consejo de Instituciones Flamencas de Educación Superior
<b>Italia</b>	Comisión Nacional para la Validación del Sistema Universitario
<b>Holanda y Flandes</b>	Organización para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. Asociación de Universidades de Formación Profesional (HBO-Raad). Organización de Acreditación para Holanda y Flandes (NVAO). Aseguramiento de la Calidad en las Universidades Holandesas (QANU).
<b>Dinamarca</b>	Instituto Danés de Evaluación.
<b>Irlanda</b>	Consejo de Acreditación de Educación y Formación Superior. Autoridad en Educación Superior (HEA). Autoridad Nacional de las Cualificaciones.
<b>Reino Unido</b>	Agencia de Acreditación de la Calidad para la Educación Superior (QAA).
<b>Grecia</b>	En vías de creación de un Consejo Nacional para la Certificación de Calidad y la Evaluación (ESDAP) en Educación Superior.
<b>España</b>	Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y la Acreditación.
<b>Portugal</b>	Consejo Nacional de Acreditación de la Enseñanza Superior (CNAVES).
<b>Austria</b>	Consejo Austriaco de Acreditación. Consejo de Acreditación de Estudios Superiores Aplicados. Agencia Austriaca para el Aseguramiento de la Calidad (AQA)
<b>Finlandia</b>	Consejo Finés de Evaluación de la Educación Superior.
<b>Suecia</b>	Agencia Nacional para la Educación Superior.
<b>Chipre</b>	Consejo de Acreditación y Evaluación Educativa (CEEAA).
<b>Eslovaquia</b>	Comisión de Acreditación.
<b>Estonia</b>	Centro para la Acreditación de la Educación Superior.
<b>Hungría</b>	Comité de Acreditación.
<b>Letonia</b>	Centro para la Evaluación de Calidad en Educación Superior.
<b>Lituania</b>	Centro para la Evaluación de Calidad en Educación Superior (CQAHE).
<b>Republica Checa</b>	Comisión de Acreditación del gobierno de la República Checa.
<b>PAÍSES CANDIDATOS</b>	
<b>Rumanía</b>	Consejo Nacional de Evaluación Académica y Acreditación.
<b>EUROPA - ESPACIO ECONÓMICO EUROPEO</b>	
<b>Noruega</b>	Agencia Noruega para la Acreditación de la Calidad de la Educación.
<b>Islandia</b>	División de Evaluación y Supervisión del Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura.

Fuente: Revista Española de Educación Comparada, 12 (2006), 81-112

**Tabla 1.** Organismos responsables de la acreditación (continuación)

<b>País</b>	<b>Organismo acreditador</b>
<b><u>EUROPA - OTROS PAÍSES</u></b>	
<b>Albania</b>	Agencia Albanesa de Acreditación para la Educación Superior.
<b>Suiza</b>	Centro de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de las Universidades Suizas (OAQ).
<b>Rusia</b>	Centro de Acreditación Nacional de la Federación Rusa (NAC).
<b><u>AMERICA LATINA</u></b>	
<b>Argentina</b>	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).
<b>Brasil</b>	Sistema Nacional de Reconocimiento de la Enseñanza Superior.
<b>México</b>	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).
<b>Chile</b>	Consejo Superior de Educación (CSE).
<b>Colombia</b>	Consejo Nacional de Acreditación.
<b><u>OTROS</u></b>	
<b>EEUU</b>	Comisión de Acreditación para Universidades Públicas y Privadas (WASC) (carreras técnicas). Comisión de Instituciones de Enseñanza Superior / Asociación de Nueva Inglaterra de Escuelas y Universidades (NEASC).
<b>Canadá</b>	Comisión de Evaluación de la Enseñanza Universitaria (CEEC).
<b>Japón</b>	Asociación de Acreditación Universitaria de Japón (JUAA).

Fuente: Revista Española de Educación Comparada, 12 (2006), 81-112

En la actualidad, existen tres instancias que se encargan de evaluar y acreditar la calidad de los Programas Educativos (PE) en México: los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), para el caso exclusivo de los posgrados.

En relación con la acreditación, específicamente, puede decirse que ha transitado un breve y sinuoso camino dentro del sistema de educación superior mexicano. Breve, porque el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES) fue creado en octubre del año 2000, como instancia validada por la Secretaría de Educación Pública para otorgar reconocimiento a los organismos

acreditadores; pero fue hasta 2002 que fueron reconocidos los primeros, integrados por diversas áreas disciplinares.

Con propósitos similares surgen en 1991 los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). Estos comités, integrados por pares académicos, tienen entre sus funciones realizar la evaluación diagnóstica de programas educativos y otorgar de niveles de “calidad”, que van del 3 (con serios incumplimientos de los indicadores establecidos) al 1, considerado el ideal y una distinción o reconocimiento de calidad (Martí, Cervera y González, 2013).

En la medida que la acreditación institucional y especializada representa un mecanismo de orientación de las actividades sustanciales de la formación profesional de los egresados, conforme a los estándares establecidos tanto a nivel nacional e internacional, esta actividad se convierte en un eje de mejoramiento continuo de la calidad de las universidades.

De ahí la importancia del papel estratégico dentro de las políticas educativas orientadas a promover la eficiencia en sus procesos.

Se establece un proceso de evaluación donde se analiza la información de manera objetiva de la calidad tanto de sus programas como de la misma institución con el objetivo de evaluarla en relación a los parámetros establecidos como deseables por el organismo acreditador (Casas y Olivas, 2011).

### **Modelos para la evaluación de la calidad en la educación universitaria**

Los modelos de evaluación de calidad en la educación universitaria orientados a una mejora continua son adoptados como instrumentos de reflexión crítica,

apropiados para diseñar diagnósticos y estrategias institucionales. En lo que concierne a la educación son una representación esquemática de la realidad para evaluar el nivel de calidad en los servicios educativos que se ofrecen (González, 2004).

Los modelos mencionados a continuación, no pretenden definir qué tipo de educación deben ofrecer las universidades, sino cómo pueden gestionar la educación para asegurar la satisfacción de las condiciones de los estudiantes. Recordando que, la calidad en la educación universitaria no es trabajo de un grupo, sino de todos los que hacen al servicio educativo, y este concepto incluye a los directivos (Senlle y Gutiérrez, 2005).

### **Modelo González López**

González, ha realizado un estudio sobre la búsqueda de la calidad en la educación universitaria. Para este autor, ésta se encuentra relacionada directamente con la satisfacción del estudiante como principal beneficiario de la formación universitaria, pues es el principal usuario de los diferentes servicios (González, 2004).

### **Modelo Senlle y Gutiérrez**

Por lo tanto, para Senlle y Gutiérrez (2005), los directivos son parte clave en la prestación de los servicios universitarios.

### **Modelo de Andrés**

Las IES deben procurar siempre que el servicio se realice correctamente a la primera vez, ya que no existe recuperación del servicio. Con lo anterior, se busca



la confiabilidad del servicio. La institución educativa también debe estar dispuesta actuar con rapidez para solucionar alguna deficiencia en el servicio prestado, ajustando de ser necesario sus sistemas y procedimientos (De Andrés, 2007).

### **Modelo Tschohl**

Tschohl denomina la calidad en la educación universitaria, como la orientación que seguirán todos los recursos de la institución educativa para lograr la satisfacción de los estudiantes. (Tschohl, 2007).

### **Indicadores de calidad en las universidades**

Las asociaciones acreditadoras hacen una serie de recomendaciones para mejorar la calidad de los programas evaluados y las Instituciones de Educación Superior (IES) deben hacer caso a estas recomendaciones para poder reacreditarse. Lo anterior lleva necesariamente a mejorar los programas, aunque muchas personas, mencionan que sólo se atiende la parte cuantitativa. A pesar de que cada institución y organismo establece sus propios criterios, indicadores y procedimientos, existen elementos comunes que se han favorecido por los procesos de evaluación, como: (Escalona, 2006).

1. El contexto del plan
2. La planeación y organización de la institución
3. Personal académico
4. Plan y programas de estudio
5. Proceso de enseñanza y de aprendizaje
6. Alumnado
7. Trayectoria escolar

8. Investigación
9. Difusión e intercambio
10. Infraestructura
11. Administración y financiamiento

### **Metodología Deming**

El Ciclo PDCA es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua (ver Figura 1).

¿Qué es el Ciclo PDCA?

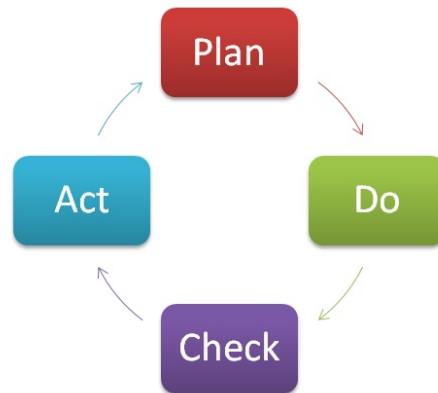


Figura 1. Ciclo PDCA

El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones (Bernal, 2013).

¿Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4,

se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

### **Metodología**

El diseño de la investigación es considerado un estudio de campo o investigación directa ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurre el fenómeno objeto de estudio (Zorrilla, 2007).

La investigación se realiza con un enfoque exploratorio que permite identificar a partir de un Análisis FODA, las fortalezas y debilidades de la Facultad; identificando las áreas de oportunidad y las condiciones en que se encuentra la institución para poder implementar un SIC adecuado a sus condiciones. Se diseña el sistema de indicadores alineado a los objetivos y metas del PDI 2011-2015 y el PDFIN 2011-2014 aplicando la Metodología Deming, la cual plantea cuatro etapas que se describen a continuación:

1. Planear: En esta etapa se realiza el análisis del PDI 2011-2015 en base a los indicadores para seguimiento y evaluación y el análisis del PDFIN 2011-2014 en el cual se definen las fortalezas y debilidades (Ver **Tabla 2**), para verificar las metas de la facultad y en base a ellas construir el SIC de la facultad.

**Tabla 2 Fortalezas y Debilidades de la Facultad de Ingeniería y Negocios.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Los programas educativos de Ingeniería Industrial e Ingeniería en Mecatrónica que se imparten en la Facultad son considerados de buena calidad al estar acreditados por CACEI.</p> <p>2. El Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias de la Ingeniería (MyDCI) pertenece al PNPC de Conacyt.</p>	<p>1. Los Programas Educativos de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración de Empresas no han sido evaluados por organismos externos.</p> <p>2. Acceso a internet, equipamiento de laboratorios y aulas.</p> <p>3. Resultados de exámenes colegiados (etapa básica) y examen CENEVAL.</p>

Fuente: PDFIN 2011-2014

**Tabla 2 Fortalezas y Debilidades de la Facultad de Ingeniería y Negocios. (Continuación).**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>3. En lo que se refiere a la planta docente el 100% del los PTC's cuentan con estudios de posgrado y el 45% tienen perfil deseable ante PROMEP.4. Vinculación con diversos sectores de la comunidad a través de la práctica profesional, servicio social, proyectos integradores y proyectos de vinculación con valor en créditos.</p> <p>5. Homologación de PE y TC con las DES.</p> <p>6. La FIN pertenece a las DES (Dependencias de educación superior) de Ingeniería y Tecnología y Ciencias Económico Administrativas lo que le permite obtener recursos PIFI para la realización de proyectos.</p> <p>7. Equipos académicos interdisciplinarios.</p> <p>8. Promoción de proyectos socialmente responsables.</p> <p>9. Calidad en los Servicios: Atención de las Secretarías, Biblioteca, Cafetería, en Talleres y/o Laboratorios.</p> <p>10. Accesibilidad entre las autoridades, personal administrativo, docente y la comunidad estudiantil.</p>	<p>4. Falta de eficiencia en el seguimiento del programa de Tutoría. 5. Falta de personal administrativo para cubrir las necesidades de horarios de servicio.</p> <p>6. No existe un Programa Interno de Capacitación e Inducción para los docentes y el personal administrativo.</p> <p>7. Investigación y desarrollo tecnológico ligado a la Vinculación.</p> <p>8. No existen personal docente con grado doctoral.</p> <p>9. Escasa participación en programas de Movilidad Estudiantil.</p> <p>10. Educación Continua y bolsa de trabajo.</p> <p>11. Escasa participación de PTC's en redes académicas (locales, nacionales e internacionales).</p> <p>12. Promoción de las actividades culturales y deportivas.</p> <p>13. Eficiencia terminal y titulación.</p> <p>14. Falta de difusión y divulgación de la productividad académica al interior de la facultad.</p> <p>15. Falta de posicionamiento regional de la FIN.</p> <p>16. Falta de información y difusión de las acciones de los cuerpos colegiados de la facultad: Consejo Técnico, Consejo Universitario, Academias.</p>

Fuente: PDFIN 2011-2014

2. Hacer: La Coordinación de Planeación Organizacional de la FIN en base a los resultados obtenidos en la etapa de planeación, elaboró el SIC de la

facultad(**Anexo 1**), el cual hizo llegar a cada una de las coordinaciones y personal directivo para orientar sus funciones hacia el cumplimiento de las metas.

3. Verificar: Se realizó anualmente el análisis de avances de metas del PDFIN 2011-2015 y los reportes de actividades realizadas por las coordinaciones de la facultad para verificar el cumplimiento de indicadores.

4. Actuar: A partir de las actividades realizadas para el cumplimiento de indicadores, los directivos junto con las diferentes coordinaciones de la facultad, participaron en los equipos de trabajo para el logro y/o mantenimiento de acreditaciones de los PE que oferta la facultad por los organismos evaluadores. Logrando obtener la acreditación de todos los PE en el periodo de implementación del SIC (Ver **Tabla 3**).

**Tabla 3 Acreditaciones de PE de la FIN, Tecate en el Periodo 2011-2015**

<b>Programa Educativo</b>	<b>Organismo Acreditador</b>	<b>Fecha de Acreditación</b>	<b>No. De Recomendaciones</b>
<b>Ingeniería Industrial</b>	CACEI Reacreditado	10 de Julio 2015	Dieciséis
<b>Ingeniería Mecatrónica</b>	CACEI Acreditado	02 de Mayo del 2014	Seis
<b>Licenciado en Administración de Empresas</b>	CIEES Nivel 1	17 de Octubre del 2012	Dieciséis
<b>Licenciado en Contaduría</b>	CIEES Nivel 1	23 de Mayo del 2011	Diecinueve

Fuente: Propia (2015).

Las recomendaciones de los organismos evaluadores son consideradas áreas de oportunidad, a las cuales se les da seguimiento a través de la Coordinación de Acreditación y Aseguramiento así como de la Coordinación del PE de que se trate,

acorde a los indicadores del SIC y se trabaja con un plan de mejora para diseñar las estrategias y poder cumplirlas.

## **Conclusiones**

El implementar un Sistema de Indicadores de Calidad se considera una opción viable para direccionar las actividades y procedimientos administrativos de Instituciones Educativas en vista a la obtención y/o mantenimiento de las acreditaciones de los programas educativos por organismos evaluadores acreditados.

El primer paso es alinear el SIC con el PDI y el PDO, así como con las categorías de análisis, criterios, indicadores y estándares establecidos en los marcos de referencia de los consejos acreditadores; además de dar a conocer el SIC y cada uno de los indicadores de calidad que le corresponda cumplir al encargado de cada coordinación de la institución, acorde a la estructura organizacional. Conforme el sistema se va implementando es importante darle seguimiento al cumplimiento de los indicadores, tener paciencia y constancia para la obtención de resultados favorables. La calidad es el precio que hay que pagar para ser competitivos, si la calidad no se puede mejorar año con año, día a día, las universidades están destinadas a morir.

Tras trabajar con el cumplimiento de indicadores de calidad, su seguimiento y evidencias, se contribuyó al mantenimiento de la acreditación de los programas de Ingeniero Industrial e Ingeniero en Mecatrónica por CACEI, así como obtener la acreditación de los programas de Licenciado en Administración de Empresas y

Licenciado en Contaduría por CIEES en la Facultad de Ingeniería y Negocios, Tecate.

Por lo anterior, consideramos que es posible fortalecer un programa acreditado, impactar en la acreditación de otros y elevar la calidad de la educación mediante la implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad en las instituciones de educación superior.

### **Recomendaciones**

Se espera que el esfuerzo realizado en el presente análisis sea beneficioso y despierte un interés en todos aquellos interesados en evaluar y mejorar la calidad de los servicios universitarios, las instituciones educativas deben considerar el aplicar un Sistema de Indicadores de Calidad que contribuya al logro de la acreditación de los PE que oferten. Ya que los SIC bien implementados apoyan en el redireccionamiento de las actividades a realizar por todos los involucrados en los equipos de trabajo para el cumplimiento de los indicadores determinados por organismos nacionales e internacionales.

La siguiente fase consiste en realizar un análisis más profundo sobre el impacto de la implementación de un Sistema de Indicadores de Calidad en las Instituciones de Educación Superior, por lo que se recomienda registrar un proyecto de investigación en la FIN en un futuro inmediato.



## Referencias bibliográficas

- Bernal, J.J. (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de la mejora continua. Recuperado de:  
<http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Casas, M. E. V. y Olivas, V. E. (2011). *El proceso de acreditación en programas de Educación Superior: un estudio de caso*, *Omnia*, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, pp. 53-70. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Cuamea, (2015). *Gestión Rectoral 2011-2015 de la UABC*.
- De Andrés, F. J. M. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Egido, G. I. y Huag, G. (2006). *La acreditación como mecanismo de garantía de localidad: Tendencias en el espacio europeo de educación superior*. Revista Española de Educación Comparada, V12, pag. 81-112.
- Escalona, R. L. (2006). *Evaluación y acreditación en México: indicadores de calidad para la educación bibliotecológica*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.  
Recuperado de: <http://iibi.unam.mx/publicaciones/>
- González, G. A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad* (Madrid, La Muralla).
- González, L. I. (2004). *Calidad en la universidad: evaluación e indicadores*. Ediciones Universidad de Salamanca, España.
- Martí, R. M., Cervera, D. C. y González, G. J. (2013). *La acreditación de los programas educativos en la Educación Superior en México: [garantía] de calidad o cantidad?* Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 1, ISSN: 2306-918X.
- Millán, G. (1990). *Conferencia Regional sobre el Estado de Calidad de la Educación Superior*, Buenos Aires: MERCOSUR.
- Pérez, R. (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, Instrumentos y Evaluación de la calidad en educación superior*. Madrid: Narcea.

- Salmerón, H. (2000). *Evaluaciones de programas de formación universitaria en el ámbito europeo y americano. Coherencia con las demandas sociales*, *Revista de Investigación Educativa*, 2, pp. 447-461.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones. Díaz de Santos, España.
- Tschohl, J. (2007). *Achieving excellence through customer service*. 5th Edition. BestSellers Publishing, USA.
- Zorrilla, S. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación* (6ta. Ed.). México: Aguilar León y Cal eds.

## Anexo 1 Sistema Organizacional de Indicadores de Calidad de La Fin Tecate: Basado en el PDI 2011-2015 y Manual de Funciones

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
19328	M.I. EDITH MONTIEL AYALA	Directora	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda establecida para atención a alumnos por parte de directivos de la UA (Director, subdirector, CFB, CFPyVU y CPel) publica y visible para que se anoten los alumnos.</li> <li>• Número de alumnos atendidos por periodo.</li> <li>• Número de reuniones informativas con los alumnos.</li> <li>• Número de visitas a los salones de clase para dialogar con los alumnos e indagar sobre inquietudes, dudas, problemas escolares, atención recibida, etc.</li> <li>• Reporte de eventos realizados en conjunto con la sociedad de alumnos.</li> <li>• Catálogo de servicios a la sociedad publicados en la página web de la FIN.</li> <li>• Número de usuarios atendidos por cada uno de los servicios a la sociedad estipulados en el catálogo.</li> <li>• Opinión de usuarios sobre los servicios ofrecidos a la sociedad.</li> <li>• Número de cursos impartidos para capacitar al personal administrativo en atención de usuarios y temas técnicos especializados.</li> <li>• Número de empleados administrativos capacitados sobre cultura de calidad en el servicio y atención a usuarios.</li> <li>• Opinión de usuarios sobre la cultura de calidad en el servicio.</li> <li>• Número de empleados administrativos capacitados para el registro y operación de modalidades no convencionales.</li> <li>• Programa de obras y remodelación de la UA.</li> <li>• Programa anual de mantenimiento, remozamiento y adecuación de espacios.</li> <li>• Reporte de avances de las acciones realizadas en el plan maestro de infraestructura física de la UA.</li> <li>• Diagnóstico de servicios informáticos.</li> <li>• Plan de comunicación interna y externa.</li> <li>• Reportes de implementación del plan de comunicación.</li> <li>• Reportes de evaluación del plan de comunicación interna y externa.</li> <li>• Número de buzones instalados en la UA.</li> <li>• Reporte de acciones de difusión llevadas a cabo.</li> <li>• Lista de recomendaciones atendidas por auditorías ambientales.</li> <li>• % de recomendaciones atendidas por auditorías ambientales.</li> <li>• Reporte de actividades realizadas en campañas de ahorro de energía.</li> <li>• Lista de acciones implementadas para promover el ahorro del agua entre los universitarios.</li> <li>• Número de árboles y plantas sembrados y sobrevivientes.</li> <li>• Número de alumnos y académicos participantes en campañas de forestación.</li> <li>• Cantidad de kilogramos de baterías acopiadas por año en la campaña permanente de acopio de baterías.</li> <li>• Reporte de acciones realizadas por la UA para promover el reuso y reciclaje de recursos materiales.</li> <li>• Número de académicos invitados a participar en la elaboración de las ProDES a las que pertenece la UA.</li> <li>• Número de académicos que participaron en la elaboración de las ProDES.</li> <li>• Informe anual para Rectoría con avances del PDI.</li> <li>• Informe anual de dirección que incluya información sobre recursos ordinarios y extraordinarios disponibles y su uso.</li> <li>• Número de integrantes del CA informados acerca de la distribución y uso de recursos asignados al CA.</li> </ul>



NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
21324	C.P. LIZETH FAVIOLA HERNÁNDEZ	Administradora	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de análisis de bibliografía básica solicitada (en cartas descriptivas) tanto impresas como electrónicas y libros en existencia por programa educativo.</li> <li>• Número de títulos adquiridos por periodo.</li> <li>• Número de bases de datos que atienden por PE.</li> <li>• Número de cursos impartidos en el uso de sistemas de servicios administrativos.</li> <li>• Número de usuarios capacitados en el uso de sistemas de servicios administrativos.</li> <li>• Reporte de trámites administrativos atendidos con oportunidad.</li> <li>• Reporte de nivel de satisfacción de los usuarios sobre las mejoras de los servicios administrativos.</li> <li>• Establecimiento de bitácoras de aseo de las áreas de la UA.</li> <li>• Reportes de supervisión de aseo de áreas de la UA.</li> <li>• Establecimiento de bitácoras de aseo de sanitarios de la UA.</li> <li>• Reportes de supervisión de aseo de sanitarios de la UA.</li> <li>• Reporte de apertura programática alineada con las tareas que a cada instancia le corresponda realizar en la implementación del PDI 2011-2015 y de la facultad 2011-2014.</li> </ul>



NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
	Vacante	<b>Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria</b>	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Agenda establecida para atención a alumnos por parte de directivos de la UA (Director, subdirector, CFB, CFPyVU y CPel) publica y visible para que se anoten los alumnos.</li> <li>• Número de alumnos atendidos por periodo.</li> <li>• Número de reuniones informativas con los alumnos.</li> <li>• Número de visitas a los salones de clase para dialogar con los alumnos e indagar sobre inquietudes, dudas, problemas escolares, atención recibida, etc.</li> <li>• Número de unidades receptoras para realizar estancias de aprendizaje acordes con el perfil de los PE.</li> <li>• Número de convenios firmados por la UA con unidades receptoras al semestre anterior y semestre actual.</li> <li>• Número de docentes habilitados en estrategias de vinculación (SSP y prácticas profesionales con formación del alumno en el entorno laboral).</li> <li>• Número de alumnos que participan en convenios por PE.</li> <li>• Número de sesiones del Consejo de Vinculación de la UA llevadas a cabo por periodo. (Anexar minutas).</li> <li>• Reporte del seguimiento a las recomendaciones y acuerdos del Consejo de Vinculación.</li> <li>• Reporte de actividades realizadas de difusión de lineamientos y publicación en página web de criterios para el seguimiento de PVVC.</li> <li>• Publicación en la página web de la facultad de PVCV vigentes.</li> <li>• Número de estancias del profesorado por PE.</li> <li>• Informes de docentes y de la unidad receptora.</li> <li>• Relación de visitas realizadas por semestre por PE.</li> <li>• Número de Visitas a empresas para difusión de los PVCVC y otros.</li> <li>• Número de Asistencia a reuniones con las diferentes Instancias y productos obtenidos.</li> <li>• Número de acciones para dar a conocer las diferentes modalidades, trámites y requisitos para la vinculación de los estudiantes con el sector externo.</li> <li>• Número Y nombre de las unidades académicas con las cuales los académicos de esta unidad realizan trabajo conjunto de vinculación.</li> <li>• Servicio permanente a la comunidad que realiza la UA, alguna campaña a favor de ésta (por ejemplo bufete jurídico, asesorías, cursos, entre otros) especifique la actividad y número de beneficiarios.</li> <li>• Reporte de acciones realizadas para dar difusión y seguimiento de actividades vinculación.</li> <li>• Número de iniciativas emprendedoras comercializadas.</li> <li>• Numero de planes de negocio registrados por PE.</li> <li>• Número de convenios firmados para transferencia de tecnología.</li> <li>• Número de contratos firmados para transferencia de tecnología.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
18620	M.C. CARLOS ALBERTO CHÁVEZ GUZMÁN	Coordinación de Posgrado e Investigación	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Agenda establecida para atención a alumnos por parte de directivos de la UA (Director, subdirector, CFB, CFPyVU y CPeI) publica y visible para que se anoten los alumnos.</li> <li>• Número de alumnos atendidos por periodo.</li> <li>• Número de reuniones informativas con los alumnos.</li> <li>• Número de visitas a los salones de clase para dialogar con los alumnos e indagar sobre inquietudes, dudas, problemas escolares, atención recibida, etc.</li> <li>• Número de Académicos informados acerca de las modalidades de obtención de créditos por investigación y que aplican la modalidad.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos curriculares vía investigación.</li> <li>• Número de alumnos que asistieron a foros de investigación.</li> <li>• Número de proyectos de investigación por periodo orientados a áreas estratégicas (De unidad académica, convocatoria internas y convocatoria externa).</li> <li>• Número de proyectos de investigación, No. de académicos y de alumnos que participan.</li> <li>• Reporte de productos elaborados con fines de divulgación científica.</li> <li>• Reporte de la difusión y divulgación de resultados de investigación en medios universitarios y extrauniversitarios.</li> <li>• Productividad académica de los PTC's.</li> <li>• Reporte de actividades realizadas para difundir la noción de red así como requisitos y trámites a realizar para el registro de una red (Conacyt, Promep, ANUIES)</li> <li>• Reporte de las actividades realizadas por los académicos para la integración y fortalecimiento de redes.</li> <li>• Reporte de las actividades realizadas por los CA para la integración y fortalecimiento de una red.</li> <li>• Número de CA que formalmente colaboran en una red.</li> <li>• Número de redes en las que formalmente participan los CA y la planta académica de TC.</li> <li>• Número de redes de investigación a través de vinculación de la investigación.</li> <li>• Número de encuentros realizados entre profesores-investigadores.</li> <li>• Número de Grupos de Investigación.</li> <li>• Número de publicaciones arbitradas de los profesores investigadores.</li> <li>• Número de publicaciones arbitradas de los grupos de investigación.</li> <li>• Estrategias de formación disciplinaria en posgrado para mejorar el nivel de habilitación de los PTC's.</li> <li>• No. de profesores o investigadores de tiempo completo de la UA son integrantes de un cuerpo académico.</li> <li>• Total de recursos captados por CA de procedencia nacional y foránea para la investigación.</li> <li>• Total de recursos captados por LGAC de procedencia nacional y foránea para la investigación.</li> <li>• Reporte de acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a actividades de investigación y posgrado.</li> <li>• Reporte semestral o anual de indicadores PNPC para MYDCI. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No. de recomendaciones emitidas por organismos externos a atender por el PE.</li> <li>○ No. de recomendaciones atendidas por el PE.</li> <li>○ Bitácora de avances para el PE próximo a evaluar</li> </ul> </li> </ul>



		<p><b>Coordinación de Movilidad Académica y Estudiantil</b></p>	<p>y/o mantenerse incorporado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de eventos realizados para fomentar la innovación para la transferencia de tecnología.</li> <li>• Número de académicos que trabajan interdisciplinariamente para el desarrollo de la innovación tecnológica.</li> <li>• Incremento de PTC's en el SNI.</li> </ul> <p><b>Indicadores de Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de alumnos que participan en movilidad estudiantil por periodo, PE y créditos obtenidos.</li> <li>• No. de alumnos que acudieron a otras instituciones en intercambio.</li> <li>• Promoción del intercambio estudiantil nacional e internacional. (Acciones realizadas).</li> <li>• Número de alumnos atendidos antes de su salida.</li> <li>• Número de alumnos de otras IES atendidos a su llegada.</li> <li>• Directorio de casas de huéspedes (Para recepción de estudiantes y profesores participantes).</li> <li>• Número de veces que se impartió el curso informativo y de sensibilización para estudiantes interesados en intercambio nacional e internacional.</li> <li>• Número de asistentes al curso informativo y de sensibilización.</li> <li>• Reporte de seguimiento de alumnos en intercambio.</li> <li>• Número de PTC que recibieron recursos para movilidad y obtuvieron el perfil Promep.</li> <li>• Número de PTC que recibieron recursos para movilidad y mantuvieron el perfil Promep.</li> <li>• Número de PTC que recibieron recursos para movilidad y obtuvieron el grado de doctor.</li> <li>• Número de acciones de movilidad que derivaron en el establecimiento de una red nacional o internacional.</li> <li>• Número de acciones de movilidad que derivaron en un convenio de colaboración.</li> <li>• Número de acciones para promoción de convocatoria de movilidad académica y no. de participantes.</li> <li>• Diagnóstico de PE, Ca y LGAC con nexos internacionales y potenciales de internacionalización.</li> <li>• Número de participantes en convenios nacionales e internacionales.</li> <li>• Número de convenios y que derivaron en acciones de colaboración.</li> <li>• Reporte de acciones realizadas al amparo de cada convenio.</li> <li>• Número de acciones realizadas como resultado de los convenios.</li> <li>• Reporte de avances y resultados del programa UABC Internacional.</li> </ul>
--	--	---	---

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
17686	M.I. ADRIANA ISABEL GARAMBULLO	<p data-bbox="651 258 805 394"><b>Coordinación del Programa Educativo de Ingeniería Industrial</b></p> <p data-bbox="651 1104 805 1157"><b>Coordinación de Troncos Comunes</b></p>	<p data-bbox="841 258 1049 279"><b>Indicadores de calidad:</b></p> <ul data-bbox="841 283 1430 1703" style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Relación y número de alumnos que obtuvieron créditos en diversas modalidades de acreditación por semestre del PE (estudios independientes, PP, PVCVC, proyectos de investigación, estancias de aprendizaje, etcétera).</li> <li>• Número de PVVC por PE.</li> <li>• Número de alumnos que participan en PVVC al semestre por PE.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en PVVC al semestre.</li> <li>• Programa acreditado por CACEI y fechas de acreditación y/o re acreditación. <ul data-bbox="938 625 1430 772" style="list-style-type: none"> <li>○ No. de recomendaciones a atender por el PE.</li> <li>○ No. de recomendaciones atendidas por el PE.</li> <li>○ % de avance en la atención a cada recomendación.</li> <li>○ Bitácora de avances para el PE próximo a evaluar o reacreditarse.</li> </ul> </li> <li>• No. de académicos que utilizan acervo electrónico en docencia e investigación del PE.</li> <li>• No. de tesis y libros en formato digital del programa.</li> <li>• No. de cartas descriptivas del PE que incluyen referencias a acervos electrónicos.</li> <li>• Número y relación de cursos intersemestrales por etapa disciplinaria y terminal del PE.</li> <li>• Medios de promoción y difusión del PE (no. de acciones).</li> <li>• No. de alumnos y resultados de examen EGEL por periodo (C de PE y CFPyVU).</li> <li>• Acciones para elevar el desempeño en examen CENEVAL.</li> <li>• Matrícula por periodo en el PE.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas obligatorias realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas optativas realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número de reuniones convocadas para elaborar cartas descriptivas y relación de docentes.</li> <li>• Porcentaje de avance por etapa en cuanto a cartas descriptivas del PE vigente registradas.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje con plan de clase elaborado y aplicado en el PE.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje del programa que imparten valores.</li> <li>• Número De PTC's e Investigadores del programa que imparten tutorías.</li> <li>• Relación y número de cursos de capacitación docente y profesional de profesores del PE.</li> <li>• Número de libros escritos o coordinados por académicos de tiempo completo de la UAdel PE.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a tutorías.</li> <li>• Número y nombre de las unidades académicas con las cuales los académicos de esa unidad realizan trabajo conjunto.</li> </ul> <p data-bbox="841 1682 1317 1703">Evaluación y estadísticas de seguimientos académicos.</p> <p data-bbox="841 1713 1049 1734"><b>Indicadores de Calidad</b></p> <ul data-bbox="841 1738 1430 1892" style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula por periodo del PE.</li> <li>• %Tasa de retención en área básica (troncos comunes de Ingenierías y Ciencias Administrativas).</li> <li>• Acciones realizadas para elevar la tasa de retención en TC.</li> </ul> <p data-bbox="841 1850 1430 1892">Número de cartas descriptivas actualizadas del área básica de ciencias de la ingeniería y ciencias administrativas.</p>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
23718	M.A. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA	Coordinación del Programa Educativo de Ingeniería en Mecatrónica	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Relación y número de alumnos que obtuvieron créditos en diversas modalidades de acreditación por semestre del PE (estudios independientes, PP, PVCVC, proyectos de investigación, estancias de aprendizaje...).</li> <li>• Número de PVVC por PE.</li> <li>• Número de alumnos que participan en PVVC al semestre por PE.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en PVVC al semestre.</li> <li>• Programa acreditado por CACEI y fechas de acreditación y/o re acreditación. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No. de recomendaciones a atender por el PE.</li> <li>○ No. de recomendaciones atendidas por el PE.</li> <li>○ % de avance en la atención a cada recomendación.</li> <li>○ Bitácora de avances para el PE próximo a evaluar o reacreditarse.</li> </ul> </li> <li>• No. de académicos que utilizan acervo electrónico en docencia e investigación del PE.</li> <li>• No. de tesis y libros en formato digital del programa.</li> <li>• No. de cartas descriptivas del PE que incluyen referencias a acervos electrónicos.</li> <li>• Número y relación de cursos intersemestrales por etapa disciplinaria y terminal del PE.</li> <li>• Medios de promoción y difusión del PE (no. de acciones).</li> <li>• No. de alumnos y resultados de examen EGEL por periodo (C de PE y CFPyVU).</li> <li>• Acciones para elevar el desempeño en examen CENEVAL.</li> <li>• Matrícula por periodo en el PE.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas obligatorias realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas optativas realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número de reuniones convocadas para elaborar cartas descriptivas y relación de docentes.</li> <li>• Porcentaje de avance por etapa en cuanto a cartas descriptivas del PE vigente registradas.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje con plan de clase elaborado y aplicado en el PE.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje del programa que imparten valores.</li> <li>• Número De PTC's e Investigadores del programa que imparten tutorías.</li> <li>• Relación y número de cursos de capacitación docente y profesional de profesores del PE.</li> <li>• Número de libros escritos o coordinados por académicos de tiempo completo de la UAdel PE.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a tutorías.</li> <li>• Número y nombre de las unidades académicas con las cuales los académicos de esa unidad realizan trabajo conjunto.</li> <li>• Evaluación y estadísticas de seguimientos académicos.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
20150	M.D.O. ARIADNA DE LA CRUZ AGUIÑIGA	Coordinación de Programa Educativo Licenciatura en Administración	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Relación y número de alumnos que obtuvieron créditos en diversas modalidades de acreditación por semestre del PE (estudios independientes, PP, PVCVC, proyectos de investigación, estancias de aprendizaje...).</li> <li>• Número de PVVC por PE.</li> <li>• Número de alumnos que participan en PVVC al semestre por PE.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en PVVC al semestre.</li> <li>• Programa acreditado por CACEI y fechas de acreditación y/o re acreditación. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No. de recomendaciones a atender por el PE.</li> <li>○ No. de recomendaciones atendidas por el PE.</li> <li>○ % de avance en la atención a cada recomendación.</li> <li>○ Bitácora de avances para el PE próximo a evaluar o reacreditarse.</li> </ul> </li> <li>• No. de académicos que utilizan acervo electrónico en docencia e investigación del PE.</li> <li>• No. de tesis y libros en formato digital del programa.</li> <li>• No. de cartas descriptivas del PE que incluyen referencias a acervos electrónicos.</li> <li>• Número y relación de cursos intersemestrales por etapa disciplinaria y terminal del PE.</li> <li>• Medios de promoción y difusión del PE (no. de acciones).</li> <li>• No. de alumnos y resultados de examen EGEL por periodo (C de PE y CFPyVU).</li> <li>• Acciones para elevar el desempeño en examen CENEVAL.</li> <li>• Matrícula por periodo en el PE.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas obligatorias realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas optativas realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número de reuniones convocadas para elaborar cartas descriptivas y relación de docentes.</li> <li>• Porcentaje de avance por etapa en cuanto a cartas descriptivas del PE vigente registradas.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje con plan de clase elaborado y aplicado en el PE.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje del programa que imparten valores.</li> <li>• Número De PTC's e Investigadores del programa que imparten tutorías.</li> <li>• Relación y número de cursos de capacitación docente y profesional de profesores del PE.</li> <li>• Número de libros escritos o coordinados por académicos de tiempo completo de la UA del PE.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a tutorías.</li> <li>• Número y nombre de las unidades académicas con las cuales los académicos de esa unidad realizan trabajo conjunto.</li> <li>• Evaluación y estadísticas de seguimientos académicos</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
21275	M.A. JANETTE BRITO LAREDO	Coordinación de Programa Educativo de Licenciatura en Contaduría	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Relación y número de alumnos que obtuvieron créditos en diversas modalidades de acreditación por semestre del PE (estudios independientes, PP, PVCVC, proyectos de investigación, estancias de aprendizaje...).</li> <li>• Número de PVVC por PE.</li> <li>• Número de alumnos que participan en PVVC al semestre por PE.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en PVVC al semestre.</li> <li>• Programa acreditado por CACEI y fechas de acreditación y/o re acreditación. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No. de recomendaciones a atender por el PE.</li> <li>○ No. de recomendaciones atendidas por el PE.</li> <li>○ % de avance en la atención a cada recomendación.</li> <li>○ Bitácora de avances para el PE próximo a evaluar o reacreditarse.</li> </ul> </li> <li>• No. de académicos que utilizan acervo electrónico en docencia e investigación del PE.</li> <li>• No. de tesis y libros en formato digital del programa.</li> <li>• No. de cartas descriptivas del PE que incluyen referencias a acervos electrónicos.</li> <li>• Número y relación de cursos intersemestrales por etapa disciplinaria y terminal del PE.</li> <li>• Medios de promoción y difusión del PE (no. de acciones).</li> <li>• No. de alumnos y resultados de examen EGEL por periodo (C de PE y CFPyVU).</li> <li>• Acciones para elevar el desempeño en examen CENEVAL.</li> <li>• Matrícula por periodo en el PE.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas obligatorias realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número y relación de cartas descriptivas optativas realizadas por PE vigente.</li> <li>• Número de reuniones convocadas para elaborar cartas descriptivas y relación de docentes.</li> <li>• Porcentaje de avance por etapa en cuanto a cartas descriptivas del PE vigente registradas.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje con plan de clase elaborado y aplicado en el PE.</li> <li>• Número de unidades de aprendizaje del programa que imparten valores.</li> <li>• Número De PTC's e Investigadores del programa que imparten tutorías.</li> <li>• Relación y número de cursos de capacitación docente y profesional de profesores del PE.</li> <li>• Número de libros escritos o coordinados por académicos de tiempo completo de la UAdel PE.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a tutorías.</li> <li>• Número y nombre de las unidades académicas con las cuales los académicos de esa unidad realizan trabajo conjunto.</li> <li>• Evaluación y estadísticas de seguimientos académicos.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
10611	LIC. ANGELINA TANG LAY	<b>Responsable de Titulación</b>  <b>Apoyo en Actividades de Difusión y Cultura</b>	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Tasa de titulación por cohorte.</li> <li>• Control estadístico actualizado de los alumnos titulados por PE y periodos.</li> <li>• Mantener en orden y actualizado el archivo de expedientes de pasantes en trámites de titulación.</li> <li>• Número de acciones por periodo en campaña de orientación y asesoría hacia las modalidades de titulación, tanto en alumnos por egresar como egresados.</li> <li>• Estadística y análisis para elevar la tasa de titulación.</li> <li>• Relación de pasantes no titulados por periodo de egreso y PE.</li> </ul> <b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de cursos culturales ofrecidos por turno.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en actividades culturales.</li> <li>• Reporte de actividades realizadas para difundir la oferta de cursos culturales por periodo.</li> <li>• Número de cursos culturales incluidos en la tira de unidades de aprendizaje por PE.</li> <li>• Reporte de eventos de difusión cultural realizados por cada medio de comunicación y espacio universitario (con número de asistentes cuando corresponda).</li> <li>• Reporte de eventos realizados en espacios comunitarios para la difusión de la ciencia, la cultura y las artes (con número de asistentes).</li> <li>• Reporte de exposiciones fotográficas, presentaciones musicales, dancísticas, teatrales, de libros, etc. (con número de asistentes).</li> <li>• Reporte de audiovisuales realizados y difundidos en apoyo a la UA para la divulgación y difusión de las artes, la ciencia y la tecnología.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
20937	L.P. ANA GEORGINA ROMERO CANTARINES	Responsable de Orientación Educativa y Psicológica	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Material de apoyo en medios digitales utilizado para la inducción de alumnos de nuevo ingreso (Uso de TICC: Tecnologías de Información, Comunicación y Colaboración).</li> <li>• Tipo y No. de becas por periodo.</li> <li>• Reporte a tutores informe de resultados examen psicométrico.</li> <li>• Reporte a tutores informe de resultados encuesta de seguimiento.</li> <li>• Directorio de preparatorias de la localidad actualizado para envío de convocatorias e información.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión de PE.</li> <li>• Acciones realizadas para orientación psicológica y educativa.</li> <li>• Estadística de bajas y retención.</li> <li>• Reporte de alumnos con riesgo por PE.</li> <li>• No. de alumnos atendidos en orientación educativa y asesoría psicopedagógica por periodo.</li> <li>• Relación y No. de acciones por unidad de aprendizaje de cada PE para impulsar valores.</li> <li>• Número de acciones para difundir los programas que ofrece la Facultad de Idiomas.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
16516	M.A. TERESA DE JESÚS PLAZOLA RIVERA	<p>Responsable de Educación Continua</p> <p>Responsable Seguimiento de Egresados</p>	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• No. de cursos a egresados y público en general por periodo por PE cada periodo.</li> <li>• No. de asistentes a los cursos.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a actividades de educación continua y tutorías.</li> <li>• Nombre y número de acciones de educación continua realizadas por la UA, y No. de asistentes.</li> <li>• No. de cursos de actualización impartidos a docente del área básica y no. de docentes participantes.</li> <li>• No. de cursos de capacitación en habilidades pedagógicas impartidos y no. de docentes participantes.</li> <li>• No. de cursos de capacitación en la aplicación del enfoque por competencias impartidos y no. de docentes participantes.</li> <li>• Número de orientadores que acreditaron el curso enfoque por competencias</li> <li>• No. de cursos de capacitación en modelo educativo al año.</li> <li>• No. de productos derivados de los cursos de capacitación en la aplicación del enfoque por competencias.</li> <li>• No. de cursos de capacitación en uso de acervo electrónico y no. de docentes participantes.</li> <li>• No. de cursos a profesores de nuevo ingreso en temas pedagógicos y de competencias y no. de profesores participantes.</li> <li>• No. de tutores capacitados en el registro de modalidades no convencionales.</li> </ul> <p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Plataforma automatizada y eficiente para el seguimiento de egresados en la web de la UA.</li> <li>• <input type="checkbox"/> Reporte semestral de egresados de licenciatura posgrado por PE de la UA.</li> <li>• Página web de egresados actualizada.</li> <li>• Número de reuniones de trabajo con asociaciones de egresados y colegios de profesionistas.</li> <li>• Sistema de bolsa de trabajo actualizada.</li> <li>• Resultados de estudio de empleadores.</li> <li>• % de Inserción laboral de los egresados por PE.</li> <li>• Actualización y mantenimiento del padrón de egresados.</li> <li>• Porcentaje de eficiencia terminal por cohorte.</li> <li>• Estudio(s) para captar la opinión de los empleadores acerca del desempeño de los egresados.</li> <li>• Número de seminarios y talleres realizados en apoyo a los egresados y cuántos egresados asistieron.</li> <li>• Número de eventos para egresados al año.</li> <li>• Archivo actualizado de cedula de registro de alumnos potenciales a egresar por semestre.</li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a egresados.</li> <li>• Índice de satisfacción de empleadores.</li> <li>• Índice de satisfacción de egresados.</li> </ul>



NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
12303	M.C. SERGIO VALE SÁNCHEZ	Responsable de Prácticas Profesionales	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de calidad:</li> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances bimensuales y reporte final.</li> <li>• Número de alumnos que realizan sus prácticas profesionales en unidades receptoras acordes con el PE que cursa por semestre.</li> <li>• Número de unidades receptoras para realizar prácticas profesionales acordes con el perfil de los PE.</li> <li>• % de alumnos potenciales que liberan PP por periodo.</li> <li>• Número de alumnos que obtuvieron créditos en prácticas profesionales al semestre.</li> <li>• Número de encuentros de la UA con unidades receptoras.</li> <li>• Reporte de actividades realizadas de difusión de lineamientos y publicación en página web de criterios para el seguimiento de prácticas profesionales.</li> <li>• Relación de número de alumnos por programa educativo y sector donde realizo sus PP por periodo.</li> <li>• Publicación en la página web de la UA de los convenios vigentes para la realización de las prácticas profesionales.</li> <li>• Reporte de acciones de difusión realizadas para promover la cultura de protección civil.</li> <li>• Informes semestrales de los Comités de Protección Civil de la UA.</li> <li>• Número de simulacros realizados por semestre y no. de participantes.</li> <li>• Número de señalamientos instalados en edificios para casos de contingencia.</li> <li>• Número de botones de pánico instalados y número de botones requeridos por UA.</li> <li>• Número de asesorías a alumnos que soliciten información sobre los requisitos para la realización de prácticas profesionales.</li> <li>• Número y relación de solicitudes de unidades receptoras que requieren alumnos de prácticas profesionales atendidas por semestre.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
16516	M.A. SILVIA HERNÁNDEZ SOLÍS	<p>Coordinación de Servicio Social Comunitario</p> <p style="text-align: center;">y</p> <p>Coordinación de Servicio Social Profesional</p>	<p><b>Indicadores de Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del SSP a través de reportes trimestrales y de liberación.</li> <li>• Publicación de información de servicio social en la página de la facultad.</li> <li>• Reporte de actividades de difusión de SSP y SSC realizadas.</li> <li>• Proceso de Servicio Social certificado por ISO.</li> <li>• Opinión de usuarios sobre proceso certificado de servicio social.</li> <li>• No. de alumnos asignados por periodo y por PE.</li> <li>• Relación de unidades receptoras por PE.</li> <li>• No. de alumnos que realizan el servicio social comunitario fuera de la UABC.</li> <li>• No. de alumnos que realizan el SSC en la UABC.</li> <li>• No. de actividades o proyectos emblemáticos de SSC realizados a favor de la comunidad.</li> <li>• No. de convenios de servicio social con instancias externas a la UABC vigentes.</li> <li>• No. de alumnos que realizan el SSP fuera de la UABC.</li> <li>• No. de alumnos que realizan el SSP en la UABC.</li> <li>• No. de actividades o proyectos emblemáticos de SSP realizados a favor de la comunidad.</li> </ul> </li> <li>• Acciones realizadas para dar difusión y seguimiento a tutorías.</li> <li>• Número y relación de acciones realizadas para mejorar el medio ambiente (campañas de reforestación, limpieza de jardines, etc.) en las que participaron alumnos de la UA.</li> <li>• Número de alumnos y académicos participantes por periodo en acciones para mejorar el MA.</li> <li>• Análisis de la eficiencia de los programas de SS internos de la facultad.</li> <li>• No. de unidades receptoras atendidas que desee dar de alta programas de SS.</li> <li>• Acciones para Promover la participación de estudiantes en programas de SS.</li> <li>• No de talleres de inducción al SS por periodo.</li> <li>• Porcentaje de alumnos que han realizado el SSC y SSP por periodo.</li> </ul>

NO. EMPLEADO	MAESTRO	COORDINACIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
12632	M.C.A. VELIA VERÓNICA FERREIRO MARTÍNEZ	Coordinación de Planeación y Desarrollo Organizacional	<b>Indicadores de Calidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de programa de actividades por periodo, informes de avances y reporte final.</li> <li>• Reporte de actualización del Sistema de Indicadores de Calidad para la FIN según el PDI 2011-2015.</li> <li>• Resultados del seguimiento semestral del Sistema de Indicadores de Calidad por coordinación.</li> <li>• No. de indicadores nuevos en el Sistema Institucional de Indicadores utilizados en la facultad.</li> <li>• Número de académicos invitados a participar en la elaboración del PDI de la UA.</li> <li>• Número de académicos que participaron en la elaboración del PDFIN.</li> <li>• Reporte de reunión semestral con coordinadores para seguimiento del PDFIN 2011-2014.</li> <li>• Evaluación y estadísticas de desempeño en examen CENEVAL en conjunto con coordinadores de PE.</li> <li>• Informe anual para Rectoría con avances del PDI.</li> <li>• Número de reuniones de las academias de la FIN para su seguimiento de actividades (Minutas).</li> <li>• Acciones realizadas en materia de planeación y evaluación de las actividades de la UA.</li> <li>• Acciones realizadas como apoyo en la acreditación y mantenimiento de la acreditación de los PE.</li> <li>• Minutas de reuniones de la CPyDO para seguimiento de PDFIN.</li> </ul>



# La Universidad *For Profit* en los Estudios Organizacionales

---

Dora López Calzada<sup>1</sup>  
Carmen Hernández Cansino<sup>2</sup>

## Resumen

La universidad ha experimentado una transformación de tal magnitud a partir de 1980, que incluso puede ser considerada como la de mayor trascendencia desde el surgimiento de la universidad moderna hace 150 años. Estos cambios son resultado de una tendencia mundial que limita la responsabilidad del estado y permite la influencia del sector privado en el mercado de la educación; teniendo como una de sus manifestaciones principales la constante aparición de terminología empresarial (precio, competencia, insumos, recursos, costos, beneficios, oferta, demanda, proveedor, cliente, consumidor, inversionista, control de calidad y rendición de cuentas) en un ámbito que con anterioridad no era considerado como comercial. México es un mercado propicio para el desarrollo de este tipo de universidades *for profit*, la situación obedece a dos causas fundamentales: el crecimiento demográfico, específicamente, a la amplitud en el segmento de la población juvenil, y a la ausencia de oferta por los participantes en el sector. Por esa razón en el año 2008 el grupo *Laureate International* convierte en la oferta educativa privada más grande de México a través de sus dos marcas: La Universidad del Valle de México (UVM) y la Universidad Tecnológica de México (UNITEC). El sector no ha sido indiferente ante sus prácticas mercadológicas enfocadas hacia las ventas, por lo que los EO a través de los Estudios Administrativos Críticos pueden ser un buen dispositivo para el estudio y análisis de esta nueva situación en el ámbito educativo.

**Palabras clave:** Educación privada, estupidez funcional, eficiencia técnica.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[lopezdora2002@yahoo.com.mx](mailto:lopezdora2002@yahoo.com.mx), [doracalzadal@gmail.com](mailto:doracalzadal@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[cansino@xanum.uam.mx](mailto:cansino@xanum.uam.mx), [cansino77@yahoo.com.mx](mailto:cansino77@yahoo.com.mx)

## Introducción

Una organización es un fenómeno complejo; demanda una aproximación holística, que permita la caracterización multifacética de su proceder y actuación. El debate entre la Teoría Organizacional (TO) y los Estudios Organizacionales (EO) en los años 80's ha abierto la puerta a un enfoque más plural. El punto de vista puramente positivista, que aspira a una racionalidad instrumental cuya lógica se sustenta en la eficiencia, ha entrado en colisión con otro que pugna por abandonar el reduccionismo organizacional y dirigirse en pos de un enfoque multirracional. «El origen de los estudios organizacionales intenta conocer, entender, comprender y explicar a las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada sólo como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones.» (Barba, 2013: 144).

La racionalidad instrumental aún se encuentra explicando e inspirando el proceder organizacional; donde el sujeto ha devenido objeto de la organización; el criterio cuantitativo es, por antonomasia, la principal fuente de información; y la orientación es eminentemente de corte económica. Sin duda esta racionalidad es heredera de la intelección concipiente, tradición que en el pensamiento humano ha perdurado por siglos y que haya su sentido en ofrecer objetos de estudio sólidamente afincados en la certeza y/o certidumbre puramente racional. De ahí que la eficiencia, cuantitativamente mensurable, haya coronado todos los esfuerzos teóricos hasta hace unos treinta años en lo que se refiere al fenómeno de la organización. En contraste, existe una intelección sentiente<sup>3</sup> que

<sup>3</sup> Zubiri, Xavier (1980/1991), p. 96, «La unidad estructural de inteligencia y sentir es determinante de la habitud de intelección sentiente cuyo acto formal es la impresión de realidad. En cuanto determinante de esta habitud, la estructura

unitariamente aprehende el fenómeno de una manera integral: sintiendo y pensado. Depositarios de esta nueva tradición de pensamiento los EO demandan la necesidad de encarar el análisis de las organizaciones en un nuevo tenor: bajo una perspectiva multirracional (multifacética) donde se localizan otras 'razones', que no sólo aluden a la eficiencia; sino que consideran a la organización como objeto del sujeto; y su enfoque privilegia el método interpretativo/cualitativo (Barba, 2013: 150). Por lo anterior, podemos afirmar que la complejidad del fenómeno organizacional es asumida por los EO a través de distintos enfoques teóricos, y tienen como denominador común la superación de colocar como fundamental la racionalidad de la eficiencia. Los EO perciben a la organización desde un punto de vista fenomenológico.

LaideamodernadeUniversidad<sup>4</sup>(instituciónprofesionalizante–

modelofrancés;productoraytransmisoradeconocimientos–modeloalemán)

seencuentraentransformación.Porelloesimprescindibleprestaratenciónalasnuevasfo  
rmasenquesepresenta;debidoengranmedidaanarrativaslocales,fragmentariasyespe

unitaria “Sentir inteligencia” es la facultad de inteligencia sentiente. Por ello es por lo que el hombre siente impresivamente la realidad. Trátase, pues, no sólo de hábito sino de estructuras. Por esto es, repito, por lo que la intelección es un acto de aprehensión sentiente de lo real. Es una intelección que en cierto modo (aunque no exclusivamente) podríamos llamar cerebral. El cerebro es el órgano sentiente que por su hiperformalización determina exigítivamente la necesidad de intelección para poder responder adecuadamente. Además, el cerebro tiene una función aún más honda: mantener en vilo la intelección. Es la constitución del estado de vigilia. Finalmente, la actividad cerebral por ser sentiente, modula intrínseca y formalmente la intelección misma, la impresión de realidad. En la unidad de estos tres momentos (hiperformalización exigitiva, vigilia y modulación intrínseca) consiste el momento estructural sentiente de la intelección sentiente.»

<sup>4</sup>Mureddu, César (1994-1995), “Educación y Universidad”, en ESTUDIOS. Filosofía-historia-letras, Invierno-Primavera, ITAM, México, 215pp.

cíficas cuyas metas se establecen desde descripciones desde perspectivas distintas. Es indudable y necesario entablar nuevas conversaciones, el fenómeno Universidad lo requiere, porque el concepto ha evolucionado. Hoy en día presentamos modalidades inéditas con respecto a otros periodos históricos y exige un nuevo acercamiento integral para su estudio. Teniendo todo esto en mente proponemos como objeto de estudio a la universidad privada en su modalidad *for profit* (con afán de lucro) ya que es una organización compleja y multifacética que no ha sido estudiada a profundidad bajo el enfoque de los EO.

### **La educación superior privada en México**

Para Buendía (2009), no obstante, el crecimiento que ha experimentado el sector a partir de la década de los ochenta, tanto en número de instituciones como en matrícula atendida, no ha sido estudiado con la intensidad que merece si se le compara con la atención recibida por el sector público.

Se pueden reconocer 2 etapas antes del periodo de crecimiento comprendido entre los años 1980 y 2010. La primera (1935-1959) abarca el lapso de tiempo en el que se constituyen las primeras siete universidades particulares mexicanas; siendo la primera de ellas la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) 1935. Posteriormente aparecerán la Universidad de las Américas en la Cd. de México (1940), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1943), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (1946), la Universidad de las Américas en Puebla (1947), la Universidad Iberoamericana (1943) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) en 1957 (Acosta, 2012).



Esta oferta educativa estaba destinada a un segmento de alto poder adquisitivo con un perfil empresarial, el cual sería atendido por organizaciones laicas y religiosas sin fines de lucro. La segunda etapa se encuentra comprendida entre los años 1960 y 1980, se caracteriza por la aparición de 13 universidades cuya finalidad es dar cabida a la población que no puede encontrar acomodo en los organismos públicos definida por la pertenencia a un nivel socioeconómico intermedio, interesada en carreras tradicionales y ubicada en la capital y ciudades principales de la República Mexicana (Acosta, 2012). En la siguiente tabla se muestran estas universidades en orden de aparición junto con su ubicación.

Año	Nombre	Ubicación
1960	Universidad del Valle de México	México, D.F.
1961	Universidad del Valle de Atemajac	Guadalajara, Jalisco
1962	Universidad la Salle	México, D.F.
1966	Universidad Tecnológica de México	México, D.F.
1967	Universidad Panamericana	México, D.F.
1969	Universidad de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Regiomontana	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Cristóbal Colón	Veracruz, Veracruz
1970	Centro de Estudios Universitarios	Monterrey, Nuevo León
1973	Universidad Popular Autónoma de Puebla	Puebla, Puebla
1976	Universidad Intercontinental	México, D.F.
1976	Universidad de Valle de Bravo	Reynosa, Tamaulipas
1979	Universidad del Noroeste	Hermosillo Sonora

Fuente:(Acosta, 2012:9)

## **Descripción del objeto de estudio**

A partir de 1982 los proyectos de gobierno de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari (1988) pueden ser definidos como de naturaleza neoliberal. Sus alcances llegan al ámbito educativo por lo que individualismo, uniformidad, calidad y sostenimiento del mercado, serán los criterios fundamentales a mediano plazo, que guiarán la oferta de servicios educativos a nivel profesional y de la investigación y el desarrollo tecnológico (Ibarra, 1993).

Estos gobiernos buscaban superar la crisis que el país enfrentaba, como consecuencia de la caída de los precios del petróleo, abriendo la economía al mercado y cancelando la política anterior basada en la sustitución de las importaciones. Uno de los sectores que experimentó este proceso de apertura fue el de la educación, en este caso se hará referencia a la educación superior. El Estado mexicano diseñó un marco legal que permite la inversión extranjera directa en este rubro. Se pueden citar, entre otras, Ley de Inversiones Extranjeras 1993 reformada en 2001<sup>5</sup>, Ley General de Educación 1993, Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá 1994 y tratados de libre comercio subsecuentes de naturaleza bilateral o multilateral (Rodríguez, 2006).

México es un mercado propicio para el desarrollo de estas universidades *for profit*, la situación obedece a dos causas fundamentales: el crecimiento demográfico, específicamente, a la amplitud en el segmento de la población juvenil, y a la ausencia de oferta por los participantes en el sector. El exceso de demanda que

<sup>5</sup> El artículo 8 de esta ley establece el requerimiento de una resolución favorable de la Comisión para que la participación de la inversión extranjera sea en un porcentaje mayor ya sea en las actividades económicas o en la sociedad.

no ha podido ser satisfecho por las escuelas públicas y privadas existentes hasta el momento. Las Universidades públicas establecieron mecanismos de acceso muy rigurosos y selectivos, donde el mayor porcentaje de aspirantes queda marginado. Este espectro poblacional estudiantil pretende ser cubierto por la entrada al mercado de escuelas orientadas a nichos con un mayor perfil comercial. La realidad es que los estudiantes que no logran acceder a las universidades públicas tienen menores niveles de preparación académica y cultural. En meses pasados se publicó que cerca de 117,029 aspirantes a ingresar a la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) quedaron excluidos del sistema de educación superior por falta de capacidad instalada, sólo un 8.2% de aspirantes obtuvieron colocación<sup>6</sup>. La modalidad *for profit* es una de las nuevas expresiones de la mercantilización e internacionalización de la educación superior y representa un sector universitario dinámico en términos de crecimiento de matrícula y de oportunidad de inversión financiera de grupos privados. Es lógico, entonces, percibir el aumento de la presencia de grupos internacionales de origen americano en la educación mexicana. Una buena parte de ellos cotizan en la bolsa y es de donde obtienen los recursos necesarios para sus cuantiosas inversiones. El mecanismo de involucramiento/inversión de los capitales foráneos en este rubro es mediante la compra de alguna Universidad con cierto reconocimiento que ya se encuentre operando en el país (UNITEC, UVM, ULA, por citar algunos ejemplos). La figura financiera más socorrida es la posibilidad de gestión bajo sociedades anónimas y, por lo tanto, con fines de lucro (Rama, 2012). Como contrapartida, en

<sup>6</sup>OlivaresAlonso, Emir (2015), "Quedan 117 mil 29 aspirantes sin lugar para estudiar en la UNAM", en LAJORNADA, Lunes 30 de Marzo 2015, p.33.

las universidades que no persiguen el lucro cuya figura es la sociedad civil, el total de las ganancias debe reinvertirse en el mismo proyecto educativo responsable de su generación, o lo que es lo mismo, el reparto de utilidades no se encuentra contemplado en sus estatutos. El impulso a la entrada de las universidades *for profit* al mercado mexicano es parte de una dinámica de mayor amplitud en la cual se encuentra inmerso el Banco Mundial; ya que éste considera benéfica la integración de nuevos grupos impulsores de la internacionalización de la educación en un mercado global.

Las escuelas *for profit* tienen su origen en los Estados Unidos de Norteamérica en el siglo XIX cuando la educación privada era la fuente de capacitación en áreas como enseñanza, medicina, derecho y contabilidad (Goldin & Katz, 1999). Sin embargo, su popularidad disminuyó con la aparición de las universidades públicas y *no for profit*, en donde se ofrecía tanto educación general como capacitación técnica. La universidad moderna tuvo la capacidad de combinar el conocimiento de las ciencias generales como la física con sus aplicaciones y de esta forma fue madurando a lo largo del siglo XX. Es entre 1980 y 1990 que el sector *for profit* vuelve a reactivarse con el surgimiento de las universidades corporativas que operaban con el tipo de controles propios de las grandes empresas. Como el sector de la educación profesional es muy amplio se enfocaron en los mercados en los que pensaron que podrían llegar a tener ventajas competitivas. Turner (2006) define a las siguientes como sus principales características

- Se especializaron en programas de naturaleza técnica principalmente en administración, contabilidad, programación y algunos cursos relacionados con

ciencias de la salud. Deben ser habilidades que puedan certificarse a través de la evaluación directa.

- Se enfocan en los adultos trabajadores, mercado que antes no había sido atendido, en lugar de limitarse a la franja comprendida entre los 18 y 22 años. Esta población tiene un gran respeto por el valor del tiempo, situación que se considera al programar las clases en horarios accesible; también por lo mismo optaron por establecerse en mercados locales y tener varias unidades en una misma ciudad.

- No hacen inversiones cuantiosas en dormitorios ni en grandes bibliotecas como las otras universidades, lo que les permite disminuir sus costos.

- Tienen la capacidad de responder con mayor rapidez y flexibilidad a los cambios económicos y demográficos.

- Los profesores son profesionistas con experiencia en su ramo en lugar de investigadores con muchos grados académicos y años de estudio.

- Pueden emitir todo tipo de certificaciones.

- No están facultados para recibir subsidios ni donativos por lo que todos sus ingresos provienen del cobro de su matrícula.

- Algunas cotizan en la bolsa de valores.

### **La Universidad *for profit* en México**

Rodríguez (2006) identifica al año 2000 como el que marca su nacimiento en el mercado mexicano ya que es cuando el consorcio norteamericano denominado

*Sylvan International Universities*, hace su mayor inversión internacional al adquirir por 50 millones de dólares el 80% de la Universidad del Valle de México (UVM).

En aquel entonces contaba con una matrícula aproximada de 43,000 estudiantes distribuidos en 18 campus en la República Mexicana. Una vez convertida en *Laureate International Universities* adquiere en el 2006 un 10% adicional de la UVM, y en 2008a la Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Con este último movimiento se convierte en la universidad privada más grande de México al superar con un aproximado de 125,000 estudiantes los 90,000 del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

De esta manera, la universidad *por profit* trasciende dentro de los aspectos de legitimación y construcción de forma institucional, para tener un mercado propio educativo, donde se configuró con actores e intereses propios, diferenciados y con diversos tipos de trayectorias organizativas e institucionales (Acosta, 2012). Además, son estos procesos de institucionalización los que hacen que las organizaciones obtengan una probabilidad mucho mayor de sobrevivir y de mantenerse en el mercado (Diez de Castro, Diez Martín & Vásquez et al. 2015).

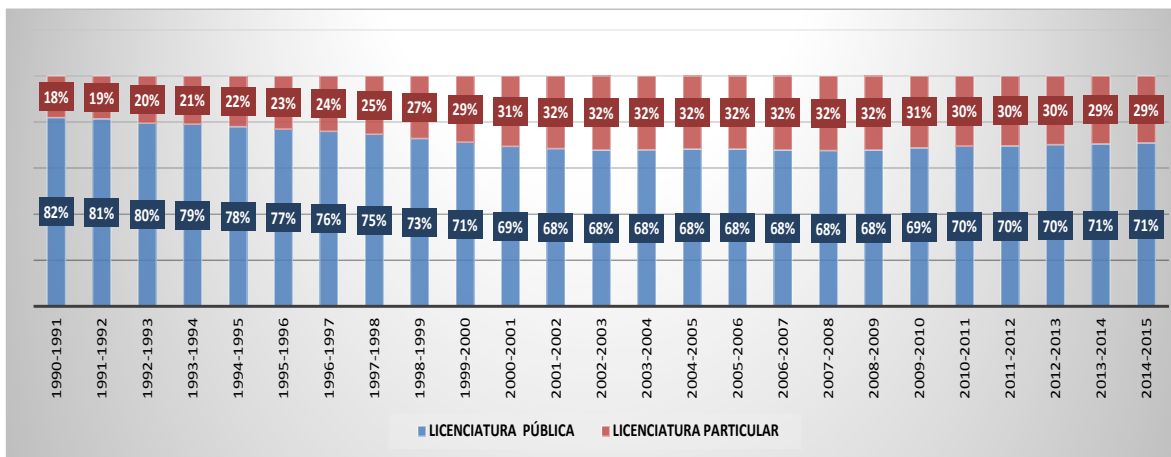
Cuadro 1. Total de matrícula privada y pública a nivel licenciatura en la República Mexicana<sup>7</sup>

Matrícula	1990-2000	2000-2010	2010-2015
LICENCIATURA PÚBLICA	9,976,529	14,461,485	10,260,823
LICENCIATURA PARTICULAR	3,022,639	6,738,011	4,357,384
Total	12,999,168	21,199,496	14,618,207

<sup>7</sup>Fuente: Elaboración propia con base en Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, serie histórica y pronósticos de la estadística del sistema educativo nacional: [http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)

En el cuadro 1, se presenta el total de la matrícula agrupada por períodos, del nivel de licenciatura que se encuentran en universidades tanto públicas como privadas.

Gráfico 1. Porcentajes del total de matrícula privada y pública a nivel licenciatura en la República Mexicana (1990-2015)<sup>8</sup>

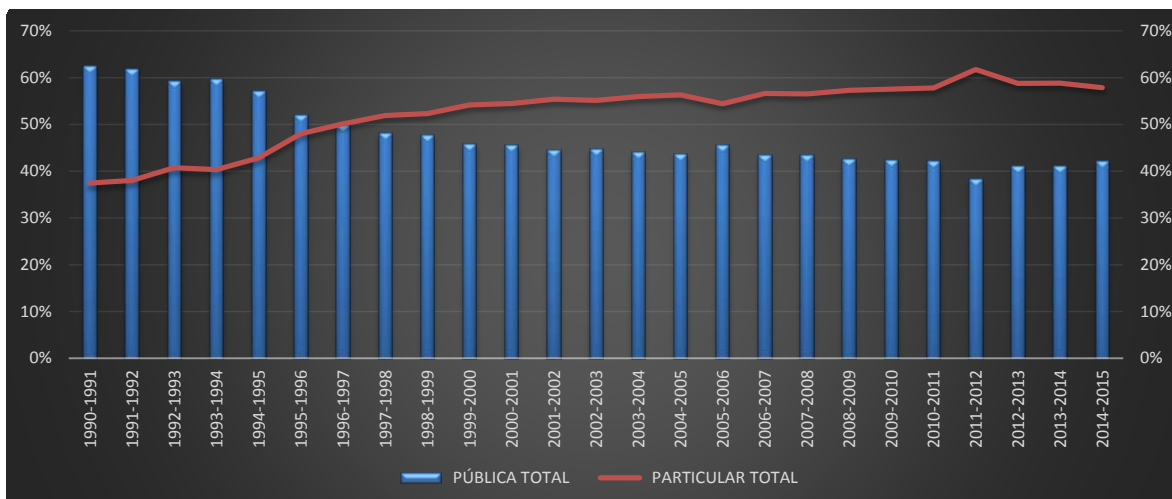


En la gráfica 1, se observa el porcentaje sobre la forma en cómo se encuentra distribuida la matrícula a nivel licenciatura en las escuelas públicas y privadas en todas las entidades del país. De acuerdo a esto, a partir del año 2000, la matrícula “privada”, comienza a generar un crecimiento que, hasta el año actual sigue su curso.

Gráfico 2. Tendencia total del porcentaje de escuelas a nivel licenciatura universitaria y tecnológica en la república mexicana (1990-2015)<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Fuente: Elaboración propia con base en Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, serie histórica y pronósticos de la estadística del sistema educativo nacional: [http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html).

<sup>9</sup>Fuente: Elaboración propia con base en el Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, serie histórica y pronósticos de la estadística del sistema educativo nacional [http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)



En la gráfica 2, se observa la tendencia de crecimiento de las escuelas a nivel licenciatura universitaria y tecnológica en la república mexicana, de tal forma que se ve el incremento de las escuelas privadas en comparación con las escuelas públicas, las cuales, a principios de los años noventa tenían el porcentaje mayor al de las escuelas privadas. Sin embargo, para finales de la década, el número de escuelas privadas alcanzó al número de las escuelas públicas, llegando a rebasarlas hasta el momento actual. Tal como lo menciona Rama (2012), pronto el sector privado ha llegado a superar el 50% de la matrícula que en un momento determinado se encontraba asociada a las universidades públicas. La tendencia que se observa en la gráfica contempla una construcción de los mercados educativos, que se obtiene de una estructura que se encuentra dentro de una nueva oferta educativa, en la cual los establecimientos privados están dirigidos a absorber más y más la demanda que no se podía incorporar a las instituciones públicas (Acosta, 2012).



## **La Universidad como objeto de estudio de los EO: Institucionalización de una forma organizacional**

La universidad ha sido definida como una anarquía organizada y un sistema flojamente acoplado entre otros. En contraste a la TO, los EO consideran que las universidades no son entes monolíticos, unidireccionales y oligárquicos; más bien se caracterizan por ser *anarquías organizadas*. En sí, el término 'anarquía' [del griego (ἀναρχία), formada de: el prefijo α-, αν- (= negación); la raíz αρχι (= ser primero, mandar; y ἀρχὴ = yo mando, gobierno; a su vez de ἀρχή = comienzo, poder, mando, autoridad; más el sufijo -ία (= cualidad)]. De entrada, la organización piramidal se ha invertido, el mando se ha distribuido. Por ello es natural observar en la ambigüedad un componente que permea todos los niveles organizativos.

Ahora bien, para Cohen (1972) las anarquías organizadas se pueden detectar en función de tres aspectos: preferencias, tecnología poco clara y participación fluida. Según el primer aspecto, las *preferencias* no se estipulan de forma definida y en general son inconsistentes; en este sentido se trata, más bien, de un conjunto de ideas más que de una estructura; y se ponen de manifiesto por las acciones. En cuanto a la *tecnología poco clara*, el autor se refiere no a hardware o software, sino al sentido más originario del término [técnica proviene del griego τεχνικός, (= relativo al que hace)], al hacer, al proceder conjuntamente con el procedimiento. Y la ambigüedad se muestra porque los procesos, de por sí poco definidos, no son entendidos de la misma forma por todos los integrantes. Así el tipo de aprendizaje que se establece no es sistematizado, sino accidental en razón de las

experiencias previamente acumuladas. Finalmente, *participación fluida* habla de la variabilidad tanto en el tiempo como en el esfuerzo que los involucrados invierten. Concomitante a la variabilidad, la incertidumbre permea la toma de decisiones y las delimitaciones formales. Las tres propiedades pueden ser encontradas en alguna parte de cualquier tipo de actividad o unidad; y, aunque no la describirán toda, son reconocibles en la organización universitaria.

En las investigaciones iniciales de Meyer y Rowan (1977), las escuelas como organizaciones institucionalizadas, movilizan sus recursos para asegurar su subsistencia adaptándose a las reglas institucionales y no siendo eficientes en el mercado de los bienes y servicios educativos. Esta propuesta se deriva de la concepción de la prestación de servicios educativos como una actividad patrocinada por el estado y no de libre mercado; ante esta ausencia las escuelas son moldeadas más por las presiones normativas, cognitivas y regulativas que por las materiales.

Mayer consideró al sistema educativo norteamericano como un sistema flojamente acoplado principalmente porque las estructuras formales de las escuelas se derivaban más de su necesidad de mantener su legitimidad ante la sociedad, que de las demandas de eficiencia de naturaleza técnica. De esta manera, la educación era vista como un aspecto completamente controlado por el gobierno y las profesiones eran algo más allá de las fuerzas del mercado. El cambio en estas organizaciones era considerado casi exclusivamente como un proceso largo de isomorfismo de entidades que se adecuaban a las normas, valores y tradiciones institucionalizados por el Estado y las profesiones. Las organizaciones educativas

eran vistas como pasivas y cautivas en una dinámica en la que aseguraban su éxito a través de la legitimidad y no de la eficiencia (Mayer & Rowan 1977, Meyer & Scott 1983; March 1980). Éstas se mantienen unidas no sólo por las exigencias técnicas, sino también por los mitos y valores compartidos. Meyer & Rowan (1978) vieron el acoplamiento flojo como resultado de dos características particulares de la educación en Estados Unidos de Norte América: las políticas educativas del gobierno de naturaleza plural y multinivel; y la incertidumbre en cuanto a la tecnología para la instrucción. Estas permitían el desacoplamiento de las unidades entre ellas y de las actividades técnicas. Sin embargo, se han gestado una serie de cambios a nivel mundial desde entonces. Dentro de éstos, se pueden mencionar un aumento en las demandas de responsabilidad y la constante preocupación por la productividad. También han aparecido nuevas formas de organización diferentes a las escuelas públicas en todos los niveles educativos. Así, el surgimiento de un sector de educación superior *for-profit* se encuentra en crecimiento a nivel mundial, teniendo como consecuencia que las organizaciones tengan un mayor enfoque hacia el mercado y el emprendimiento.

Son 3 cambios en particular los que han transformado la realidad institucional de la educación a todos sus niveles (Mayer & Rowan, 2006).

1) Mayor variedad de proveedores. Con anterioridad el Estado se encargaba principalmente de esta función, pero al ser mayor la demanda ya no puede satisfacerla por lo que se ha visto la entrada de organizaciones privadas tanto *for profit* como *non for profit*.

2) Acoplamiento más ajustado. Mayor demanda por la responsabilidad ha llevado a un cambio hacia políticas y prácticas organizacionales en las que se refleje un mayor control.

3) Papel más importante de las instituciones educativas en la sociedad. En una economía que depende del conocimiento las escuelas toman un papel central en el que la sociedad en general está pendiente de cada uno de sus movimientos.

En un proceso de institucionalización de acuerdo al modelo de Tolbert y Zucker (1999) se aprecian tres fases: a) *habitualización*, que involucra la generación de nuevas estructuras en respuesta a problemas específicos y la formalización en políticas y procedimientos; b) *objetificación*, para conseguir acuerdos entre los tomadores de decisiones vinculadas al valor de la estructura y la creciente adopción de los mismos por otras organizaciones; c) *sedimentación*, continuidad en el uso de la estructura y su subsistencia a través de varias generaciones de los miembros de la organización. Estas fases son precedidas por un entorno que podría catalogarse como de innovación que se caracteriza por el cambio tecnológico, la aparición de nuevas legislaciones en el sector y la nueva organización de las fuerzas del mercado. Véase el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia con base en Tolbert y Zucker (1999)

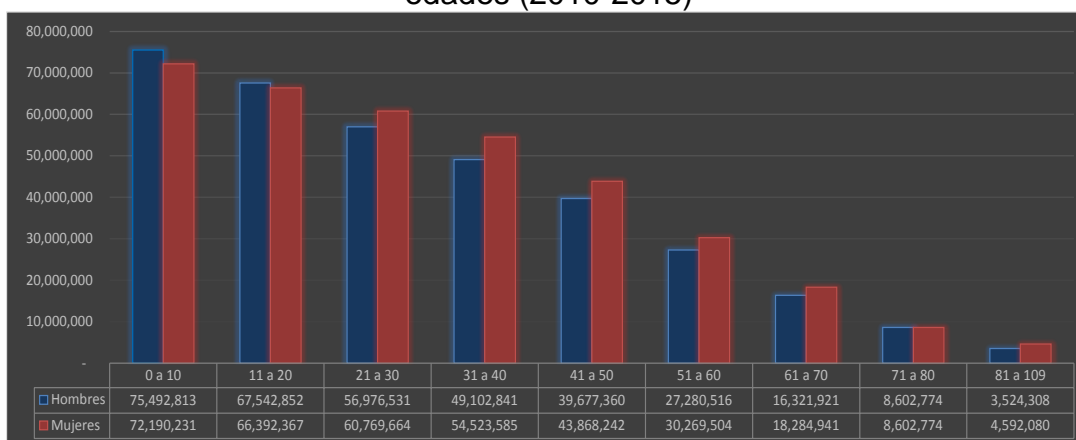
Las universidades *for profit* buscan posicionarse en el imaginario colectivo como instituciones de calidad académica. Han entrado al mercado mexicano comprando instituciones educativas que ya contaban con cierto prestigio y posicionamiento, y que buscan incrementarlos a través del mejoramiento de sus planes y programas de estudio, poniendo un fuerte acento en asignaturas de lenguas e informática; programas de movilidad estudiantil; sistema tutorial de seguimiento estudiantil; sistemas estandarizados de recursos de aprendizaje y apoyo en plataformas digitales al proceso de enseñanza (Rama, 2012). Algunas de estas prácticas han sido adoptadas por un segmento de las instituciones privadas *non for profit* e, incluso, por algunas escuelas públicas del gobierno federal. En otras palabras, aquéllas están estandarizando prácticas en el sector, ejerciendo presión para que todos las adopten. Podremos ver en los próximos años si lograrán o no su objetivo.

## El desafío educativo en México

A través de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se han estipulado los instrumentos normativos para promover el derecho libre y autónomo que es la educación, como un derecho humano fundamental. A este respecto, tanto el gobierno federal, así como los gobiernos estatales, deben considerar el volumen y las tendencias de la población que demanda el servicio educativo, con la finalidad de proponer las políticas correspondientes (Fernández, Hernández & Hernández, 2010).

La educación representa, por un lado, una dimensión conservadora que puede asegurar la transmisión de conocimientos y de valores a la comunidad, además de la formación de los ciudadanos, y, por otro, hace patente una dimensión innovadora que hace posible el desarrollo y la introducción de nuevas capacidades y nuevos valores en la sociedad (Antonio & Sánchez, 2008).

Gráfico 3. Distribución demográfica de la población mexicana por rango de edades (2010-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría General del Consejo Nacional de Población (CONAPO), [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos)

En la gráfica 3, se presenta la distribución demográfica de las personas por edades. La aparente estabilidad en el volumen de grupo de 0 a 10 y de 11 a 20, es sin duda, la realidad de una oportunidad para lograr una cobertura en las necesidades de preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y posteriormente el comienzo de la universidad. Los jóvenes de 18 a 24 de edad, en promedio, constituyen el objetivo de la educación superior, en la cual debe impartirse una educación que garantice la capa técnica y profesional, con programas que les permitan un aprendizaje que permanezca a lo largo de su vida.

En este empeño, es importante la consideración del volumen y la ubicación de la población potencial con las necesidades de educación, aquí es donde entra el desafío para la construcción de un proyecto nacional y sobre todo social, que permita articular los valores y recursos, basados en un régimen político que los oriente hacia una política educativa. El papel que juega la educación en la preparación de lo que hoy en día las organizaciones han llamado “capital humano”, se basa en la forma en cómo es transmitido todo el contenido del conocimiento para el desarrollo de las habilidades, pero sobre todo, en los valores que inculca, siendo un marco específico de la política educativa, la forma de los diversos criterios de planificación y desarrollo económico que pueden llegar a orientar el desarrollo de la educación en el país (Antonio & Sánchez, 2008).

Cuadro 2. Desafíos para las instituciones de educación superior\*

1. Tomar a la educación superior como un sistema de interés nacional de participación mixta.
2. Responder a la demanda de los perfiles necesarios según la dinámica del mercado de trabajo.
3. Que sea explícitamente consciente del imperativo de crecimiento y justicia social.
4. Contribuir a una cultura para la negociación, el acuerdo y la participación política.
5. Preparar para la productividad y el valor agregado.
6. Que sea innovadora.
7. Que promueva la investigación.
8. Que esté comprometida socialmente.
9. Que se evalúe y sea evaluada.
10. Que se preocupe por el medio ambiente.
11. Formación docente.
12. Que sea solidaria.
13. Que sea igualitaria.
14. Que sea eficiente.
15. Que promueva la ética, los valores culturales y el respeto a la ley.

Fuente: Tomado de “El papel de la educación privada en el proceso de desarrollo nacional”. Revista Intercontinental de Psicología y Educación.2008.

Para estudiar la transformación de la educación superior en México, se deben tomar en cuenta aspectos económicos, demográficos y de estructura social, sobre todo, en el sentido de que el promotor principal de la expansión del sistema educativo es el Estado; el cual no ha tenido los efectos deseados para enfrentarse con los actores y situaciones que constantemente están cambiando en este ámbito. Además, en otros campos, en especial en la economía, las políticas públicas y el crecimiento de la globalización que lleva una orientación hacia la privatización, han impactado en el desarrollo de las universidades mexicanas (Casillas Alvarado, 1990; citado por Rodríguez, 2006).



El desafío educativo en México está orientado en la forma de comprender de manera inmediata, la dirección de la educación superior en el futuro. En este respecto, ha surgido la presencia de nuevos actores y proveedores en el ámbito universitario, dentro de un panorama complejo y sobre todo muy dinámico, ya que a pesar de la existencia de cambios racionales de forma programada en el desarrollo educativo, también se encuentran los cambios inesperados, los cuales nos muestran el rostro de la educación superior en el siglo XXI en nuestro país (Rodríguez, 2006).

### **Critical Management Studies**

En el año 2012, Alvesson y Spicer introducen al aspecto organizacional, un concepto que de manera frecuente se comenzó a presentar en contextos que eran dominados por la economía, con bloqueos comunicativos, manipulación y persuasión simbólica, capaz de marginar las estructuras individuales: la estupidez funcional. Si partimos del hecho de que la educación es la herramienta más eficaz de largo plazo que puede cambiar a la sociedad y mejorarla (Bezerra et al., 2011), nos topamos con el hecho de que la estupidez funcional se presenta en las universidades *for profit* como parte de su lógica de lucro que va aumentando a medida que penetra en las dinámicas del mercado, donde la educación está sujeta a la presencia de grupos internacionales (Rama, 2012) formando parte de una nueva realidad. La estupidez funcional hace referencia a los servicios que necesitan una buena dosis de mercadotecnia para su venta ya que no se sostienen por ellos mismos.

A continuación se ejemplificarán algunas de las prácticas cotidianas del grupo *Laureate* que se pueden observar en los campus tanto de la UVM como del UNITEC a nivel nacional.

### **Ingeniería de fantasía**

Para interesar a los posibles aspirantes, los campus destinan un presupuesto importante a labores de mercadeo. Tiene un área dedicada 100% a la mercadotecnia, con varios responsables de cumplir con presupuestos de matrícula; un número considerable de ejecutivos y *telemarketers*<sup>10</sup> encargados de atraer prospectos. De la misma forma el área académica es responsable de organizar eventos de prospección y de hacer guardias los sábados y domingos para atención al público.

Paralelo a lo anterior, existe una estrategia institucional consistente en numerosas campañas publicitarias a través de comerciales de radio y televisión en horarios premium, visitas a programas de TV de alto rating destinados a jóvenes, organización de conciertos, envío masivo de correos electrónicos sobre bases de datos adquiridas. De igual forma concede becas para atletas (ganadores de medallas en competencias internacionales) de alto rendimiento, cuyas imágenes son utilizadas como ejemplos juveniles que le dan acceso a otro segmento de

10 La oferta de empleo para este puesto que se puede encontrar en <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8326500-ejecutivo-de-telemarketing-gran-opportunidad> [consultado:17-sept-2015], establece como objetivo asegurar el cumplimiento de las metas individuales de asistencias e inscripción de prospectos a través de actividades específicas de prospección telefónica, despertando en el prospecto el interés por inscribirse en la UNITEC.

mercado; es el caso de Aída Román y Juan René Serrano (tiro al blanco con arco), Iván García y Germán Sánchez (clavados), Vanessa Zambotti (judo).

El concepto de economía de persuasión (Alvesson y Spicer, 2012: 1202ss) explica que muchos de los productos generados hoy en día no encuentran demanda espontánea en los mercados, por lo que es importante fabricarles imágenes seductoras y llamativas, con el fin de promover expectativas y así influir en el deseo y decisión en los aspirantes a matricularse.

Para UVM, actividades tales como manejo de marca, marketing, relaciones públicas, ventas y creación de la imagen suelen ser más significativas e importantes que la impartición de las clases<sup>11</sup>. Estas actividades de manipulación simbólica también son dirigidas a los empleados, quienes se ven constantemente bombardeados de campañas internas con el fin de generarles sentimientos apropiados, convicciones y una identidad institucional. Dentro de estas actividades se pueden mencionar campañas de responsabilidad social, designación del trabajador del mes y otorgamiento de incentivos simbólicos por buena actitud y excelencia en el servicio.

«Por siempre responsable de lo que se ha cultivado» es el lema que transmite, tanto a los estudiantes como al personal académico y administrativo, la UVM en sulabor de sembrar semillas que fructifiquen para beneficio del país. Este lema es el mejor ejemplo de la fabricación artesanal de imágenes e ingeniería de fantasías;

11 La labor mercadológica es tan detallada que buscan perfiles muy especializados, tal es el caso del siguiente gerente de mercadotecnia, disponible en <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8350947-gerente-de-mercadotecnia-mercado-joven-uvm-aguascalientes> [consultado:17-sept-2015]

con ello se quiere poner de relieve aquello que debilita la substancia y que permite la construcción de aspectos de la organización que enfatizan la manipulación simbólica (Alvesson y Spicer, 2012: 1203).

### **Cátedra: commodity universitario**

*Laureate* ha alcanzado maestría en el arte de adquirir instituciones educativas endeudadas y convertirlas en unidades de negocio redituables. Paga a sus ejecutivos en función del número de estudiantes inscritos, lo cual es considerado como una práctica prohibida por el Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica a partir del año de 1992. Ha transformado a la educación en un *commodity* con un mayor enfoque hacia la búsqueda de la rentabilidad más que del conocimiento, desapareciendo en este trayecto la figura del docente, de medio y tiempo completo. De igual forma existen prácticas para disminuir el gasto en lo académico: contratación de académicos sin posgrado; sustitución paulatina de académicos de tiempo completo y medio tiempo por docentes de asignatura; los funcionarios tanto académicos como administrativos están obligados a dar clases no retribuidas.

La empresa/escuela se enfoca en ofrecer una propuesta de valor a su cliente/estudiante; la cual consiste en asegurarle que conseguirá empleo una vez que termine sus estudios. En la etapa de inscripción es muy frecuente la preocupación de los coordinadores de carrera por llegar a sus metas de matrícula; una función que en la estructura está también asignada al departamento de mercadotecnia, para así poder garantizar su cumplimiento. La inquietud que esto provoca en la actitud de los coordinadores, ansiedad y angustia, es una

manifestación clara del conflicto de dos racionalidades, la representada por el binomio eficacia/eficiencia y la otra que se refiera a la finalidad aspiracional de la universidad.

La problemática de la organización abarca muchas situaciones temáticas y realidades; no se puede negar que el fundamento económico es muy importante ya que contribuyó al desarrollo de la misma y lo sigue haciendo actualmente. Sin embargo, la organización también tiene un papel social no solamente económico. Los EO reclaman el desarrollo del papel social de la organización; organización y sociedad no es organización y economía. Se vuelve obligada una reflexión importante sobre la Universidad como organización volcada hacia la sociedad. En este sentido Derrida tiene una semántica social contundente cuando habla del compromiso: «me gustaría vincular [...] la universidad sin condición a un testimonio, a un compromiso, a una promesa, a un acto de fe, a una declaración de fe, a una profesión de fe. En la universidad, esta profesión de fe articula de forma original la fe con el saber y, especialmente, en ese lugar de presentación de sí mismo del principio de incondicionalidad que denominaremos las Humanidades». (Derrida, 2002: 21). La Universidad tiene un compromiso con la sociedad, debe ser productora de conocimiento, de saber. Los EO, para nosotros, garantizan que la visión 'profesada' por la universidad tome su lugar.

### **Mentalidad globalización-calidad**

Se pueden observar prácticas importadas por *Laureate*, imitadas de las escuelas privadas *for profit* en los Estados Unidos de Norteamérica. Ejemplo de esto: ofrecimiento de cursos profesionalizantes respaldados por una fuerte inversión en

aspectos mercadológicos; grupos muy numerosos en los salones de clase; reducción del número de horas por asignatura; pedagogía basada en competencias. Estas estrategias crearon una industria próspera la cual se vio afectada en 2010, al ser sometida por la administración vigente a regulaciones. Este fenómeno múltiple pone de manifiesto algo que está en juego actualmente entre las organizaciones universitarias: la globalización como un reto aún no resuelto. Todas las prácticas citadas aseguran la supervivencia económica de la Universidad aunque no necesariamente su eficiencia técnica.

### **La UVM cambia de dicho**

El 'dicho'<sup>12</sup> más importante de la UVM se encuentra plasmado en su misión, la cual fue renovada hace algunos días (septiembre del año en curso): «*Ampliamos el acceso a educación de calidad global para formar personas productivas que agregan valor a la sociedad*»<sup>13</sup> Conjuntamente con este 'dicho' la UVM redondea su misión con una declaración de siete principios que constituyen una guía de su comportamiento: 1) poder transformador de la educación, 2) calidad académica, 3)

<sup>12</sup> 'Dicho', tiene que ver con la noción de profesar que Derrida asocia a la labor de la Universidad: "declarar abiertamente, declarar públicamente"; en ese 'dicho' se lleva a cabo un acto de profesar lo que se quiere como Universidad. De ahí que lo 'dicho' es lo que profesa a título particular una institución, en este caso la UVM, de sí misma. Derrida, Jacques (2001), *Universidad sin condición*, Editorial Trotta, Madrid, pags. 21-22. También está disponible una versión on-line: <http://jacquesderrida.com.ar/textos/universidad-sin-condición.htm>. [consultado: 23-sep-2015].

<sup>13</sup> Tomado de <http://www.universidaduvm.mx/conoce-uvm/#mision> [consultado: 23-sep-2015]. El subrayado es nuestro.

el estudiante al centro, 4) inclusión, 5) innovación, 6) mejora de procesos y 7) efectividad.<sup>14</sup>

Este cambio de imagen es una parte de la estrategia de esta universidad/empresa que enfrenta una evidente disputa y tensión entre su clara orientación hacia el mercado y la posibilidad de representar una alternativa de calidad en el sector educativo privado mexicano. La divulgación de estos nuevos dichos, con sello *Laurate International* que pretende favorecer el desempeño académico, parece contribuir en mayor medida a su legitimación social que a su eficiencia técnica, pues son usados para darle publicidad a la universidad más que para mejorar su calidad. En los meses venideros seremos testigos de si existe o no un acompañamiento académico encaminado a su legitimación en este último aspecto.

## **Conclusiones**

La universidad privada mexicana se ha convertido en un objeto de estudio relevante por su crecimiento y expansión, tanto en términos de matrícula como del número de planteles y de la oferta educativa. Dicho crecimiento obedece a la distribución demográfica y a la incapacidad de las universidades públicas para hacer frente al aumento en la demanda de sus servicios. La legislación vigente también ha contribuido haciendo atractivo el sector a grupos de origen extranjero que ven en el mercado mexicano una buena oportunidad de negocio, surgiendo de esta manera el sector *for profit* que se caracteriza por poner al alcance del cliente una oferta internacional, globalizada.

<sup>14</sup><http://www.universidaduvm.mx/conoce-uvm/#mision> [consultado: 23-sep-2015]. Op cit.

La universidad privada cumple con una función social al crear una alternativa en la educación a la de las universidades públicas; sin embargo, este hecho no garantiza una educación de calidad y al alcance de las mayorías. Por ello, se debe tener en cuenta que la educación privada no es la única alternativa para resolver el agudo problema de la demanda juvenil por la educación superior.

En las universidades *for profit* se busca el beneficio económico y el prestigio mítico más que la eficiencia técnica, por lo que el enfoque principal para operar es “el negocio educativo”, quedando atrás la preocupación por la trayectoria académica del estudiante, e incluso de los profesores, debido a que aquéllas se han convertido en un espacio de crecimiento generosamente rentable para sus accionistas. Bajo esta perspectiva, el gobierno mexicano debería tomar una mayor responsabilidad en la regulación de esta modalidad educativa, así como abrir muchos más espacios que puedan llegar a los estudiantes de las diferentes clases sociales generando nuevas estrategias compartidas con el sector privado.

Las repercusiones del modelo de las universidades *for profit* en el caso de los académicos, han implicado una tendencia de flexibilidad en su trabajo, aspectos tales como la inseguridad laboral, la forma de pago, la intensificación de sus funciones, sólo por citar (Schgurensky, 1998:137-140; De la Garza, 1993:60-65; citados por Bourdieu, Yuri & Nájera, 2005), han llevado a situaciones de deterioro en su salario, condiciones de vida y de trabajo.

La información presentada en este trabajo, muestra cifras y referencias a la educación superior privada en México. Sin embargo, un tema que puede ser objeto de estudio para posteriores investigaciones, al que sólo se hace mención, es



la educación en todos sus niveles: primaria, secundaria y bachillerato; de igual forma aquellos sectores que aún se siguen consolidando, como es el caso de la capacitación técnica para el trabajo y el nivel preescolar. Son realidades sociales en la educación, reclamando ser atendidas donde la oferta privada también se está haciendo presente.

### **Referencias Bibliográficas**

Acosta Silva, A. (2012). Del separatismo al mercado. Evolución y perspectivas de la educación superior privada en México. En *La SEP en el desarrollo de la educación superior* (Vol. 2, pp. 161–194). México: Fondo de Cultura Económica.

Alvesson, Mats y André Spicer (2012) “A Stupidity-Based Theory of Organizations”, en *Journal Management Studies*, núm. 7, vol. 49, pp. 1194-1220.

Antonio, J., & Sánchez, S. (2008). El papel de la educación privada en el proceso de desarrollo nacional. *Revista Intercontinental de Psicología Y Educación*, 10(01), 139–172.

Barba Álvarez, Antonio (2013). “Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”, en *Gestión y Estrategia*, julio/diciembre, año 21, núm. 44, pp.139-152.

Bezerra Normando, Claudia Massei, Nils Schulze-Halberg, S. T. (2011). Will For-profit Universities Solve the Access Problem in Mexican Higher Education? *Law and Public Policy Latin America North*. Consultado de:

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-for-profit-universities-solve-the-access-problem-in-mexican-higher-education/>

Buendía, E.A. (2009). La construcción de una propuesta de formación profesional desde la vinculación universidad-empresa: el caso de la UVM-CFE. En C. García, *La formación profesional en la educación superior privada*, UAM, México, pp. 255-287.

Bourdieu, P., Yuri, M., & Nájera, J. (2005). *Reestructuración Neoliberal De La Educación Superior Y Trabajo Académico: Sus Saldos En El Caso De México Superior*. Consultado de: <file:///C:/Users/Carmen/Downloads/Dialnet-ReestructuracionNeoliberalDeLaEducacionSuperiorYTr-2375785.pdf>

Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1-25.

Derrida, Jacques (2002) *Universidad sin condición*, trad., Cristina de Peretti y Paco Vidarte, editorial Trotta, Madrid, 77pp.

Díez de Castro, E., Díez Martín, F., & Vázquez Sánchez, A. (2015). Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15–38. <http://doi.org/10.5295/cdg.130416ed>

Fernández Ham Patricia, Hernández Villalobos Sergio Iván, Hernández López María Felipa, M. S. M. V. (2010). *Dinámica demográfica 1990-2010 y proyecciones de población*, México. Consultada de: [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15\\_Cuadernillo\\_Mexico.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15_Cuadernillo_Mexico.pdf)

- Goldin, C., & Katz, L. (1999). The shaping of higher education: The formative years in the United States, 1890-1940. *Journal of Economic Perspectives*, 13(1), pp. 37-62.
- Ibarra Colado, Eduardo (coord.) (1993). La universidad ante el espejo de la excelencia. *Enjuegos organizacionales*, Primera Edición, México, UAM-Iztapalapa, 482 pags. (ISBN 970-620-281-1).
- March, James (1980). *Ambiguity and choice in organizations*. Oxford. Oxford University Press.
- Meyer, John W., and Brian Rowan (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, pp 340-363.
- Meyer, John W., and Brian Rowan (2006). Institutional Analysis and the Study of Education, en *The New Institutionalism in Education*, State University of New York, pp. 15-32.
- Meyer, John W., and W. Richard Scott (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Mureddu, César (1994-1995), "Educación y Universidad", en *ESTUDIOS Filosofía-historia-letras, Invierno-Primavera*, ITAM, México, 215pp.
- Rama, C. (2012). El negocio universitario For-Profit en América Latina. *Revista de La Educación Superior*, XLI (4), Núm., 59–95.
- Rodríguez Gómez, R. (2006). La educación superior en el mercado: configuraciones emergentes y nuevos proveedores. En *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* La cosmética del poder

financiero (pp. 40–59). Buenos Aires: CLACSO. Consultada de:  
[http://works.bepress.com/roberto\\_rodriguez/16/](http://works.bepress.com/roberto_rodriguez/16/)

Secretaría General del Consejo Nacional de Población (CONAPO), (s.f.), México,  
Recuperado el 5 de septiembre de 2015, de  
[http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones\\_Datos](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos)

Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, *serie histórica y pronósticos de la estadística del sistema educativo nacional*,(s.f.), México, Recuperado el 5 de septiembre de 2015, de  
[http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas\\_educativas.html](http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html)

Turner, Sarah (2006). For-Profit Colleges in the Context of the Market for Higher Education. En *Earnings from Learning, The Rise of For-Profit Universities*. State University of New York Press, pp. 51-68.

Sitio institucional de la *Universidad del Valle de México* [www.universidaduvm.mx/UVM](http://www.universidaduvm.mx/UVM)[consultado: 23-sep-2015].

Zubiri, Xavier (1980/1991). *Inteligencia Sentiente / Inteligencia y realidad*, Alianza Editorial-Fundación Xavier Zubiri, Madrid, 314pp.

Zucker, Lynne y Pamela Tolbert (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural, en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, (1991).

# La Diversificación del Rol del Profesor Universitario: Una Propuesta Basada en el Pensamiento de Platón y Adam Smith

---

Felipe Hernández González<sup>1</sup>  
Rafael González Plascencia<sup>2</sup>  
Manuel Becerra Polanco<sup>3</sup>

## Resumen

El presente trabajo propone una variación en el ejercicio de las funciones sustantivas que el profesor lleva a cabo en una IES (Institución de Educación Superior) y que son determinadas por el PROMEP y su continuidad como política pública a través del nuevo programa denominado PRODEP. Se destaca la importancia de las mismas al clasificarlas usando la cadena de valor y se visualizan las relaciones que tienen otras según la vista horizontal para hacer énfasis en su complejidad. Se utilizó como base la teoría de división del trabajo según el pensamiento de Platón y Adam Smith. Los roles propuestos son profesor-docente, profesor-investigador, profesor-consultor y profesor-tutor. La propuesta tiene obstáculos en su implementación por la forma actual en que las actividades se llevan a cabo. La valoración de la igualdad de las actividades por parte de los mismos profesores y los reglamentos de las IES también son elementos que se contraponen y frenan la propuesta. Otro obstáculo es la motivación económica que representa el ingreso al SNI (Sistema Nacional de Investigadores) y Programas al Estímulo del Desempeño Docente (PEDD) y cuyos reglas tampoco ayudan a la propuesta. Se concluye que es una propuesta atrevida pero que pudiera funcionar para impactar en la formación del estudiante y mejorar los indicadores institucionales.

**Palabras clave:** Profesor-docente, profesor-investigador, profesor-tutor, profesor-consultor, división del trabajo.

<sup>1</sup>Universidad de Quintana Roo. [fhernandez@uqroo.edu.mx](mailto:fhernandez@uqroo.edu.mx)

<sup>2</sup>Universidad de Quintana Roo. [gorafael@uqroo.edu.mx](mailto:gorafael@uqroo.edu.mx)

<sup>3</sup>Universidad de Quintana Roo. [mbecerra@uqroo.edu.mx](mailto:mbecerra@uqroo.edu.mx)

## Introducción

El **PROMEP** (Programa de Mejoramiento del Profesorado) puesto en operación en 1996 cuyas nuevas políticas determinaban cuatro actividades esenciales para la labor académica en una **IES** (Institución de Educación Superior): la docencia, la tutoría, la investigación, y el trabajo colegiado, (Secretaría de Educación Pública, 2006), el cual finalizó en 2014.

Actualmente están regidas por las directrices del **PRODEP** (Programa para el Desarrollo Profesional Docente) una continuación del programa anterior *ycuyo objetivo principal para el tipo Superior es profesionalizar a los profesores de tiempo completo para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y, con responsabilidad social, se articulen y consoliden en cuerpos académicos y con ello generen una nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno.* Otro de sus objetivos que es *la distribución equilibrada del tiempo entre las tareas académicas con base en la diversidad de requerimientos de los diferentes subsistemas y programas educativos que se ofrecen en la IES, de tal suerte que esta tipología coincida con sus leyes orgánicas, lo que resulta fundamental para la transformación de la educación superior.* (Secretaría de Educación Pública, 2015).

En esencia, las actividades no cambian y se agregan otros componentes que tienen que ver con la mejora en el desempeño de las mismas pero alineadas con la normatividad vigente de cada institución. Eso significa que el rol de profesor tampoco cambia; tiene que jugar el papel de docente, tutor, investigador, y

colaborador en grupos interdisciplinarios, sólo de una manera más profesional y eficiente. Con base en los resultados del programa anterior y su continuidad como política pública, las interrogantes pudieran ser: ¿Cuáles son las nuevas estrategias que se implementarán de manera que se cumplan los objetivos planteados en el nuevo programa?, ¿Por qué el rol del profesor se mantiene igual si algunos estudios revelan que un profesor que es un buen docente no siempre es un buen investigador y viceversa? En este trabajo se tratarán de responder a estas interrogantes, a través de una propuesta para la diversificación de la actividad de los profesores basada en la teoría de la división del trabajo hecha por grandes pensadores como Platón y Adam Smith.

### **PROMEP: Una Pequeña Mirada a Sus Cifras y Su Impacto en Las IES**

La conceptualización de las autoridades educativas de nuestro país de que el PROMEP funcionó como programa remedial, quizá tiene sus fundamentos en los diversos estudios como el *Primer Análisis de su funcionamiento e impactos en el fortalecimiento académico de las IES* publicado en 2006, en el que se concluye que el programa si ha funcionado en su vertiente individual y colectiva. Para ilustrar esto, se tomó como ejemplo las estadísticas de este estudio con respecto al número de becas otorgadas para realizar estudios de posgrado por parte de los Profesores de Tiempo Completo (PTC's) adscritos a una IES y el número de ellos que lograron graduarse entre 1998 y 2005.

Tabla 1. *Becas para estudios de posgrado otorgadas por PROMEP entre 1998 y 2005.*

Institución	Becas otorgadas	Graduados	Institución	Becas otorgadas	Graduados	Institución	Becas otorgadas	Graduados
Universidad Autónoma de Aguascalientes	81	43	Universidad Tecnológica de Tecámac	33	0	Universidad Tecnológica de Huejotzingo	11	0
Universidad Autónoma de Baja California	161	69	Universidad Tecnológica Fidel Velásquez	22	0	Universidad Tecnológica de Tecamachalco	11	0
Universidad Tecnológica de Tijuana	22	0	Universidad de Guanajuato	128	42	Universidad Autónoma de Querétaro	68	22
Universidad Autónoma de Baja California Sur	83	40	Universidad Tecnológica de León	11	0	Universidad Tecnológica de Querétaro	22	0
Universidad Autónoma de Campeche	84	31	Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato	11	0	Universidad de Quintana Roo	53	21
Universidad Autónoma del Carmen	42	13	Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato	44	0	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	143	49
Universidad Autónoma de Coahuila	86	31	Universidad Autónoma de Guerrero	127	63	Universidad Politécnica de San Luis Potosí	65	0
Universidad Tecnológica de Torreón	55	0	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	84	27	Universidad Autónoma de Sinaloa	317	191
Universidad de Colima	131	65	Universidad Tecnológica Tula-Tepeji	22	0	Universidad de Occidente	87	37
Universidad Autónoma de Chiapas	143	51	Universidad de Guadalajara	391	208	Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora	20	3
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	46	14	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	155	76	Colegio de Sonora	63	1
Universidad Autónoma de Chihuahua	105	52	Universidad Tecnológica de Morelia	33	0	Instituto Tecnológico de Sonora	72	24
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	108	24	Universidad Autónoma del Estado de Morelos	83	41	Universidad de Sonora	222	101
El Colegio de México Escuela Nacional de Antropología e Historia	11	0	Universidad Autónoma de Nayarit	157	50	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	165	61
Universidad Autónoma Metropolitana	93	8	Universidad Autónoma de Nuevo León	241	94	Universidad Tecnológica de Tabasco	33	0
			Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	60	8	Universidad Autónoma de Tamaulipas	179	65



<b>Institución</b>	<b>Becas otorgadas</b>	<b>Graduados</b>	<b>Institución</b>	<b>Becas otorgadas</b>	<b>Graduados</b>	<b>Institución</b>	<b>Becas otorgadas</b>	<b>Graduados</b>
Universidad Pedagógica Nacional	15	0	Universidad del Mar	75	0	Universidad Autónoma de Tlaxcala	179	90
Universidad Juárez del Estado de Durango	58	21	Universidad Tecnológica de la Mixteca	12	0	Universidad Veracruzana	342	188
El Colegio Mexiquense	22	0	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	592	411	Universidad Autónoma de Yucatán	150	60
Universidad Autónoma del Estado de México	94	47	Universidad Tecnológica de Puebla	22	0	Universidad Autónoma de Zacatecas	220	77
Universidad Tecnológica de Zacateca	22	0						

Fuente: (Secretaría de Educación Pública, 2006)

Las cifras a nivel nacional muestran que muchas IES han aprovechado el programa para fortalecer su planta académica con respecto a su capacidad académica. Sin embargo, no es el escenario ideal, en muchas de ellas el número de profesores que alcanzan a terminar sus estudios es menor al 50%. Las causas son tema de un estudio profundo y no del presente trabajo. Quizá se da por entendido que esta habilitación y mejora de las capacidades de investigación de los docentes tendría un gran impacto. Pero a pesar de los esfuerzos realizados, la investigación no aportó lo suficiente a la formación del estudiante de licenciatura (López, 2014). Para reforzar esta afirmación, se expone el caso particular, la Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel que en 2015 cumplió 17 años. Inició labores con dos profesores de tiempo completo, algunos profesores de asignatura y una carrera. La transformación que ha sufrido se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2. Carreras a nivel licenciatura y planta docente de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel hasta 2015.

Oferta Académica	Estatus	PTC's de Carrera	PTC's por Honorarios	PTC's con Maestría	PTC's con Doctorado	PTC's con Perfil Deseable	PTC's Miembros del SNI
LGST	Acreditada	6	0	3	3	6	1
LI	Nivel I CIEES	8	2	8	2	8	1
LSC	Acreditada	5	2	5	2	5	1
LMRN	Acreditada	7	0	0	7	7	6
<b>Totales</b>		<b>26</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia. LGST.- Licenciatura en Gestión de Servicios Turísticos. LI. Licenciatura en Lengua Inglesa. LSC.- Licenciatura en Sistemas Comerciales. LMRN.-Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales.

Cabe destacar que de la planta actual, 9 profesores recibieron el apoyo del PROMEP para realizar estudios de doctorado y 4 se encuentran en proceso de obtener el grado preferente por la misma vía. Eso quiere decir que casi el 50% de la planta docente de tiempo completo, ha mejorado su habilitación e institucionalmente se ha fortalecido la capacidad académica. Como parte de su oferta académica, la Unidad Académica Cozumel cuenta con dos posgrados (una maestría y un doctorado en turismo sustentable con reconocimiento Conacyt). Algunos profesores de tiempo completo, participan en estos programas de posgrado.

En 2013, un estudio de trayectoria escolar a nivel licenciatura arrojó los siguientes resultados con respecto a cuatro indicadores: índice de retención, índice de abandono, índice de reprobación y eficiencia terminal que se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3. *Indicadores institucionales de trayectoria escolar a nivel licenciatura de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Académica Cozumel, generaciones 2008-2012.*

<b>Generación</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Índice de Retención %</b>	<b>Índice de abandono %</b>	<b>Índice de reprobación %</b>	<b>Eficiencia terminal %</b>
2008-2013	130	31	32	50	8
2009-2014	100	26	17	41	0
2010-2015	162	32	9	35	0
2011-2016	154	42	5	31	0
2012-2017	168	61	1	27	0
<b>General</b>	<b>714</b>	<b>40</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>2</b>

Fuente: (Universidad de Quintana Roo, 2013)

Con estos resultados, los autores López, Lagunes & Recio parecen tener razón. Si bien es cierto que de manera particular la planta docente de la unidad Cozumel se ha consolidado al haber alcanzado algunos de sus integrantes el grado preferente, el perfil deseable y su incorporación al Sistema Nacional de Investigadores desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad, esos avances no han repercutido en la formación de los estudiantes. Los indicadores de retención y eficiencia terminal son muy bajos. Por otro lado, el índice de abandono e índice de reprobación son muy altos. En su conjunto indican que “algo” no está funcionando. Por un lado puede ser que es “algo” esté del lado del desempeño de las funciones

que el profesor lleva a cabo y por otro lado las funciones de apoyo que la IES brinda para soportar las actividades de los docentes. También están los factores externos ajenos a la IES que evidentemente afectan su desempeño académico.

### Las Actividades de una IES Según La Cadena de Valor de Porter

Como se mencionó anteriormente, las actividades sustantivas están bien identificadas. Para ubicarlas y determinar a las actividades de soporte, se pueden agrupar utilizando el modelo de la cadena de valor de Porter, como se aprecia en la figura 1.

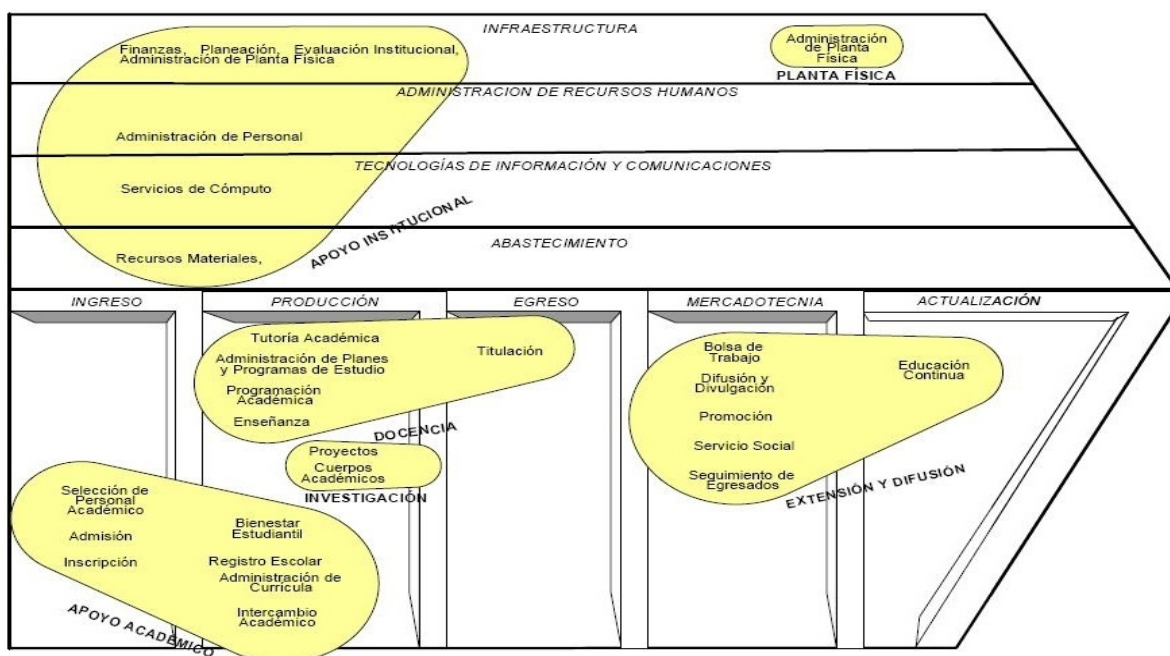


Figura 1. Cadena valor de una IES Fuente: Maldonado & Velázquez, 2005

A través de este modelo es posible ver a una IES en función de las actividades clasificadas según su responsabilidad (primarias o de apoyo). Las primeras aportan valor a su tarea fundamental; la formación de profesionistas, misma que debe estar

plasmada de manera escrita en la declaración de su misión. El modelo de la cadena de valor agregará todas las actividades que incrementan el valor de los productos y servicios resultantes de este proceso (Talamantes & Velázquez, 2001). Una de ellas es la tutoría, concebida como el rol que debe desempeñar el profesor como acompañante y orientador del estudiante en su camino durante sus estudios.

La investigación incluye a las actividades que el profesor como investigador lleva a cabo. Se espera que se vincule con otros investigadores de manera colegiada en los llamados Cuerpos Académicos (CA's). El objetivo primordial de la investigación no es solo producir nuevo conocimiento si no fortalecer a la docencia. (Ibid).

La extensión tiene el objetivo de vincular la actividad de la docencia e investigación con los requerimientos que surgen dentro del entorno de la IES. Aquí el rol del profesor es también muy importante ya que a través de esta actividad la IES entrega a sus clientes los productos y servicios que se generan en las actividades de docencia e investigación. (Ibid).

Las actividades de apoyo evidentemente soportan de manera simbiótica a las actividades sustantivas. Hasta aquí, se puede observar que una IES es un ente complejo. Sin embargo para tener una idea más clara de esa complejidad y del rol del profesor, la vista horizontal de una IES nos puede ayudar.

## La Vista Horizontal De Una IES y El Complejo Rol Del Profesor Universitario

Según(Talamantes & Velázquez, 2001) esta vista nos muestra de manera más clara lo complejo que es el trabajo de profesor al permitir identificar las interfaces críticas que existen entre los diferentes procesos que se llevan a cabo y en los que su desempeño es muy importante. Al tener más detalles desde una perspectiva sistémica, nos dan la pauta para proponer que el rol del profesor se puede diversificar como estrategia para impactar en la formación de los estudiantes. La vista horizontal de una IES se puede apreciar en la figura 2.

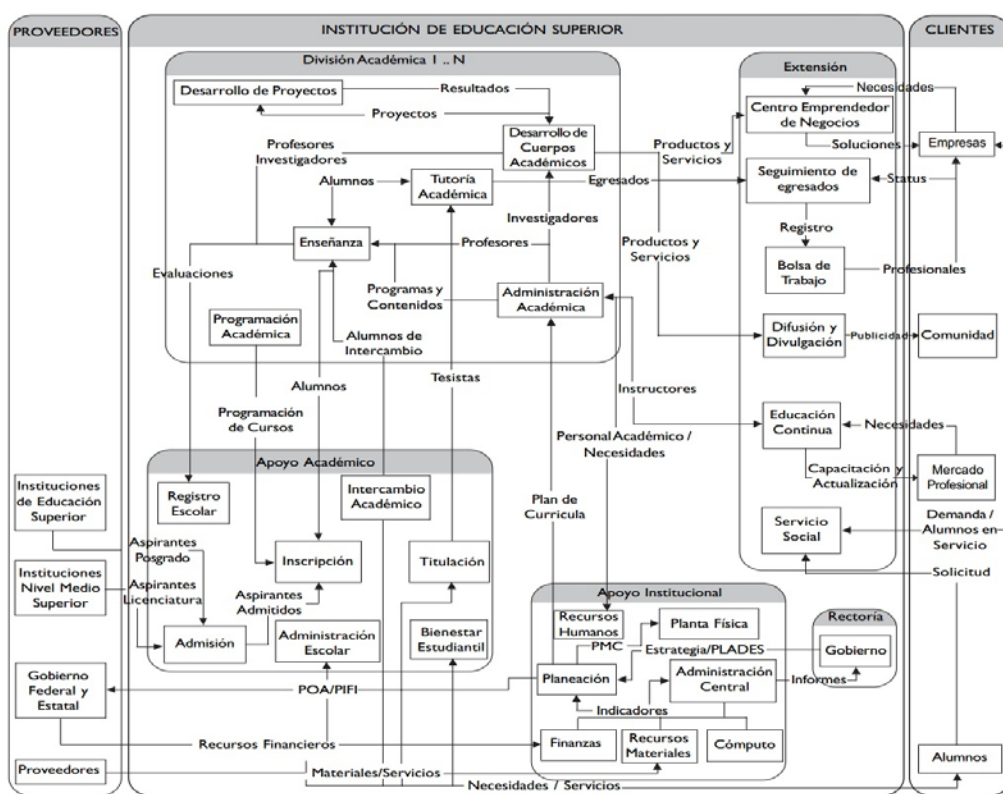


Figura 2. Vista horizontal de una IES. Fuente: (Talamantes & Velázquez, 2001)

A la luz de esta vista horizontal de una IES y al contrastarlo con el primer objetivo del PRODEP se aprecia que esta continuación de la política pública, tiene la

intención de explotar las capacidades de consolidar grupos de trabajo interdisciplinarios dentro del seno de las IES. El segundo objetivo denota que la intención es mejorar las cosas que el programa anterior no tomó en su momento y es el equilibrio del tiempo de las actividades con base a las necesidades de cada institución pero de manera que no impida con el cumplimiento de su marco normativo. Este objetivo se vislumbra como muy ambicioso. La vista horizontal nos muestra precisamente, que el rol del profesor es muy complejo: tiene que ponerse diferentes “cachuchas”. La de guía en el proceso enseñanza-aprendizaje y facilitador del conocimiento. La de acompañante y orientador en la trayectoria del estudiante. En este aspecto el manual del tutor de la Universidad de Nuevo León, en su versión 2011, especifica que las características que debe cumplir el tutor son:

*Conocer los planes de estudios de la dependencia y los requisitos administrativos que son necesarios cubrir.*

*Se requiere también de quienes posean la formación para generar los ambiente empáticos pertinentes para establecer la relación necesaria de confianza para tomar mejores decisiones.*

*Se requiere también, al docente que tenga la sensibilidad, cercanía y disposición para conocer al estudiante, sus inteligencias múltiples, estilos de aprendizaje, aptitudes e intereses, de quien esté formado para guiarlo en este proceso de construcción de trayectorias curriculares.*

En su rol como investigador, aporta sus conocimientos para resolver problemas propios de la disciplina en la que está formado académicamente; tiene experiencia profesional y lo hace de manera individual o dentro de un grupo interdisciplinario.

Acerca del perfil ideal del profesor para el siglo XXI, según (Reyes, 2004) es el siguiente:

*Conocimientos sobre:*

*La materia que imparte integrada a un currículo y a un contexto determinado.*

*Las orientaciones pedagógicas.*

*Cuándo y cómo utilizar actividades de investigación con sus alumnos.*

*Utilización y el manejo adecuado de las nuevas tecnologías.*

*La forma de planear las actividades de aprendizaje.*

*Cómo coordinar el trabajo de su grupo.*

*La manera de crear ambientes propicios para promover el aprendizaje.*

*Los estilos de aprendizaje de sus alumnos.*

*Las estrategias de motivación para que sus alumnos indaguen y tengan una participación activa en el grupo.*

*La manera de guiar a sus alumnos para que apliquen sus aprendizajes de manera oportuna y certera.*

*Las estrategias para lograr en los estudiantes la reflexión y el análisis de objeto de estudio.*

*La manera de evaluar el aprendizaje de sus alumnos.*

*La manera de guiar y asesorar a sus estudiantes.*

*Habilidades para:*

*Ejercer su criterio, seleccionar los contenidos y pedagogías más adecuados a cada contexto y a cada grupo.*

*Tomar iniciativa en la puesta en marcha y desarrollo de ideas y proyectos innovadores.*

*Desarrollar una pedagogía activa, basada en el diálogo, la vinculación teórica-práctica, la interdisciplinariedad, el trabajo en equipo.*

*Ayudar a sus alumnos a desarrollar los conocimientos, habilidades y valores necesarios para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, y aprender a ser.*

*Lograr un nuevo planteamiento de las relaciones educativas, en donde existe confianza en el alumno, compromiso respeto y empatía.*

*Trabajar y aprender en equipo.*

*Detectar oportunamente problemas entre sus alumnos y canalizarlos a quien corresponda.*

*Actitudes de:*

*Reflexión crítica sobre su papel y práctica pedagógica, asume un compromiso ético de coherencia entre lo que predica y lo que hace.*



*Concebir la institución educativa al servicio de la persona.  
Situarse ante las exigencias que el mundo actual solicita a la educación.  
Tener el interés por mantenerse informado.  
Investigar, a fin de buscar, seleccionar y proveerse autónomamente la información requerida para su desempeño como docente.  
De ser para los alumnos un amigo.  
Impulsar actividades educativas más allá de la institución escolar.  
Constituir la libertad como el clima básico de la educación.  
Concebir la educación como apoyo para el desarrollo de comunidades, en la que todo ser humano es responsable de los otros seres y del uso del mundo natural.  
Defender el principio de autorrealización, la educación no se plantea sobre la enseñanza, sino en el terreno de facilitar el aprendizaje.*

Si se tomara esta propuesta como el ideal a conseguir, la pregunta obligada es ¿Qué docente tiene esos conocimientos y ha desarrollado esas habilidades al 100% en la práctica?. Sin duda que hay muchos docentes que poseen muchos de esos conocimientos y habilidades pero no alcanzan a cubrir el perfil ideal conceptualizado como tal en términos absolutos.

Para apoyar esta idea, el estudio de trayectoria escolar realizado por la Universidad de Quintana Roo en 2013, en la parte cualitativa, se llevó de la siguiente manera: Se conformaron 16 grupos de discusión en la que participaron alumnos de diferentes carreras y generaciones. Las sesiones fueron grabadas en formato mp3 para luego ser transcritas en un formato de texto Word. Para el análisis del material empírico. Con base en el Método de Análisis Estructural de contenido (MAE) se obtuvieron los ejes temáticos de tensión en el discurso de los universitarios. Los aspectos más importantes con respecto al papel del docente es que el alumno los caracterizó según sus criterios; no fue fortuito que surgiera la imagen de “bueno” y “malo”. Pero dentro de esta dicotomía surgieron necesidades absolutamente legítimas, a saber, la necesidad de tener profesores capacitados

en didáctica, además de la disponibilidad de retroalimentar las actividades de los alumnos (a los universitarios sí les gusta saber cómo mejorar); además, plantearon la necesidad de profesores flexibles en términos de realizar sesiones a distancia, o de tener modalidades múltiples de entornos para el aprendizaje (presencial, semi-presencial, mixto, etc.). En su desempeño como tutor, ven en él una figura meramente administrativa cuya función principal es la de dar vistos buenos por medio de su autorización en escrito sobre las actividades estudiantiles más comunes. No observan en el tutor una figura legítima en el sentido académico, menos en el sentido de atención a problemas o necesidades estudiantiles personales. No obstante, la figura ideal del tutor radica en un personaje comprometido con un papel elemental, el de consejero, guía y canalizador, más allá de una versión autómatas de autorización; por esta razón, le ven como un personaje inútil o superfluo.

Estos aspectos son parte del reflejo que arrojan los resultados cuantitativos del estudio de trayectoria escolar, por lo que es necesario indagar en otros aspectos que rigen la labor del docente de manera que se propongan alternativas de solución. El rol del profesor que en la actualidad es concebido como un facilitador y acompañante en el proceso enseñanza-aprendizaje, dotado de todas las competencias para cumplir esta función sustantiva, además de ser un especialista en su disciplina y con capacidades investigativas para generar nuevo conocimiento. En la práctica a veces está lejos de esa conceptualización.

Las instituciones con más estudiantes también deben tener los mismos problemas. Para ejemplificarlo, se muestran las estadísticas de aspirantes, ingreso, egreso y titulación entre 2000 y 2014 de la Universidad de Querétaro, en la figura 3.

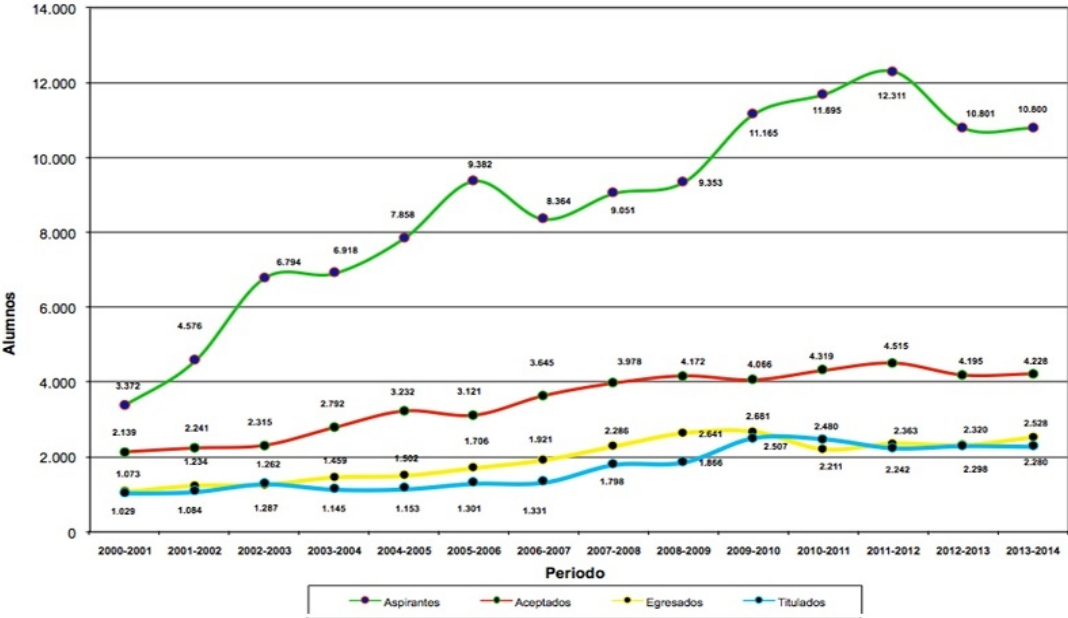


Figura 3. Aspirantes, ingreso, egresados y titulados de licenciatura de la AUQ entre 2000 y 2014. Fuente: (Universidad Autónoma de Querétaro, S/F)

En el caso particular de la Universidad de Querétaro, cuya matrícula es muy superior a la de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel, la tasa de egreso y titulación en muchos casos es menor al 50% denotando que la problemática es muy similar entre ambas instituciones sin importar el tamaño de la matrícula, carreras que oferta y número de PTC's.

**Distribución del tiempo que un PTC dedica a sus actividades**

Sin duda la distribución del tiempo está en función de las necesidades institucionales y regidas por la normatividad de cada institución. La existencia

de algunos procedimientos institucionales como la planeación de actividades con base a un programa anual de labores propuesto por el profesor y aprobado por las autoridades correspondientes, es quizá la manera de hacerlo. Tal es el caso de la Universidad de Quintana Roo, cuyos profesores elaboran un plan anual de labores, el cual puede sufrir modificaciones sugeridas por las autoridades con base en necesidades. Así mismo, es necesario hacer un estimado de la distribución del tiempo que le dedicará a cada una de las actividades. Un ejemplo típico es el que se muestra en la figura 4:

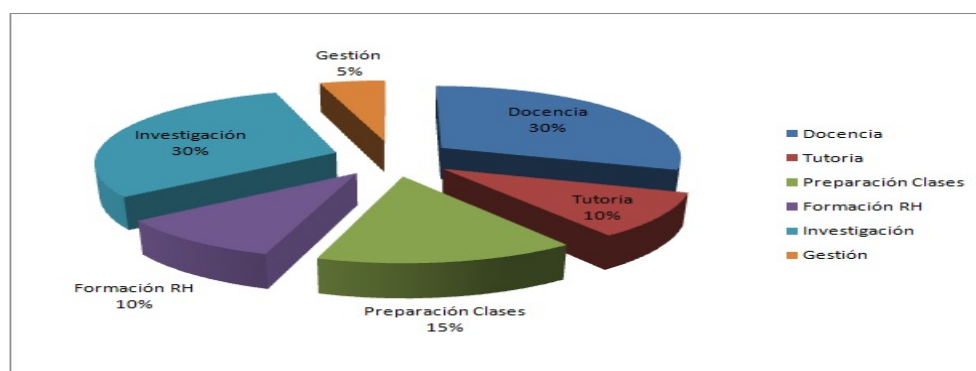


Figura 4. Ejemplo de la distribución del tiempo de las actividades que un PTC de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel en una jornada semanal de 40 horas.

En esta estimación está contemplado que cada profesor impartirá tres cursos de licenciatura de cuatro horas/semana. Algunas veces se hacen ajustes a la carga académica de un profesor especialmente cuando es responsable de un proyecto con financiamiento externo, imparte clases en posgrado o porque el profesor realiza labores de gestión como Jefe de Departamento u otro cargo de carácter administrativo. En la práctica se ha detectado que el tiempo de gestión estimado queda rebasado. Actividades como juntas, preparativos para preparar informes

internos o para entidades externas y la organización o asistencia a eventos académicos, suelen consumir mucho tiempo. No de balde, en el argot educativo, el acrónimo de PTC, se expresa como *Profesor de Tiempo Repleto*, en lugar de *Profesor de Tiempo Completo*. Esto alude a que muchas veces tiene que realizar mucho más trabajo de gestión, lo que limita su tiempo para dedicarse a su actividades principales.

Por esa razón, se hace la propuesta de la diversificación del rol del profesor, basada en la teoría de la división del trabajo como una estrategia primeramente para impactar en la formación de los estudiantes y por otro lado hacer una mejor planeación y distribución del tiempo en las actividades que realiza. Es último es uno de los objetivos del PRODEP.

### **Platón y Su Conceptualización De La Sociedad Como Origen De La División del Trabajo**

Según (López, 2002), la gran preocupación de Platón es como lograr una sociedad integrada de personas integradas, es decir, como lograr que a través de personas integradas y equilibradas se logre un sociedad integrada y equilibrada. Para lograr esto es inevitable que exista la diferencia entre los seres humanos como existe la diferencia en el alma de cada ser humano. En otras palabras para que exista una sociedad equilibrada quiere decir que debe de existir naturalmente diferencia entre los seres humanos. No puede existir una igualdad absoluta porque entonces no hay capacidad de integración en la sociedad.

Platón lo expone de la siguiente manera:

*¿No nace la sociedad de la impotencia en que de bastarse a si mismo se encuentra cada hombre, y de la necesidad que siente de muchas cosas? ¿Tiene alguna otra causa su origen? – Ninguna otra sino esa. – Así como quiera que la necesidad de una cosa moviese a un hombre a unirse a otro, y otra necesidad a otro hombre, la multiplicidad de esas necesidades ha reunido en un mismo lugar a diversos hombres, con la mira de ayudarse unos a otros, y hemos dado a esa sociedad el nombre de Estado. ¿No es eso? – Sin duda. Construyamos, pues, con el pensamiento, un Estado. Sus fundamentos estarán constituidos, evidentemente, por nuestras necesidades. Ahora bien: la primera y más grande de ellas ¿no es acaso la nutrición, de que depende nuestro ser y nuestra vida? – Si. La segunda necesidad no es la casa; la tercera la del vestido. – Verdad es. ¿Y cómo podrá bastar nuestro estado a sus necesidades? ¿No hará falta, para ello, que uno sea labrador, otro arquitecto, otro tejedor? ¿Añadiremos a estos un zapatero, o algún otro artesano semejante? ... Pero, ¿No es preciso que cada uno ejerza para todos los demás el oficio que le es propio; que el labrador, por ejemplo, prepare de comer para cuatro, y que, por consiguiente, emplee el cuádruplo de tiempo y de trabajo, o no sería mejor que, sin cuidarse de los demás, emplease la cuarta parte del tiempo en preparar su alimentación, y las tres partes restantes en construirse una casa, en hacerse vestido y calzado? – Me parece, Sócrates, que resultaría más cómoda la primera manera. No me extraña, toda vez que mientras, tú me respondías, estaba pensando yo que no nacemos todos con idénticas aptitudes, y que nos tiene más disposición para hacer una cosa, y otros para hacer otra. ¿Qué te parece esto? – Soy de tu misma opinión. – ¿Irían mejor las cosas si uno solo hiciese varios oficios, o convendría más que cada cual se limitase al suyo propio? – Lo mejor sería que cada cual se limitase a su propio oficio. – Pues también me parece que cuando una cosa es hecha a fuerza de sazón, sale mal. ... De donde se sigue que se producen más obras, y que estas se hacen mejor y más fácilmente cuando cada uno hace aquella para la cual es apto, en la oportuna sazón, y sin cuidado alguno de ningún otro género. (Citado por López, 2002:10).*

Como bien lo expresa este autor, la división del trabajo en Platón, es eso, efectivamente división del trabajo y no asignación del trabajo. Reforzando este pensamiento coloquialmente se puede decir que, cada persona hará mejor las cosas para la que es más apta. A la luz de estas ideas la pregunta obligada es: ¿Cómo es que se ha llegado a la conceptualización del perfil ideal del profesor sin

tomar en cuenta que por la naturaleza de su humanidad es poco probable que sea apto para desempeñar todas las actividades que se le asignan?.

### **La División Del Trabajo Según El Pensamiento de Adam Smith**

Platón y Smith conceptualizan de manera diferente el origen de la división del trabajo. Mientras que para el primero es la diferencia natural entre las personas para el segundo es el egoísmo. Pero la razón principal para la división del trabajo es el aumento en la productividad. Las razones que da Smith son las siguientes:

*Este aumento considerable en la cantidad de productos que un mismo número de personas pueden confeccionar, como consecuencia de la división del trabajo, procede de tres circunstancias distintas: primera, de la mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, del ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra, y por último, de la invención de un gran número de máquinas, que facilitan y abrevian el trabajo, capacitando a un hombre para hacerla labor de muchos. (Citado por López, 2002:17).*

Podemos ver entonces que las razones que da Smith para la división del trabajo, tales como la destreza, y el ahorro de tiempo son básicamente las mismas que da Platón al decir que se produce mucho mejor si se dedica a producir una sola cuestión y que se produce más plenamente cuando se produce lo que alguien sabe hacer naturalmente. (Ibid).

Ante las conclusiones de estos pensadores, con respecto a que es mejor hacer una *división de trabajo* en lugar de una *asignación de trabajo* como hace actualmente con las actividades que desempeña un profesor, la pregunta es porque se insiste que es el camino que hay que seguir. Es decir, que el profesor tiene que hacer al mismo tiempo varias actividades cuando se sabe que para algunas de ellas es más apto y para otras no lo es tanto. Así mismo, porque se

insiste que es a través de cursos de capacitación como única vía de lograr el perfil ideal de un docente y que todos lo alcanzaran. Es equivalente a decir que existe un mismo perfil de estudiante y por lo tanto todos adquieren el mismo nivel de conocimientos y habilidades. Si esa creencia fuera cierta, no habría la necesidad de investigar los fenómenos que ocurren a lo largo del transitar de los estudiantes de cualquier nivel.

Esa misma diversidad existe en los docentes: la formación de algunos de ellos ha sido en un llamado modelo tradicional, sus disciplinas y áreas de conocimiento también lo son, imparten clases en carreras de tipo profesionalizante y cuentan con experiencia laboral en el sector privado o de gobierno y otros en carreras orientadas a la investigación. Estos últimos quizá nunca han salido de un laboratorio por la naturaleza de su disciplina. Esta diversidad invariablemente tiene una riqueza de conocimientos y habilidades que pueden aprovecharse para la formación del estudiante al diversificarse en lugar que los profesores lleven a cabo las mismas actividades al mismo tiempo y en todo momento.

### **Propuesta de la diversificación del rol del profesor universitario**

La siguiente propuesta de diversificación del rol del profesor universitario está basada en la teoría de la división del trabajo tal como la conciben Platón y Adam Smith. Se toman en consideración uno de los objetivos del PRODEP con respecto a buscar el equilibrio de las actividades que desempeñan sin perder de vista la normatividad en términos generales de las IES. Como se mencionó en secciones anteriores, en la práctica ocurre que se consume más tiempo del que se planea,



especialmente en actividades de gestión. Los roles propuestos se muestran en la figura 5.

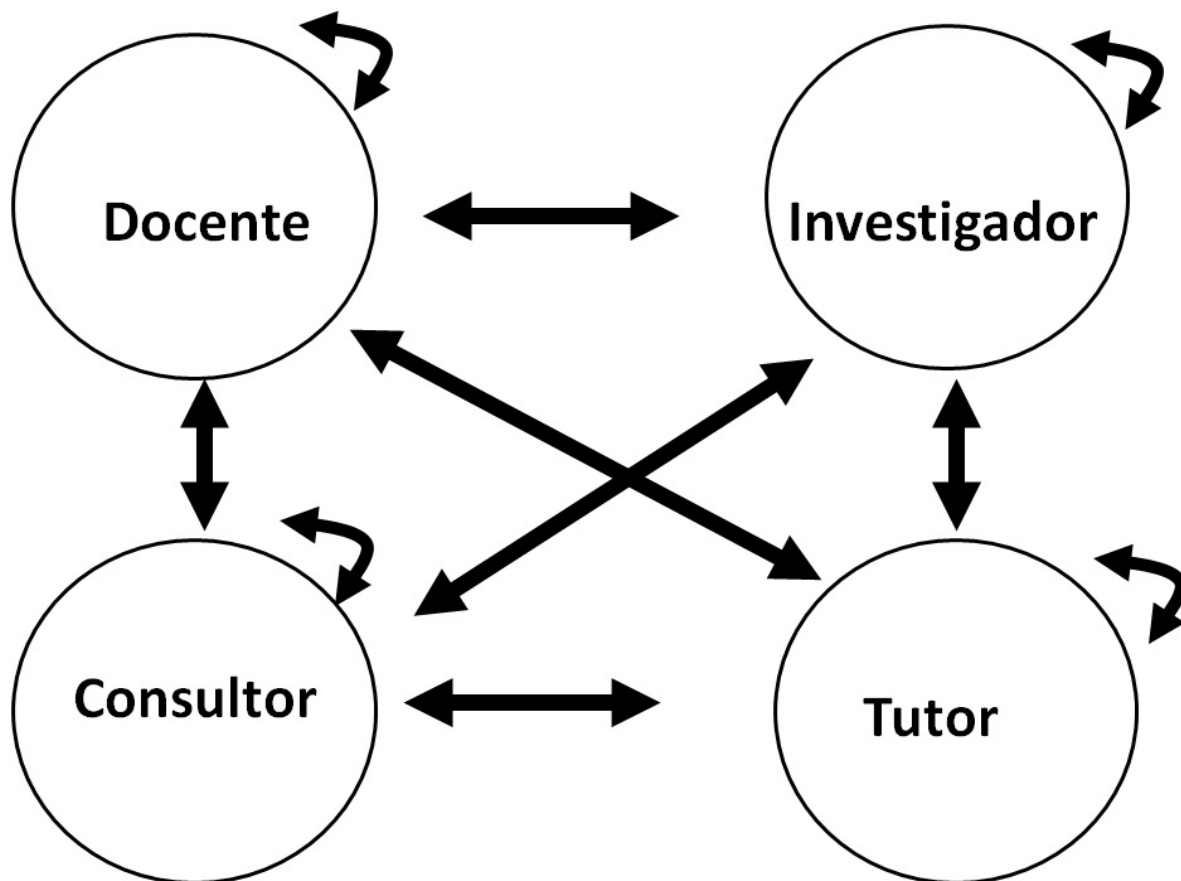


Figura 5. Propuesta de la diversificación de los roles para el profesor universitario.

Se observa que la transición de un rol a otro es igual a la representación de un grafo dirigido, el cual tiene muchas aplicaciones en las ciencias de la computación y otras áreas que permiten resolver problemas complejos. Los roles son los vértices y las aristas indican que un rol puede cambiar a otro o permanecer en él como lo muestran los lazos en cada uno de ellos. Las transiciones de un rol dependerán de la planeación que cada una de las unidades académicas lleve a

cabo. Las condiciones o formas en las que cada rol puede implementarse se describen a continuación.

***El Profesor-Docente.*** Este rol ya existe de por sí y no es nuevo. Sin embargo, se diferencia del actual porque solamente imparte clases. Evidentemente su carga académica se incrementa de manera sustancial pero debe haber un equilibrio entre las horas que esta frente a grupo y el tiempo que tiene disponible para preparar y diseñar las actividades de aprendizaje con sus respectivos materiales. En términos coloquiales, es un docente que siempre da *buenas clases* porque tiene el tiempo suficiente para su planeación. No se trata únicamente de tener conocimiento, no es suficiente saber sobre la materia, sino que hay que aprender a diseñar y utilizar estrategias didácticas de enseñanza que faciliten el aprendizaje. (Fernández & González, 2012).

Se propone que se ubique en los cursos de primer ciclo, de manera que *cautive* a los alumnos de nuevo ingreso. De hecho, organismos evaluadores y acreditadores aconsejan hacerlo como una estrategia para que los alumnos tengan una perspectiva mejor de la carrera que eligieron y encuentren en el profesor un modelo de éxito que los inspire. Por otro lado tiene la intención disminuir la deserción e índices de reprobación en los primeros ciclos. Así mismo, este profesor puede apoyar en algunas labores de asesoramiento a profesores de asignatura que imparten materias iguales o afines. Por otro lado, con una adecuada planeación de la carga académica, el profesor-docente tendrá el tiempo de diseñar e implementar algún programa de asesorías académicas en las que una problemática no haya podido solucionarse ya sea por falta de personal o

presupuesto para contratar a alguien. En todas las carreras hay siempre una situación que remediar. Desde materias de las llamadas de tronco común, de concentración profesional y aquellas vinculadas a la elaboración de trabajos de titulación. El valor agregado a esta actividad es que el diseño del programa tiene que ser claro y bien detallado para que otro profesor pueda darle continuidad o enriquecerlo sin hacer cambios estructurales mayores, en el momento que el profesor docente ya no desempeñe ese rol y otro tome su lugar. Con esto se da a entender, que cada rol no es permanente, si no que en un ciclo un profesor podrá desempeñar un rol, cambiar a otro o permanecer en el mismo con base a las necesidades. Esto implica un trabajo de planeación cuidadoso de las autoridades que se encargan de la parte académica.

***El Profesor-Investigador.*** “*La falta de tiempo es un enemigo que hace la investigación no tenga esa finesa que la haría más relevante*”, son palabras del Dr. Luis Carlos Santander Botello, un experto en arrecifes coralinos. Esta situación es muy común en muchas IES. Aunque la posibilidad de realizar estancias cortas de investigación o largas (por año sabático) en otras instituciones del país e incluso del extranjero es una importante vía que los investigadores potencialicen su labor, no es suficiente. Primeramente, porque es la frecuencia de las mismas es limitada ya sea por cuestiones financieras o por la necesidad de que el profesor imparta cursos que sólo él tiene la formación para hacerlo y por lo tanto no puede ausentarse tanto tiempo. En ocasiones, algunos profesores usan el tiempo de vacaciones para salir recolectar muestras o hacer estudios de campo. Por lo tanto, permitir que un profesor pueda llevar actividades de investigación con descarga de

cursos por un periodo determinado puede contribuir a fortalecer su labor investigativa sin necesidad de esperar a que pueda salir de año sabático. Evidentemente debe haber una planeación muy cuidadosa en el sentido que pueda involucrar a un número de estudiantes que puedan participar en el trabajo que realiza pero a la vez que desarrollan habilidades y capacidades investigativas. Se debe evitar utilizar a los estudiantes para hacer *talacha*. Debe existir esa apertura por parte del investigador de enseñar como hace su trabajo; cuáles son sus teorías, hipótesis o métodos que usa sin esconder el conocimiento. En otras palabras, hacerlo con una intención genuina de que los alumnos descubran su propio potencial, guiándolos para que después ellos sigan propias ideas y métodos. De esa manera formará discípulos que puedan continuar sus enseñanzas y los inspire a mejorar su formación hasta alcanzar la de su mentor o superarla. Podrá sonar muy idealista, pero como se pretende que la investigación incida en la formación del estudiante con la manera en la se ha estado trabajando. Actualmente se percibe que la inclusión de estudiantes en proyectos de investigación, se limita a ser ayudantes. Algunas veces, no se da el crédito debido a su trabajo cuando se divulgan los resultados de una investigación.

***El Profesor-Consultor.*** La propuesta de este rol está enfocada a establecer un vínculo más estrecho con la sociedad a la vez que el profesor recibe una remuneración por su liderazgo en proyectos para el sector privado o público. Los proyectos en las que entidades como Conacyt u otros organismos financian y cuyos recursos son administrados por las IES, los profesores no reciben pago alguno. El beneficio es mejorar su producción académica, formar recursos

humanos, realizar estancias de investigación, equipamiento de laboratorios etcétera y que en algún momento se traducirá en dividendos monetarios. Por ejemplo, al ingresar al Sistema Nacional de Investigadores, subir de nivel o aplicar al programa de estímulos convocado por su IES. Para poder desempeñar este rol, es indispensable que exista una unidad administrativa de la IES que desempeñe la labor de vinculación a la vez que oferta el portafolio de productos y servicios disponibles. De otra manera, el profesor tendría que andar *tocando puertas* y ofertar sus servicios. Para el caso particular de la Universidad de Quintana Roo, se denomina Centro de Extensión y Servicios. Se encarga de la promoción de los productos y servicios, de los aspectos de papeleo, financieros y se apoya en el departamento jurídico para la elaboración de los contratos y otras cuestiones legales. De esta manera, el profesor-consultor se puede concentrar llevar a cabo su labor de manera más eficiente y sin distractores de carácter burocrático. El desempeño de este rol, está condicionado a la demanda y necesidades de los solicitantes de los servicios por lo que una planeación para designar quienes desempeñaran esta actividad no es viable. Se tendría que tener planes de contingencia de manera que un profesor pueda cambiar al rol de consultor. Un aspecto importante que hay que considerar es que, el desempeño de este rol depende de la aceptación y libre elección profesor. Deben de existir las condiciones de establecer relación ganar-ganar. De otra manera, se infiere que no dará los resultados esperados.

***El Profesor-Tutor.*** Aunque esta actividad es desempeñada por los docentes como obligatoria, como se ha mencionado anteriormente, algunos de ellos no

están preparados, no les gusta o simplemente no se sienten cómodos. Para el caso de la Universidad de Quintana Roo, el programa institucional de tutorías no ha funcionado. Los resultados del estudio de trayectoria muestran que el estudiante conceptualiza al tutor como una figura administrativa que autoriza cargas académicas. No es el acompañante o guía en su camino por la institución. Por tal motivo, el rol del profesor-tutor pretende formar y capacitar aquellos que tienen aptitudes natas para establecer relaciones de confianza y empatía con los estudiantes. Así mismo, su formación tiene que estar enfocada a tratar de ayudar a los estudiantes más allá de orientarlos en trámites administrativos. Debe ser capaz de detectar situaciones de riesgo o vulnerabilidad y recomendar su atención con un especialista en caso de ser necesario. En definitiva este rol, no es para todos. A parte de estar siempre disponible para atender estudiantes, sus actividades se concentrarían en detectar problemáticas y canalizarlas a las áreas administrativas o académicas correspondientes. Esta tutoría no debe confundirse con la tutoría o asesoría académica que cada profesor que esta frente a grupo de brindar o estar disponible a llevar a cabo en las horas que designe dentro de su horario de trabajo.

### **Aspectos que Limitan La Implementación De La Propuesta**

La propuesta se enfrenta a varios aspectos que limitan o impiden su implementación. La primera es que la conceptualización del rol del profesor universitario en su sentido estricto. Debe desempeñar todas las actividades al mismo tiempo. La normatividad de la mayoría de las IES está estructurada o se interpreta de esa manera. En la práctica hay cierta flexibilidad en su cumplimiento

pero se exige cumplir con todas las actividades tarde o temprano. Eso significa que en el desempeño de las actividades sustantivas hay asignación de trabajo y no división de trabajo. Paradojamente, para las actividades de apoyo parece más fácil que se pueda hacer el cambio. Por otro lado, se necesita que el cambio se de la política pública y pero se percibe que el PRODEP tiende a continuar por el mismo camino de su antecesor y no se vislumbra un cambio significativo.

Los recursos cada vez limitados de las IES derivados de la problemática nacional y mundial evidentemente exigen que se usen todos los recursos humanos disponibles como hasta ahora se ha estado haciendo. Un cambio por pequeño puede provocar un desajuste en la operatividad de las IES.

Pero el cambio más importante es el de la conceptualización de que cada actividad sustantiva del docente tiene la misma importancia. Por ejemplo, la tutoría debe ser llevada por personas aptas como ya se mencionó y por ello tiene la misma importancia en la cadena productiva de formar un estudiante. Si un investigador no es apto para ella no debe demeritar ese trabajo y debe darle la misma importancia que le da a su labor investigativa. Así como cuando el fregadero de su casa se descompone y tiene que llamar al plomero para arreglarlo porque él no puede hacerlo, es como debería de apreciar el trabajo de sus colegas. Esta valorización de equidad de las actividades que hace el profesor acompañada de la *necesidad* de ingresar al SNI o a los Programas de Estímulos al Desempeño Docente (PEDD), dificultan la implementación de la diversificación de los roles propuestos. Retomando parte del pensamiento de Adam Smith no es por su benevolencia que el profesor realiza sus actividades con el propósito de

incorporarse al o subir de nivel en el SNI. Por otra parte, el PEDD es una alternativa de mejorar el salario de los profesores que en algunas IES es bajo. En ese sentido, el programa se ha convertido en una especie de *juegos del hambre* debido a que lo importante es producir por producir para alcanzar el mejor nivel posible. En el caso de la Universidad de Quintana Roo, el reglamento del PEDD tendría que tener adecuaciones a las nuevas condiciones, debido a que de manera automática muchos quedarían fuera. Si el cambio se diera desde la política pública, sería más fácil permearlo al seno de las IES.

Institucionalmente, puede haber una resistencia a la implementación de la diversificación de los roles propuestos debido a que se estima la baja de algunos indicadores de productividad académica. Sin embargo, es posible que otros indicadores como los de índice de reprobación y eficiencia terminal mejoren debido a que ahora habrá una mejor atención al estudiante: fortalecimiento al proceso-enseñanza aprendizaje, tutoría acorde a las necesidades del alumno y más vinculación de estudiantes con la investigación. No menos importante es que se espera una mayor participación institucional con el sector público y privado para resolver algunas problemáticas que requieran de los servicios de la IES.

## **Discusión**

Como se puede apreciar la diversificación del rol del profesor propuesta conlleva a la flexibilidad de llevar a cabo las actividades para las cuales es más apto siguiendo el modelo de la división del trabajo. Si bien el estudiante no es ítem que se ensambla en una línea de producción, algunos estudios como los de trayectoria



escolar muestran que en la parte cualitativa los indicadores institucionales no son muy alentadores. Hay mucha reprobación, muchos alumnos no culminan sus estudios y pocos de ellos obtienen su grado académico. Ese fenómeno ocurre en una institución grande o pequeña sin distinción alguna como se aprecia en los ejemplos de la Universidad de Quintana Roo y la Autónoma de Querétaro. Por la parte cualitativa, muchos profesores no tienen la aptitud nata o adquirida mediante una capacitación para establecer las relaciones de confianza que le permitan ser el guía para ayudar al estudiante en vida académica. Así como en una línea de montaje, las manos finas de mujeres ensamblan componentes electrónicos, se necesita esa fineza en la tutoría al estudiante. En la investigación es lo mismo; no sólo se necesita que se haga sin prisas si no que impacte a la formación del estudiante. Los críticos al PROMEP han concluido que a pesar de la fuerte inversión de recursos, ha contribuido muy poco en ese aspecto. Se espera que la continuidad de esa política pública si logre hacerlo; los cambios percibidos hasta el momento es el énfasis en el trabajo colegiado de los Cuerpos Académicos por lo que los recursos económicos se orientarán al desarrollo de los mismos. Sin embargo, por la experiencia del programa anterior es poco probable que ese desarrollo aporte mucho a la docencia o la tutoría, actividades en las que se ponen en práctica los conocimientos y habilidades particulares de cada docente en el aula de clases.

## **Conclusiones**

La propuesta de la diversificación del rol de profesores tiene una oposición primeramente porque desde siempre se ha conceptualizado que el profesor es

apto para las funciones sustantivas que tiene que desempeñar. Hasta se ha concebido un perfil ideal; dotado con habilidades y conocimientos que la práctica muy pocos pueden alcanzar al 100%. Platón no ha recordado que por naturaleza somos aptos para ciertas cosas y esa diversidad es la que logra un equilibrio en la sociedad. Ese equilibrio se puede lograr en una IES un ente que puede ser visto como una sociedad pero en pequeña escala. Segundo, las actividades debe realizarlas al mismo tiempo según la normatividad de las IES y en pocos casos hay excepciones como es estar desempeñando funciones administrativas o por estar disfrutando de periodos sabáticos que permiten una descarga de actividades. En ese sentido la propuesta podría ser implementada si desde la política pública, se conceptualizara que al diversificar el rol del profesor hay mejores posibilidades de incidir en la formación de un estudiante, justo como la teoría de la división del trabajo lo plantea y que en la práctica se traduce en el aumento de la productividad a la vez que los recursos se usan de una forma más eficiente.

## Referencias

Fernández, M. A. & González, S. (2012). El perfil del buen docente universitario.

Una aproximación en función del sexo del alumnado. *REDU - Revista de Docencia Universitaria*, 10 (2), 237-247.

Flores, R. (2002). *Una comparación de las teorías de división de trabajo de acuerdo a su concepto de sociedad*. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de

<http://paginas.ufm.edu/clyntonr/Una%20comparaci%C3%B3n%20de%20la>

s%20teor%C3%ADas%20de%20divisi%C3%B3n%20del%20trabajo%20de%20Plat%C3%B3n%20y%20Adam%20Smith%20de%20acuerdo%20a%20su%20concepto%20de%20sociedad.pdf

López, M. L. (2014). *Políticas Públicas y Educación Superior*. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_09/ponencias/1480-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_09/ponencias/1480-F.pdf)

Reyes, M. I. (2004). *Perfil ideal del profesor universitario: una guía para detectar necesidades*. Recuperado el 7 de mayo de 2015 de [http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4\\_29.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_29.pdf)

Secretaria de Educación Pública. (2015). *Objetivos del Prodep*. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de <http://dsa.sep.gob.mx/promepdsa.html>

Secretaria de Educación Pública. (2006). *Programa de Mejoramiento del Profesorado: Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas*. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de <http://dsa.sep.gob.mx/pdfs/Promep%20Libro.pdf>

Talamantes, A., & Velázquez, A. (2001). Arquitectura de procesos para las instituciones públicas de educación superior. *Teoría y Praxis* (1), 109-124.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2011). *Manual del tutor*. Recuperado el 10 de octubre de 2015 de <http://www.uanl.mx/sites/default/files/dependencias/del/manualdetutor.pdf>

Universidad Autónoma de Querétaro. (S/F). *Series Históricas Licenciatura*.

Recuperado el 10 de septiembre de 2015 de

[http://www.uaq.mx/estadistica/sh\\_l.html](http://www.uaq.mx/estadistica/sh_l.html)

Universidad de Quintana Roo. (2013). *Estudio de Trayectoria Escolar de la Universidad de Quintana Roo: Los Programas Educativos de Licenciatura de las Unidades Académicas de Chetumal, Cozumel y Playa del Carmen*. Informe de proyecto de investigación. Chetumal, Quintana Roo, México.

# Herramientas Conceptuales del Nuevo Institucionalismo para el Estudio de Organizaciones de Educación Superior Privadas

---

Lorena Litai Ramos Luna<sup>1</sup>

## Resumen

En este capítulo se proporcionan herramientas conceptuales a partir de los supuestos del nuevo institucionalismo para estudiar a las organizaciones de educación superior privadas. A partir de las bases tradicionales situadas en los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983) se propone retomar cuatro nociones clave para el desarrollo posterior: la estructura formal, los mitos racionalizados, el isomorfismo institucional y el campo organizacional. La estructura formal es el plan de actividades donde se establecen metas y políticas que busca la coordinación y el control, pero que sin embargo funciona como mito racionalizado, es decir como una prescripción racionalizada que identifica como técnicos varios propósitos sociales. Las organizaciones se apegan a la estructura para exteriorizarlas como eficientes y con ello asegurar legitimidad en sus ambientes. Por otra parte, el isomorfismo es el proceso imitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales, el proceso permite la incorporación de elementos legitimados en los ambientes en términos de eficiente. Por último las organizaciones de educación superior privadas tienen lugar en campos organizacionales, es decir coexisten en un conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de vida institucional. Tales bases teóricas son engarzadas con elementos propios de la composición del ambiente institucional en el que tienen lugar las organizaciones de educación superior privada, para así dar solidez a las herramientas conceptuales propuestas. Con ello se aporta una delimitación útil que pretende orientar al lector en la labor investigativa.

**Palabras clave:** Organizaciones de educación superior privadas, estructura formal, mito racionalizado, isomorfismo, campo organizacional.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. [lorena.litai@gmail.com](mailto:lorena.litai@gmail.com)

## **Introducción**

El análisis de las organizaciones de educación superior privada representa múltiples retos para el investigador, sobre todo al articular supuestos teóricos para comprender fenómenos que hoy en día tienen mucho peso al poner en perspectiva el contexto educativo, como lo es la mercantilización educativa.

El presente capítulo brinda herramientas conceptuales para estudiar a las organizaciones de educación superior privadas a partir de los supuestos de perspectiva neo institucionalista. Con ello se pretende expandir las posibilidades de investigación de un sector que forma parte de la realidad educativa a nivel superior y que ha sido sujeto de fuertes críticas por hacer de la educación una mercancía.

El nuevo institucionalismo aporta herramientas conceptuales clave para vislumbrar los múltiples elementos de análisis que se involucran al hacer de las organizaciones de educación superior privadas el objeto de estudio de una investigación, sobre todo partiendo de que bajo su funcionamiento estructural se auspicia la labor educativa de tintes sociales y simbólicos, pero también conceptos empresariales como la eficiencia, ambos fundamentos de naturaleza contradictoria y complementaria.

Las conjeturas neo institucionalistas brindan pistas al explicar que las organizaciones identifican como técnicos propósitos sociales a manera de mitos racionalizados, incorporan elementos institucionalizados de sus ambientes en una carrera por asegurar legitimidad, misma que es vital para que una institución educativa privada tenga perpetuidad. Los siguientes apartados profundizan en la

descripción de herramientas conceptuales para el estudio de dichas organizaciones.

### **Herramientas conceptuales del nuevo institucionalismo**

El nuevo institucionalismo se ha consolidado como una perspectiva teórica dominante para comprender a las organizaciones; es clave la pregunta: ¿Cómo y porqué las organizaciones se comportan como lo hacen y cuáles son sus consecuencias? (Greenwood, Olivier, Sahlin y Suddabby, 2008). Las bases tradicionales se sitúan en los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983). Los primeros planteamientos retoman a la estructura formal desde la adopción de la burocracia, pero enfocándose a la organización, su contexto y la búsqueda de legitimidad.

Meyer y Rowan (1977) a partir de una revisión a los planteamientos weberianos sobre el surgimiento histórico de las burocracias como consecuencia de los mercados económicos y los estados centralizados, consideran que la estructura formal es un plan de actividades donde se establecen metas y políticas bajo el control burocrático racional e impersonal, es sumamente efectivo para la coordinación y el control de las relaciones implícitas en las actividades de trabajo. El supuesto es que a través de la coordinación y el control, además del cumplimiento de las reglas y procedimientos que dicta la estructura formal, una organización puede llegar a ser exitosa.

No obstante, en el ambiente institucional, se mantiene una brecha entre las estructuras formales y las actividades cotidianas de toda organización. Las

estructuras no son producto exclusivo de la organización formal, ni las normas son producto de la sociedad en general, sino que ambos forman parte de estructuras institucionalizadas que funcionan como mitos racionalizados. Un mito racionalizado es una prescripción racionalizada e impersonal que identifica como técnicos varios propósitos sociales y dicta a manera de reglas los medios para alcanzar propósitos técnicos.

Las organizaciones deben mantener que en apariencia, funcionan racionalmente. Incorporando mitos racionalizados aseguran su supervivencia al ganar legitimidad. Se da por sentado que las estructuras institucionales se convierten en medios para lograr fines, las organizaciones se adhieren a ellas independientemente de su eficiencia porque las exteriorizan como adecuadas y racionales generando las condiciones adecuadas para legitimarse y garantizarles el éxito.

A medida en que surgen nuevos mitos racionalizados, se abren paso nuevos campos de actividad racionalizada y con ello nuevas organizaciones formales, o bien, las organizaciones ya establecidas amplían su estructura para hacerse isomorfas con los mitos que se incorporan. El isomorfismo es según DiMaggio y Powell (1983), un proceso imitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Son tres los mecanismos: isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.

El isomorfismo coercitivo se debe a las influencias políticas y las presiones formales e informales que ejercen unas organizaciones sobre otras mediante expectativas culturales en la sociedad. El isomorfismo mimético, es consecuencia de responder de manera estándar a la incertidumbre cuando se enfrenta un



problema de causas ambiguas, la imitación de otras organizaciones puede considerarse como una solución viable. Por último, el isomorfismo normativo está asociado con la profesionalización y la lucha colectiva de los miembros por definir condiciones y métodos de trabajo por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional.

El isomorfismo hace que las organizaciones incorporen elementos legitimados en campos de actividad en términos de eficiencia, estos pueden ser criterios de evaluación externos o ceremoniales, que definen el valor de los elementos estructurales y generan dependencia de las instituciones exteriores. Para que las organizaciones aseguren éxito, perpetuidad y legitimidad la condición es hacerse isomorfas con sus ambientes, y mantener la apariencia de eficiencia técnica(Meyer y Rowan, 1977).

A la definición del isomorfismo se une la de campo organizacional. DiMaggio y Powell, (1983) sugieren que la adopción de la estructura formal ocurre cuando las organizaciones se hacen similares, aunque no por ello más eficientes. La adopción de formas de homogeneización tiene sus raíces a partir de la estructuración de campos organizacionales, donde los campos altamente estructurados proporcionan un contexto en el que se trata racionalmente con la incertidumbre y las limitaciones conduciendo a la homogeneidad de la estructura, cultura y producción. Meyer y Rowan (1977) lo enuncian como campo de actividad, pero DiMaggio y Powell (1983) amplían la concepción describiéndolo como el conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional, incorporando la totalidad de actores que lo componen.

Tabla 1. Herramientas conceptuales del nuevo institucionalismo

Herramienta conceptual	Noción
1. Estructura formal (Meyer y Rowan, 1977)	Plan de actividades donde se establecen metas y políticas bajo el control burocrático. Es efectiva para la coordinación y el control de las relaciones implícitas en las actividades de trabajo. Sin embargo, funciona como un mito racionalizado, ya que las organizaciones se adhieren a ella para exteriorizarlas como eficientes y con ello generar las condiciones adecuadas para legitimarse.
2. Mito racionalizado (Meyer y Rowan, 1977)	Prescripciones racionalizadas que identifican como técnicos varios propósitos sociales, dicta a manera de reglas los medios para alcanzar propósitos técnicos
3. Isomorfismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983)	Proceso imitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Este proceso permite la incorporación de elementos legitimados en los ambientes en términos de eficiencia.
4. Campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983)	Conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional, incorporando la totalidad de actores que lo componen.

Fuente: Elaboración propia con base en Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983).

La Tabla 1., resume de manera general las herramientas conceptuales del nuevo institucionalismo a partir de las cuales se cimienta el desarrollo posterior.

### **Nuevo institucionalismo y el estudio de organizaciones de educación superior privadas**

Ahora bien, el tema de las organizaciones de educación superior privadas bajo la óptica de los supuestos neo institucionalistas es tratado en los trabajos de Ibarra (2008) y Buendía (2010). Ibarra (2008) muestra un bosquejo que relaciona a las instituciones educativas empresarializadas<sup>2</sup> y el nuevo institucionalismo. En este tipo de instituciones, los criterios formales del desempeño económico como la eficiencia técnica o la rentabilidad económica no se aplican de manera directa en la estructura y prácticas de la organización, ya que sobresale el contenido simbólico de las medidas de eficiencia y racionalidad al constituirse como mitos que posibilitan la construcción de legitimidad en la organización ante las demandas de la sociedad que le exigen responder el cumplimiento de la función para la cual fue creada.

A esta apreciación, se le suma que hoy en día las instituciones no sólo tienen que cumplir con la importancia otorgada por la sociedad a la educación y al

<sup>2</sup> La empresarialización de la educación, es el término que utiliza Ibarra (2002, 2005, 2008, 2012) para destacar la adopción sistemática de formas de organización e instrumentos de gestión de la empresa en instituciones de educación superior, bajo la premisa de que la universidad no es distinta de la empresa y puede ser manejada de la misma manera para alcanzar mayor eficiencia y productividad.

conocimiento; sino también a la articulación de sus estructuras y su desempeño ante las demandas del mercado; un contexto plagado por nociones como la mercantilización de la educación, el discurso globalizador y la reconfiguración del papel del Estado. Incluso Ibarra (2008), al considerar la diversificación y segmentación del mercado de educación superior, cuestiona el isomorfismo institucional, la cultura y los símbolos en la construcción del sentido de los individuos a su realidad cotidiana.

Por otra parte, Buendía (2010) al retomar el campo de la educación desde el nuevo institucionalismo, destaca dos supuestos. El primero es que la educación representa una institución altamente compleja que da lugar a prácticas contingentes y controvertidas, lo que significa que la educación es capaz de asumir distintas formas dependiendo del trabajo colectivo de los distintos actores, estudiantes, profesores y administradores, por lo que a través del institucionalismo es posible comprender y explicar los acuerdos que permiten que se imponga cierta visión de los actores en un campo organizacional, dejando atrás otras formas posibles.

El segundo supuesto de Buendía (2010) recae en la necesidad de diferenciar escuelas y universidades, de empresas y organizaciones dedicadas a la producción y el comercio, ya que en las primeras es fundamental conocer que los criterios e indicadores formales de desempeño económico centrados en la productividad y eficiencia técnica no son explícitos en las prácticas de la organización, sino que tiene más peso el contenido simbólico al constituirse como mitos que posibilitan la construcción de legitimidad.

En ambas aproximaciones se deja en claro que las organizaciones educativas cuentan con elementos estructurales que funcionan como mitos racionalizados, permiten su funcionamiento y son retomados de sus ambientes en congruencia con los principios sociales que rigen lo que una institución educativa debe ser, pero que también deben corresponder con los requerimientos del mercado. Sin embargo, pese a la conformidad estructural, los elementos simbólicos tienen más peso porque permiten construir legitimidad.

A partir de los fundamentos que se han descrito, surgen las siguientes preguntas: ¿cuál es la composición del ambiente institucional en el que las organizaciones privadas existen?, ¿qué elementos institucionalizados incorporan de sus ambientes?, Los siguientes apartados proponen una posible explicación a los cuestionamientos. De entrada, comprender de manera general la disposición del ambiente institucional, brinda la oportunidad de clarificar los elementos simbólicos que son insertados en su estructura formal para el funcionamiento técnico, considerándose como medidas que permiten la construcción de la legitimidad.

### **Ambiente institucional de las organizaciones de educación superior privada**

Tradicionalmente, la educación superior se había desarrollado fuera de los mercados porque el subsidio provenía de los gobiernos. Hoy en día, esta idea se ha transformado, existe una relación intrínseca con el mercado como articulador de la vida social. En un primer momento, las organizaciones escolares se construyeron a través de una lógica de conformidad institucional y de mantener su legitimidad en sociedad, más que de una eficiencia técnica. El control de la educación estaba en manos del Estado, y no mediado por las fuerzas del

mercado. En una visión temprana de la teoría institucional el cambio era visto exclusivamente como un proceso de isomorfismo de formas educativas las cuales eran congruentes con normas y valores institucionalizados por el estado (Rowan, 2006).

No obstante, la aparición de proveedores privados ha transformado esa concepción de las instituciones educativas. Su amplitud y diversidad<sup>3</sup> dan lugar a que se tengan más alternativas a quien tenga los recursos económicos para adquirir servicios educativos privados. Mientras muchas instituciones de educación superior funcionan con recursos gubernamentales, otras surgen a través de particulares ofreciendo un servicio educativo con orientación al mercado. La imagen que se tienen de las organizaciones privadas es la de un sector en expansión y con una calidad cuestionable, donde quedan exentas las instituciones que han creado prestigio con colegiaturas altas y que son proclives a una buena reputación por los servicios que producen (Álvarez, 2011).

En pocas palabras, a partir de la expansión de instituciones de educación superior privadas, se ha difundido la imagen de la educación superior como un gran negocio que genera riqueza. Prevalece la difusión de un discurso mercantilista

<sup>3</sup> Recuérdese el trabajo de Levy (1986) en el que clasifica a las organizaciones educativas privadas de acuerdo a distintas olas que representan el surgimiento. Las primeras, organizaciones privadas de élite, que surgen ante la necesidad de distinción y estatus de las clases dominantes en el país, cuando las instituciones públicas dejan de ser un diferenciador de clase, los potentados definen su propio sector educativo. Las segundas, organizaciones religiosas, que erigen universidades con la finalidad de esparcir sus fundamentos y valores. Finalmente las instituciones de absorción de demanda, las cuales acaparan un nicho en el que acaparan a quienes no son partícipes de las instituciones de educación superior pero no tienen los recursos económicos para adherirse a cualquiera de las dos categorías previas.

plagado de temas como la eficiencia y efectividad. Tal discurso refiere a un proceso de transformación de la educación en mercancía, es decir un servicio que se compra y vende en un entorno competitivo regido por mecanismos de mercado. La idea de que las organizaciones adoptan la noción institucionalizada de la educación se transforma a la de ser empresas cuyo fin ulterior es la generación de riqueza económica (Brunner y Uribe, 2007; Gascón y Cepeda, 2008; Aboites, 2009; Buendía, 2009; Verger, 2013).

Entra a escena una competencia por recursos, alumnos y legitimidad. La concepción de la organización escolar como flojamente acoplada; es decir que está instituida y manejada de acuerdo con supuestos racionales, pero se conforma a manera bloques de construcción que pueden estar vinculados endeblemente, con poca frecuencia o interdependencia mínima (Weick, 1976), se ha debilitado al manifestarse una introducción de mecanismos que buscan garantizar la calidad de sus productos en el mercado, ante la sensibilidad de aparentar ser racionales (Meyer y Rowan, 2006; Greenwood, et al., 2008; Buendía, 2010), pero no en un compromiso por ser congruentes con su función social, sino para incrementar a través de sus actividades académicas el margen de ganancias.

Ante los esbozos presentados sobre el ambiente institucional al que se sujetan las organizaciones de educación superior privadas, se resalta el hecho de que son pensadas como negocios voraces que han sentado las bases para la construcción de un mercado educativo en el que a los conocimientos y la formación profesional puede asignárseles un precio de circulación accesible sólo para aquellos que tengan los medios suficientes para adherirse mediante el pago de colegiaturas. La

necesidad prioritaria de financiarse a través del mantenimiento e incremento de matrícula las ha permeado de un discurso de eficiencia y efectividad de su estructura técnica, con lo que adoptan la lógica educativa para entrar en conformidad con el ambiente institucional y con ello asegurar legitimidad.

Para Meyer y Rowan (2006) son tres los temas fundamentales para analizar a la educación superior privada. El primero de ellos es el núcleo de la estructura formal cimentado a partir de reglas y procedimientos, versus la estructura como socialmente construida por significados y actos cognitivos de los individuos, es decir, vincular el nivel macro que explica el comportamiento de las instituciones y que permea la estructura formal a través de normas y elementos institucionalizados, con el nivel micro que relaciona los saberes y entendimientos de los actores que participan en las organizaciones educativas.

En segundo lugar, la cuestión de los mercados educativos. Para el nuevo institucionalismo los mercados son también conformados institucionalmente. Se discute la noción racional de las decisiones del comportamiento en el que los actores económicos participan en transacciones motivadas por la relación costo-beneficio, con la noción de la racionalidad limitada<sup>4</sup> (Simon, 1988), y la visión institucionalista en la que los intereses se reconstruyen en un contexto institucional específico.

<sup>4</sup>Simon (1988), plantea que la completa racionalidad está limitada por la falta de conocimiento. El ser humano se ve restringido dentro de los límites de sus conocimientos y la elección individual se basa en un ambiente de supuestos y premisas que el sujeto acepta como base de su elección y el comportamiento que resulta se encuentra dentro de los límites establecidos por los supuestos.



El tercer tema que prevén Meyer y Rowan (2006), es a los actores históricos que forman parte de una institución, motivados por intereses, pero también por creencias culturales que existen en el contexto de las instituciones. Los actores cobran importancia porque son ellos los que establecen diferentes mecanismos de cambio institucional, ya sea a partir de luchas de poder, pero también a partir de mecanismos de aprendizaje social y experimentación.

Otro elemento que debe ser considerado para analizar la educación superior es descrito por Levy (2004, 2006), quien argumenta que el crecimiento actual de la educación superior privada presenta desafíos al nuevo institucionalismo, pensando en que el crecimiento trae diversidad entre organizaciones; además de que el mercado educativo propicia una dinámica de competencia técnica racional relacionada con cambios económicos y políticos en la que se reduce la centralidad del estado y se posibilitan medios alternativos para la legitimidad.

En educación superior privada, específicamente la diversidad es entendida como diferencias institucionales en cuanto a misión, tamaño, recursos, ámbito curricular entre otros. Los supuestos base del nuevo institucionalismo revisados previamente, explican el crecimiento y la homogeneidad de formas organizacionales y prácticas, mostrando que se internalizan elementos institucionalizados de los ambientes para adquirir legitimidad. Sin embargo, en la literatura sobre educación superior se hace frecuente los términos de diversidad acerca de la educación superior privada y su funcionamiento (Levy, 2004, Buendía, 2010).

Sin embargo, aunque son diversas y no se puede hablar de que son homogéneas, pero sí de que incorporan elementos institucionalizados que les otorgan legitimidad, a manera de isomorfismo coercitivo y la idea institucionalizada de lo que una escuela debe ser. La dinámica de mercado les otorga la posibilidad de responder ante las demandas de sus ambientes de manera distinta, en cierta medida, el isomorfismo mimético que tiende a la imitación de organizaciones exitosas, corresponde a la adopción de prácticas comunes para enfrentar la adversidad, entre ellas salen a flote las estructuras dispuestas para atraer alumnos a los planteles, algo que si bien puede variar entre organizaciones, se comparte la idea de que el exteriorizar las certificaciones externas y de carácter gubernamental que garantizan legitimidad.

La diversidad organizacional es posible porque el ambiente en sí es diverso. Las organizaciones de educación superior privadas se establecen en diferentes ambientes lo que las hace diferentes unas de otras, desde su enfoque hasta la coherencia con el exterior que presentan. El propósito del análisis institucional dentro de las instituciones privadas, es señalar porque de entre la variedad de formas se selecciona un arreglo que corresponde mejor a sus intereses, (Levy, 2004; MeyeryRowan, 2006).

En resumen, son cuatro las directrices que se desprenden del nuevo institucionalismo y se engarzan con la composición del ambiente institucional en el que tienen lugar las organizaciones de educación superior privadas, las que nos permiten trazar herramientas conceptuales para su abordaje. La tabla 2., resume cada una de las directrices.

Tabla 2. Herramientas conceptuales del nuevo institucionalismo para el estudio de organizaciones de educación superior privadas

Herramienta conceptual	Noción
1. Estructura formal (Meyer y Rowan, 1977)	En las organizaciones de educación superior privadas, la estructura formal se conforma a partir de reglas y procedimientos, es construida socialmente por significados y actos cognitivos de los individuos. Sin embargo, se adopta la noción institucionalizada de la educación, para ser congruentes con la función social sobre la cual se erigen, pero también para responder a las demandas del mercado (Meyer y Rowan, 2006).
2. Mito racionalizado (Meyer y Rowan, 1977)	Los mitos racionalizados en el ambiente institucional de la educación superior privada tienen sus raíces en la mercantilización de la educación. Se identifica como técnico el propósito social de la educación para asegurar legitimidad(Meyer y Rowan, 2006), y con ello también asegurar la generación de riqueza económica.
3. Isomorfismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983)	La expansión trae diferenciación entre organizaciones, añadiendo que el mercado educativo propicia una dinámica de competencia en la que se posibilitan medios alternativos para

asegurar legitimidad (Levy, 2004, 2006). Por lo tanto no se puede hablar de homogeneidad en las formas organizacionales, pero sí de la incorporación de elementos legitimados en el ambiente en términos de eficiencia.

4. Campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983) El campo organizacional de la educación superior privada se compone de empresas, familias, organizaciones de la sociedad civil, otros proveedores educativos, emprendedores, instancias gubernamentales. Los actores cobran importancia porque son ellos los que establecen diferentes mecanismos de cambio institucional (Meyer y Rowan, 2006).

---

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se especifica cada una de las herramientas conceptuales con las particularidades de las organizaciones de educación superior privadas.

### **Herramientas conceptuales del nuevo institucionalismo para el estudio de las organizaciones de educación superior privadas**

Las organizaciones educativas son sistemas de producción que construyen individuos y sistemas de ritos institucionalizados que transforman los roles sociales. Poseen una base institucionalizada de reglas básicas y trabajo técnico que persigue criterios de eficacia, pero su labor no es la racionalización de procesos de producción (Meyer, 1977).

Las organizaciones institucionalizadas integran sus propios arreglos estructurales establecidos por estructuras institucionales, tratando de amortiguar sus estructuras de trabajo técnico de las actividades en la organización a partir de actividades como la certificación, la delegación y los rituales que desacoplan su trabajo técnico de la estructura organizacional para alinearse con el marco institucional (Meyer, 1977; Meyer, Scott y Deal, 1983).

Las estructuras organizacionales de la escuela reflejan las reglas institucionales creadas ambientalmente respecto de lo que es la educación, desacoplándose del trabajo técnico de la educación y enfocándose al mantenimiento de la conformidad con las categorías socialmente estandarizadas del sistema educativo, (Meyer, Scott y Deal, 1983). Las organizaciones educativas privadas deben mantener su estatus legítimo como escuela, conformando reglas institucionales para definir lo que la escuela es debido a que su sobrevivencia depende de la conformidad con los requerimientos institucionales y de la legitimidad. Una escuela exitosa es aquella con la que socialmente se está de acuerdo que es una escuela y sus miembros son exitosos en tanto exista una definición de mercado para el éxito.

La primera herramienta conceptual es la estructura formal. Meyer y Rowan (1977) en las bases neo institucionalistas la estructura formal se conforma como reglas institucionales que funcionan como mitos racionalizados; se encuentran vinculadas a entendimientos y significados que se atribuyen a estructuras sociales institucionalizadas. En las organizaciones de educación superior privadas, la estructura formal se conforma a partir de reglas y procedimientos, es construida socialmente por significados y actos cognitivos de los individuos. Sin embargo, se

adopta la noción institucionalizada de la educación (Meyer y Rowan, 2006), para ser congruentes con la función social sobre la cual se erigen, pero también para responder a las demandas del mercado.

Para comprender la noción institucionalizada de la educación se debe saber que la educación es una institución muy desarrollada que tiene un gran impacto en la sociedad, es un arreglo organizado de experiencias socializadas que posee efectos legitimadores. En el primero de ellos, la educación asigna personas a posiciones en la sociedad a través de definir de manera coercitiva el tipo de conocimiento al que los individuos deben pertenecer, esto es, más allá de la eficacia de los cuerpos de conocimiento, éste último debe ser adquirido por los actores a riesgo de que se les piense como negligentes o irracionales. Las categorías son racionalizadas bajo un control simbólico y entran coercitivamente en la vida social (Meyer 1977).

De acuerdo con este efecto, el propio hecho de saber que un individuo al término del nivel medio superior debe pertenecer a una institución universitaria, es una manera de asignarle a una posición en la sociedad, la cual de entrada se compone de una carga de significados en relación a los alumnos docentes, familia y comunidad (Brunner, 2000), entre ellos, la educación superior como un eje fundamental para esperar en el futuro mejores oportunidades de trabajo o la construcción de un patrimonio social (Aboites, 2003; Muñoz, 2009), ideas que son racionalizadas y extendidas a nivel social.

El acceso a ésta posición está mediado por varios factores, dado que las instituciones de educación superior no ofrecen acceso universal a todos los que

quieran acceder a ellas (Suárez, 2012), de entre los que se enuncia, el examen de ingreso un sistema segmentado en el que las diferencias en capital social se traducen en diferencias en el desempeño en el momento de presentar una prueba estandarizada, lo cual se traduce en diferencias en posibilidades de acceso (De Vries, 2005), y va muy de la mano la falta de cupo ya que muchos jóvenes cuentan con los recursos económicos y culturales requeridos por las instituciones para matricularse pero no logran asegurar su lugar.

Otro factor importante es la falta de recursos económicos impide que los jóvenes de los grupos menos privilegiados logren ingresar a instituciones prestigiadas en las que es requisito realizar aportaciones económicas elevadas para permanecer en ellas (Suárez, 2012). Las diferencias implican que para los sectores poblacionales con altos ingresos, todas las opciones son accesibles, mientras que para los sectores más pobres, varias instituciones están fuera del alcance personal o requieren de la inversión de más de la mitad de los ingresos familiares (De Vries, 2005).

Las organizaciones privadas aprovechan la demanda por el acceso al cuerpo de conocimientos que otorga el nivel superior, al que más allá de su eficiencia técnica, los individuos desean pertenecer. Su actividad gira entorno al estudiante porque es su meta a alcanzar, por lo que no es suficiente con ofrecerle una buena educación, sino que el alumno la considere como la mejor (Suárez, 2012), asegurando con ello el cumplimiento de la función social para la que fueron erigidas, consolidando legitimidad, pero también sirviendo al propósito de captar

los recursos suficientes siguiendo la lógica de mercado, de hecho, es el mercado el que dicta la variedad de licenciaturas que están en demanda de los solicitantes.

El segundo efecto legitimador de Meyer (1977), se encuentra relacionado con la segunda herramienta conceptual que se ha señalado previamente: los mitos racionalizados. Éstos últimos tienen sus raíces en la mercantilización de la educación. Se identifica como técnico el propósito social de la educación para asegurar legitimidad y con ello también asegurar la generación de riqueza económica (Meyer y Rowan, 2006).

Meyer (1977) enuncia como segundo efecto legitimador a la certificación y consiste en que la educación como institución, crea y define categorías particulares asignando reglas y designando personas a roles de élite dependiendo de su autoridad y competencia. La educación no sólo crea conocimiento, sino que conceptúa conjuntos de reglas que conectan el estatus educacional de aquellos que han adquirido educación, con las posiciones formadas e informales, con lo que se asigna a unos al éxito y a otros al fracaso.

Bajo este efecto se puede afirmar que la comprobación de que se ha obtenido un grado académico llega a través de un título profesional, en el caso de la educación superior, acredita la capacidad del egresado de ejercer su profesión en la sociedad. Los títulos universitarios poseen una dimensión técnica preponderante, ya que justifican el cuerpo de conocimientos en el cual el sujeto tiene erudición, sin embargo, también conforman un compendio simbólico de significados, como el estatus, el resultado de un esfuerzo familiar, el acceso a mejores oportunidades laborales.



Las organizaciones educativas privadas ofrecen educación superior a sus participantes y con ello les permiten acceder a la certificación correspondiente al grado que cursaron. El prestigio de las instituciones se caracteriza por los diplomas expedidos con lo que exterioriza su calidad en el mercado, lo que refuerza la competencia por el prestigio entre las instituciones y estratifica el mercado de la enseñanza a criterios de selectividad y estatus (Ordorika, 2006; Brunner y Uribe, 2007).

El tercer efecto legitimador que plantea Meyer (1977), es que la educación crea una serie de supuestos acerca de la cultura común de la sociedad y expande el significado en la vida colectiva. Las reglas son parte básica de la ideología institucional y son altamente legítimas debido al estatus altamente institucionalizado de la educación en la sociedad. Tales supuestos son introducidos en las organizaciones de educación superior privadas y funcionan también como mitos racionalizados. En este caso pese a que la mercantilización educativa consiste en un proceso de transformación de la educación y mercancía, es decir un servicio que se compra y vende en un entorno competitivo regido por mecanismos de mercado, (Brunner y Uribe, 2007; Gascón y Cepeda, 2008; Aboites, 2009; Verger, 2013), las organizaciones educativas privadas no pueden alejarse de su la idea institucionalizada de la educación.

La tercera herramienta conceptual que se ha planteado anteriormente es el isomorfismo. La expansión trae diferenciación entre organizaciones, añadiendo que el mercado educativo propicia una dinámica de competencia en la que se posibilitan medios alternativos para asegurar legitimidad (Levy, 2004, 2006). Por lo

tanto no se puede hablar de homogeneidad en las formas organizacionales, pero sí de la incorporación de elementos legitimados en el ambiente en términos de eficiencia.

Entre los elementos legitimados que se incorporan a las organizaciones privadas se encuentran las estructuras de promoción de la educación privada, que si bien en cada institución son distintas, se está en acuerdo que una de sus acciones principales es atraer consumidores a sus aulas. Las actividades se acompañan de un conjunto de políticas entre las que se destaca la ampliación de oferta de becas, créditos y financiamiento para que los alumnos puedan pagar sus estudios (Suárez, 2013).

Finalmente, la cuarta herramienta conceptual es el campo organizacional. Se compone de empresas, familias, organizaciones de la sociedad civil, otros proveedores educativos, emprendedores, instancias gubernamentales. Los actores cobran importancia porque son ellos los que establecen diferentes mecanismos de cambio institucional (Meyer y Rowan, 2006). El sistema educativo al que pertenecen las organizaciones de educación superior privadas, es una institución de nivel social controlada por el Estado, y es construido en una sociedad de reglas que son dadas por sentadas e incorporados en las decisiones y las acciones (Meyer, 1977).

La educación superior juega un rol central en la sociedad y con ello se vinculan relaciones con empresas, familias, organizaciones de la sociedad civil, otros proveedores educativos, emprendedores, instancias gubernamentales, todos ellos para dar lugar al campo organizacional, (Meyer y Rowan, 2006). Se involucran

también los actores que están dispuestos a consumir el servicio educativo. Cada institución se enfrenta al acrecentamiento de sus matrículas donde las relaciones no son exclusivamente mercantiles, sino políticas y simbólicas al tratar de construir una imagen favorable de prestigio basado en su calidad y oferta, sujetándose a las reglas que remiten las regulaciones estatales para el funcionamiento de los espacios educativos. Las relaciones tienen lugar en un espacio sociocultural donde convergen intereses.

## **Conclusiones**

A lo largo del documento se han descrito los supuestos neo institucionalistas a manera de brindar herramientas conceptuales para el estudio de las organizaciones de educación superior privadas. Se destacó a la estructura formal como el plan de actividades y políticas efectivo para la coordinación y el control de las relaciones implícitas en las actividades de trabajo, funge como mito racionalizado ya que las organizaciones se apegan para mostrarse como eficientes y con ello construir legitimidad.

Los mitos racionalizados identifican como técnicos propósitos sociales dictando a manera de reglas los medios para alcanzar propósitos técnicos. Por otra parte el isomorfismo como el proceso imitador que obliga a las organizaciones a parecerse para enfrentar condiciones ambientales, incluso permitiendo la incorporación de elementos legitimados en términos de eficiencia. Finalmente el campo organizacional, es decir el conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional.

Con tales supuestos, se estableció una relación con las particularidades de las organizaciones de educación superior privadas a manera de directrices. En primer lugar se consideró que las organizaciones de educación superior privadas, la estructura formal se constituye por medio de reglas y procedimientos, incluyéndose su connotación de ser construida socialmente. Sin embargo se apropian de la noción institucionalizada de la educación para ser congruentes con las demandas sociales que requieren formación profesional. Ante su carácter empresarial, la adopción responde también a las demandas del mercado. Se identifica como técnico el propósito social de la educación para asegurar legitimidad y con ello generación de riqueza económica, en este caso, dichas organizaciones atraen para la demanda educativa que está permeada de la noción de la educación como un eje social simbólico, además de que como producto final se garantiza la adquisición de títulos académicos para sus participantes.

La expansión de las organizaciones educativas de carácter privado, ha propiciado que surjan diversos establecimientos, las condiciones que dicta el mercado educativo propician una dinámica de competencia en la que es posible emplear medios alternativos para asegurar legitimidad, sin embargo pese a que no se le puede caracterizar como un sector homogéneo, si se puede colocar en términos de la incorporación de elementos legitimados de sus ambientes, como las estructuras de captación de demanda que si bien operan de manera diferentes, son fundamentales en el proceso de construcción de legitimidad.

Por último, las organizaciones educativas privadas se insertan en un campo organizacional en el que coexisten otros proveedores educativos, el sector

empresarial, familias, organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales que son importantes, donde las relaciones no son exclusivamente mercantiles, sino políticas y simbólicas al tratar de construir una imagen prestigiosa que las legitime.

Las herramientas conceptuales delimitadas son útiles para dar comienzo a un bosquejo de investigación en el que se incluyan otros tópicos y se profundice en los ya descritos. La proposición establecida tiene sus limitaciones ya que no pretende ser exhaustiva, sino orientar al lector en los supuestos teóricos básicos para el abordaje de organizaciones de educación superior privadas.

## **Bibliografía**

Aboites, Hugo (2003). "Actores y políticas en la educación superior mexicana: las contradicciones del pacto de modernización empresarial", *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*, Marcela Mollis (comp.), Buenos Aires, CLACSO, pp. 59-86.

Aboites, Hugo, (2009). "Derecho a la educación y libre comercio: las múltiples caras de una confrontación", *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*, Pablo Gentili, Gaudencio Frigotto, Roberto Leher, Florencia Stubrin, compiladores. CLACSO. Argentina, pp. 67-82.

Álvarez Mendiola, Germán (2011). "El fin de la bonanza: la educación superior privada en México en la primera década del siglo XXI", *Reencuentro Análisis de problemas universitarios*, no. 60. UAM Xochimilco México, pp. 10-29.

Brunner, José Joaquín (2000). "Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias", *Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe*, UNESCO, Santiago de Chile. Disponible en línea: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf>, consultado el 10/07/2015.

Brunner, José Joaquín y Daniel Uribe (2007), *Mercados Universitarios: Los Nuevos Escenarios de la Educación Superior*, Informe Final de Proyecto FONDECYT No. 1050138. Disponible en Línea: <http://200.6.99.248/~bru487cl/files/libros/Fondecyt/tEXTO140207FS.pdf>, consultado el 06/08/2015.

Buendía Espinoza, Angélica (2009). "El estudio de la educación superior privada en México: Un tema pendiente", *Reencuentro*, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, no. 55, pp. 58-62.

Buendía Espinoza, María Angélica (2010). "Análisis institucional y educación superior Aportes teóricos y resultados empíricos", *Perfiles Educativos*, vol. XXXIII, no. 124, IISUE-UNAM, pp. 8-33.

De Vries, Wieste (2005). "Privado vs. Público", *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIV, no. 135, pp. 7-9.

DiMaggio Paul J. y Walter W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, Vol. 48, no. 2, pp. 147-160.

- Gascón Muro, Patricia y José Luis Cepeda Dovala (2008). "Globalización y mercantilización de la educación. Nuevos retos para los Estados y la Universidades públicas", *Veredas*, UAM Xochimilco, México, pp. 7-19.
- Greenwood, Royston; Christine Oliver, Kerstin Sahlin y Roy Suddabby (2008). "Introduction", *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstine Sahlin y Roy Sudday, Sage Publications, pp. 1-46.
- Ibarra Colado, Eduardo (2002). "La universidad y sus dilemas: de la universidad empresarial a la gobernabilidad participativa", en J. Bokser (coord.), *Ciencias Sociales, universidad y sociedad: temas para una agenda del posgrado*, México, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, pp. 1-32.
- Ibarra Colado, Eduardo (2005). "Origen de la empresarialización de la universidad: El pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad", *Revista de la Educación Superior*, vol. 34, no. 134, pp.13-37.
- Ibarra Colado, Eduardo (2008). "Nuevo institucionalismo sociológico e instituciones educativas "empresarializadas" procesos de institucionalización bajo una racionalidad de mercado", Disponible en línea: <http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/plan/1docs-info/docs-elec/ibarra-collado-neoinst-y-univ.pdf>, consultado el 10/12/2012.
- Ibarra Colado, Eduardo (2012). "Privatización y comercialización de la universidad: Las disputas por el conocimiento", *Perfiles Educativos*, vol. 34, número especial, IISUE-UNAM, pp. 84-92.

- Levy, Daniel (1986). *Higher Education and the State in Latin America: Private Challenges to Public Dominance*, Chicago, University of Chicago Press.
- Levy, Daniel C. (2004). "The new Institutionalism Mismatches with Private Higher Education's Global Growth", *PROPHE Working Paper Series*, no. 3, Albany University at Albany, pp. 1-34.
- Levy, Daniel C. (2006). "How Private Higher Education's Growth Challenges the New Institutionalism", *The new institutionalism in Education*, Albany, State University of New York Press, pp. 143-162.
- Meyer, John (1977). "The effects of Education as an institution", *AJS Review*, vol. 83, no. 1, pp. 55-77.
- Meyer, John W y Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", *The American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.
- Meyer, John y Brian Rowan (2006). "Institutional Analysis and the Study of Education", *The new institutionalism in Education*, Albany, State University of New York Press, pp. 1-13.
- Meyer, John, Richard Scott y Terrence Deal (1983). "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the structure of educational organizations", *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, Sage, pp. 45-67.
- Muñoz García, Humberto (2009). "La universidad pública en México", *Publicación digital del Seminario de Educación Superior de la UNAM*, septiembre de 2009. Disponible en:



[http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hmunoz/Munoz\\_PubliDigitalesSES.pdf](http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hmunoz/Munoz_PubliDigitalesSES.pdf), consultado el 23/06/2015.

Ordorika Sacristán, Imanol (2006). "Educación superior y globalización: Las universidades públicas frente a una nueva hegemonía", *Andamios*, vol. 3, no. 5, pp. 31-47.

Rowan, Brian (2006). "The New Institutionalisms and the Study of Educational Organizations: Changing Ideas for Changing Times", *The new institutionalism in Education*, Albany, State University of New York Press, pp. 15-32.

Simon Herbert (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.

Suárez Zozaya María Herlinda (2013). "Los estudiantes como consumidores", *Perfiles Educativos*, no. 139, pp. 171-187.

Suárez Zozaya, Hermelinda (2012). "Los estudiantes como consumidores Acercamiento a la mercantilización de la educación superior a través de las respuestas a la Encuesta Nacional de Alumnos de Educación Superior (ENAES)", *Perfiles Educativos*, vol. XXXV, no. 139. IISUE-UNAM.

Verger, Antoni (2013). "Políticas de Mercado, Estado y Universidad: Hacia una conceptualización y Explicación del Fenómeno de la Mercantilización de la Educación Superior". *Revista de Educación*, no. 360, pp. 268-291.

Weick, Karl (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative Science Quarterly*, no.21, pp. 1-19.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

POLÍTICAS PÚBLICAS, INSTITUCIONES y  
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL



## Introducción

La ciencia de políticas que Harold Lasswell pensaba a mediados del siglo pasado ha prosperado como campo de conocimiento de una manera que jamás hubiera imaginado. Su difusión ha alcanzado nivel mundial. En particular, los años ochenta fue la época en que el enfoque de políticas públicas apareció notoriamente en México, gracias a las traducciones de textos clásicos del campo que Luis F. Aguilar Villanueva publicó en su popular antología. Desde ese momento dicho enfoque delimitó un nuevo espacio de trabajo para múltiples investigadores de diversas disciplinas, interesados en estudiar al gobierno a partir de su acción.

En la actualidad el enriquecido enfoque de políticas públicas es un reflejo de las transformaciones de la sociedad. Múltiples lentes teóricos y herramientas metodológicas son utilizadas en la generación de conocimiento para una mejor hechura políticas, así como para el análisis de diversos fenómenos relacionados a las políticas públicas como objetos concretos, tales como los efectos de las relaciones entre actores de la sociedad civil y la burocracia gubernamental en la implementación de políticas o el papel de las creencias en la construcción de un problema incluido en la agenda pública, entre algunos ejemplos.

La importancia de este enfoque es tal, que no es campo exclusivo de las escuelas de administración pública, ciencias políticas o economía, otras disciplinas como la sociología, antropología, psicología y derecho, por mencionar algunas, han nutrido con sus metodologías y teorías este espacio de investigación, algunas veces con implicaciones prácticas. Por ejemplo, el uso de metodologías cualitativas usuales

en la antropología y sociología para la identificación de poblaciones beneficiarias o la evaluación de impacto de las políticas.

Las políticas públicas como enfoque u objetos concretos forman parte del lenguaje común, no sólo en el ámbito académico, en la sociedad en general. Especialmente en la academia la razón descansa en su utilidad como representación de la acción pública, favoreciendo su estudio a través de múltiples lentes teóricos y aproximaciones metodológicas.

Recientemente los estudiosos de las organizacionales se han interesado en las políticas públicas. Desde este punto de vista la política pública tiene una dimensión organizacional usualmente dada por sobreentendida, pero que su análisis permite explicar fenómenos poco explorados por otros campos de conocimiento. De manera que en cierto sentido, las políticas públicas se han vuelto objeto de los Estudios Organizacionales, naturalmente porque se trata de acción organizada.

Este preámbulo es de utilidad para dar cabida al conjunto de capítulos de este apartado, que en su contenido integran investigaciones y análisis principalmente sobre fenómenos vinculados a las políticas públicas, la mayoría destacando su dimensión organizacional. La diversidad de temas y argumentos presentados son ejemplo de la proximidad de los Estudios Organizacionales con las políticas públicas y otros fenómenos de naturaleza pública.

El capítulo elaborado por María Luisa A. Concha, María de los Ángeles Pensado y Marisol Borges, es un sugerente ensayo que recupera la perspectiva institucional utilizada comúnmente en los análisis organizacionales. Conforme las ideas

vertidas por las autoras, lo que denominan complementariedad institucional es de utilidad como enfoque para el análisis del comercio internacional. Más allá de las variaciones del capitalismo por nación, dicha complementariedad de instituciones entre países es necesaria, es decir, las reglas del juego sobre el intercambio comercial en cada país deben ser complementarias para que el comercio mundial pueda llevarse a cabo.

Por su parte el capítulo de Carolina Carbajal y Julio Goicoechea centra su interés en un análisis de economía agrícola que compara la producción de uva de mesa entre dos localidades de diferentes países, Sonora (México) y California (Estados Unidos). El análisis estadístico presentado ofrece un panorama sobre dos mercados donde los rendimientos y precios cambian dependiendo de variables como el agua de riego. En general el documento presenta una visión económica que pocas veces es utilizada en los análisis organizacionales.

El capítulo de Bertha L. Franco, Arturo Rodríguez, Miriam S. López, Armando Heredia y Ramón Matías, presenta una investigación cuantitativa sobre un problema organizacional ligado al desempeño: el ausentismo. El estudio es realizado en una administración municipal, se logran identificar las principales causas y efectos del ausentismo en dicha organización pública. El análisis estadístico revela la importancia de este fenómeno y permite reflexionar sobre sus repercusiones en el desempeño de las organizaciones gubernamentales mexicanas.

En el documento desarrollado por Carolina Carbajal y Julio Goicoechea se aborda una temática relevante en nuestra sociedad, que influye en el bienestar de todas

las organizaciones en el país: el dinero. Desde el mirador de la economía, los autores cuestionan la neutralidad del dinero de la teoría cuantitativa del dinero, demostrando para el caso mexicano que no hay tal neutralidad y sí la presencia de políticas monetarias acomodaticias.

El capítulo de Luis M. Juncos se centra en el análisis de una organización universitaria, en específico en los efectos de la planeación institucional en los procesos organizacionales de las unidades académicas de la Universidad Pedagógica Nacional. Con dicha finalidad se lleva a cabo una revisión de las características de las unidades, la región en la que están insertas y la comunidad estudiantil.

Mientras tanto, el capítulo de Belem R. Velásquez presenta el estudio de la política de financiamiento rural desde la perspectiva organizacional, en particular se enfoca en el papel del organismo Financiera Rural, su relación con organizaciones beneficiarias y los conflictos y juegos de poder que se dan en el marco de la acción pública.

Finalmente, el capítulo colectivo de Rubén A. González, Sergio E. Beltrán, Juan A. Castillo y Oracio Valenzuela, propone un modelo de planeación estratégica basado en la metodología denominada *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) usualmente utilizada en el sector privado. La propuesta adecuada a las necesidades de una organización gubernamental (SAGARPA), presenta argumentos suficientes sobre la importancia de contar con una herramienta de conducción estratégica para las organizaciones públicas.

**Arturo Hernández Magallón**



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***



# Planeación Institucional en la UPN, Dinámica de la Regionalización Urbana en Morelos y su Impacto en los Procesos Organizacionales: Consideraciones desde el Perfil de los Estudiantes de la Subsede Galeana

---

Luis Manuel Juncos Quiané<sup>1</sup>

## Resumen

Este trabajo continua con la revisión de los posibles efectos que puede tener la implementación de los aspectos contemplados en los procesos de planeación institucional formulados por la rectoría general de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en los procesos organizacionales locales para cada una de las Unidades Académicas de la misma casa de estudios. Para tal cuestión, se revisan los elementos que influyen en la definición de las asimetrías regionales que se presentan en el estado de Morelos, ello ocurre a partir de analizar los datos económicos y demográficos de la entidad, así como los rasgos de los estudiantes que se encuentran inscritos en una de las sedes de la UPN, lo anterior ocurre a partir de los datos publicados por el INEGI y la información obtenida con una encuesta aplicada a los estudiantes de la referida universidad, los datos fueron procesados con Excel y SPSS.

**Palabras clave:** Análisis regional, plan de desarrollo institucional, asimetrías regionales, rasgos económicos y demográficos, educación superior.

<sup>1</sup> Es economista por la Escuela Superior de Economía del IPN, maestro en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, profesor en la Universidad Pedagógica Nacional y estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. [juncos.luis@yahoo.com.mx](mailto:juncos.luis@yahoo.com.mx)

## **Introducción**

Desde hace ya algunos años en diversos trabajos de investigación se ha puesto especial atención y alertado sobre el efecto que pueden generar las particularidades de un espacio geográfico regional en el desarrollo de los fenómenos que ocurren en el ámbito social (Mundo, 2012; García, 2011; Dávila, Kessel & Levy, 2002; Delgadillo, Torres, & Gazca, 2001) así como su impacto en la generación de asimetrías y brechas entre los diversos espacios locales y sus consecuentes efectos en la dinámica de las organizaciones asentadas en cada territorio. Considerar lo anterior se advierte como un asunto fundamental para el estudio de diferentes aspectos del orden social, un ejemplo lo constituye el diseño y operación de políticas públicas que mantienen un espectro o cobertura a nivel nacional, tal como ocurre para algunos aspectos del Sistema Educativo Nacional.

Aunado a lo anterior, y al hacer una revisión de la dinámica organizacional derivada, podemos reconocer que en materia de gestión de las organizaciones públicas se mantienen algunas acciones que tienden a establecer esquemas isomórficos en el diseño y manejo de las referidas entidades, esto ocurre de frente a las características particulares de cada región del país, sobre todo en un espacio geográfico tan amplio y megadiverso como lo es México. En este trabajo se pretende hacer una revisión de los aspectos que le otorgan sus rasgos particulares al estado de Morelos para, enseguida, reconocer algunas características específicas de la Unidad Morelos de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en el contexto de una serie de medidas emprendidas por la Rectoría de la Universidad y que afectan a todas las unidades del sistema UPN.

Algunas de las preguntas que se desprenden al pensar la relación entre la dinámica organizacional y los rasgos específicos del espacio regional son ¿De qué forma la dinámica de regionalización ocurrida en Morelos se ve reflejada en la población de estudiantes que acude a cada una de las Unidades de la UPN-Morelos?, además ¿Es posible percibir los efectos de la reordenación de la vocación productiva de las regiones del Estado a partir de las características y/o asimetrías que presentan los estudiantes de la UPN Morelos? Y finalmente y si lo anterior es plausible entonces: ¿de qué manera podría impactar las decisiones tomadas por la Rectoría de la UPN a los estudiantes y aspirantes a ingresar a cada una de las Sedes Académicas de la Unidad Morelos de la UPN? en lo que sigue se exploran algunas ideas preliminares que apuntan a dar respuesta a estas interrogantes.

*El carácter Nacional de la Universidad Pedagógica y los documentos rectores para el desarrollo institucional*

Este reporte parcial de investigación es continuación de un trabajo más amplio del cual ya se han publicado algunos avances (Juncos Quiané, 2010, Juncos Quiané, 2012 y Juncos Quiané, Jardón Hernández, & Badillo Islas, 2013); tiene su origen en el interés sobre los procesos de planeación y gestión institucional ocurridos en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

Como es sabido los trabajos de gestión realizados en la esta Casa de Estudios se enmarcan y regulan a partir de los documentos rectores emitidos por la rectoría en turno, los últimos dos se han denominado *Programa Institucional de Mediano*

*Plazo 2007-2012* (PIMP 2007-2012) y *Programa Integral del Desarrollo Institucional 2014-2018* (PIDI 2014-2018), formulados el primero durante el rectorado de la Dra. Sylvia Ortega Salazar y el segundo por el equipo del Dr. Tenoch Cedillo Ávalos este último rector actual en funciones de la citada Casa de Estudios.

En los referidos *Programas* se presenta, de manera general, un diagnóstico sobre el estado general de la Institución y las acciones que debe atender cada una de las divisiones, áreas, departamentos e instancias que conforman a la Universidad. Estos documentos adquieren un carácter e impacto a nivel nacional debido a la vinculación y dependencia académica que aún existe entre la *Unidad Central Ajusco*, (UCA) -donde se encuentra ubicada físicamente la Rectoría de la UPN- y la mayoría de las Unidades Académicas distribuidas en el territorio nacional en cada una de las entidades de la república.

Es importante destacar que, aun cuando las Unidades UPN del interior de la República dependen administrativamente de los gobiernos estatales<sup>2</sup>, estas mantienen un vínculo fundamental con la *UCA*, debido a que en un buen número de aquellas, se operan programas de estudios que han sido diseñados e

<sup>2</sup> El PIMP 2007-2012 señala que desde la publicación y puesta en marcha del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992, la UPN ha transitado por un largo proceso de *reacomodo organizacional*, el cual fue derivado de la transferencia de los recursos del Sistema de Educación Básica y Normales al control de los gobiernos de los estados; en ese paquete de transferencia también se incluyó a las Unidades de la UPN, lo cual provocó una serie de indefiniciones sobre el papel que debían jugar las autoridades en cada uno de los niveles y órdenes de gobierno. Lo cierto es que al quedar el presupuesto en manos del gobierno local este ha fungido, desde esa fecha, como patrón y principal responsable de las acciones emprendidas en cada Unidad de la Universidad Pedagógica.

implantados por esta última; debido a lo anterior, los procesos académicos, organizacionales e incluso políticos que ocurren en Ajusco afectan, de una o de otra forma, a las Unidades de los Estados.

Por la relevancia aquí señalada a continuación haremos un breve resumen y análisis del PIDI 2014-2018 del Dr. Cedillo Ávalos puesto que, como ya se refirió, el PIMP 2007-2014 ya lo hemos revisado en otro momento<sup>3</sup> y el actual Programa vigente sirve de base para ordenar las acciones de la Universidad en su conjunto.

*El Programa Integral del Desarrollo Institucional 2014-2018 del Dr. Tenoch Cedillo Ávalos*

De manera general podemos decir que el *PIDI 2014-2018* (Universidad Pedagógica Nacional, 2014) se formula para atender la obligación que tienen los Órganos Desconcentrados de Educación Superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. Es un documento claro, articulado y coherente, consta de 113 páginas y está conformado por una presentación general, introducción, seis apartados, una sección de referencias y finalmente la sección de anexos.

En el primero apartado se hace una breve reseña y un balance de la trayectoria que a treinta y cinco años de existencia presenta la UPN y en el segundo se establece el objetivo (podríamos decir que es de carácter general aunque en el documento no se especifica así) el cual a la letra explicita:

<sup>3</sup> La descripción y análisis del PIMP 2007-2012 ya ha sido realizado en el documento titulado *Planeación institucional, conformación de Cuerpos Académicos y la reorganización académica de las Unidades UPN del D.F.* (Juncos Quiané, Jardón Hernández, & Badillo Islas, 2013).

Posicionar a la Universidad Pedagógica Nacional entre las instituciones de excelencia académica en el contexto nacional e internacional, como una institución altamente especializada en Educación. Con el fin último de contribuir a ofrecer una mejor educación pública y a formar ciudadanos para la sociedad justa y democrática a la que aspiramos (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, pág. 20).

Ambos apartados sirven de base para delinear un diagnóstico muy amplio (págs. 21-76) dividido en tres apartados que abordan respectivamente los problemas de la educación básica en el país y de las sociedades contemporáneas (apartado 3), la situación actual de la UPN considerado como un *proceso de consolidación* (apartado 4), para luego dedicar una sección completa (apartado 5) a un diagnóstico específico de la UPN a partir de establecer sus fortalezas y dilemas considerando su condición jurídica, su oferta educativa que incluye la evaluación de la calidad de los programas, la planta académica estructurada a partir de *Cuerpos Académicos*, la producción de investigación en materia educativa y, por supuesto, su infraestructura.

Finalmente se presenta el Programa de Trabajo para el ciclo 2014-2018, el cual se encuentra dividido en tres ejes, cada uno de los cuales presenta sus respectivos proyectos de trabajo, un aspecto relevante planteado en el PIDI 2014-2018 desde el principio y que se enfatiza en esta parte es la idea de *continuidad y cambio* que implica reconocer el origen y trayectoria histórica de la universidad para consolidar lo bien hecho –continuidad- y por otro lado atender las transformaciones necesarias hacia el futuro, e implícitamente adecuar aquello que resulte innecesario o anacrónico.



El primer eje se dedica al Marco Jurídico y Normativo, pues se dice:

En el diagnóstico aquí presentado y sustentado en el desarrollo histórico de la UPN, **se revela que una de las principales limitantes en la dinámica de la Universidad ha sido la condición jurídica y administrativa de nuestra casa de estudios.** De modo que, en congruencia con el pasado y desde las aspiraciones hacia el futuro, esta administración se propone dar prioridad al proyecto que permitiría a la UPN regularizar su estructura orgánica, para darle fortaleza a su organización, poner en el centro de sus acciones el trabajo académico y darle mayor estabilidad. (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, pág. 83, negritas nuestras)

En este punto se coloca énfasis en la necesidad de adecuar el marco jurídico ello implica “el despliegue de un intenso trabajo interno y hacia el exterior” lo cual permitiría “regularizar su estructura orgánica” para fortalecer su organización y conseguir mayor estabilidad lo que permitiría a su vez la redefinición de reglamentos y procedimientos lo que permitiría:

En consecuencia, se establecerían los mecanismos y se definirían los espacios y márgenes de participación de la comunidad académica y estudiantil, por una parte, y por la otra, se haría posible un mejor control de los procesos administrativos y se garantizaría mayor transparencia y rendición de cuentas. (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, pág. 84)

Con ello, entonces, se podrían “abrirían y ampliarían las posibilidades de creación del Sistema Nacional de Unidades UPN” lo cual permitiría mejorar el nivel de colaboración entre Unidades y se “ampliaría el potencial nacional de nuestra institución” (Universidad Pedagógica Nacional, 2014, pág. 84)

A partir de este eje se establecen tres proyectos prioritarios con sus respectivas líneas de acción tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Elementos componentes del Eje 1 del PIDI 2014-2018

Ejes	Proyectos prioritarios	Líneas de acción
I. Marco jurídico y normativo	I. Reestructuración jurídica y administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar el marco jurídico de la Universidad.</li> <li>• Definir reglamentos y procedimientos.</li> <li>• Transitar del modelo ejecutivo B al modelo directivo B.</li> <li>• Mayor control de los procesos administrativos, para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.</li> <li>• Impulsar la creación del Sistema Nacional de Unidades UPN.</li> </ul>
	II. Reinserción de la UPN en los programas de apoyo del gobierno federal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la integración de la UPN para ser considerada en las reglas de operación de los programas de apoyo federal.</li> </ul>
	III. Creación de programas de fondos concursables para las Unidades UPN.	<p>Para el fortalecimiento de tres líneas en las Unidades UPN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de recursos humanos de alto nivel.</li> <li>• Evaluación de los programas educativos.</li> <li>• Inversión en investigación educativa a nivel estatal y regional.</li> </ul>

Fuente: PIDI 2014-2018 (Universidad Pedagógica Nacional, 2014)

Como puede apreciarse se hace énfasis en la posibilidad de establecer las bases para una mayor articulación del trabajo con las Unidades Académicas del interior del país, la búsqueda de obtener recursos adicionales a partir de los programas de apoyo del gobierno federal así como la participación en fondos concursables para la investigación y la formación de recursos humanos, ello muestra la idea del procurar un mayor fortalecimiento del trabajo que ya se hace en la Universidad.

El segundo Eje del PIDI 2014-2018 se refiere al Fortalecimiento Académico que es aquí, a decir del propio documento, donde se agrupan las acciones que constituyen del núcleo duro (hard core) de la vida universitaria y aunque las acciones están dirigidas en principio a la UCA y las Unidades Académicas del

Distrito Federal se espera que se emprendan acciones similares en el resto de las Unidades académicas del país, se explicita solo un Proyecto tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Ejes	Proyectos prioritarios	Líneas de acción
2. Fortalecimiento Académico	IV. Fortalecimiento Académico de la Unidad Ajusco y las Unidades del D.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta educativa y diversidad intercultural.</li> <li>• Competitividad de los programas educativos.</li> <li>• Investigación e innovación.</li> <li>• Capacidad de la planta académica.</li> <li>• Internacionalización.</li> <li>• Cultura digital.</li> <li>• Programas de atención a estudiantes.</li> </ul>

Cuadro 2. Elementos componentes del Eje 2 del PIDI 2014-2018

Fuente: PIDI 2014-2018 (Universidad Pedagógica Nacional, 2014)

Podemos inferir que el fortalecimiento académico señalado se encuentra asociado al fortalecimiento o construcción de las capacidades institucionales<sup>4</sup> pues en parte esta cuestión se refiere a:

- Un proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible.
- El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para:

<sup>4</sup> Como refiere Rosas Huerta (2008) aunque este es un concepto en movimiento pero en los últimos tiempos se ha promovido el uso del concepto *construcción de capacidad institucional* (capacity building) que guía las acciones para promover el “buen gobierno” situación que ha superado el reduccionismo inicial del concepto por lo que ahora “no se limita al aparato organizacional sino que hace alusión al ámbito institucional, es decir, a las reglas de juego formales e informales, a los procesos o prácticas que establecen los comportamientos de los actores y restringen sus actividades y expectativas, y a la gobernanza” (Rosas Huerta, 2008, pág. 124)

desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible.

- Inversión en capital humano, instituciones y prácticas [...] que permite a los países alcanzar sus metas de desarrollo. (UNICEF, 1999, citado por Rosas Huerta, 2008, págs. 122-123)

Es en ese sentido que se entiende el denominar esta parte como el *núcleo duro* del PIDI, que se percibe en las siete líneas de acción propuestas que apuntalan a nuestro parecer el fortalecimiento y construcción de las referidas capacidades.

En tercer lugar el Eje 3 del PIDI se ocupa del tema de infraestructura y recursos, pues estos aspectos se revelan como una condición para realizar lo que se propone en el Eje 2; este Eje presenta dos proyectos prioritarios con cinco líneas de acción tal como se aprecia en el cuadro 3.

Cuadro 3. Elementos componentes del Eje 3 del PIDI 2014-2018

Ejes	Proyectos prioritarios	Líneas de acción
3. Infraestructura y recursos	V. Fortalecimiento de la infraestructura de la UPN Ajusco y Unidades del D.F. Infraestructura bibliotecaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el acervo bibliotecario, mantenerlo actualizado y fortalecer el acceso remoto a la biblioteca.</li> <li>• Incrementar los convenios interbibliotecarios para dar acceso rápido a las publicaciones disponibles en otras bibliotecas.</li> </ul>
	VI. Infraestructura mobiliaria y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las necesidades urgentes con respecto a equipo de redes, de comunicación y de servidores, de cómputo para el trabajo académico y administrativo, de mobiliario escolar, de equipos de oficina, de equipos para el comedor, entre las más importantes.</li> <li>• Sustituir y dar mantenimiento a switch de comunicación, nodos, red de cableado, antenas inalámbricas a internet (gobierno, bibliotecas y cubículos de Área Académica).</li> <li>• Aumentar la capacidad de la banda y replantear la situación actual de los servidores.</li> </ul>

Fuente: PIDI 2014-2018 (Universidad Pedagógica Nacional, 2014)

En este Eje se muestra la necesidad de apuntalar el trabajo de los académicos y estudiantes a través de la mejora de los recursos materiales indispensables para el trabajo docente y de investigación, a manera de construir un mejor soporte para el desarrollo de las funciones de la universidad.

Grosso modo esta es la estructura del PIDI 2014-2018, podemos apreciar algunas diferencias significativas con el PIMP 2007-2012 de la rectora Sylvia Ortega, sobre todo a partir de que éste último promueve el cierre de las licenciaturas para dar paso a la formación de un *Centro Universitario altamente especializado* (Universidad Pedagógica Nacional, 2007, pág. 5) que se dedique, sobre todo y fundamentalmente, a la oferta de programas de posgrado y educación continua (Juncos Quiané, Jardón Hernández, & Badillo Islas, 2013, pág. 13), mientras que el PIDI 2014-2015 se considera fortalecer los programas que sean pertinentes (continuidad) y por supuesto crear nuevos programas (cambio) que contribuyan a fortalecer la presencia y posicionar así a la universidad como una institución de excelencia académica, tal como lo refiere el objetivo del PIDI.

Cabe destacar que las propuestas tanto de la Dra. Silvia Ortega como las del Dr. Cedillo Ávila deben ser seriamente revisadas por el efecto que estas puedan generar en todas las Unidades Académicas de la UPN, sobre todo a la luz de las características específicas de cada entidad de la República. En este trabajo centramos nuestra atención en la entidad morelense y, en particular, el efecto que estos procesos de planeación institucional puede tener en cada una de las regiones en que esta entidad se ve estructurada.

Hasta ahora hemos revisado las circunstancias en que han ocurrido los procesos de planeación y gestión institucional en la UPN en vista de analizar su impacto, particularmente en la Unidad Morelos, el análisis realizado nos muestra la necesidad de adecuar los elementos de planeación formulados a nivel macro para adaptarlos y, de esta forma, atender las necesidades específicas de las entidades de la república así como las expresadas por las regiones y localidades que integran a cada Estado; cabe destacar que los procesos económico-productivos y, por tanto la estructura y desarrollo de los sectores productivos locales inciden de manera directa en la determinación del perfil sociodemográfico y económico de los habitantes de la entidad, de ahí que para establecer con mayor asertividad los procesos que debe acompañar los procesos organizacionales de las instituciones de formación en el nivel superior debemos preguntarnos sobre la manera específica en que ocurren estos en cada entidad del país.

En este trabajo el caso en estudio es el de la Unidad UPN-Morelos, por lo que en el presente apartado haremos, a continuación una breve revisión de las actuales características económico productivas de la entidad –lo que incluye la reorientación de su vocación productiva y, derivado de ello, el carácter específico de su proceso de industrialización- para después, en el siguiente apartado, revisar los principales indicadores que definen el perfil sociodemográfico y económico actual de los estudiantes de la sede Galeana (ubicada en la Región Sur del estado) de la Unidad Morelos de la UPN, la intención es establecer algunas correlaciones a partir de los datos recabados con una encuesta aplicada a dichos

estudiantes y, entonces, perfilar las posibles reacciones organizacionales de la Unidad Morelos de la Universidad Pedagógica Nacional.

*Algunas consideraciones sobre las dimensiones de tiempo y espacio: elementos para el análisis regional*

Es importante considerar que los efectos de las diversas acciones emprendidas por una entidad que tiene alcance nacional ocurren en el marco de las especificidades regionales que las determinan. En ese sentido los nuevos paradigmas de la economía regional destacan como temas de discusión dominantes:

1. El *crecimiento económico regional convergente*
2. La *concentración económica espacial* y
3. El papel central de que desempeña el espacio en el *desarrollo económico regional y urbano* (Mendoza, Quintana y Assuad, 2012)

Los especialistas en el tema de la economía regional encuentran relevante reconocer la existencia de convergencias y divergencias entre regiones lo cual puede permitir el reconocimiento de asimetrías entre los espacios geográficos constituidos como objeto de estudio, revisemos a continuación algunos de los aspectos que delinear la faz de estado de Morelos y la conformación de las regiones a su interior.

El estado de Morelos se ubica en la región Centro-Sur del País. Hernández Chávez (2010) aporta referencias precisas sobre las circunstancias que dieron origen a la entidad, en el año de 1867, con la aprobación del Congreso -87 votos a

favor y 35 en contra<sup>5</sup>- para la creación del Estado Libre y Soberano de Morelos, lo anterior con el apoyo del presidente Juárez y la emisión del decreto de creación en 1869, lo que derivó, finalmente, en la promulgación de su primera Constitución en el año de 1870. (Hernández Chávez, 2010, pág. 134)

Carlos Monsivais señala que en la creación del estado de Morelos:

Intervienen consideraciones políticas inmediatas (amortiguar la fuerza del Estado de México), decisiones geopolíticas, consideraciones sociales y, en alguna medida, los “caprichos de los repartidores”. (Monsivais, 2010, pág. 13)

Esta aseveración, de suma importancia para nuestro estudio, delinea lo que a lo largo de la historia de la entidad serán algunos de los elementos que influirán, con carácter definitivo, en la definición su perfil económico y demográfico: su ubicación estratégica en la región centro de la república, cercanía y relación con el Distrito Federal, el poderío del Estado de México y ruta hacia el estado de Guerrero, trayecto más corto del centro hacia la costa sur del Océano Pacífico.

Ordoñez (2002), coincide en esta visión y, al señalar que la idea de la conformación del Estado es resultado de la iniciativa del gobierno federal de dividir al Estado de México, agrega:

lo cual obedece al temor de que la sede del gobierno federal se viera rodeada geopolíticamente por una entidad extensa y poderosa, sumado al poder creciente de los azucareros de lo que sería Morelos, quienes pretendían administrar el territorio conforme sus intereses. (Ordoñez, 2002, pág. 16)

<sup>5</sup> El proceso de creación del Estado encontró una importante oposición, de hecho, diputados opositores a la autonomía plantearon la anexión del territorio morelense al Distrito Federal y publicaron (1868) un documento denominado Exposición contra el proyecto de erección del estado de Morelos, (Hernández Chávez, 2010, pág. 133)



La anterior circunstancia determina el arranque de la nueva entidad y los procesos demográficos, sociales, productivos y geoeconómicos que marcan el carácter peculiar de Morelos.

*Perfil geográfico y geoeconómico de las Zonas Metropolitanas del Estado de Morelos*

Adicionalmente, en el contexto de la estructura regional del Estado de Morelos, se definen en tres grandes regiones: Centro, Oriente y Sur, de las que, a su vez se derivan la delimitación de sus Zonas Metropolitanas (Mundo, 2012). En ese sentido el INEGI ha delimitado 59 Zonas Metropolitanas (ZM) en todo el país, en lo que respecta al Estado de Morelos el INEGI considera 2 grandes zonas:

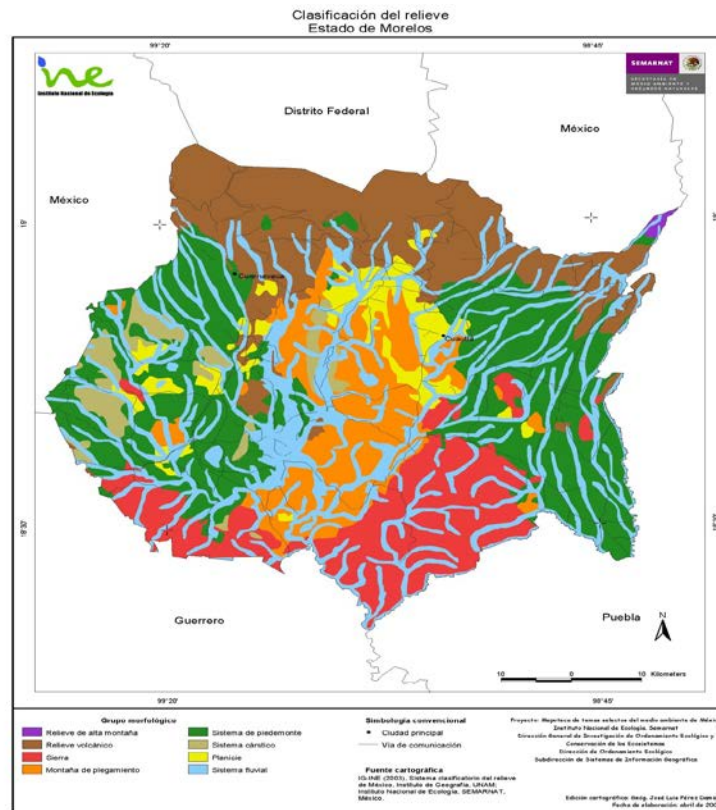
- La Zona Metropolitana de Cuernavaca (ZMCv) conformada por 7 municipios (Cuernavaca, Emiliano Zapata, Huitzilac, Jiutepec, Temixco, Tepoztlán y Xochitepec) y
- La Zona Metropolitana de Cuautla (ZMCu) que agrega a 6 municipios (Atlatlahucan, Ayala, Cuautla, Tlayacapan, Yautepec y Yecapixtla). (INEGI 2009)

El investigador y actual Secretario Técnico del Consejo Estatal de Población Francisco Mundo agrega una Zona Metropolitana más:

- La Zona Metropolitana de Jojutla (ZMJo) con 3 municipios (Jojutla, Zacatepec y Tlaquitenango) (Mundo, 2012)

Estas tres ZM están, en buena medida, delimitadas por los rasgos geomórficos del espacio territorial que ocupa el estado de Morelos, tal como lo muestra el mapa 1.

Mapa 1: Rasgos geomórficos de Morelos



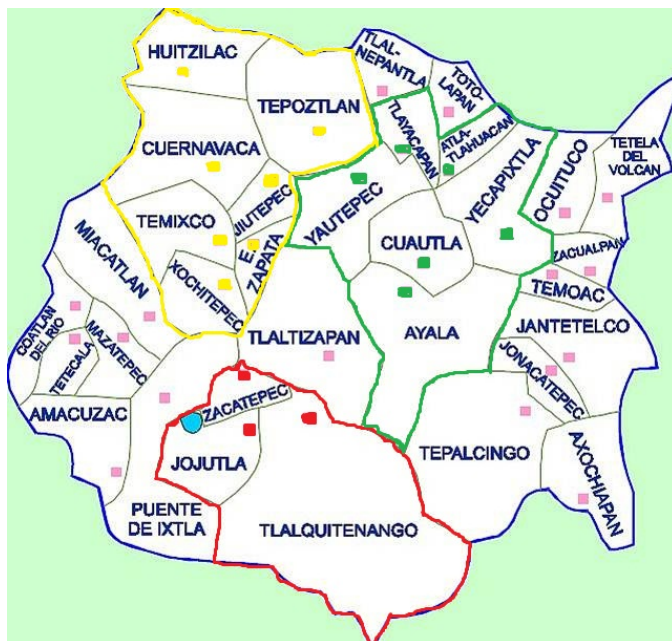
Fuente: Instituto Nacional de Ecología, SEMARNAT

En el mapa 1 se aprecia que al norte el estado está delimitado por el relieve del eje volcánico transversal -en color café-, el oriente por lo que se denomina “montaña de plegamiento” –en color naranja-, y el sur por la zona serrana que colinda con el Estado de Puebla -en color rojo- y Guerrero. De esta manera aunque es una pequeña entidad las características de este relieve repercute diversas cuestiones asociadas a la dinámica estatal de la población por ejemplo en las cuestiones de movilidad de la población dentro del estado por el tiempo y recursos financieros que debe erogar una persona para trasladarse a la capital del

estado y los procesos de interrelación regional del estado con sus propias regiones y con las regiones de los estados colindantes<sup>6</sup>.

De esta manera tenemos el marco geográfico sobre el que se asienta la delimitación regional-metropolitana y también el establecimiento de las unidades de la UPN Morelos. La unidad Morelos de la UPN cuenta con tres Unidades Académicas (Cuernavaca, Ayala y Galeana –Zacatepec-); el mapa 2 muestra los municipios que comprenden las regiones y áreas metropolitanas.

Mapa 2: Regiones y Zonas Metropolitanas de Morelos



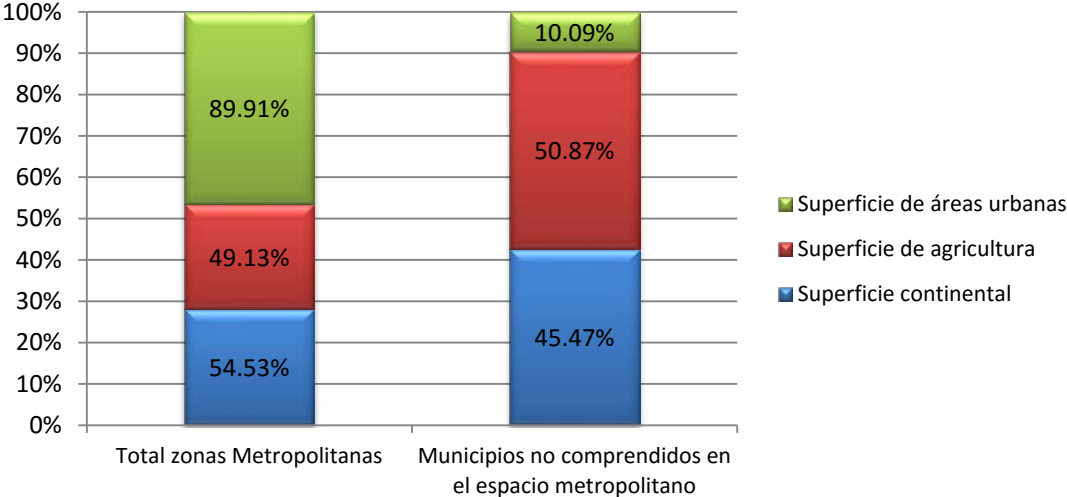
Fuente: Elaboración propia con mapas del INEGI

Esta configuración regional y de ZM define, en buena medida, la concentración de la población en el estado, sabemos que se ha desarrollado un cambio en la vocación productiva y una marcada tendencia a la urbanización, la gráfica 1

<sup>6</sup> Algunas de estas dinámicas ya han sido presentadas en trabajos previos (Juncos Quiané, 2012 y Juncos Quiané, 2010).

muestra la manera en que se ocupa el territorio del estado para urbano y agrícola.

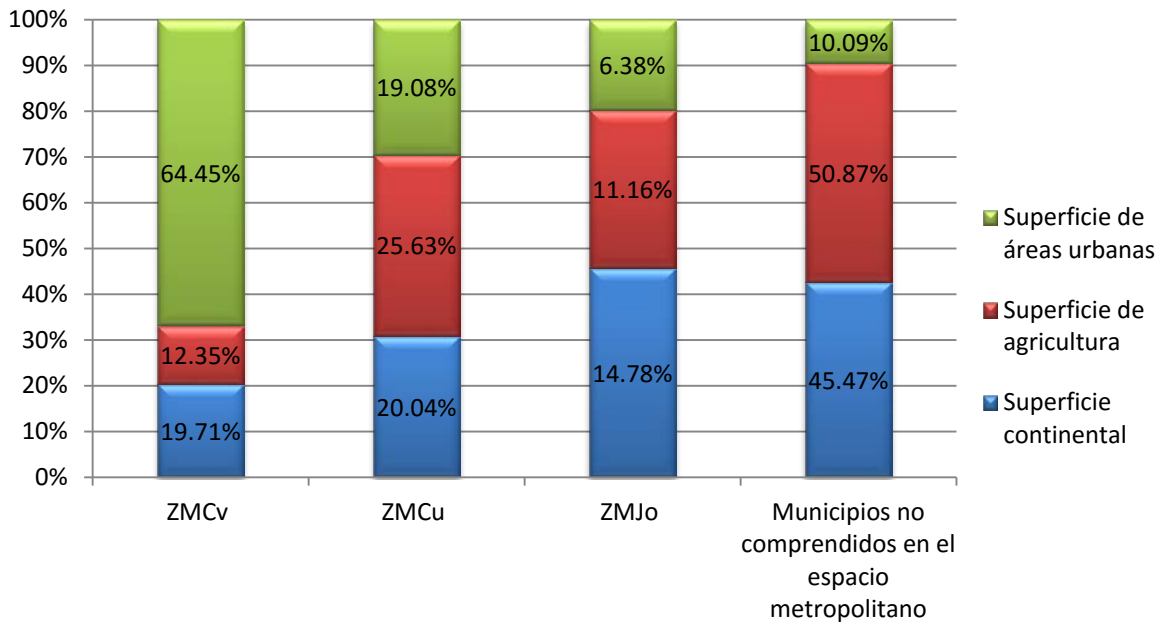
Gráfica 1: Superficie del territorio de uso urbano y agrícola



Fuente: elaboración propia con base en datos del INEGI

Podemos apreciar que el mayor porcentaje de áreas urbanas (89.91%) se encuentran en el espacio ocupado por las Zonas Metropolitanas, por otro lado tenemos que prácticamente el 50% del suelo ocupado para actividades agrícolas está en el espacio metropolitano y el otro 50% en los municipios no comprendidos en dicho espacio. Recordemos que Morelos cuenta con 33 municipios de los cuales 16 son considerados como metropolitanos (7 en la ZMCv, 6 en la ZMCu y 3 en la ZMJo), en ese sentido el espacio metropolitano y su uso del no está distribuido regionalmente de manera homogénea como se puede apreciar en la gráfica 2.

Gráfica 2: Superficie del territorio de uso urbano y agrícola por Zona Metropolitana

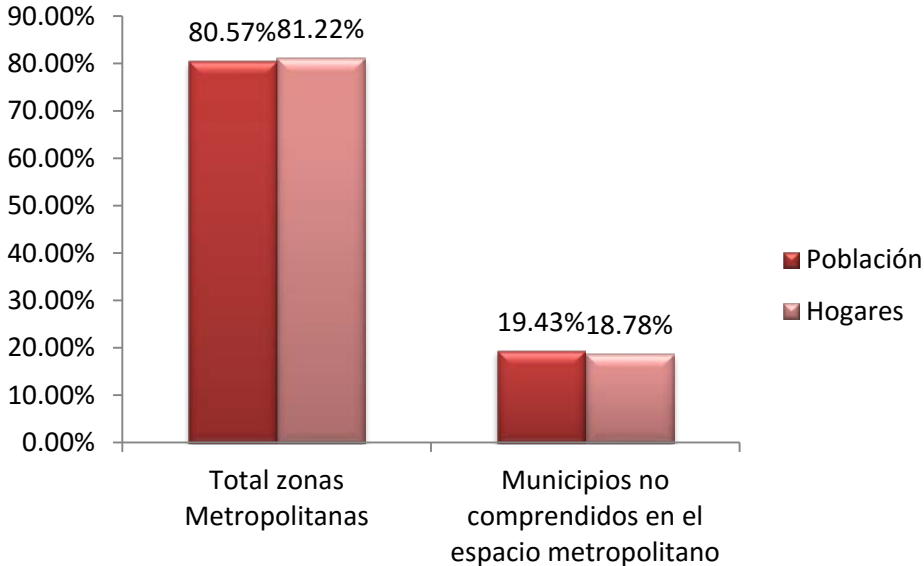


Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI

La gráfica nos muestra que la ZMCv representa casi el 65% de la superficie de áreas urbanas frente un 19% de ZMCu, y resalta que esta última Zona Metropolitana mantiene un cuarto de las tierras dedicadas al cultivo del total estatal, es decir que la zona que fue uno de los principales enclaves de producción agrícola a principios del siglo XX y cuna del zapatismo mantiene relevancia sobre todo en el cultivo de caña de azúcar y arroz, lo cual propicia el arribo de jornaleros agrícolas (migrantes) en función de los ciclos de cultivo de los productos generados en la región, por otro lado en la ZMJo representa solo el 6.38% para actividades urbanas del total estatal dedicado a este fin y se observa como la Zona Metropolitana más pequeña de la entidad. Este uso del territorio y las actividades productivas (preponderancia de la actividad industrial y de servicios)

hace que se configure una alta concentración de población y hogares en las ZM, ello se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 3: Concentración de Población y hogares en las Zonas Metropolitanas



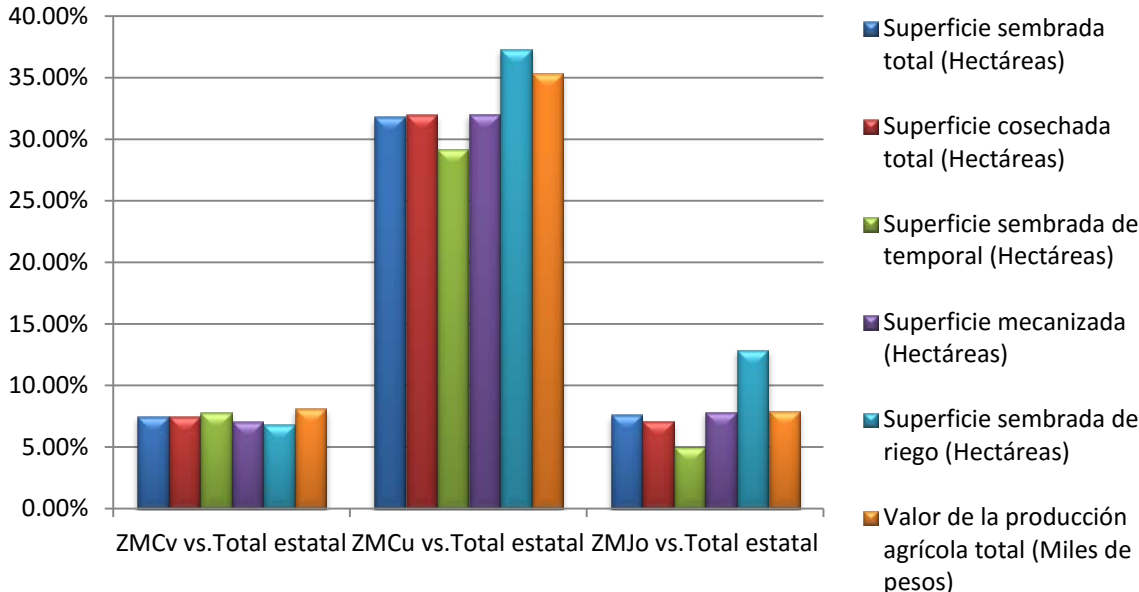
Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI

El gráfico nos muestra que un poco más del 80 por ciento de la población y de los hogares se concentra en las Zonas Metropolitanas del estado, en 16 municipios que representan poco más del 50% de la superficie continental ocupado por la entidad morelense.

Veamos ahora cómo se establecen las actividades productivas en el estado, puesto que esta cuestión tiene especial relevancia en el valor que le asignan los estudiantes a los aprendizajes que realizan en la escuela (Tapia, 2001). Como ya referimos anteriormente, la ZMCu tiene una importante actividad agrícola derivada de su condición histórica y es una de las principales condiciones de migración

flotante de población vinculada a los ciclos agrícolas, ello se aprecia en la siguiente gráfica.

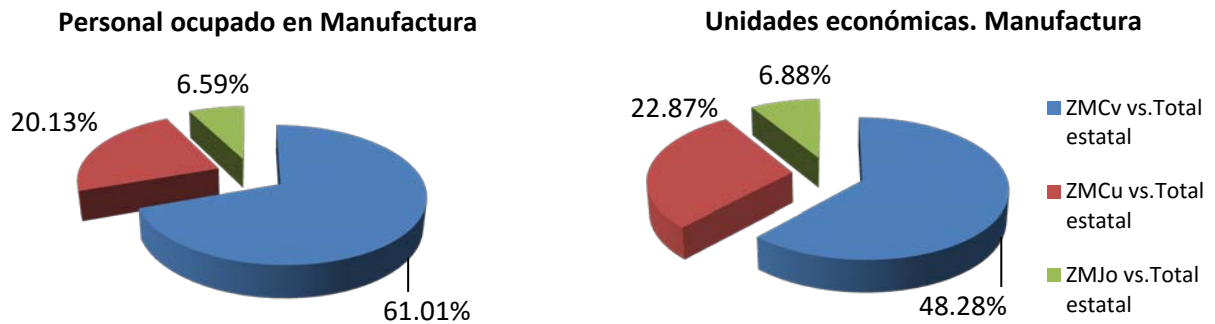
Gráfica 4: Superficie agrícola y valor de la producción en las Zonas Metropolitanas



Fuente: elaboración propia con base en datos del INEGI

La ZMCu aporta alrededor del 35% del total del valor de la producción agrícola en el estado, destaca que, en general, poco más de una tercera parte de la producción agrícola de riego se genera en la Región Oriente del Estado de Morelos, y las otras dos Zonas Metropolitanas no llegan a portar ni siquiera el 10% del total de la producción agrícola del estado, por otro lado la actividad manufacturera se encuentra distribuida como se muestra a continuación

Gráfica 5: Personal ocupado y unidades económicas en las Zonas Metropolitanas de Morelos

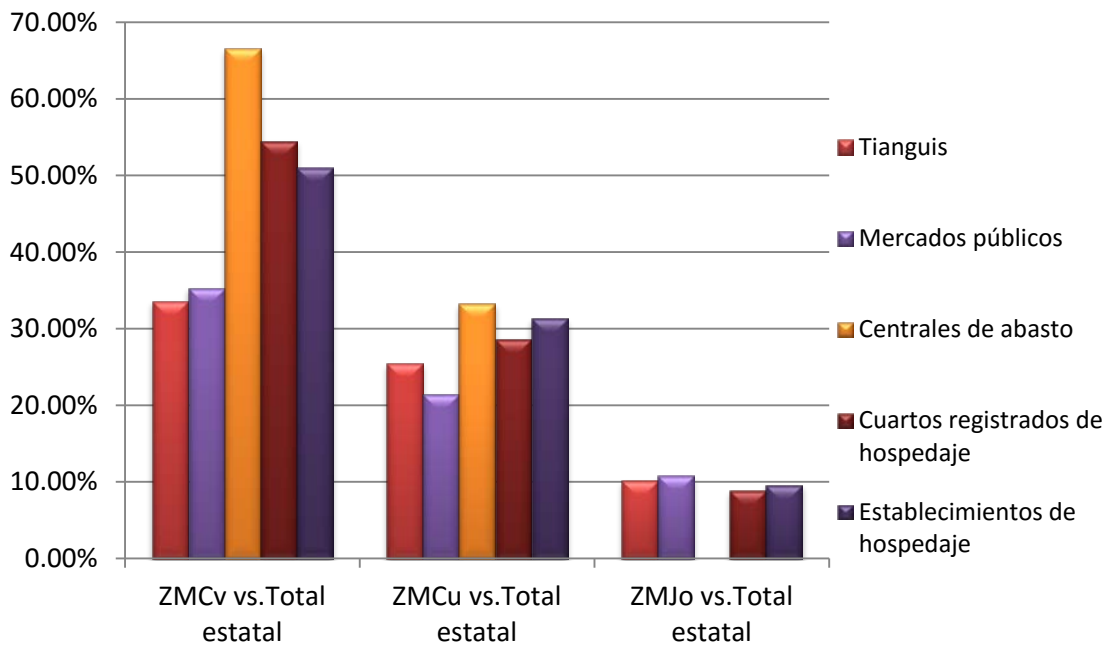


Fuente: elaboración propia con base en datos del INEGI

En la ZMCv se encuentra casi el 50% de las unidades económicas dedicadas a la manufactura y el 61% del total de las personas ocupadas en el sector industrial, mientras que las otras dos ZM se encuentran en el orden del 20% (ZMCu) y el 6% (ZMJo). Respecto del sector terciario lo podemos observar en la siguiente gráfica.



Gráfica 6: Establecimientos del sector terciario en las Zonas Metropolitanas de Morelos (2010)



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI

En cuanto al sector terciario la ZMCv concentra el mayor porcentaje de establecimientos o negocios dedicados al comercio y especialmente informal, este fenómeno -fundamentalmente de carácter urbano-, se convierte en una alternativa para los que no encuentran acomodo en el sector formal de la economía, esta condición implica la existencia de precariedad laboral que, frente a los esfuerzos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por promover el trabajo decente, se aprecia como un reto por las implicaciones de que un amplio número de familias se encuentren ante la incertidumbre en el ingreso, la estabilidad laboral de quien aporta los recursos para el sostenimiento de la familia y las dificultades para disfrutar la cobertura de salud y retiro de los trabajadores involucrados en este sector.

Con base a esta descripción del estado y sus regiones metropolitanas pasemos ahora a observar algunos de los rasgos que presentan los estudiantes de una de las sedes de la UPN-Morelos, nos referimos a la sede Galeana, ubicada en la región sur de la entidad.

El perfil de los estudiantes de la sede Galeana de la UPN-Morelos

La región sur del estado de Morelos debido a sus características geográficas ha experimentado en los últimos años un acelerado crecimiento urbano, lo cual además de generar los reclamos de introducción y provisión de los servicios básicos fundamentales, ha propiciado asentamientos humanos irregulares que han crecido de manera anárquica y desordenada provocado una gran presión para cambiar el uso de suelo, sobre todo en las tierras ejidales y comunales; una fuente de constante preocupación, para el gobierno de la entidad, es que la capacidad productiva del Estado no se desarrolla con la misma velocidad con que lo hace la urbanización esto hace que la población sufra de desempleo y del subempleo en sectores significativos de su población económicamente activa.

El mismo gobierno del Estado (Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012) ha reconocido que la economía de Morelos al concentrarse en unas cuantas ciudades, una gran parte de los municipios registran índices de desarrollo inferiores a la capital (Cuernavaca). Esto ha provocado que un número importante de familias morelenses permanezcan al margen de los beneficios que la dinámica económica de las ciudades genera. En materia de educación son muy diversos los problemas y sus fuentes.

Se presentan deficiencias en:

1. Los niveles de preparación de los estudiantes, en
2. la actualización de los docentes y en
3. infraestructura y equipamiento,

Sobre todo en las zonas rurales y las colonias populares como es el caso de la localidad de Galeana donde se encuentra ubicada la Unidad Sur de la UPN-Morelos. Entre los requerimientos para formular la planeación institucional de la Unidad y cada una de las respectivas Sede se incluye el disponer de información precisa sobre las características y condiciones de la organización donde se lleva a cabo el proceso de planeación, a este proceso se le conoce como diagnóstico. La realización de una gestión institucional profesional implica el uso de estrategias y técnicas adecuadas para reconocer y perfilar las condiciones generales en que se encuentra la institución objeto de gestión.

Contar con información clara, oportuna y confiable acerca de las condiciones materiales y características de las personas que acuden a una institución educativa, es una necesidad de primer orden para el ejercicio de la planeación y toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión institucional. El no contar con dicha información puede generar que, durante el proceso de gestión, se realicen acciones que no atiendan las necesidades reales de los usuarios (en este caso alumnos y profesores), se complique la jerarquización y prioridad de los asuntos por atender, se gasten recursos en acciones que no son prioritarias y, consecuentemente, no se cumpla con los objetivos que estableció la institución

como referente para la realización de su trabajo, recordemos los objetivos propuestos en el Programa de Desarrollo propuesto por la rectoría y sus posibles efectos al aplicarse en cada una de las sedes de la Unidad Morelos de la UPN.

Con la intención de contar con más información para la planeación del trabajo en las subsedes de la UPN-Morelos, se realizó la aplicación de una encuesta durante los meses de mayo y junio del 2013 en las tres sedes de la UPN. La intención fue determinar con mayor detalle las características de la población estudiantil que cursan sus estudios en cada una de las unidades.

El trabajo se realizó con la participación y apoyo de estudiantes y la asesoría metodológica por parte de la Dra. Laura Peñalva –profesora investigadora del departamento de Producción Económica de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco-, el proceso constó de tres fases:

1. Diseño del proceso de trabajo. Esta fase incluyó la definición de las necesidades de información, la reformulación del instrumento con que se recabaría la información necesaria y la gestión ante las instancias correspondientes para cumplir con los objetivos establecidos.
2. Aplicación del instrumento. Durante este momento del proceso se definió, entrenó y supervisó al equipo de trabajo que fue responsable del levantamiento de la información, se cuidó la distribución de los grupos y que los encuestados respondieran con la mejor intención el instrumento ocupado, con base en listas de grupo y pretendiendo captar a la totalidad

de la población estudiantil inscrita en cada uno de los programas académicos que se imparten en la Universidad.

3. Tabulación e interpretación de los resultados. En esta fase se integró un equipo que, mediante el uso de Excel, capturó los resultados para luego pasar a realizar su análisis haciendo uso del paquete de computación SPSS para buscar establecer los rasgos generales que presentaba la comunidad estudiantil y algunas posibles correlaciones entre las diversas variables recuperadas.

La información obtenida por el proceso es abundante, el instrumento diseñado contempla tres secciones, la primera sección tiene la intención de proporcionar información general sobre el estudiante que responde la encuesta, la segunda sección está dedicada a recuperar las características sociodemográficas del encuestado y la tercera sección atiende la trayectoria y situación escolar del alumno. Antes de ser aplicado el instrumento se piloteó (se hizo una aplicación preliminar entre algunos alumnos de la Subsede) para revisar su comportamiento

y prever posibles dudas y confusiones al momento de su aplicación efectiva.

El instrumento se aplicó de forma directa (lo respondió el encuestado con su puño

**Tabla 1: Variable “edad”**

Edad

**Estadísticos**

N	Válidos	101
	Perdidos	6
Media		25.29
Mediana		23.00
Moda		22
Desv. típ.		6.703
Varianza		44.92
		7
Asimetría		2.090
Error típ. de asimetría		.240
Curtosis		5.655
Error típ. de curtosis		.476
Mínimo		18
Máximo		57
Percentiles	10	20.00
	20	20.00
	25	21.00
	30	21.00
	40	22.00
	50	23.00
	60	24.20
	70	27.00
	75	28.00
	80	29.00
90	33.80	

y letra) con la supervisión de un par de aplicadores previamente entrenados para el proceso en resolver dudas y evitar que la consulta de ciertos temas entre los encuestados sesgara sus respuestas de alguna manera o sentido.

En lo que sigue se describe y analiza, algunos de los resultados obtenidos y las tendencias que se pudieron vislumbrar a partir de lo que respondieron los alumnos encuestados.

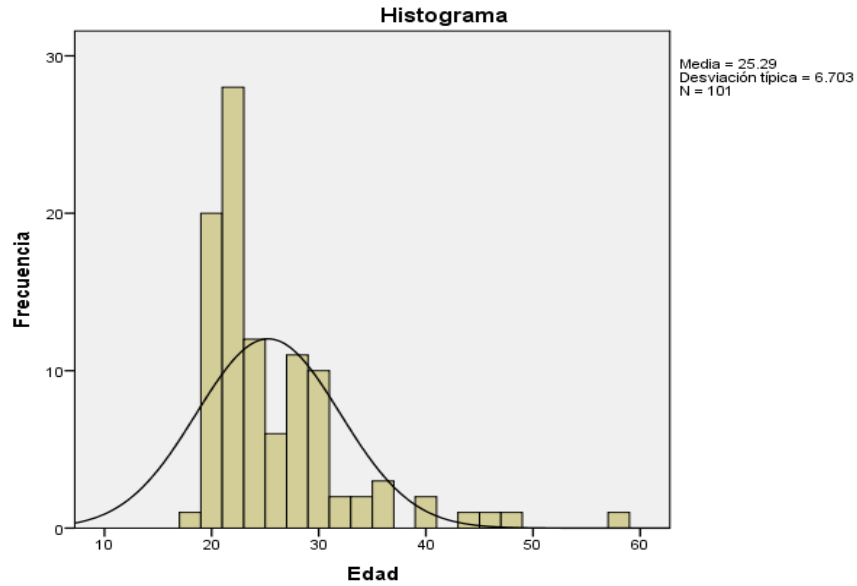
Es importante resaltar que la información puede tener diversos usos y sentidos, nos parece que en primera instancia puede apoyar de manera determinante las acciones de planeación y la ejecución de acciones tendientes a cumplir los objetivos institucionales.

Cabe señalar que se aplicaron 107 cuestionarios en Galeana: 31 estudiantes de Licenciatura en Educación Plan 94, 73 de Licenciatura en Intervención educativa y 3 a estudiantes de Maestría.

Uno de los primeros aspectos para caracterizar la población de estudiantes de la Unidad Galeana es la edad que estos presentan, en la *tabla 1* nos encontramos con que el promedio de la edad de los estudiantes se ubica alrededor de los 25 años, con una moda de 22, los extremos de la distribución son 18 años y 57, es decir que tenemos estudiantes en ese rango de edades razón por la cual la media difiere en tres años de la moda cargándose hacia la izquierda el primer valor de tendencia central referido.

La desviación estándar es de 6.7 y al analizar los percentiles podemos reconocer que el 50% de la población tiene 23 años o menos, y el 25% tiene 28 años o más, este hecho nos parece relevante porque uno de cada cuatro estudiantes presenta una brecha amplia de edad entre el resto de sus compañeros lo que puede tener varias consecuencias en la convivencia que ocurre al interior de la Unidad. La distribución de edades de los estudiantes muestra una distribución asimétrica cargada hacia la izquierda y por ello no se acerca a la campana de Gauss de la distribución Normal, ello se aprecia en la gráfica 7.

Gráfica 7: Distribución de frecuencias en edades vs. Curva Normal



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Por otro lado es de interés saber el lugar (estado) de nacimiento de los estudiantes, la tabla 2 nos muestra ello.

Tabla 2: Variable “Lugar (estado) de nacimiento”

Estado de Nacimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
California E.U.A.	1	.9	.9	.9
Distrito federal	5	4.7	4.7	5.6
Estado de México	3	2.8	2.8	8.4
Guerrero	7	6.5	6.5	15.0
Morelos	88	82.2	82.2	97.2
n/c	2	1.9	1.9	99.1
Puebla	1	.9	.9	100.0
Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada



Una preocupación de las autoridades es si el presupuesto que se ocupa para atender las necesidades de la UPN es ocupado por morelenses, los resultados nos muestran el poco más del 82% de los estudiantes son originarios del estado y las dos entidades del país que tienen mayor presencia son Guerrero (6.5%) y el distrito federal (4.7%) en conjunto representan el 11.2% del total, esta región a diferencia de las otras dos regiones contiene un mayor de estudiantes nativos del estado (Juncos Quiané, 2012).

Otro dato relevante corresponde al municipio en el que residen los estudiantes que acuden a la Unidad Galeana, podemos observar la siguiente distribución de frecuencias.

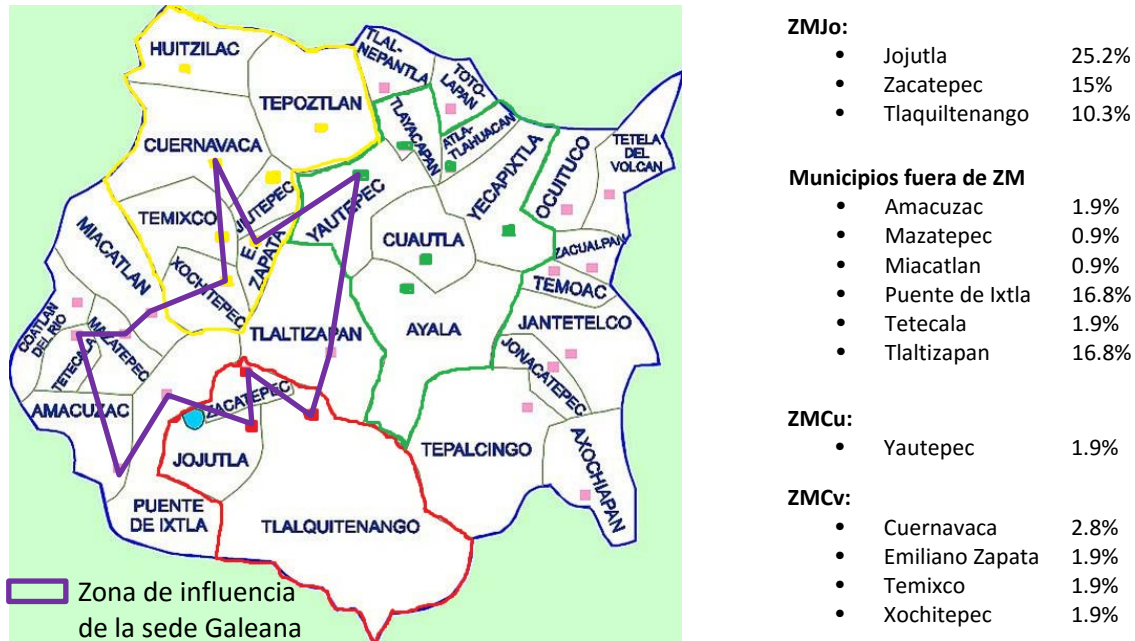
Tabla 3: Variable “municipio de residencia”

Municipio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Amacuzac	2	1.9	1.9	1.9
Cuernavaca	3	2.8	2.8	4.7
Emiliano Zapata	2	1.9	1.9	6.5
Jojutla	27	25.2	25.2	31.8
Mazatepec	1	.9	.9	32.7
Miacatlán	1	.9	.9	33.6
n/c	1	.9	.9	34.6
Válidos Puente de Ixtla	18	16.8	16.8	51.4
Temixco	2	1.9	1.9	53.3
Tetecala	2	1.9	1.9	55.1
Tlalquitenango	11	10.3	10.3	65.4
Tlaltizapan	18	16.8	16.8	82.2
Xochitepec	2	1.9	1.9	84.1
Yautepec	1	.9	.9	85.0
Zacatepec	16	15.0	15.0	100.0
Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Si lo vemos en el mapa la zona de influencia de la sede Galeana rebasa los límites metropolitanos de los tres municipios que la conforman (Jojutla, Zacatepec y Tlalquitenango), veamos los datos expresados en el mapa.

Mapa 4: Zona de influencia de la Sede Galeana



Fuente: Elaboración propia con mapas del INEGI y datos de la encuesta

La sede Galeana recibe estudiantes de 14 municipios, los tres de la ZMJo e incluso estudiantes que radican en el área de influencia de las otras dos zonas metropolitanas, sin embargo el porcentaje es muy pequeño, solo hay un municipio que tiene relevancia y que se encuentra fuera de la ZMJo, nos referimos a Tlaltizapan que se encuentra justo al centro de la entidad.

Dos variables más que resultan relevantes se refieren al estado civil y a la situación laboral de los estudiantes en la tabla 4 se ve lo primero y en la 5 los segundo.

Tabla 4: Variable “estado civil”

Estado civil		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	72	67.3	74.2	74.2
	Casado	18	16.8	18.6	92.8
	Unión libre	6	5.6	6.2	99.0
	Viudo	1	.9	1.0	100.0
	Total	97	90.7	100.0	
Perdidos	Sistema	10	9.3		
Total		107	100.0		

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Los datos que muestra la tabla 4 pudieran estar correlacionadas con la información sobre la situación laboral expresada en la siguiente tabla.

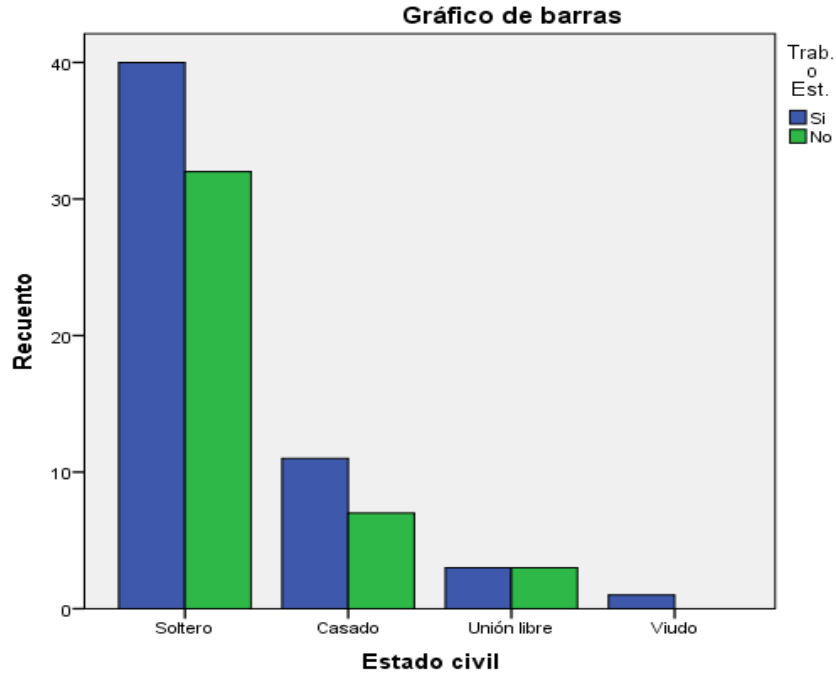
Tabla 5: Variable “actividad laboral”

Trabaja además de estudiar		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	61	57.0	57.0	57.0
	No	46	43.0	43.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Es posible apreciar que el 57% de los estudiantes de la Sede si trabaja además de estudiar, lo cual implica un esfuerzo adicional para sostener ambas actividades a la vez. La gráfica 8 muestra la relación entre la condición de trabajo y su situación civil.

Gráfica 8: Estado civil vs. actividad laboral



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

La condición de soltería pareciera no tener que ver con la condición de que un estudiante se encuentre trabajando además de estudiar, al realizar las pruebas de significancia para variables nominales (como medidas simétricas) que considera SPSS (Phi, V de Cramer y coeficiente de contingencia) no resultaron significativas por lo que se descartó dicha correlación. La tabla de contingencia generada se muestra a continuación.

Tabla 6: Relación entre actividad laboral y estado civil  
 Tabla de contingencia Estado civil \* Trab. o Est.

Estado civil Vs. Actividad laboral		Trab. o Est.		Total	
		Si	No		
Estado civil	Soltero	Recuento	40	32	72
		% dentro de Estado civil	55.6%	44.4%	100.0%
		% dentro de Trab. o Est.	72.7%	76.2%	74.2%
		% del total	41.2%	33.0%	74.2%
	Casado	Recuento	11	7	18
		% dentro de Estado civil	61.1%	38.9%	100.0%
		% dentro de Trab. o Est.	20.0%	16.7%	18.6%
		% del total	11.3%	7.2%	18.6%
	Unión libre	Recuento	3	3	6
		% dentro de Estado civil	50.0%	50.0%	100.0%
		% dentro de Trab. o Est.	5.5%	7.1%	6.2%
		% del total	3.1%	3.1%	6.2%
Viudo	Recuento	1	0	1	
	% dentro de Estado civil	100.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Trab. o Est.	1.8%	0.0%	1.0%	
	% del total	1.0%	0.0%	1.0%	
Total	Recuento	55	42	97	
	% dentro de Estado civil	56.7%	43.3%	100.0%	
	% dentro de Trab. o Est.	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	56.7%	43.3%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Adicionalmente nos preguntamos del tipo de actividad laboral que desempeñan los que trabajan y sus tutores, bajo el supuesto que la dinámica de regionalización se ve reflejada en el tipo de actividad laboral en que se ubican los alumnos que trabajan y los tutores de quienes son dependientes económicos.

Los estudiantes que reportaron trabajar además de estudiar son 61 (el 57% del total) de esos 59 nos dijeron en donde trabajan tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 7: Variable “lugar donde trabaja”

<b>Lugar donde trabaja</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Empresa pública	16	15.0	27.1	27.1
Empresa privada	26	24.3	44.1	71.2
Válidos Trabajo por cuenta propia	17	15.9	28.8	100.0
Total	59	55.1	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Ahora sabemos que del total de estudiantes que refirieron donde trabajan el 27% lo hacen en una empresa pública, el 44% en alguna empresa privada y el 28% por cuenta propia. Ahora el asunto es en qué sector laboran la siguiente tabla muestra esa cuestión.

Tabla 8: Variable “Sector en el que trabaja”

Sector en el que trabaja	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primario	4	3.7	9.1	9.1
Secundario	3	2.8	6.8	15.9
Terciario	37	34.6	84.1	100.0
Total	44	41.1	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Del total de estudiantes que respondieron en que sector trabajan (44) el 84% nos dijo que se encuentra laborando en el sector terciario, cuestión que se asemeja a la tendencia que ocurre a nivel estado (66.61%) y de nueva cuenta se nota que se acentúa la tendencia pues siendo el sector terciario el más relevante a nivel nacional la diferencia entre el indicador nacional (60%) y el que presentan nuestros estudiantes en Galeana es de alrededor de 24 puntos porcentuales.

Siguiendo la línea de información trazada en la encuesta, ¿a qué actividad laboral se dedican los tutores de nuestros alumnos?, de un total de 69 estudiantes que nos reportaron la ocupación de sus tutores la distribución se muestra en la siguiente tabla.



Tabla 9: Variable "Ocupación del tutor"

Ocupación del tutor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empleado	31	29.0	44.9	44.9
Negocio propio	12	11.2	17.4	62.3
Agricultor	4	3.7	5.8	68.1
Válidos Profesionista	8	7.5	11.6	79.7
Empleo informal	8	7.5	11.6	91.3
Otro	6	5.6	8.7	100.0
Total	69	64.5	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Se desprende que prácticamente el 45% de los estudiantes reportaron que su tutor está ocupado como empleado en el sector formal de la economía y el 11.6% en el sector informal; solo el 5% realiza su labor en el sector primario, podemos inferir que la forma en que se encuentra distribuida la actividad laboral de los tutores y de los estudiantes es resultado de la composición que ocurre en el nivel macro (a nivel estado) y, entonces, de la reorientación de la vocación productiva de la entidad.

Es evidente que esta condición está relacionada con el nivel de ingresos familiares que reportaron los encuestados, se sabe -por lo que se alcanza a apreciar en la dinámica diaria de las sedes-, que el nivel de ingresos de los estudiantes es bajo y cuentan con una situación de precariedad económica, veamos el reporte que arroja el SPSS al alimentarlo con la información derivada de la encuesta aplicada, la siguiente tabla sintetiza dicha información.

Tabla 10: Variable “niveles de ingreso de la familia”

Rangos de ingresos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menos de 2000	19	17.8	19.0	19.0
	2001 a 4000	38	35.5	38.0	57.0
	4001 a 6000	14	13.1	14.0	71.0
	6001 a 8000	8	7.5	8.0	79.0
	8001 a 10000	9	8.4	9.0	88.0
	10001 a 12000	4	3.7	4.0	92.0
	12001 a 14000	2	1.9	2.0	94.0
	más de 14001	6	5.6	6.0	100.0
	Total	100	93.5	100.0	
	Perdidos	Sistemas	7	6.5	
Total		107	100.0		

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada

Es destacable que el 71% del total de las familias de los estudiantes reciban ingresos menores a 6,000 pesos mensuales y solo el 12% perciben ingresos de 10,000 pesos o más.

Con los datos aquí referidos se puede adelantar que los rasgos de la entidad se reflejan en las características de las localidades, algunas conclusiones parciales del ejercicio aquí realizado se presentan ahora.

## **Conclusiones**

La estrategia de cierre y el cuestionamiento a la permanencia de los programas de licenciatura impartidos en las unidades de la UPN en Morelos desarrollada por la rectoría de la Dra. Sivia Ortega se enfrentan a características locales que ponen en duda la adopción de dicha medida debido a las particularidades de las regiones en donde se ubican las sedes estatales y se enfrentan a la nueva perspectiva adoptada por el PIDI 2014-2018 de la actual rectoría encabezada por el Dr. Cedillo Ávalos.

Los datos obtenidos de las bases publicadas por el INEGI y la información recabada mediante la encuesta aplicada nos permite establecer algunas líneas de conexión entre las condiciones locales y las regionales, cabe aclarar que no se ha completado el análisis para establecer las asimetrías entre las regiones y entonces establecer la similitud entre lo estatal y lo local, pero se percibe que lo que ocurre en una de las Sedes se parece mucho a lo que se percibe en la correspondiente Zona Metropolitana, hace falta establecer con mayor detalle las posibles correlaciones entre ambos niveles de realidad.

El ejercicio de análisis estadístico enriquece en mucho la realización de análisis cualitativos que nos permiten perfilar aspectos relacionados con la subjetividad de los procesos sociales, pero ellos ocurren en un marco que presenta datos numéricos concretos que pueden ser leídos e interpretados para reforzar nuestro conocimiento del objeto de estudio en cuestión.

Cabe destacar que recientemente en agosto del presente año se realizó el cambio de dirección en la Unidad 171 de la UPN ubicada en el estado de Morelos, ello determinó que haya sido nombrado el maestro Aroldo Aguirre Wences como el nuevo director de la referida Unidad Académica. En este momento se ha convocado a todo el personal, académicos y trabajadores no docentes, a la formulación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, este asunto es de suma importancia porque de este dependen las posibilidades y alcances que la UPN pueda lograr para los próximos años en el estado además de establecer una congruencia con los ordenamientos de la rectoría general y su capacidad para delinear un rumbo propio así como ajustar su marco jurídico normativo para reordenar su condición organizacional y liberarse así de uno de los principales aspectos que la constriñen actualmente e impiden su mayor crecimiento.

Este es un informe parcial del trabajo ya avanzado que se enriquece a propósito del curso impartido por la Dra. Laura Peñalva en el programa de doctorado en Estudios Organizacionales donde se revisaron herramientas de carácter cuantitativo que cubren la necesidad de explorar los recursos que pueden apoyar el trabajo de investigación de quienes estamos en proceso de formación doctoral.

## Referencias Bibliográficas

- Adame Castillo, M. (2012). *Plan Estatal de Desarrollo 2007-2012*. Cuernavaca: Gobierno del Estado de Morelos.
- Dávila, E., Kessel, G., & Levy, S. (2002). El sur también existe: un ensayo sobre el desarrollo regional en México. *Economía mexicana. Nueva época*, XI(2), 205-261.
- Delgadillo, J., Torres, F., & Gazca, J. (mayo-junio de 2001). Distorsiones del desarrollo regional en México en la perspectiva de la glogbalización. *Momento económico*(115), 30-34. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/moe/no115/MOE11503.pdf>
- García Sánchez, R. (2011). Modelo regional para el desarrollo regional en México. *Tesis doctoral*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Hernández Chávez, A. (2010). *Breve Historia del Estado de Morelos*. México: Coedición de El Colegio de México-FCE y La Jornada.
- Juncos Quiané, L. M. (2010). Tendencias de la Educación Media Superior y Superior en la Región Oriente del Estado de Morelos. *La Administración Pública Latinoamericana: Construyendo Nuevos Paradigmas para la Calidad en el Sector Público. Memorias de la III Conferencia de la Latin American Network in Government and Public Policy* (págs. 30-53). Toluca, Edo. de México: The Printed Image, Universidad de Nuevo México y el Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Juncos Quiané, L. M. (2012). El perfil socioeconómico de la región oriente del Estado de Morelos (ROEM) y de los estudiantes de la sede UPN-AYALA.

*Memorias del primer Congreso Internacional de Intervención Educativa* (págs. 132-145). Guadalajara, Jalisco: Universidad Pedagógica Nacional- Unidad Guadalajara.

Juncos Quiané, L. M., Jardón Hernández, W. S., & Badillo Islas, L. F. (2013). Planeación institucional, conformación de Cuerpos Académicos y la reorganización académica de las Unidades UPN del D.F. *Hacia Una visión Humanista de las Organizaciones: Ética y responsabilidad en el Siglo XXI. Memorias del X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional* (págs. 1-22). Manzanillo, Colima: Red Mexicana de Investigadores en Análisis Organizacional (REMINEO).

Monsivais, C. (2010). Notas sobre el estado de Morelos. En A. Hernández Chávez, *Breve Historia del Estado de Morelos*. México: Coedición de El Colegio de México-FCE y La Jornada.

Mundo, F. (2012). *Morelos: Zonas Metropolitanas 2010*. Cuernavaca: Consejo Estatal de Población.

Ordoñez, S. (2002). *La nueva Industrialización en Morelos*. México: CRIM-UNAM.

Rosas Huerta, A. (Otoño de 2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*(30), 119-134. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>

Universidad Pedagógica Nacional. (2007). *Programa Institucional de Mediano Plazo 2007-2012*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de

<http://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/servicios-ajusco/descarga-de-documentos/category/61-archivo?download=762%3Aprograma-de-mediano-plazo-2007-2012>

Universidad Pedagógica Nacional. (2014). *Programa Integral del Desarrollo Institucional 2014-2018*. Obtenido de [http://campusvirtual.upn.mx/leptic/u098/pluginfile.php/1177/mod\\_resource/content/1/PDI%202014-2018.pdf](http://campusvirtual.upn.mx/leptic/u098/pluginfile.php/1177/mod_resource/content/1/PDI%202014-2018.pdf)

Páginas y recursos electrónicos consultados

Página electrónica de la Universidad Pedagógica Nacional: [www.upn.edu.mx](http://www.upn.edu.mx)

Página electrónica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): <http://www.inegi.org.mx/>





# Políticas Públicas desde la Perspectiva Organizacional: El Caso de Financiera Rural

---

Belem Rosario Velásquez Ojeda<sup>1</sup>

## Resumen

En México, ha nacido la necesidad por analizar y estudiar las políticas públicas que se han implementado en los últimos años. Sociólogos, politólogos, asesores, consultores y gestores, se han preocupado por evaluar la agenda, el diseño, la implementación y la evaluación de los programas y acciones de gobierno, sin embargo, había un campo desatendido, que se daba por hecho y se pasaba por alto: el organizacional.

Por otro lado, uno de los principales sectores que atienden las políticas mexicanas es el rural. Existen programas diversos para atender a la población con actividades agropecuarias, algunos de corte asistencialista otros con intenciones de profesionalizar al sector e incluirlo en el sistema económico, tal es el caso de Financiera Rural. Es necesario estudiar estas políticas tomando en cuenta los elementos de una organización como la estructura, el poder y los procesos que se generan en su interior.

El objetivo del presente documento es introducir la perspectiva organizacional en el análisis del diseño y las actividades de Financiera Rural, una política pública que pretende fomentar las actividades agropecuarias y del sector rural, por medio de la participación de organizaciones beneficiarias y organizaciones que al interior de la política pública buscan lograr los objetivos de ésta.

Actualmente, Financiera Rural se ha convertido en Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero. El análisis de esta transformación es el fin último de esta investigación, de la cual sólo se presenta la parte que corresponde a Financiera Rural.

**Palabras clave:** Organización, normatividad, estructura, conflicto, poder.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.  
[belemvelasquez.db@gmail.com](mailto:belemvelasquez.db@gmail.com)

## **Financiera Rural**

La política pública Financiera Rural (FINRURAL), está definida por su Ley Orgánica (2012) como un órgano descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y tiene por objeto “coadyuvar en el impulso del desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad, así como de mejorar el nivel de vida de su población” (LOFINRURAL, 2012: 3). Sus programas, tipo de apoyos y población objetivo, dejan entrever que sin duda, se trata de una institución con tintes económicos y financieros, modelo que permite capitalizar a las organizaciones que en ellas participan, sin embargo, por sus actividades no llega a ser del tipo económica.

En este sentido, FINRURAL puede ser considerada como una organización desde la perspectiva de los estudios organizacionales, ya que, se trata en la mayoría de sus aspectos, de “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de memberships; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1983: 3), aspectos que se encuentran implícitos en la razón de ser y el quehacer cotidiano de FINRURAL.

## 1. Diseño

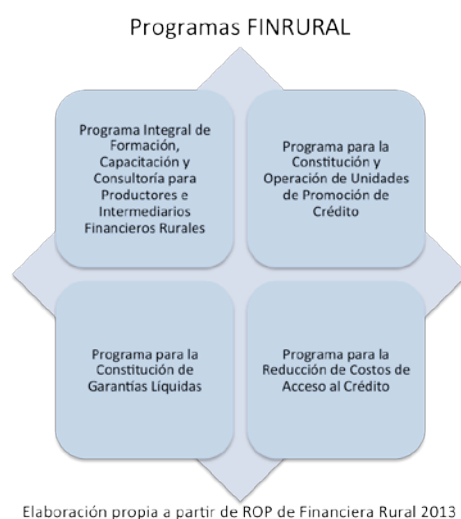
El diseño de una política pública es la concreción de ésta, es el estado intermedio entre la necesidad y la implementación (o al menos de una política pública que toma en cuenta a la población objetivo para su creación). Frecuentemente se incurre en el error de dar por hecho que un programa social, un mecanismo o una acción gubernamental han existido desde siempre y no se especifica la creación o aspectos a los que responde, al respecto, Schvarstein (1998) explica que por la obviedad que el objeto tiene para el observador es frecuente que no se le explicita claramente, dejando lagunas en las personas que no se encuentren familiarizadas con él.

Uno de los aspectos principales del diseño de una política pública es la necesidad que atenderá en su operación, por lo que éste apartado es un elemento fundamental del análisis. El programa FINRURAL fue creado con múltiples objetivos, lo cual no debe ser confundido con una situación de ambigüedad (o por lo menos en cuanto a los objetivos se refieren) pero sí debe considerarse una coexistencia de objetivos que lejos de haber sido excluyentes u oponerse, respondieron a distintas necesidades de las organizaciones rurales.

El primero de los objetivos de su creación fue no dejar desamparada a la población que era beneficiaria del entonces extinto Banrural<sup>2</sup>; a la vez, pretendía

<sup>2</sup> Las instituciones antecesoras de FINRURAL, son el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A. (1926), Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V. (1935), Banco Nacional Agropecuario, S.A. (1965) y Banrural (1975-2002). Este último disuelto para dar paso a la creación de FINRURAL, con la Ley Orgánica de la Financiera Rural, publicada 26 de diciembre de 2002. Todas estas instituciones

mejorar, en todos los sentidos, los servicios ofrecidos por sus instituciones antecesoras; intentando evitar que el sector siga siendo víctima del fenómeno del *coyotaje* o competencia en desigualdad de condiciones; procuraba, a través de diferentes acciones y programas, que su población objetivo se posicionara en los mercados financieros del país; y extendiera sus apoyos a otro tipo de actores de la sociedad civil, que desearan coadyuvar en el impulso del desarrollo de las actividades rurales del país. Para lograr sus objetivos, opera cuatro programas regulados por reglas de operación generales (PFINRURAL, 2012).



## Normatividad

De acuerdo con Daft (1998) la normatividad se refiere a aquellas reglas que constituyen una fuente de información estándar que permite que el personal o los integrantes de una organización se coordinen sin verse obligados a comunicarse

dedicadas a ofrecer créditos y préstamos a los productores del sector agrícola rural de México (PFINRURAL, 2012)

o establecer relación con cada tarea en comendada. Para el caso de las políticas públicas, la normatividad no sólo hace específicas las funciones, los derechos y las obligaciones sino también mandata la creación, diseño, operación y evaluación de la misma política pública y de nuevas organizaciones que coadyuvarán a su objetivo.

El fundamento normativo para la creación de FINRURAL es la Ley Orgánica de la Financiera Rural, de donde se originan también el Estatuto Orgánico y las Reglas de Operación de sus cuatro programas de apoyo<sup>3</sup> y de un Consejo Directivo (el cual será analizado posteriormente), así como comités, traducidas como organizaciones más pequeñas que coadyuvan al logro de los objetivos. Las normatividades se van haciendo más específicas y detalladas (Daft, 1998), las organizaciones deben apegarse a ellas.

El Estatuto Orgánico se encuentra aprobado por el Consejo Directivo y es el encargado de “establecer las bases conforme a las cuales se regirán la organización, funcionamiento y atribuciones de los órganos y unidades administrativas que integran la Financiera Rural” (EOFINRURAL,2012), aspecto que la convierte en una configuración empresarial según su estructura con tintes de objetivante según sus procesos (Nizet y Pichault, 2008). Finalmente, las Reglas

<sup>3</sup> Facilitar el acceso y uso óptimo de los recursos crediticios, así como desarrollar procesos de integración económica, mediante el otorgamiento de Apoyos para diseñar, incubar y fortalecer ER, OP, IFR y ED, mejorando la calidad de los servicios que brindan y los Prestadores de Servicios a los Beneficiarios, elevando la eficiencia de la promoción y gestión crediticia y la capitalización de empresas de servicios financieros en el Medio Rural, otorgando apoyos para constituir garantías líquidas, reducir costos asociados con el acceso al crédito, la contratación y administración de los créditos, incluidos aquellos vinculados con los efectos de un desastre natural y/o contingencia del mercado. (ROPFINRURAL, 2012)

de Operación para los cuatro programas son las que regulan la relación entre la Financiera y la población objetivo, estableciéndose aquí los montos de crédito y préstamo, plazos, tasas de interés, entre otros detalles de operación.

Los objetivos de los programas operados por FINRURAL, se encuentran orientados a organizaciones que no necesariamente se encuentran en los supuestos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, , en cuanto a la realización de actividades sin fines de lucro. Por mencionar algunas de las entidades apoyadas, podemos citar a Organizaciones de Productores, Intermediarios Financieros Rurales (IFR), Entidades Dispensoras (ED), Microfinancieras, Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, Sociedades Financieras Populares, Microfinancieras, de Objeto Múltiple y Uniones de Crédito, reguladas por la Ley de Ahorro y Crédito Popular; Prestadores de Servicios (PS), mejorando la calidad de los servicios que brinda FINRURAL y los Prestadores de Servicios a los Beneficiarios<sup>4</sup>, cuyo principal requisito es la realización de cualquier tipo de actividad, en el sector rural<sup>5</sup>. Como puede apreciarse, la gama de actores de la sociedad civil que son susceptibles de apoyo por parte de la FINRURAL es muy amplia, ya que sus programas no limitan sus beneficios hacia un sólo sector ni a una sola actividad. Por otro lado, el Consejo Directivo de FINRURAL, abre el espacio a la participación de organizaciones campesinas y rurales, apegadas a los criterios de OSC.

<sup>4</sup> Reglas de Operación para los Programas: Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediario.

<sup>5</sup> Entrevista a funcionario de FINRURAL.

## **Estructura**

Para que las organizaciones de la naturaleza de FINRURAL puedan operar eficientemente deben contar con una estructura formal, la cual señala las funciones, los roles y las responsabilidades exigibles en términos de decisiones (Schvarstein, 1998:97), así como los elementos que integran a la misma.

FINRURAL entendida como una organización, no puede dirigirse por sí misma, necesita un grupo directivo que tome decisiones sobre sus procesos y acciones, para este fin fue creado el Consejo Directivo, el cual se encuentra integrado tanto por el sector gubernamental como por el no gubernamental, quienes deliberan, sobre el rumbo de la institución con el objetivo de ofrecer apoyo al sector rural productivo y darle dirección a la política pública de este sector.

El sector gubernamental del Consejo Directivo, estaba integrado por a) el Secretario de Hacienda y Crédito Público, b) el Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, c) el Secretario de la Reforma Agraria, d) el Gobernador del Banco de México, e) el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, f) el Subsecretario de Fomento a los Agronegocios de la Secretaría de Agricultura, g) el Director General de Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda, h) el Director General de Agroasemex, S.A. e i) el Director General de los fideicomisos instituidos en el Banco de México en relación con la agricultura (EOF, Art. 8 )

Por parte del sector no gubernamental, el Consejo se integró por a) dos representantes de la Confederación Nacional Campesina, CNC; b) un

representante de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales, CNPR; c) un representante del Consejo Nacional Agropecuario, CNA; d) un representante del Congreso Agrario Permanente, CAP; y, e) un consejero independiente designado por el Ejecutivo Federal, a través de la SHCP.

En este caso, la estructura formal comprende la diferenciación por niveles jerárquicos y funciones, así como la descripción de los cargos. Para la distribución y desempeño de sus actividades, la estructura orgánica de FINRURAL estaba integrada por un Director General, el Consejo Directivo y cuatro comités: de Operación, de Crédito, de Administración Integral de Riesgos, y de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, los cuales operaran, de acuerdo con la Ley Orgánica, sin perjuicio de los demás que constituya el Consejo.

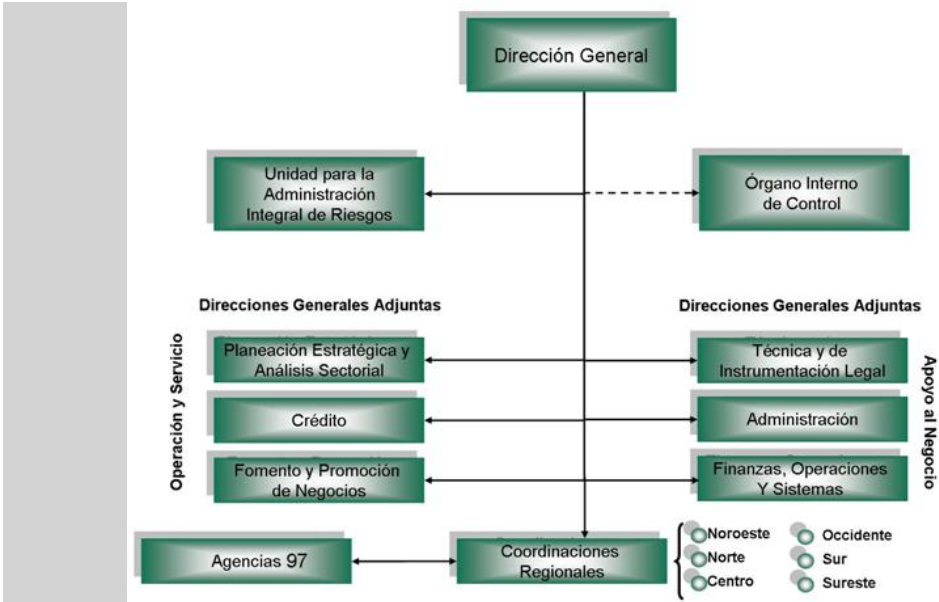
A pesar de que el Consejo Directivo, tiene un alto nivel de injerencia en las decisiones de FINRURAL, en ningún documento normativo se especifican literalmente los objetivos general y específicos de este, sin embargo sus actividades, atribuciones y facultades, se detallan de manera muy específica tanto en la Ley como en el Estatuto Orgánico de la Financiera Rural. Esta organización ejerce, de manera fáctica, poder sobre el resto de los integrantes de FINRURAL, ya que existe de su parte, control de los recursos financieros, cognitivos y de procesos (Pfeffer y Salanick, 1978), que los programas necesitan para el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, tanto el resto de los integrantes de FINRURAL como las organizadoras beneficiarias o aspirantes, intentan ejercer presión y participar en el



juego de poder, influyendo por medio de sus acciones (presión, convencimiento, entre otras) (Crozier y Friedberg, 1990), al tiempo que el Consejo Directivo pondrá en marcha sus estrategias a través de la estructura formal, con lo que podríamos concluir que las estructuras formales también son usadas para negociar y ejercer el poder, pues permanentemente son transformadas con base en la acción estratégica de los individuos. Es en este contexto de juegos de poder, incertidumbre e intento de predominio donde la sociedad civil y el sector gubernamental debaten sobre las políticas públicas que afectaran a las OC, las cuales continuarán su búsqueda por incidir en estas mismas políticas.

Estructura orgánica FINRURAL



(FINRURAL, 2012)

Aunque en el organigrama, se encontraba en la cúspide el Director General, el artículo sexto del Estatuto Orgánico y el apartado *Estructura Orgánica*, publicado en el Portal de Obligaciones de Transparencia de FINRURAL, ubica en primer

lugar al Consejo Directivo y posteriormente al Director General y los Comités, situación que generaba contradicción y un mínimo grado de ambigüedad, sin embargo, no existe duda que desde esta posición de la estructura, se ejerce un coto de poder adicional al que ejerce el Consejo Directivo..

En los documentos normativos se hace hincapié en que todos los integrantes del Consejo tendrán derecho a voz y voto en las sesiones de la misma. El Director General de la Financiera podrá asistir a las sesiones teniendo derecho a voz pero no a voto, pudiéndose hacer acompañar por los servidores públicos que considere pertinentes. De acuerdo al artículo 27 de la Ley Orgánica, el Consejo puede autorizar, a propuesta del Director General, la asistencia de invitados, quienes participarán en las sesiones con voz pero sin voto.

A pesar de que el cargo de Director General, es nombrado directamente por el Ejecutivo Federal, a través del titular de la SHCP, y la naturaleza de sus atribuciones representa un alto grado de responsabilidad y de nivel jerárquico, la fracción II del artículo 44 de la ley Orgánica, subsume las actividades de esta a las decisiones del Consejo, y en forma literal establece como función, "Ejecutar los acuerdos del Consejo"

Otras atribuciones del Director General, que por Ley, deben ejecutarse, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan al Consejo, son: fungir como representante legal, facultado para realizar actos de dominio, administración, pleitos y cobranzas, pudiendo emitir, avalar y negociar títulos de crédito, querellarse y otorgar perdón, ejercitar y desistirse de acciones judiciales. Así

mismo, es el encargado de Proponer al Consejo el nombramiento de los servidores público de la Financiera que ocupen cargos con dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a este, así como a sus delegados fiduciarios, sin embargo, esta atribución no le permite imponer, sino se limita a la acción de propuesta, quien tomará la decisión en todo momento será el Consejo; someter a la autorización del Consejo el establecimiento, reubicación y cierre de coordinaciones regionales y agencias.

El Director General, también se encuentra obligado a someter a consideración y aprobación del Consejo las reglas de operación del fondo del patrimonio de FINRURAL; así como presentar anualmente ante este para su aprobación los programas operativo y financiero, estimaciones de ingresos anuales y presupuesto de gastos e inversión para el ejercicio siguiente; rendir al Consejo informes semestrales; finalizando con las demás que le atribuya la Ley Orgánica y el mismo Consejo, donde puede observarse que la ley confiere a este, la misma atribución que ella posee para la delegación de responsabilidades y funciones

Los comités, a los que anteriormente se hizo referencia, y que se encuentran constituidos por servidores públicos, representantes de dependencias y entidades del sector público y, en su caso expertos en la materia, tendrán en relación con el Consejo Directivo de FINRURAL, entre otras, las siguientes actividades:

El Comité de Operación, someterá a consideración y aprobación del Consejo las políticas y lineamientos sobre: las políticas generales sobre tasas de interés, plazos, garantías y demás características de las operaciones de la Financiera; el

otorgamiento de los préstamos o créditos y los montos globales de estos apoyos; la recuperación y liquidación, y todas aquellas que determine la Ley, o en su caso el Consejo Directivo.

El Comité de Crédito deberá opinar ante el Consejo sobre el otorgamiento de préstamos o créditos complementarios, y efectuará las actividades que determine la Ley, el Estatuto Orgánico y el Consejo Directivo.

El Comité de Administración Integral de Riesgos sugerirá al Consejo los términos para la aplicación de las reservas y presupuesto de FINRURAL. De igual manera, llevará a cabo las atribuciones que el Estatuto Orgánico y el Consejo determinen.

El Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, es el que se encuentra menos determinado por las resoluciones del Consejo. En él participan, funcionarios de la SHCP; un experto en el área de recursos humanos; el consejero independiente del Consejo Directivo y el Director General de la Financiera. Sus actividades principales son, opinar y proponer, entre otros, las bases para la elaboración de tabuladores de sueldos, política salarial y para el otorgamiento de incentivos, programas de estímulos, ascensos y promociones; lineamientos de selección, reclutamiento y capacitación; y demás prestaciones económicas y de seguridad social al interior de FINRURAL. Es el único comité que se encuentra dirigido por el Director General, sin intervención directa del Consejo Directivo.

En lo referente a la estructura organizativa del Consejo Directivo, éste sólo cuenta con el cargo diferenciado de presidente y secretario o prosecretario, ante el resto de los consejeros. El artículo 30 de la Ley Orgánica establece que la presidencia

la ocupará el titular de la SHCP y en caso de ausencia, fungirá en este puesto, el de la SAGARPA, o en su defecto, el Subsecretario de Hacienda, o quienes estos funcionarios designen como suplentes. El secretario o prosecretario, será elegido por el Consejo, a propuesta del Presidente, de entre los funcionarios de FINRURAL.

Las obligaciones y facultades específicas del Consejo Directivo, como anteriormente se ha mencionado y no está de más resaltar, representan una alta injerencia en la dirección, teniendo como principales atribuciones, la aprobación del Estatuto Orgánico, normatividad de funcionamiento, el programa institucional, la estimación de ingresos, programas operativos y financieros; es decir, este Consejo, y por ende, sus integrantes (sector gubernamental y no gubernamental) se encuentran facultados para realizar cambios y modificaciones, en los diferentes documentos normativos que rigen las operaciones, actividades y estructura.

### **Conflicto y juegos de poder**

De acuerdo a los artículos 9 y 10 de la Ley Orgánica, el Consejo, es el encargado de determinar tanto los lineamientos como los montos globales de los préstamos y créditos que otorga, de la misma manera, los apoyos que excedan la cantidad equivalente en moneda nacional a setecientos mil unidades de inversión, deberán ser aprobados y ajustarse a lo que emita este órgano, estas atribuciones requieren de un cierto nivel de conocimiento financiero y del sector rural, por lo que se comprende la participación de las diferentes confederaciones rurales y campesinas dentro del Consejo.

Aunque el monto presupuestal anual y los gastos de operación y administración, emanados de las mismas operaciones y excedentes de FINRURAL, son aprobados por la SHCP, es el Consejo Directivo, el encargado de determinar la asignación de estos para cada actividad<sup>6</sup>. De acuerdo a información obtenida mediante entrevista, esta es una de las decisiones más complejas sobre las que se deliberan en este espacio, ya que, mientras por un lado el sector gubernamental, principalmente los funcionarios de la SHCP, han intentado dirigir cada vez mayor recurso a la estructura de FINRURAL, las organizaciones que lo integran, buscan un mayor presupuesto para los créditos, préstamos y apoyos, tal hecho, convierte al Consejo, en una verdadera Instancia Pública de Deliberación, e incluso de presión hacia la institución<sup>7</sup>.

Otra de las decisiones, que al interior del Consejo, es causa de una gran controversia, se refiere a la enajenación de los bienes que la Financiera recibe en pago de sus operaciones con los diversos sectores, puesto que, al no ser considerados como bienes nacionales, no pueden ser regidos por la Ley que rige a estos. Por lo que, el artículo 25 de la Ley Orgánica, confiere al Consejo Directivo la facultad de determinar la enajenación, medios y uso de tales bienes.

El Consejo, también es el encargado de aprobar los dictámenes que emitan los auditores externos, los estados financieros y la autorización de la publicación de estos, de no existir, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública,

<sup>6</sup> Ley Orgánica de la Financiera Rural, Artículo 23.

<sup>7</sup> Entrevista a ex integrantes del Consejo Directivo de la Financiera Rural.

esta atribución podría dar origen a manejos distorsionados de recurso, nepotismo, uso indiscriminado de influencias y ocultamiento de la información.

Otra de sus atribuciones consiste en nombrar, a propuesta del Director General, a los servidores públicos de la Financiera que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a la de aquél, a sus delegados fiduciarios y a los titulares de las coordinaciones regionales; los procedimientos y criterios para este nombramiento y selección, se encuentran detallados en los Manuales de Operación y procedimiento, sin embargo, los funcionarios de FINRURAL, los desconocen.

También determina los sujetos y organizaciones sujetos de apoyo, distintas a las consideradas por su Ley Orgánica, en entrevista con organizaciones apoyada, se hizo referencia a que estas organizaciones que integran el Consejo, sólo buscan orientar y dictaminar apoyos a favor de las organizaciones afiliadas a ellos, y en muchas ocasiones dejan de lado otras, aún teniendo mejor perfil o una mayor necesidad de los apoyos<sup>8</sup>.

La aplicación y destino de las reservas financieras también se encuentra a cargo del Consejo Directivo, el cual, mediante la resolución en sesiones, determinará estos aspectos. Una de las críticas realizada por las organizaciones beneficiarias, es que han existido, aplicación de recursos innecesaria a ciertos rubros, ejemplo de ello, es la contratación desmedida para la elaboración de estudios y diagnósticos a organizaciones *simpatizantes* del Consejo Directivo.

<sup>8</sup> Entrevista realizada a organizaciones beneficiarias.

Es atribución del Consejo, autorizar, con sujeción a las disposiciones que emita la SHCP, la estructura orgánica básica, los niveles de puestos, las bases para la elaboración de tabuladores de sueldos, política salarial y para el otorgamiento de incentivos, políticas de ascensos, promociones; lineamientos de selección, reclutamiento y capacitación; criterios de separación; indicadores de evaluación de desempeño para la determinación de compensaciones, y demás prestaciones económicas.

### **Sustento de la política pública**

FINRURAL, no cuenta con un diagnóstico, en el estricto sentido, para justificar su creación, en lo que se basa, es en un documento titulado "*Banca de Desarrollo para el agro*" (Trivelli, 2007), en la que se destacan los problemas que enfrentan las actividades productivas del sector rural: insuficiencia de intermediarios financieros sólidos y competitivos, principalmente en el ámbito rural, deficiencia en los programas operados por la APF, para las organizaciones de productores, intermediarios y comercializadores; difícil acceso a los recursos, por parte de productores e intermediarios de las localidades más alejadas del país; dificultad para ocupar los espacios en el mercado financiero por organizaciones de bajos recursos, operación del actor conocido comúnmente como *coyote*. A pesar de no ser un diagnóstico como tal, los funcionarios y operadores de los programas de FINRURAL, hacen referencia en repetidas ocasiones al documento, para resaltar los problemas que atienden.



Los programas de FINRURAL, si cuentan con diagnósticos que justifican y su sustentan su razón de ser, un ejemplo de ello, es el *Diagnóstico para el Programa Fondo de Garantías Líquidas*, en la cual se hace referencia a la problemática del acceso insuficiente al crédito rural en México.

Estos documentos pueden ser consultados mediante solicitud ante la Unidad de Enlace de Acceso a la Información Pública de FINRURAL.

### **Logros e impacto**

En entrevista, los funcionarios de FINRURAL declararon que “el impacto más importante que de las operaciones de FINRURAL se ha derivado, es la capitalización, profesionalización y desarrollo de sus organizaciones beneficiarias a las cuales se les ha enseñado, capacitado y acompañado; desde sus orígenes, su crecimiento y su inserción en la Banca Financiera”, sin embargo, al ser un requisito su apego a la LFFAOSC, el tema será tocado en el anexo de este apartado.

Su mayor impacto y un ejemplo que amerita ser seguido por las demás dependencias de la APF, es el nivel de decisión que tienen estas organizaciones dentro del Ciclo de la Política Pública (tomando en cuenta la naturaleza de las mismas).

### **Otras organizaciones que interactúan con la política pública**

Dentro las instancias, a las cuales FINRURAL, debe hacer llegar un informe de sus actividades, operaciones o gastos, se encuentran, el Ejecutivo Federal, el Congreso de la Unión y el Banco de México. A los dos primeros, remitirá un total

de tres informes, uno de enero a marzo de cada año donde informará sobre los programas de créditos, de garantías, transferencias de subsidios y transferencias de recursos fiscales, y el otro de julio a septiembre, sobre el cumplimiento del programa anual de la Financiera, el tercer informe es de periodicidad anual, Dentro de los ciento veinte días siguientes al cierre de cada ejercicio, en el cual se integrará el cumplimiento de los programas anuales del citado ejercicio y en general, sobre el gasto corriente y de inversión, así como de las actividades de ésta en el transcurso del ejercicio.

### **Planeación estratégica**

FINRURAL, cuenta con Planes de Operación Estratégicos, los cuales son diseñados por la Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y Análisis Sectorial. Se ha reportados la existencia de problemas para acceder a ellos mediante su portal electrónico, sin embargo, en entrevista con los funcionarios, se apuntó que pueden ser solicitados mediante la Unidad de Enlace de Acceso a la Información Pública.

A pesar de no tener sistematizadas sus experiencias con las organizaciones, cuentan con *casos de éxito*, definidos como procesos exitosos de acompañamiento de alguna entidad desde sus inicios como productora hasta su colocación en la banca comercial, los cuales han sido utilizados para crear manuales de operación que sirvan de apoyo a otras entidades.

FINRURAL ha colaborado con el Banco Interamericano de Desarrollo, con manuales de operación para las entidades que se convierten en IF. Inicialmente,

cada quien presentaba su manual, se contrataban prestadores de servicios autorizados por la Financiera y ésta le pagaba al prestador de servicios para completar los manuales de operación. Con el BID, se trabajó el Modelo Técnico Financiero, donde se hizo una especie de manual-patrón, para que las diferentes figuras reconocidas como IF, armando un paquete de nueve manuales, para lograr hacer esos nueve manuales, se tomaron en cuenta las experiencias exitosas que FINRURAL ha tenido con diferentes intermediarios, en cuanto a su forma de operación y su proceso de evolución. Ahora el modelo técnico Financiero, se encuentra basado en los casos exitosos de la Financiera con sus beneficiarios<sup>9</sup>.

Los diferentes actores de la sociedad civil participan en distintos procesos y actividades realizadas por FINRURAL, ya sea en las etapas de Planeación, Ejecución y/o Evaluación.

En la etapa de *Planeación*, resalta la participación del Consejo Directivo, tema de interés de este estudio, el cual, realiza actividades desde las propuestas, hasta la asignación de presupuesto, modificación de la normatividad, aprobación de reglas de operación, políticas generales sobre tasas de interés, plazos, garantías y demás características de las operaciones de la Financiera, nombramiento de servidores públicos y prácticamente la aprobación de cualquier procedimiento de FINRURAL; pudiendo afirmarse, que este órgano, concentra un mayor poder de decisión y presión en la política pública implementada, incluso sobre el Director General de esta.

<sup>9</sup> Información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a funcionarios de FINRURAL.

Este consejo, cuenta con características particulares, se encuentra integrado, tanto por actores del sector gubernamental como por los del no gubernamental, representado este último, por representantes de la Confederación Nacional Campesina, Confederación Nacional de Propietarios Rurales, Consejo Nacional Agropecuario y Congreso Agrario Permanente. Si bien, pudiera, desde una primera lectura afirmarse, que las anteriormente citadas, no corresponden a OSC, o al menos no como las determinadas en la LFFAOSC, sino más bien son organizaciones gremiales o corporativas, estas cuentan con la *certificación* para poder ser catalogadas como tales, es decir, la CLUNI, otorgada por el Registro Nacional de OSC.

Aunque, es por todos sabido, que las anteriormente descritas, han fungido, desde su creación (algunas en la década de los treinta), como corporaciones al servicio del Estado, colaborando activamente en un primer momento con el Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y posteriormente con el Revolucionario Institucional (PRI), estas organizaciones han sabido moverse en el plano de lo político y lo legal, con el fin de obtener recursos de los programas sociales, e injerir en las decisiones políticas que afectan al sector, ya sea como grupo de presión, o como parte de la estructura de alguna institución, tal es el caso del Consejo Directivo de FINRURAL.

Cada una de ellas, con la participación activa que tienen dentro del Consejo Directivo, cumplen con los objetivos fijados en sus estatutos, incluso con los más sugerentes, incidir en las políticas orientadas hacia el sector rural del país. Sin embargo, no debe dejarse de lado el conocimiento que estas organizaciones

tienen en cuanto al sector y sus necesidades, y la gran capacidad de convocatoria y aglutinamiento que pueden ejercer sobre un mayor número de población.

Pero no son las únicas OSC que participan en el nivel de *Planeación* de la política pública dentro de FINRURAL. A pesar, de que las organizaciones beneficiarias de los programas, en la etapa de *Ejecución*, no se encuentran obligados a requisitar las formalidades establecidas por la LFFAOSC para acceder a los recursos de FINRURAL, muchas de ellas, con el propósito de acceder a otros apoyos del resto de programas de la APF, cuentan con estas exigencias. Estas organizaciones beneficiarias, entre las cuales podemos apreciar la presencia de OSC, como las determina la LFFAOSC, son convocadas a reuniones, para retroalimentar mediante comentarios y aportaciones, los lineamientos de las reglas de operación de los programas, justificando esta participación por ser estas en quienes recae directamente la normatividad aplicada<sup>10</sup>.

En la etapa de *Ejecución*, la Ley Orgánica en su artículo 49, permite la participación de las OSC que constituyen el Consejo Directivo, este hecho se corrobora y detalla con las entrevistas realizadas a organizaciones beneficiarias, las cuales comentan, que las Confederaciones, párrafos atrás mencionadas, también realizan actividades de apoyo a la gestión de los recursos de los programas, cuando la liberación de estos se retrasa; recurriendo al conocimiento

<sup>10</sup> Entrevista a funcionario de FINRURAL.

de los procedimientos y operaciones y a su capacidad de injerencia en las acciones y decisiones de FINRURAL<sup>11</sup>.

### **Conclusiones preliminares**

La Financiera Rural, como institución de apoyo al sector rural, tiene características muy particulares, que la diferencian marcadamente del resto de las políticas dirigidas a activar la participación sector rural en México. Por un lado, el grueso de los programas promueve la participación, impulso y apoyo de las organizaciones con ciertas características, sin fines de lucro, empadronadas a un Registro, FINRURAL, impulsa tanto a estas, como a las que se encuentran constituidas con fines lucrativos. Esto va más allá de la simple idea de que las dependencias cuentan con programas dirigidos a diferentes tipos de organizaciones.

Tomar en cuenta ambos modelos y operar actividades que fomenten la participación, pero sobre todo, el desarrollo de los grupos de personas que se organizan para conseguir un fin, es una opción para empezar a dejar de lado las prácticas paternalistas fomentadas desde decenios atrás.

A pesar de que, normativa y legalmente, en el Consejo Directivo existe la participación del sector rural, en el terreno de la práctica, existen cuestionamientos en cuanto al sesgo político que estos actores representan, sin embargo cuenta con el conocimiento del sector y sus necesidades y décadas de experiencia, herramientas útiles que FINRURAL ha sabido a provechar; las facultades y

<sup>11</sup> Entrevista a integrantes de organizaciones apoyadas por los programas de FINRURAL.

atribuciones, que les otorga son quizás elevadas, sin embargo, es un claro ejemplo de la perspectiva organizacional en la política pública.

En la *Evaluación*, el diseño institucional, permite la colaboración de organizaciones civiles para la evaluación de estudios de percepción, diagnósticos, entre otros.

Otro de los beneficios y relaciones que la Financiera Rural establece con las beneficiarias, en esta etapa del Ciclo de la Política Pública, es por medio del Comité Nacional del Sistema Producto<sup>12</sup> Ornamentales (SPO), actores también constituidos bajo el régimen de Asociación Civil. Los Sistemas Producto, son una forma de organización promovida por el gobierno para dar atención al medio rural, para dar atención y los subsidios a un conjunto de individuos organizados, en lugar de hacerlo individualmente y de manera dispersa.

Un sistema producto es una cadena que organiza a todos los componentes de un determinado gremio del campo, es decir, está integrado por eslabones de productores, comercializadores, distribuidores, vendedores de insumos, expertos académicos, etc., vinculados a un producto en especial, podemos encontrar Sistemas Producto de café, maíz, chile, etcétera. La organización, e a nivel nacional, cada SP tiene diferente número de estados agremiados, cuentan con un comité nacional y comités estatales los recursos que le permiten trabajar vienen

<sup>12</sup> Los Sistemas Productos, son definidos por la SAGARPA, como el conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos de grupos agropecuarios, incluidos, el abastecimiento de equipo técnico, insumos y servicios de la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización. Cfr. Portal de la SAGARPA, <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Publicaciones/SistemaProducto/Paginas/default.aspx>, consultado el 15 de Agosto de 2015.

de dos fuentes, principalmente: aportaciones de los agremiados y subsidios gubernamentales.

Algo interesante en la labor de FINRURAL es *transmitir una cultura financiera*, ya que muchas veces los productores empiezan con un negocio de familia, algo para sobrevivir, no lo ven como una actividad con la que pueden generar y producir para su familia y para su comunidad, esa es una de las partes más desafiantes para FINRURAL, el poder transmitir lo importante que es calcular el riesgo, la recuperación, llevar estados contables, la responsabilidad que hay detrás de cada peso.

FINRURAL rescata las experiencias exitosas, sobre todo con organizaciones de mujeres, las cuales tienen un proceso de responsabilidad muy clara. La cartera vencida de este tipo de organizaciones es prácticamente cero.

Llega un momento en que las organizaciones prefieren trabajar con un banco o la banca comercial, esto, lejos de representar una amenaza a FINRURAL, es un éxito, ya que significa que las entidades están listas para ir a la banca comercial y financiera, además de dejar espacio y apoyo a otras organizaciones que también lo necesitan.



## Referencias Bibliográficas

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema*, Alianza, México.

Daft, R. (1998), "Diseños contemporáneos para la competencia global" en *Teoría y Diseño organizacional*, México, Thompson editores.

EOFINRURAL, Estados Unidos Mexicanos (2012), Estatuto Orgánico de Financiera Rural, disponible en: [http://www.financierarural.gob.mx/MarcoJuridico/Paginas/MarcoJur%  
ddicodela-FinancieraRural.aspx](http://www.financierarural.gob.mx/MarcoJuridico/Paginas/MarcoJur%c3%aaddicodela-FinancieraRural.aspx), consultado el 30 de septiembre de 2015.

Hall H, Richard (1983) Organizaciones, estructura y proceso. Editorial Dossat, España.

LOFINRURAL, Estados Unidos Mexicanos (2012) Ley Orgánica de la Financiera Rural, disponible en: [http://www.financierarural.gob.mx/MarcoJuridico/marco%  
Y%20ORGÁNICA%20DE%20LA%20FINANCIERA%20RURAL.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/MarcoJuridico/marco%20juridico/LEY%20ORGÁNICA%20DE%20LA%20FINANCIERA%20RURAL.pdf), consultado el 27 de septiembre de 2015.

Nizet, Jean y François Pichault (2008), De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis, *Revista Administración y Organizaciones*, vol. 11 núm 21, págs. 47-84, México.

PFINRURAL, Estados Unidos Mexicanos (2012) Portal de la Financiera Rural, disponible en: [http://www.financierarural.gob.mx/Prog\\_prod\\_cred/Paginas/Programas  
yProductosCrediticios.aspx](http://www.financierarural.gob.mx/Prog_prod_cred/Paginas/Programas yProductosCrediticios.aspx), consultado el 27 de septiembre de 2015

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salanik (1997), "The Design and management of externally controlled organizations", en Pugh, Dereck S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, London, págs. 130-161

ROPFINRURAL, Estados Unidos Mexicanos (2012), Reglas de Operación de los Programas de Apoyo de la Financiera Rural para Acceder al Crédito y Fomentar la Integración Económica y Financiera para el Desarrollo Rural

Schvarstein, L. (1998), "Diseño de organizaciones y en organizaciones", en Diseño de organizaciones. Tensiones y Paradojas, Paidós, Buenos Aires.

Trivelli, Carolina (2007) Banca de desarrollo para el agro: experiencias en curso en América. Latina / Carolina Trivelli y Hildegardi Venero. Lima, IEP.

# Planeación Estratégica en la Administración Pública Hacia la Eficiencia, Aplicando el Cuadro de Mando Integral. Caso SAGARPA Sinaloa 2013-2015

---

Rubén Antonio González Franco<sup>1</sup>  
Sergio Enrique Beltrán Noriega<sup>2</sup>  
Juan Antonio Castillo García<sup>3</sup>  
Oracio Valenzuela Valenzuela<sup>4</sup>

## Resumen

En el contexto mundial de la administración pública, se gestan cambios importantes, rápidos, impresionantes y sin precedentes; derivado de una serie de revoluciones sociales, político, económico, y fiscal, sumándose de manera contundente el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación que evolucionan de una forma dinámica e infinita. Resultado de una evolución en la que se encuentra inmersa la forma y estilo de vida de una sociedad contemporánea, exigente de los servicios públicos de calidad y acceso mayormente ágil de información relativa al desempeño del Estado. Como ente articulador del desarrollo social, económico y fiscal de un país, el cual a su vez se convierte en un órgano prestador de productos y servicios para satisfacer las necesidades apremiantes o urgentes de la sociedad del siglo XXI. Siendo el Estado a través de la administración pública quien debe buscar alternativas viables que posibiliten cumplir con las obligaciones y responsabilidades hacia sus gobernados y usuario final. Motivándole a aplicar técnicas e instrumentos probados por su efectividad en otras organizaciones, en las propias instituciones del sector Gobierno. Siendo objetivo de esta investigación el estudio y formulación de un modelo de planeación estratégica basado en la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en una organización de la administración pública (caso SAGARPA Sinaloa 2013-2015). Realizándose el estudio, con metodología preponderantemente cualitativa, estudio de caso, tipo exploratorio, descriptivo, transversal, participante y que por sus características es inductiva y flexible. Contrastado con teorías administrativas del estado del arte.

**Palabras clave:** Estado, transparencia e institucionalidad.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [Afranco2326@gmail.com](mailto:Afranco2326@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [benosasociados@yahoo.com](mailto:benosasociados@yahoo.com)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [ruben0304@hotmail.com](mailto:ruben0304@hotmail.com)

<sup>4</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa. [oracio@uas.edu.mx](mailto:oracio@uas.edu.mx)

## **Introducción**

El entorno posmoderno de la administración pública, exige afrontar grandes retos que conlleven a los cambios e innovación de la organización. Toda vez que la ciudadanía reclama al Estado que su administración sea inteligente, eficiente y eficaz, capaz de prestar servicios de calidad y que sus decisiones políticas sean congruentes con el sentir y la actividad de los ciudadanos, transformándose así en una administración pública que se acerque a la realidad de la sociedad e involucre a los diferentes grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y de la gestión de recursos con los que se dispone, quedando a su resguardo el manejo transparente y adecuado de los recursos que le han sido conferidos. La administración pública en México está en un concepto obsoleto y con un alto costo con cargo a los contribuyentes, siendo necesario incorporar herramientas innovadoras que le permitan responder con éxito a los desafíos del escenario cada vez más globalizado y competitivo. La administración pública está inmersa en dificultades de financiamiento, sin políticas públicas productivas, como resultado de una crisis en el modelo financiero mundial y con repercusiones sobre las actividades que los gobiernos desarrollan para brindar un esquema de bienestar a los ciudadanos, tales como subsidios, sistema de salud, seguridad social, educación, vivienda, etc.

Esto último representa en sí el problema central por el que la administración pública se debe reinventar y ser capaz de encontrar éxito. Siendo necesario que el aparato estatal aplique alternativas viables en políticas de gasto, reducción del sector público y de la utilización instrumentos hacia la eficiencia y eficacia en la

gestión de los asuntos públicos. Convirtiéndose la planeación estratégica en instrumento de desarrollo de las organizaciones tanto del sector privado como el de la vida pública, trazando su presente, definiendo su futuro y estableciendo los pasos de cómo llegar al estatus deseado, donde pueda conseguir la materialización de ese designio. Por lo que el resultado de la investigación partió de la premisa de proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de planeación y dirección estratégica que puede ser aplicada con éxito en el ámbito de la administración pública, en virtud de que dicho instrumento tiene la bondad de poder medir las distintas dimensiones o perspectivas que componen la actividad de la organización, tanto en su posición actual como en sus capacidades en el largo plazo, y a su vez proporciona información útil para el proceso de toma de decisiones. Siguiendo el diseño de la investigación se ubicó la problemática, antecedentes, delimitación y alcance del análisis, así como la definición de objetivos, supuestos, justificación, utilidad y pertinencia. Se contextualizó el estudio del arte de la investigación, haciendo una revisión de la literatura disponible y de los autores teóricos más representativos que han hecho aportaciones relevantes al tema, desarrollando un marco teórico al respecto. Seguido de la Implementación de la metodología, con los elementos que aportaron valor, para el buen andamiaje del análisis y contrastación, detallando como se llevó a cabo el estudio, el método, el diseño de la investigación, análisis de la información resultante y su respectiva interpretación. Mostrando las respuestas a la interrogante central y objetivos que se plantearon, dando estructura y

perspectiva final respecto a los resultados en busca de brindar aportaciones con elementos innovadores y de impacto al conocimiento científico. Y la descripción de los resultados obtenidos y referencias.

## **Desarrollo**

### **Análisis del contexto Internacional**

Internacionalmente en materia de administración pública, se focalizó un eje principal, una nueva forma de organización y funcionamiento en el ente burocrático, que si bien no es del todo claro, si es tangible en una serie de reformas que se han venido implementando en varios países a partir de los años ochenta, buscando enfrentar el desafío que advierte la necesidad de introducir una mayor eficiencia en el funcionamiento estatal. Impulsado en las últimas dos décadas, en la generalizada crisis fiscal del estado, así como en las crecientes quejas contra la burocracia. Siendo la globalización quien ha traído en consecuencia que el Estado se mida en eficiencia ante la competitividad sistémica de cada país (REPETTO, 1998). La administración pública se desarrolló mundialmente como respuesta a necesidades impostergables, antes de ser una disciplina científica. Siendo en Estados Unidos el más marcado atraso comparado con la Unión Europea, motivo por el cual muchos autores atribuyen en buena medida a esta situación los errores y fallas de la administración pública norteamericana (Sierra, 2014). Esta ciencia ha tenido un proceso de consolidación que oscila como disciplina científica, siendo su evolución siempre progresista a pesar de que ha tenido altas y bajas durante su desarrollo (Guerrero, 2009).

Según De la Rosa (2010), ante la crisis de la forma de organización burocrática y la legitimidad del papel del Estado que se dio lugar en las últimas décadas, se generalizó el pensamiento de que el Gobierno debería de dejar de ser un propietario y prestador de servicios para convertirse en un promotor, articulador y regulador de esfuerzos productivos. Trascendiendo en el entorno a la ineficiencia y las carencias técnicas administrativas para afrontar la complejidad de la gestión de los problemas públicos, dando origen al concepto de la nueva gestión pública.

La ideas de gobernanza sin gobierno, los estados y gobiernos vacíos, y estados y economías negociados, está convirtiéndose en el modelo dominante de la gestión en las economías industriales avanzadas, donde se afirma que los agentes sociales influyen cada vez más en la política y la administración, de una forma en la que nunca se había visto con anterioridad. En esta concepción que tiene su origen principalmente en Inglaterra y los países bajos, se visualiza un gobierno más debilitado e incapaz de regir como en el pasado, considerando que el concepto tradicional de gobierno como ente de control y ordenanza de la sociedad está pasado de moda. Por lo que la realidad a la que se enfrenta la gestión de los asuntos públicos tiene latente una fuerte necesidad de innovar, utilizando e implementando una serie de instrumentos y mecanismos nuevos que permitan enfrentar los cambios de manera más satisfactoria, en los que se tenga un mayor énfasis a aspectos como el tamaño, el costo y la eficacia del aparato gubernamental (Lyn y Wilson, 1999, citado por Méndez y Becerril, 2005).

Dentro de la globalización, la administración pública ha sufrido transformaciones de manera paralela al proceso de reforma del Estado, tanto en las actividades del orden económico que son ejecutadas por el Estado como por la nueva visión que se le impregna a las políticas públicas, obviando el sentido social y centrándose en el interés individual, de acuerdo con lo que plantean Méndez y Becerril (2005). Así la transformación de la gestión pública tiene su origen en la adaptación de las finanzas públicas al nuevo escenario económico mundial, mismo que ha tenido influencia por las políticas generadas y emitidas por organismos del orden internacional tales como la Unión Europea, la OCDE y el Banco Mundial, solo por citar algunos, con el objeto de transformar la actuación de los estados por conducto de su recomposición estructural así como en las funciones de las instituciones gubernamentales. En los modelos que se proponen por parte de dichos organismos, la administración pública evoluciona dando paso a nuevos modelos de estructura y gestión enfocados al bien común, y equilibrando sociedad y mercado (Bañón y Carrillo, 1997, citados por de Méndez y Becerril, 2005). Para Méndez y Becerril (2005), el planteamiento estratégico dentro del sector público se refiere al modelo estratégico mediante el cual la organización define o plantea su futuro y los métodos que son requeridos para conseguirlos, esto es, llevar a cabo una aproximación de tipo estratégica, diseñar el futuro para después aplicar los efectos de comportamiento organizativo para conseguir llegar a él, de modo que la visión estratégica proporciona sentido a la acción pública y de ese modo pone al alcance las distintas rutas para alcanzarlo, derivando precisamente en esto una



ventaja competitiva toda vez que aporta elementos de gran importancia en un ambiente de fuerte competencia y de servicio orientado al cliente.

### **Análisis del ámbito nacional**

En México, la administración pública nace con un fuerte impacto que le hereda el reinado español, hace una mala copia de estilos y métodos norteamericanos, para posteriormente a fines del siglo XIX tener cierta influencia de la cultura francesa y de nuevo vuelve a tener una influencia preponderante del vecino país del norte. Como resultado de lo anterior, la administración pública Mexicana agrega a todo esa herencia su propio aporte, que en algunos casos la ubica como progresista y en otros como en incongruente retraso, formando con estos contrastes una de sus características más conocidas (Sierra, 2014).

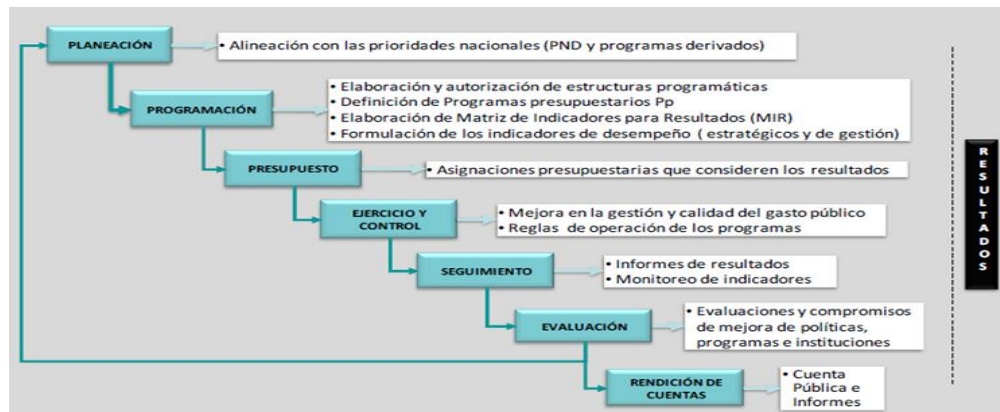
Por ser un país emergente la administración pública en México puede ser un problema de una difícil solución, considerando que existen un gran número de necesidades por resolver y se dispone de pocos recursos para satisfacerlas (Caso, 2014). Un aspecto fuertemente relacionado es la institucionalidad y que a su vez da sustento a lo que se conoce como Estado Institucional, donde de acuerdo con March y Olsen (1997), en una cita de Flores y Espejel (2009), este tiene un orden político y moral, que abarca una serie de procedimientos con una operativa estándar de una prolongada duración, que incluye valores, creencias, principios a su vez son compartidos por la mayoría de la población. Así las reformas institucionales en las que México se ha visto inmerso en los últimos 30 años se pueden clasificarse en cuatro grandes rubros: 1. La sensible disminución

del Gasto Público. 2. Un marcado proceso de liberalización. 3. Inserción en organismos en un contexto internacional. 4. Disminución de las funciones del Estado a través de desmantelar las empresas estatales, vía estrategias de liquidación, fusión y privatización.

A lo anterior el proceso de institucionalización e innovación de la administración pública en el país solo han sido intentos buscando armonizar u homogeneizar las organizaciones públicas y sus procesos, (Flores y Espejel, 2009). Y para que la modernización del aparato gubernamental logre un efecto con incidencia en el ámbito macro administrativo, esta debe de ser de manera integral y no como estrategias aisladas. Entre 1995 y 2000 se implementó el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), el cual tenía como objeto principal la mejora de la calidad de los servicios públicos, que consideraba la incorporación de técnicas de la gerencia privada tales como planeación estratégica, enfoque de calidad y reingeniería de procesos aplicados a la administración pública federal (Sánchez, 2009). De esta forma el PROMAP rompe con todos los esquemas introduciendo técnicas gerenciales de forma sistemática que contenían enfoques como servicio orientado al cliente, incluyendo temas como visión y misión, así como el establecimiento de estándares y de indicadores de desempeño en el servicio. De 2006 a la fecha, los gobiernos en México se han visto inmersos en un horizonte tendiente cada vez más al aspecto de modernización, en gran medida por recomendaciones que organismos internacionales (OCDE y CLAD), razón por la que se han diseñado programas a

cargo de instituciones que se sustentan en estrategias que van desde el mejoramiento de la gestión pública (PMG), hasta un esquema de presupuesto basado en resultados (PBR) y de evaluación de desempeño (SED) (Sánchez, 2009). Dichos programas se han diseñado bajo la óptica de que, por un lado, se considera el establecimiento de una mejora de la calidad de los bienes y servicios públicos, el incremento en los niveles de productividad de las instituciones, la reducción de costos soportada por la optimización de recursos y la eficiencia en la operación de procesos, así como en la evaluación del desempeño de las instituciones, y por otro, la implementación de un esquema de gestión pública basada en el incentivo del logro de resultados. Para lo que se necesita reestructurar todo lo relacionado con la toma de decisiones y las acciones de planeación, presupuesto y ejecución del gasto, con una acentuación marcada en la evaluación de los programas a cargo del gobierno. En México la administración pública dista mucho de la modernización real que requiere el siglo XXI (Flores y Espejel, 2009), y se pretendería decir que esta se encuentra sujeta a las necesidades de poder y ha sido utilizada en la consecución de un sistema político en el que se premia a la lealtad personal y existe un reparto político de beneficios (Sánchez, 2009). En la figura 1 se esquematiza el proceso presupuestario en la administración pública, el cual se puede concebir cíclicamente y que observa una asignación de recursos hacia aquellos bienes y servicios públicos que resultan prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

Figura 1. Proceso presupuestario en la Administración Pública Federal



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014).

Pero al margen de todo lo anterior, definitivamente es un aspecto central de la vida del país y que es necesario se hagan los esfuerzos que estén al alcance de todos y cada uno de los actores que intervienen de manera directa e indirecta para que esta realidad cambie, donde el gobierno lleve a cabo las reformas que le permitan fortalecer su capacidad para el procesamiento de las demandas de los ciudadanos y que a su vez le permita dar una mejor respuesta a las mismas (Peters, 2010). Por otra parte señala Guerrero (2009), que la misma ciudadanía debe de participar cada vez más activamente en los aspectos de gobernanza, exigiendo con mayor frecuencia resultados y transparencia en las gestiones, ofreciendo con esto una perspectiva de vivir en un plano social democrático donde el ciudadano tiene derechos, mismos que ejerce bajo un marco regulatoria a su vez vigilado por un Estado, quien a su vez tiene la responsabilidad de hacer lo conducentes para que se detone todo el contexto social y económico que establezca un entorno integral de desarrollo, conformándose así lo que algunos analistas denominarían el *circulo virtuoso*.

A partir de todo lo anterior, donde se contextualiza tanto la problemática internacional como nacional de la administración pública, se procedió a describir el estado del arte y la fenomenología para el planteamiento del problema del estudio de caso atendido. Precizando el análisis de la problemática del sector agroalimentario, del desempeño Institucional, delimitación de la problemática de SAGARPA Sinaloa y los objetivos y supuestos del estudio.

### **Fenomenología del planteamiento del problema**

En el inicio de toda investigación se requiere establecer el estado del arte del problema que se desea investigar, por lo que para cada quien el mismo problema tiene diferentes niveles de conocimiento en términos de experiencia y vivencias propias, por lo que se requiere consultar la bibliografía y referencias teóricas que permita conocer más. Se debe definir el problema que se pretende tratar durante el desarrollo de la misma, y es en este momento que al delimitar correctamente se tiene el 50% de la investigación. El problema de investigación es el por qué y motivo de la misma, razón por la que la primera parte de la investigación deberá ser siempre el planteamiento del problema, siendo de relevante importancia que este planteamiento sea particularmente sustancial. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), es necesario formular el problema de manera específica, en términos muy concretos y específicos, de tal forma que sea factible que este se investigue con métodos científicos, y que además quien lleva a cabo la investigación, debe poder conceptualizar el problema con claridad, siendo necesario que en la mayoría de las investigaciones se requiera que trabajen varios profesionales de investigación.

Para Becerra (1994), en una cita de Pasek (2008), el problema de investigación se compone de todas aquellas preguntas relacionadas con razones, causas y motivos de los desequilibrios, rupturas, contradicciones, insatisfacciones conflictos en el que se encuentra involucrado el individuo racional, caracterizándose principalmente en que no se cuenta con la respuesta a la interrogante que lo define, por lo que se vuelve necesario darle respuesta a través de un proceso sistemático, luego de plantearlo y formularlo debidamente mediante una construcción discursiva, y se deben de considerar los aspectos reseñados sobre la situación problemática.

### **Análisis de la problemática del sector agroalimentario**

Actualmente el sector agroalimentario en México y el mundo, han sufrido una serie de cambios y transformaciones originados por la aplicación de distintas políticas económicas y sociales, así como su respaldo regulatorio (Acosta Reveles, 2007), que incluye el impacto que ha tenido el fenómeno globalizador en el ámbito internacional. Según lo describe Rubio (2008), el entorno económico mundial de la última década ha estado contextualizado por un panorama económico y financiero cada vez más complicado, donde el sector agroalimentario se ha caracterizado tanto por una producción sedentaria inducida por las políticas de los países industrializados, como por un crecimiento estancado de los países en desarrollo. De acuerdo con la FAO (2012), el escenario internacional muestra una desaceleración económica en la mayoría de las regiones que se consideran desarrolladas, y que ha dado como resultado de una reducción en sus importaciones, motivado de la demanda a la baja que ha generado que a nivel

mundial las expectativas de crecimiento se vuelvan muy conservadoras y en algunos casos por debajo de lo esperado.

Un tema que es central es el que tiene que ver con la inversión en el sector rural, toda vez que según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la inversión en Agricultura es una de las formas más eficaces de promover la productividad, reducir la pobreza y mejorar la sostenibilidad ambiental, haciendo énfasis en que esta inversión debe tener un impacto replicador en términos de una mejora en la eficacia de la utilización de los recursos naturales y que se reduzcan las pérdidas en todas las etapas de producción, elaboración y consumo (FAO, 2012). De acuerdo con la FAO (2012), para el año 2030 la producción mundial de alimentos debe aumentar a más del 40% y en un 60% para el 2050, recomendando que los países se abastezcan internamente por lo menos en un 75% de su demanda total de alimentos. Por otro lado, el futuro en los próximos 20 años depende de que los gobiernos tomen medidas ahora para estimular la actividad agropecuaria (BANCO MUNDIAL, 2013). A la vez, según lo explican Ortega, Leon y Ramirez (2010), el entorno mundial anteriormente descrito tiene sus repercusiones en México, quien a lo largo de las últimas tres décadas ha enfrentado transformaciones importantes en lo que se refiere a la rama agroalimentaria. Respecto de esto, México enfrenta una marcada falta de crecimiento en los niveles de producción, lo que a su vez se refleja en otros indicadores de la economía tales como el empleo, salario real, inversión, ahorro, etc., en los diferentes sectores de la económica, siendo en el sector agropecuario donde más se ha acentuado este fenómeno. Lo anterior

derivado de una mala aplicación de políticas neoliberales que más que beneficiar el crecimiento de los niveles de productividad han dado como resultado una disminución en la rentabilidad de las unidades de producción.

A diferencia de otros países, México tiene condiciones agroecológicas que limitan la producción agrícola, toda vez que en su mayoría el territorio nacional observa condiciones orográficas y climatológicas que no son del todo favorables para la agricultura, lo anterior según lo expuesto por Saavedra y Rello (2005); además de que en los últimos años se han registrado un gran número de catástrofes naturales (sequías, inundaciones, sismos, heladas, etc.) que han tenido un impacto negativo principalmente en los subsectores agrícola, ganadero y de pesca.

### **Análisis de la problemática del desempeño Institucional**

Por otra parte en el entorno general de las empresas, el término desempeño se encuentra relacionado con resultados tanto individuales como colectivos dentro de una organización, de tal modo que este concepto tiene una connotación orientada a la magnitud de los resultados obtenidos por la institución (Arriaga, 2002). En términos más específicos, Bonnefoy y Armijo (2005) explican que hablar de desempeño en el entorno gubernamental se refiere comúnmente a las dimensiones de eficiencia y eficacia en el marco de una actividad de tipo recurrente o respecto de algún proyecto en específico, para lo cual la eficiencia se considera como la habilidad de llevar a cabo una actividad en la que se incurra en el costo mínimo posible, mientras que la eficacia se refiere al aspecto relacionado con la medición en términos de que si los objetivos que se definieron previamente para la actividad se están cumpliendo.



Lo anterior cobra sentido si se toma en cuenta lo descrito por Arriaga (2002), que menciona que la medición del desempeño es en si el esfuerzo que de manera sistemática una organización emplea para evaluar su gestión la cual orienta al cumplimiento de su misión, a través de la optimización de sus procesos.

Sin embargo, Uvalle (2004) sostiene que más allá de los conceptos de eficiencia y eficacia, el arquetipo que deriva como la administración pública puede tener la capacidad de fortalecer la legitimidad de los resultados es inherente a los valores democráticos, para lo cual en el desempeño de la democracia trae implícito el que se obtengan resultados específicos, que sean relevantes y corroborados para que la sociedad le brinde su aprobación y ratifique su lealtad para con las instituciones administrativas.

De igual forma, el desempeño de las instituciones administrativas insertas en la sociedad contemporánea, es una asignación que exige, además de eficacia, responsabilidad (Uvalle, 2004). De acuerdo con Porter y Kramer (2006), llevar a cabo la medición del desempeño social y hacerlo público es una manera potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa, siempre y cuando los índices se midan de manera consistente, y estos reflejen apropiadamente cual es el impacto social corporativo. Lo anterior nos hace pensar en la importancia de contar con indicadores de desempeño claros y pertinentes. Si se pone en contexto lo escrito por Bonnefoy y Armijo (2005), queda en evidencia que en la administración pública su desempeño global es resultado de la relación entre los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía, donde para su medición es

necesario se establezca un desarrollo armónico, relevante y sistemático de mediciones e indicadores, a los que es necesario interrelacionar con base en un adecuado conocimiento.

Con el referente del análisis que realiza Rincón (2012), existe una serie de beneficios que proporciona a una organización la implementación de un esquema de indicadores que tienen que ver con el desempeño de la misma, siendo estos los siguientes: 1. Satisfacción del cliente: prioridad para la organización, comunicado al personal que labora en la empresa y se vincularan las estrategias con los indicadores, de tal forma que las acciones que ejerza dicho personal se dirigirán a los resultados que se desean. 2. Monitoreo del proceso: esto es la mejora continua. 3. Benchmarking de procesos y actividades: es mejorar sus procesos internos, rebasar sus límites, permite medir productos, procesos y actividades, y a su vez compararlos con los de otra organización. Si se dispone de resultados de indicadores como referencia, la implementación de esta estrategia resulta fácil y productiva. 4. Conducción del cambio: un adecuado sistema de medición derivado de indicadores fiables.

Si se considera que la naturaleza principal de la administración pública es la ejecución de la normatividad aplicable para asegurar la conservación de la productividad de la sociedad, se debe de tener en claro que al aparato estatal le corresponde la atribución de dar potestad a un estado de derecho, de donde esta claridad de atribuciones legales es condicionante para que se cumpla dicha normatividad, provocando que si lo legal y lo reglamentario registran un grado de compatibilidad, es factible que la administración pública logre su articulación

utilizando los instrumentos que garanticen mejor su desempeño. Y cuando estos aspectos no se alineen a los fines colectivos, se provoca que el desempeño de la administración pública sea errático, impreciso y desarticulado.

### **Delimitación de la problemática de SAGARPA Sinaloa**

A diferencia de otros estados como Oaxaca, Morelos, Puebla, Guerrero e Hidalgo, en Sinaloa se ha desarrollado un sistema de producción agrícola orientada al mercado que sustenta su eficiencia en el uso intensivo de capital, a costos relativamente bajos (Ita, 2003). Sin embargo, también se debe tener en cuenta que en la heterogeneidad de quienes producen en el sector se considera la inclusión de agricultores de mediana y pequeña escala. Con esta diversidad, Sinaloa es considerado a nivel nacional un referente en el tema del desarrollo agropecuario y pesquero, siendo con esto una entidad emblemática en cuanto a la producción de alimentos; sin embargo no se encuentra ubicado entre los que poseen un mayor desarrollo económico en el país.

Sinaloa se encuentra por debajo de estados como Nuevo León, el Estado de México, Coahuila y Campeche, por mencionar solo unos, en lo que se refiere a su producto interno bruto (PIB) como parámetro de indicador económico, haciendo ver con esto que aun y cuando la producción de alimentos que se registra es alta, no necesariamente es garantía de que se es eficiente en toda la cadena de valor, dado que se carece de una industria que realmente le dé valor agregado a la producción, lo que evidencia una economía rica pero desequilibrada, dominada por su sector primario y un hipertrofiado sector de servicios (Maya, 2011). En contraste la industria alimentaria en Sinaloa, incluyendo la que tiene que ver con la

derivada del sector primario, mantiene rezagos en los temas de eficiencia en la administración de sus unidades de producción y la aplicación de tecnología que permitan un desarrollo significativo en la competitividad, su personal está poco capacitado en los temas de mercados nacionales e internacionales, así como en lo que respecta a los incentivos provenientes de esquemas fiscales, enfatizando que es necesario pasar de una economía de factores básicos a una economía de inversión. Otro aspecto importante que no se debe de dejar de mencionar, tiene que ver con el financiamiento en el sector rural. De acuerdo con Almeraya–Quintero et al. (2011), existen cuatro tipos de instituciones de financiamiento en zonas rurales: 1. La banca de desarrollo: FIRA, Financiera Rural y BANSEFI. 2. La banca privada o comercial. 3. Las uniones de crédito u otras figuras como organizaciones auxiliares de crédito. 4. El sector de seguros y fianzas (AGROASEMEX, compañías privadas y Fondos de aseguramiento). Concluyendo que los recursos que dispersan no están dirigidos a municipios con altos niveles de marginalidad, bajos niveles de accesibilidad y a áreas rurales dispersas, donde se deberían de enfocar estos esfuerzos.

En el caso de Sinaloa, es necesario que el desarrollo del financiamiento se extienda a los municipios con marginación alta, tomando en cuenta las variables de ruralidad, marginalidad y accesibilidad. Para que exista desarrollo en una región es necesario que exista también la inversión proveniente del financiamiento, mismo que debe de provenir de fuentes relacionadas con el gasto público y con la banca de desarrollo. Desde dicho punto de vista, es latente la

existencia de una problemática específica que abarca la actividad económica relacionada con la producción de alimentos, misma que a su vez se vuelve forma y la solución se torna de fondo.

### **Análisis de la problemática del desempeño Institucional**

En el entorno general de las empresas, el termino desempeño se encuentra relacionado con resultados tanto individuales como colectivos dentro de una organización, de tal modo que este concepto tiene una connotación orientada a la magnitud de los resultados obtenidos por la institución (Arriaga, 2002). En términos más específicos, Bonnefoy y Armijo (2005) explican que hablar de desempeño en el entorno gubernamental se refiere comúnmente a las dimensiones de eficiencia y eficacia en el marco de una actividad de tipo recurrente o respecto de algún proyecto en específico, para lo cual la eficiencia se considera como la habilidad de llevar a cabo una actividad en la que se incurra en el costo mínimo posible, mientras que la eficacia se refiere al aspecto relacionado con la medición en términos de que si los objetivos que se definieron previamente para la actividad se están cumpliendo.

Lo anterior cobra sentido con Arriaga (2002), que menciona que la medición del desempeño es en si el esfuerzo que de manera sistemática una organización emplea para evaluar su gestión la cual orienta al cumplimiento de su misión, a través de la optimización de sus procesos. Sin embargo, Uvalle (2004) sostiene que más allá de los conceptos de eficiencia y eficacia, el arquetipo que deriva cómo la administración pública puede tener la capacidad de fortalecer la legitimidad de los resultados es inherente a los valores democráticos, para lo cual

en el desempeño de la democracia trae implícito el que se obtengan resultados específicos, que sean relevantes y corroborados para que la sociedad le brinde su aprobación y ratifique su lealtad para con las instituciones administrativas. Incorporando al desempeño de las instituciones administrativas eficacia, responsabilidad y cumplimiento de objetivos, metas y políticas que se orientan hacia el espacio de la colectividad, siendo esta la justificación que tiene más crédito al momento de preservar el bien común.

Ante la diversidad de concepciones sobre la evaluación en el entorno de las instituciones públicas, la investigación consideró muy pertinente entre otras, la definición que se deriva de un estudio llevado a cabo en varios países de la OCDE, el cual establece como evaluación en la gestión pública a aquella medición del tipo sistemática que es continua en un periodo de tiempo respecto de los resultados que se obtuvieron por instituciones públicas, y que a su vez estos resultados fueron comparados con aquellos que fueron planteados o establecidos, con el objeto de concretar una mejora en los estándares de desempeño de dicha institución (Bonefoy y Armijo,2005).

### **Delimitación del problema, y objetivos de la investigación**

Como ya se puso en contexto, las dificultades que enfrenta el sector agropecuario son resultado de una serie de factores de diversa índole que a nivel nacional e internacional han afectado de manera directa a la rentabilidad del campo y al nivel de vida de las familias que de él subsisten. Mucho del atraso que se tiene en términos de la producción de alimentos se debe principalmente a que no se ha llevado a cabo una política agropecuaria y pesquera de fondo que venga a

fortalecer las cadenas de valor agroalimentarias, lo que se ha venido reflejando si bien no en una en una baja en los niveles de inventarios de granos y alimentos que se producen a nivel mundial, si en un estancamiento de los mismos; esto último grave y alarmante si consideramos que las necesidades relativas a la alimentación son cada vez más crecientes, derivado entre otras cosas de un acelerado desarrollo demográfico a nivel mundial (FAO, FIDA y PMA, 2012).

Ortega, León y Ramírez (2010), subrayan el papel que juega el Estado y sus instituciones que es de gran importancia en la solución a la problemática anteriormente referida, siendo actor principal a cargo del manejo y la dirección del aspecto económico de una nación, y de su estructura administrativa que provee los servicios, apoyos económicos y las condiciones necesarias del aspecto de producción de alimentos y el de proveer los productos que son parte de nuestra dieta diaria, y que resulte ser una actividad económica rentable.

*A lo anterior y como ya se ha acotado, la problemática central radica en la capacidad que tenga el gobierno de adoptar las alternativas viables o implementar las estrategias que hagan posible el fortalecer y ser más eficiente en su gestión, surgiendo esta exigencia en términos de que la administración pública deba recurrir a la utilización de herramientas o técnicas gerenciales que le permitan enfrentar con éxito los requerimientos que son provenientes de parte de los productores agropecuarios y pesqueros, y que a su vez le permita adoptar una posición más competitiva.*

Esto origina como resultado que al irse profundizando tanto en los problemas como en las soluciones, se buscan alternativas cada vez más precisas y alineadas

a las necesidades propias de la gestión de los asuntos públicos (Méndez y Becerril, 2005).

### **La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el Distrito de Desarrollo Rural número 136 – Culiacán, de la Delegación Estatal en Sinaloa de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en un periodo del 2013 al 2015, siendo esta una dependencia del orden público encargada, entre otros asuntos, de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo rural, fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes (LOAPF, 2014, pág. 27). La SAGARPA es una institución del poder Ejecutivo Federal, que tiene entre sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el plan nacional de desarrollo (SAGARPA, 2014).

Con sustento en lo que establece la normatividad aplicable en la materia, todas las dependencias y entidades adscritas a la administración pública federal podrán contar con delegaciones, ya sea en los estados de la república o en circunscripciones geográficas que abarquen más de una entidad federativa, con la



justificante de que su creación sea indispensable para prestar servicios o realizar trámites que den cumplimiento a los programas a su encargo, siempre y cuando así lo prevean sus reglamentos internos u ordenamientos legales de creación (LOAPF, 2014).

Las Delegaciones, en el ámbito de su competencia y circunscripción territorial, se coordinan institucionalmente, coadyuvando con los gobiernos de los estados y municipios a fin de consolidar el federalismo y alcanzar los objetivos fundamentales de dicho Plan Nacional, en lo relativo al sector agroalimentario. Asimismo, desarrollan e impulsan los planes y programas que encabeza la Secretaría en materia de federalización, con el objeto de incorporar este proceso al nivel municipal y satisfacer las exigencias de los productores (SAGARPA, 2014).

A partir de lo anterior, dicha instancia u organización del sector público fue considerada idónea para efectos de los fines que buscaba el presente proyecto de investigación. Encontrándose la problemática específica siguiente: 1. No se dispone de un diagnóstico estratégico que permita conocer cuáles son los factores internos y externos que impactan en la institución. 2. Existe una falta de comunicación dentro de las áreas que integran la institución. 3. Las metas u objetivos específicos para cada área de la institución no se tienen bien definidos. 4. Se carece de objetivos estratégicos que conduzcan el actuar de la institución. 5. no existe un sistema de indicadores eficazmente estructurado para medir los avances de las áreas en los temas que son de su competencia, tales como la atención al productor, su percepción de la institución, transparencia, evaluación de

procesos, clima organizacional entre otros. 6. No se dispone de información que permita tener retroalimentación efectiva para la toma de decisiones.

### **Objetivo general y específicos de la investigación**

Dado lo anteriormente expuesto, a continuación se tuvo a bien plantear la siguiente interrogante central con la pretensión de aportar y fortalecer los conceptos e ideas que son parte de la filosofía con la que se desarrolla la presente investigación. ¿Cómo puede el Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptarse en términos de ser un modelo de planeación estratégica que permita alinear el actuar de una organización de la administración pública con base a objetivos que se establezcan en el corto y largo plazo , particularmente en el DDR número 136 - Culiacán de la SAGARPA en Sinaloa?

Del citado cuestionamiento derivan otros de tipo más específico y que a su vez resulta necesario plantearse como objetivos generales y específicos de la investigación, siendo estos los que a continuación se expresan:

El presente trabajo de investigación abordó como **objetivo principal** el *exponer su pertinencia y analizar cómo puede adaptarse el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) en el ámbito de la actuación de una institución de la administración pública para incrementar su nivel de eficiencia y eficacia, mediante una revisión crítica del entorno que rodea a la organización.*

Estos **objetivos específicos** se enuncian de la siguiente manera: 1. Identificar y analizar los factores internos y externos que definen las líneas de acción a seguir en la institución de la administración pública, desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. 2. Analizar y en su caso proponer las perspectivas que

determinan los propósitos a conseguir en el corto y largo plazo por parte de la institución de la administración pública. 3. Determinar, o en su caso proponer, las dimensiones del Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicables en la institución de la administración pública, que resultan de la revisión o adaptación de temas de interés para la misma. 4. Examinar y determinar los objetivos estratégicos que la institución de la administración pública requiere para el logro de sus propósitos en el largo y mediano plazo. 5. Detectar cuáles son los productos estratégicos que la institución de la administración pública tiene definidos para el logro de sus objetivos estratégicos, desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI). 6. Definir los indicadores a utilizar desde el enfoque de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el ámbito de competencia de la institución de la administración pública para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

### **Marco teórico**

#### **Administración**

La ciencia de la Administración, ha estado con el hombre desde el inicio de sus actividades relacionadas al trabajo, tan ambiguo como el hombre mismo, por lo que desde que el hombre trabaja existe la administración. Del mismo modo, existe una vertiente de la administración como ciencia que se encarga del estudio de la actividad del Estado como ente encargado no solo de proveer soluciones tendientes a satisfacer las necesidades de la colectividad, sino de dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los grandes objetivos tanto sociales como económicos (Soto Rangel, 2007). Esta rama de la ciencia de la Administración cuenta en su haber con evidencias de que su origen se remonta a principios del

siglo XVIII, cuando los monarcas de Prusia impulsaron las nuevas cátedras de enseñanza científica de los aspectos administrativos para quienes estaban al servicio del estado, por lo cual la ciencia de la administración pública ha sido materia de estudio y reflexión, aun y cuando a lo largo de la historia esta disciplina se haya extraviado más de alguna vez (Guerrero, 2009).

### **Administración Pública**

Según Dwight (1961), la Administración Pública es la acción racional destinada a la consecución de objetivos públicos, entendiendo como *acción racional* aquella correctamente calculada para lograr un fin determinado. En lo que respecta al ámbito de la administración, las instituciones privadas y públicas han puesto un énfasis especial de atención en sus esquemas administrativos, esto es, se han hecho esfuerzos por lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos, a través de mecanismos que hagan posible la reducción de trámites burocráticos, aligerando la tramitología y llevando al máximo la utilización de recursos con los que se disponen, con el objeto de poder sobrevivir a las nuevas exigencias del contexto internacional (Méndez y Becerril, 2014). En el entorno de todos estos factores, recientemente se ha gestado una crisis que ha alcanzado niveles preocupantes y que tiene la característica de ser de orden internacional, con un marcado perfil financiero, teniendo su origen en los mercados inmobiliarios en Estados Unidos y que ha repercutido en otros sectores de la economía a nivel mundial no solo en el corto plazo, sino que también ha dado un punto de inflexión sobre el futuro que se cierne respecto de la riqueza mundial, situación que justamente al respecto prevalece, y se es incapaz de responder a los desafíos

globales del hoy y posiblemente los que se presenten en un mañana (Bárcenas, 2010).

### **Políticas públicas y el estilo de gobernar**

El formato convencional de las organizaciones gubernamentales ha sido el ministerio, responsable de un área particular de las políticas públicas como la salud, la agricultura o la defensa; cada una de ellas responsable de áreas más específicas de las políticas públicas, pero todas deben rendir cuentas de las acciones del ministerio ante el parlamento o ante el congreso y jefe del ejecutivo (Peters, 2010). Por otra parte el estilo de gobernar basado en la fijación de prioridades es, casi por naturaleza, centralizador y desplaza el control. Así mismo, la administración pública es parte activa del acto de gobernar y de cómo el conjunto de políticas públicas generan un impacto que a su vez derivan en un efecto multiplicador en las distintas dimensiones del quehacer social y político (Uvalle, 2004). Añadiendo que el sentido público de la administración pública tiene que ver con que su forma de obrar se sustenta en un conjunto de normas positivas necesarias para que sus acciones tengan congruencia al marco de la institucionalidad, e identificar a la autoridad pública al momento de ejercer el poder en la modalidad de tomar decisiones y movilizar recursos.

### **Planeación estratégica**

Al respecto Porter (2008), citado por Bojórquez y Pérez (2013), las empresas le conceden especial importancia a la planeación estratégica, siendo el reflejo de la

convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia a utilizarse.

### **Teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

En 1990 Kaplan y Norton realizan un estudio en el cual participaron 12 empresas, con el objetivo de buscar nuevos indicadores para medir el desempeño organizacional. Como resultado propusieron el CMI, el cual se componía de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) que, a su vez, desarrollaban una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 1992). Una vez diseñado el modelo, éste se implementó en diversas empresas que, a su vez, informaron a los autores respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta, concluyendo, como consecuencia de estos resultados, que el modelo era viable.

De acuerdo con Bastidas y Moreno (2007), el cuadro de mando integral ha tenido una evolución por etapas, donde inicialmente se instituyó como una propuesta de un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, pero que en el grado en que las empresas desarrollaron sus bases de medición, entendieron que se podían emitir mensajes más allá del carácter netamente informativo, permitiéndoles con esto que el comportamiento de sus miembros se adecuara a los objetivos estratégicos de la organización, oscilando de un concepto que se limitaba solo a la medición hacia un sistema de gestión de desempeño. En la figura 2 se muestra el cuadro de Mando Integral.

Figura 2. El Cuadro de Mando Integral (CMI).



Fuente: Elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2002).

Becker (2006), señala que esta herramienta provee beneficios tales como la alineación de la organización con la estrategia, la existencia de una mayor comunicación dentro de la misma, se incrementa la utilización de los recursos, así como la retroalimentación para el desarrollo estratégico de la organización, concluyendo que el cuadro de mando integral es la única forma de hacer una evaluación de la organización de tal forma que posibilite a esta su incursión en nuevos mercados, así como distinguirse entre su competencia. En esta situación, los recursos intangibles empiezan a ser esenciales en las instituciones públicas, dado que éstas solo medían y gestionaban los recursos económicos y financieros, pero en la era de la información las organizaciones que invierten en activos intangibles y los gestionan son las que se encuentran llamadas al éxito (Kaplan y Norton, 2002). En la opinión de Bastidas y Moreno (2007), con su uso el cuadro de

mando integral ha evidenciado que es una herramienta dinámica la cual crece y se desarrolla al ritmo de la empresa y de los cambios que se presentan alrededor de la misma. Los directivos comienzan a identificar las últimas herramientas, modelos, enfoques o perspectivas que sean capaces de innovar y permitir a la empresa sobrevivir, gestionar adecuadamente dichos recursos y facilitar la obtención de los objetivos estratégicos incluidos en la visión de la compañía. En 1992 nace el Balanced Scorecard (BSC), en adelante Cuadro Mando Integral (CMI), que se convierte en uno de los modelos más utilizados por quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa.

Algo muy importante y que siempre se debe de tener en cuenta al momento de pensar en el uso del Cuadro de Mando Integral como modelo de planeación estratégica, es lo que acotan en su obra Kaplan y Norton (2002) al referirse que esta herramienta es, primordialmente, un instrumento para la puesta en marcha de una estrategia y no para la construcción de la misma, de tal forma que al margen de cualquier enfoque que utilice para la formulación de dicha estrategia, el CMI será capaz de proporcionar elementos valiosos para trasladar está a objetivos, medidas y fines concretos, así como para vigilar la puesta en práctica de la estrategia durante las etapas sucesivas. Lo cual no debe ignorarse en las instituciones públicas. Ya que tiene congruencia con lo que plantean García y Salas (1999), en el sentido de que el Cuadro de Mando Integral además de informar, coadyuva a formular la estrategia, a comunicarla, alineando los objetivos de los empleados con los de la organización, motivando y formando a todos los



integrantes de una organización, conduciendo un proceso de mejora continua y rediseño de la estrategia.

### **Metodología y supuestos de la investigación**

La investigación científica es un proceso de ejercicio del pensamiento humano, que implica por necesidad la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo, la aproximación predictiva del desdoblamiento de los fenómenos estudiados, la valoración de las implicaciones de los mismos, así como la justificación o no de su análisis. Por otra parte para Yin (1994), advierte que el estudio de caso es una exploración empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su entorno real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el entorno no son claramente evidentes. Así mismo, compara el estudio de caso con otros esquemas de investigación, en términos de preguntas de investigación y control de eventos de conducta. De igual modo señala que utilizan fuentes múltiples y la muestra puede ser de una sola unidad de análisis. Además uno de los aspectos que siempre se podrá encontrar presente en todos los trabajos de investigación, es lo relativo a la formulación de supuestos o hipótesis, estas son preguntas a las que responde la investigación.

Con base en lo anterior, el enfoque de investigación bajo el cual se definió es preponderantemente cualitativo, en la modalidad de estudio de caso, del tipo exploratorio, descriptivo, transversal y participante. Y se estableció el siguiente supuesto teórico central: *Con la adaptación y utilización del cuadro de mando*

*integral (CMI) se puede implementar un modelo de planeación estratégica con el que se conduzca la actuación de una organización de la administración pública en congruencia a los objetivos estratégicos que se establezcan tanto en el corto como en el largo plazo. Y los supuestos teóricos específicos, mismos que se presentan como soluciones tentativas a la problemática propuesta: 1. Implementando el Cuadro de Mando Integral como modelo de planeación estratégica, se logra alinear la actuación de la institución pública a la estrategia de la organización. 2. Un análisis de los factores Internos y externos del entorno de la institución de la administración pública coadyuvan en la toma de decisiones con orientación estratégica. 3. Los propósitos a seguir por la institución de la administración pública en el largo y corto plazo son plasmados básicamente desde su misión y visión. 4. Aun cuando el modelo de cuadro de mando integral originalmente tiene definidas dimensiones específicas, este puede ser flexible de tal forma que su adecuación a la institución de la administración pública pueda considerar aspectos que son de importancia en el actuar de la organización. 5. Para lograr con éxito sus metas, la institución de la administración pública debe definir claramente sus objetivos estratégicos. 6. Los productos estratégicos vinculan la estrategia de la organización con los aspectos de oferta institucional de la empresa ante sus clientes o usuarios finales. 7. Los indicadores que se precisan en las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado al actuar de la institución pública, son más de carácter cualitativo que cuantitativo.*

Hernández S. et al. (2010), indica que la hipótesis es un tipo de explicaciones tentativas u opcionales del tema o fenómeno que se está investigando. Y los

supuestos teóricos pueden ser definidos como conjeturas respecto de algunas particularidades o causas de una situación o problema en específico, o panorámicas en relación al fenómeno que se va a estudiar. En síntesis, se refieren a soluciones probables al problema, sin que estos necesiten una validación de tipo estadística, toda vez que no tienen necesidad de ser planteados desde la perspectiva de la relación causa y efecto para este caso (Yin (1994)). Como resultado de la investigación se pretende aportar una innovación basada en métodos y técnicas de planeación estratégica a través del modelo de cuadro de mando integral (o *balanced scorecard*) que pueden aplicarse en los distintos ámbitos administrativos y operativos del DDR 136 de la SAGARPA en Sinaloa, lo que a su vez permita lograr una mayor eficiencia de los servicios que ofrece, buscando reducir la tramitología burocrática, maximizando los recursos con los que dispone y hacer posible que los productores agropecuarios y pesqueros cuenten con una atención más ágil, de calidad, y eleve su nivel de competitividad ante un entorno global. Los instrumentos fueron cuestionarios aplicados a doce personas, definido en términos del nivel de responsabilidad que ostentan, por considerar que resulta útil y práctico para los fines que persiguió este estudio, considerando que tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para aportar información interesante al proceso. Y un par de entrevistas de autodiagnóstico que se aplicaron a los directivos y mandos medios de trabajadores del DDR número 136 - Culiacán de la Delegación de SAGARPA en Sinaloa, así como el análisis y la observación de las actividades dentro de la institución pública, en contrastación con el estado del arte.

## **Resultados y Conclusión**

Una vez que se ha hecho un significativo esfuerzo en llevar a cabo la aplicación de todos los conceptos teóricos y un metodología más acorde al tipo de investigación que se ha realizado, este trabajo establece como una aportación el demostrar la adaptabilidad del cuadro de mando integral a las distintas perspectivas de las instituciones de la administración pública, estructurando un modelo de planeación estratégica en términos de un proceso eslabonado que parte de una análisis global de su entorno tanto interno como externo y que origina la construcción de toda una serie de estudios que van generando información de manera secuencial, hasta concretar la proyección de todo un sistema de indicadores. El resultado que se obtiene en esta propuesta es un enfoque distinto, bajo el cual la conformación de la información parte de aspectos que tienen como su piedra angular la misión y la visión de la organización, su comunicación y adopción a todos los niveles, que le apuesta al recurso humano como capital fundamental del crecimiento a largo plazo, donde queda comprobado que se pueden obtener indicadores medibles no solo orientados al concepto tradicional de rentabilidad en términos financieros, sino que da la pauta para que cada organización determine su propios conceptos a partir de una revisión profunda, autocrítica y sin restricciones. La figura 3 muestra el Cuadro de Mando Integral propuesto para SAGARPA Sinaloa en el DDR número 136 - Culiacán.

Figura 3. Productos estratégicos alineados a los objetivos que integran las dimensiones del Cuadro de Mando Integral propuesto para el DDR número 136 - Culiacán.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA DE LOS PRODUCTORES AGROALIMENTARIOS	Eleva la calidad del nivel de atención en la entrega de apoyos y servicios al productor agropecuario, que incremente su satisfacción y considere a la institución una dependencia eficiente y transparente.	La atención al productor
		La satisfacción del productor
		La percepción del productor respecto de los trámites a cargo de la institución.
		La percepción del productor respecto al proceso de entrega de los apoyos o incentivos de los programas.
		La percepción del productor respecto al proceso de verificación de la recepción de los apoyos o incentivos de los programas.
PERSPECTIVA DEL PRESUPUESTO	Hacer optima la utilización de los recursos relacionados con las designaciones presupuestales consignadas a la institución, con el objeto de que se optimice la aplicación de los montos financieros disponibles, haciendo que estos se ejecuten bajo los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y economía.	Gastos operativos de Programas Permanentes.
		Gastos operativos de Programas Emergentes.
		Gastos operativos de Campañas Sanitarias y de Inocuidad.
		Gasto corriente asignado a la institución.
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Reforzar los esquemas de gestión de la información generada por las áreas internas de la organización, que permitan alcanzar la excelencia en el seguimiento y entrega de los apoyos y servicios que brinda la institución.	Atención y seguimiento a solicitudes de apoyos de programas permanentes.
		Atención y seguimiento a solicitudes de apoyos de programas emergentes.
		Seguimiento a políticas de sanidad e inocuidad
		Estadística e Información Operativa y Administrativa
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Organizar y establecer sinergia de todos los recursos con los que cuenta la institución, a través del desarrollo de las capacidades del personal y sus alianzas claves, adaptando la tecnología a sus necesidades y logrando una armonía en el clima organizacional.	Las Capacidades de los Empleados.
		Las Capacidades de los Sistemas de Información.
		Los procesos y métodos de la Institución.
		El clima organizacional.
PERSPECTIVA DE GOBIERNO Y NORMATIVIDAD	Fortalecer la coordinación interinstitucional tanto al interior como al exterior de la dependencia, que permita la correcta aplicación de las normas y lineamientos en el seguimiento a las políticas implementadas por la Secretaría.	Requerimientos de la Delegación Estatal.
		Requerimientos de las Subdelegaciones.
		Coordinación con las Dependencias Federales.
		Coordinación con Delegación Estatal.
		Coordinación con los Gobiernos Locales.

Fuente: elaboración propia, con información basada en los resultados de la investigación

Por último, se considera pertinente emplear esta propuesta adaptada a los aspectos particulares de una organización como un modelo dinámico de planeación y/o gestión estratégica, que brinda a los administradores o gerentes la capacidad de formación de la institución a nivel ejecutivo, comenzando con la clarificación de una visión que se comparte a todos los niveles de la empresa, continuando con el establecimiento de parámetros de medición basados en ideas estructuradas derivadas de la estrategia, donde la comunicación de la misma juega un papel importante en su retroalimentación y su adaptación al cambio. Kaplan y Norton (2002) han tenido a bien denominar a este enfoque como *aprendizaje estratégico*.

### **Referencias Bibliográficas**

Acosta Reveles, I. L. (2007). La legalidad en las políticas agrarias en México: 1990 - 2005. *Redalyc*, 3-5.

Arriaga, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas (CEPAL).

BANCO MUNDIAL. (2013). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de Pagina Web del Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

Barcenas Ibarra, A. (2010). El ámbito productivo en el marco de un desarrollo con vocación de igualdad. *ECONOMIAUNAM*, 7-14.

Bastidas, E. L., & Moreno, Z. (2007). *EL cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público*. Venezuela.

- Becker, h. (2006). La Estrategia del Ocano Azul y el Cuadro de Mando Integral.
- Bojorquez, M. I., & Perez B., A. E. (2013). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. (ITSON, Ed.) *El Buzon de Pacioli*.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (noviembre de 2005). Indicadores de desempeño en el Sector Publico. *Modernización del Estado, Administración Pública y Desarrollo Económico*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Caso, A. (14 de marzo de 2014). *Algunos Problemas de la Administración Pública en México*. Obtenido de Ciencias Juridicas UNAM: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/9/pr/pr2.pdf>
- De la Rosa Alburquerque, A., & Lozano Carrillo, O. (2010). Planeación Estratégica y Organizaciones Publicas: Experiencias y Aprendizajes a partir de un proceso de Intervencion. *Gestion y Estrategia*, 61-77.
- Dwight, W. (1961). El estudio de la Administración pública. *Documentación Administrativa*(41).
- FAO. (2012). *Reporte Anual del Estado de la Agricultura y la Alimentación para el año 2012*. Roma: Publicaciones de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.
- FAO, FIDA y PMA. (2012). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2012. El crecimiento economico es necesario pero no suficiente para acelerar la reduccion del hambre y la malnutricion*. Roma: FAO.
- Flores, M., & Espejel, J. (2009). La Administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo. *Espacios Públicos*, 46-70.

- García, P., & Salas, J. (1999). Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, 43-47.
- Guerrero, O. (2009). Reflexiones sobre la ciencia de la administración pública. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 73-90.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=25>
- Ita, A. (2003). *Los impactos socioeconómicos y ambientales de la liberalización comercial de los granos básicos en el contexto del TLCAN: El caso de Sinaloa*. Obtenido de Centro de Estudios para el Cambio en el Campo Mexicano: <http://www3.cec.org/islandora/en/item/1911-socio-economic-and-environmental-impacts-trade-liberalization-basic-grains-in-es.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- LOAPF. (2014). *Ley Organica de la Administracion Publica Federal*.
- Maya, C. (2011). Sinaloa, ¿ Cluster agroindustrial o territorio desincrustado ? *Análisis*, 1-34.
- Méndez, J. J., & Becerril, T. (03 de 01 de 2005). Planeación Estratégica: Técnica gerencial aplicada en la administración pública. *QUIVERA*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>



- OCDE/ FAO. (2013). *OCDE- FAO Perspectivas Agrícolas 2013 - 2022*. Texcoco, Estado de MExico.
- Ortega, A., Leon, M., & Ramirez, B. (2010). Agricultura y Crisis en Mexico:30 años de politicas economicas neoliberales. *Ra Ximhai*, 16.
- Ospina, S. (2000). Evaluacion de la Gestion Publica: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 24-27). Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Pasek de Pinto, E. (2008). La construccion de problema de investigación y su discurso. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 135-153.
- Peters. (2010). Cincuenta años de Administracion Publica. *Foro Internacional*, L(3-4), 752 - 777.
- Peters, G. B. (2005). ¿Gobernanza sin Gobierno?: Replanteándose la Administración Publica. *La gobernanza hoy*, 123-144.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 42-56.
- REPETTO, F. (1998). La administración pública. Escenario actual, estudios y perspectivas recientes. *CEDI-Fundación Gobierno y Sociedad*.
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 43-59.
- RISAGARPA. (2014). *Normateca Institucional de la SAGARPA*. Obtenido de Secretaria de Agricultura, Ganaderia, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentacion(SAGARPA):<http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normatec>

a/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20General%20de%20la%20S  
AGARPA.pdf

Rubio, B. (2008). La Crisis alimentaria y el nuevo orden agroalimentario financiero energetico. *La Jornada*, 43-51.

Saavedra, F., & Rello, F. (2005). Implicaciones Estructurales de la Liberacion en la Agricultura y el Desarrollo Rural en Mexico.

SAGARPA. (15 de mayo de 2014). *Pagina Web de la SAGARPA*. Obtenido de Sagarpa.gob.mx:<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>

Sanchez, J. J. (2009). Origen y desarrollo del estudio de la Administración Pública en México. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales.*, 37-72.

SHCP. (2014). Secretaria de Hacienda y Credito Publico. Obtenido de Guia para el MIR: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

Sierra, C. (2014). *Estudios sobre Administración Pública en México*. Obtenido de JuridicasUNAM:<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/1/pr/pr7.pdf>

Soto Rangel, A. (2007). Finanzas publicas y las Funciones del Estado. *Investigacion y Ciencia de la Universidad Autonoma de Aguas Caliente*, 2-5.

Uvalle, R. (2004). El control y la Evaluación en la Administración Pública. *Revista Mexicana de Ciencias Politicas y Sociales*.

Yin Robert, K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage, Londres.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Neutrality of Money in Mexico: An Empirical Evaluation

---

Carolina Carbajal De Nova<sup>1</sup>  
Julio Goicoechea<sup>2</sup>

## Abstract

The quantitative theory of money assumes that money itself is neutral with respect to real output. This provision should hold at least in the long-term. In order to test this proposition for Mexico, M1 and M2 are used, while GDP stands for output. The period under analysis covers from the first quarter of 1993 to the second quarter of 2014. With respect to M1, the price elasticity of GDP is positive and inelastic (0.174) in the long-term. In the short-term, the coefficient is (0.315). Regarding M2, the elasticity of GDP is inelastic in the long run (0.185) as well as in the short-term (0.239). While the coefficients have a low value, they are not negligible. As a result, money neutrality does not seem to hold, suggesting a modest accommodative monetary policy. Throughout this paper, it has been presupposed that total output is adroitly represented by the GDP.

**Key words:** Money neutrality in Mexico, quantitative theory of money, accommodative monetary policy.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana (onleave). [enova@xanum.uam.mx](mailto:enova@xanum.uam.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. [julio@xanum.uam.mx](mailto:julio@xanum.uam.mx)

## Resumen

La teoría cuantitativa del dinero asume que el dinero mismo es neutral con respecto producto ajustado por inflación. Este supuesto debe validarse al menos en el largo plazo. Con el fin de verificar este planteamiento para México, se utilizan M1 y M2, mientras que el producto es el propio Producto Interno Bruto (PIB). El periodo bajo análisis abarca del primer trimestre de 1993 al segundo trimestre de 2014. Con respecto a M1, la elasticidad precio del producto es positiva e inelástica (0.174) en el largo plazo. En el corto plazo, el coeficiente es 0.315. Por lo que se refiere a M2, la elasticidad del PIB es inelástica en el largo plazo (0.185), así como en el corto plazo (0.239). Mientras que los coeficientes presentan un valor reducido, no son insignificantes, sugiriendo una política monetaria acomodaticia. En consecuencia, la neutralidad del dinero no pareciera sostenerse. A lo largo del trabajo, se ha presupuesto que el producto total se encuentra adecuadamente representado por el PIB.

**Palabras clave:** Neutralidad del dinero en México; teoría cuantitativa del dinero; política monetaria acomodaticia.

## 1. Introduction

The relation between money and prices is one of the oldest surviving propositions in economics. It could be traced back to the mercantilist doctrine. This relation links directly money to prices. It points out that increases in the quantity of the former raises the price level in a one to one proportion. This is known as the quantity theory of money and it nests long-term equilibrium implications. That is to say, money supply has no influence in real economic variables such as output or employment in the long-term. It is from this premise that money neutrality is presupposed. If this proposition holds, money would be restricted as a medium of exchange and as a standard of value. Therefore, its role as a store of value, alongside measure of value, would have to be neglected.

The origin of the quantity equation, which formalizes the quantity theory of money, could be traced back to Bodin in 1566. In his reply to Malestroict, who links French inflation to coin clipping *i.e.*, currency debasement, Bodin argues otherwise. According to Bodin, inflation was the result of bullion shipments from America, which in his view have caused a general price acceleration in the two previous centuries (Graff, 2008). This perspective is also shared by Hume (1742), one of the most important proponents of the quantitative theory in the XVIII century, where prices of commodities are always in proportion to the abundance of money.

The quantity equation assumes a dichotomy between a monetary economy and the real economy. The former is being simply juxtaposed, while not integrated. Therefore, any change in the former cannot modify the real economic variables. As a result, an expansion or contraction of the real economy would indeed affect

prices in the same proportion and direction. As part of these dichotomy assumptions, output would remain unaffected by exogenous changes in the quantity of money. This exogenous effect is most of the times identified with the central bank money supply management. Within the quantity equation conception, its economic paradigm assumes what it attempts to prove. That is to say, once the dichotomy is presupposed, possible vagaries in the shortage or plethora of money cannot modify the level of output. This would imply the existence of an imaginary economy where production and exchange takes place without money, which becomes just a simple veil. Therefore, given this theory setting it is difficult to understand why money is used in the real economy to conduct production processes, *i.e.* acquiring inputs and selling them. As a consequence, the very conception of a pure economy without money is devoid of any practical relevance, while its theoretical underpinnings require high abstract hypothetical assumptions.

The concept of money neutrality is a basis for the quantity equation. It goes as far back as Hume (Patinkin, 1987) early preconceptions. Hayek (2008) retakes it in the last century, near the early thirties. The conditions to attain such neutrality, *i.e.* that monetary disturbances cannot distort relative prices require, in turn, three premises to take place. The first is that the money supply remains constant. The second is a full price flexibility and third, a foreknowledge of economic agents, who can anticipate correctly future price movements. It is only when these three conditions take place, money neutrality could prevail. Later on, Hayek (1990) acknowledged, that for practical purposes the concept of neutral money is untenable.



In recent times, a resurgence of monetarism took place around 1970, as United States experienced an inflation surge, further unleashed elsewhere with the rise in oil prices. Also, Keynesian policies as a government deficit spending appeared to be inefficient in combating underemployment. It was upon this scenario that monetary policy took place at the center stage. The success of the monetarist liquidity preference theory, previously produced by Friedman in 1956, got immediate popularity among economic practitioners and theorists as well. This success phenomenon was the result of it being an instrument to target inflation.

Regarding the quantity theory as a policy means, the United States abolished monetary targeting in the early 1980's (Graff, 2008). This tendency was also observed in México, as in 1988, reserve requirements by the central bank were phased out (Khamis & Leone, 2001). In its place, open market operations were established while the interest rate becomes the means for inflation targeting. In other words, an attempt to keep inflation close to an announced target ensued. Some authors even challenge that in the Latin American region there was an adherence to monetary targeting, in so far as public announcement of targets and some kind of accountability mechanism did not occur (Mishkin & Savastano, 2000). As a result, it is not enough to use the information conveyed by the central bank to implement a monetary policy if it lacks public transparency.

Since 1990, monetary targeting gave way to inflation targeting in an array of industrialized countries, including Canada, United Kingdom and Switzerland. This adoption encompassed many countries including Brazil and Chile in Latin America as well as transition economies like Czech Republic, Hungary and Poland.

Nevertheless, the quantity theory continues to be a source of widespread controversy (Laidler, 1991).

The structure of this paper is as follows: a review of the quantity theory of money is made at the outset. Afterwards, a model is established in order to test the neutrality of money by means of two equations. The first equation estimates whether real GDP is neutral with respect to M1. The second equation estimates neutrality once again with GDP, but with respect to M2. The results of the model are evaluated in the light of what the quantity theory scheme prescribes, before conclusions are outlined.

## **2. Long-run neutrality; short-run neutrality**

There is a general agreement among subscribers to money neutrality. In the long-term, money supply does not affect real variables.<sup>3</sup> However a distinction is made regarding the short-term, where money need not be neutral. Hume himself shares this point of view, as well as the New Keynesians.<sup>4</sup> Therefore, this persuasion concedes that money could be non-neutral in the short-term.

<sup>3</sup> According with Coorey, Mecagni & Offerdal (1998) "Classical theory suggests that while in the long run inflation is determined by nominal money growth, relative price adjustment reflects real factors and would not affect the increase in overall prices."

<sup>4</sup> According to Mankiw (1992) "Old classical economists, such as David Hume, asserted that money was neutral in the long run but not in the short run. This is exactly the position held by new Keynesians. By contrast, new classical economists claim that money is neutral even in the short run. In advocating this position, they take the classical dichotomy more seriously than did the classical economists themselves."

Brunner and Meltzer (1997) make a similar distinction regarding the short and long-term as far as the influence of money is concerned. For instance, they mention that for the long term: "When classical economists accepted that money could not affect income, they generally meant that money was neutral in the long-run -that real wealth or expected real income was independent of the quantity of money." Meanwhile, their view for the short-term is worded as follows: "Money is neutral in the long-run but not in the short-run. Changes in money affect output first, but this effect vanishes once prices adjust fully. The long-run effect of money is on prices, but money changes output and other real variables during the adjustment from one long-run equilibrium to the next."

In a similar fashion, Milton Friedman (1956) underlines a direct relation between the stock of money and the price level. He enunciates a sort of regular pattern or constant behavior in economics:

"25. One of the chief reproaches directed at economics as an allegedly empirical science is that it can offer so few numerical 'constants,' that it has isolated so few fundamental regularities. The field of money is the chief example one can offer in rebuttal: there is perhaps no other empirical relation in economics that has been observed to recur so uniformly under so wide a variety of circumstances as the relation between substantial changes over short periods in the stock of money and in prices; the one is invariably linked with the other and is in the same direction; this uniformity is, I suspect, of the same order as many of the uniformities that form the basis of the physical sciences."

Hence, in the above quotation, expansions in the money stock or money supply are proportionally associated to prices and vice versa. Further, it has been claimed that “inflation is always and everywhere a monetary phenomenon.”<sup>5</sup> It is in this sense that monetarism alerts that any inflationary economic disturbance has an exclusive origin in monetary fluctuations. As for the extent of this proposition, Friedman (1956) concedes that: “The quantity theory of money is a term evocative of a general approach, rather than a label for a well-defined theory.”

New classical economics is persuaded about both the long and short-term neutrality.<sup>6</sup> This includes what they call the real business cycle theory. For instance, “Early studies found that monetary shocks pushed through this channel could account at best for a minor fraction of the variance of output in post-war U.S. cycles. This failure led to a second round of attempts to find a *direct* empirical role for monetary shocks, .... Barro and Mishkin attained results that eventually gave courage to the subscribers of the real business cycle theory to neglect *all* monetary and price level disturbances.”<sup>7</sup> That is to say, new classical economics and the real business cycle theory does not envisage any changes in the real economy on account of price fluctuations or monetary variables.

<sup>5</sup> “8. It follows from the propositions I have so far stated that *inflation is always and everywhere a monetary phenomenon* in the sense that it is and can be produced only by a more rapid increase in the quantity of money than in output.” Friedman (1970), emphasis in the original.

<sup>6</sup> “Old classical economists, such as David Hume, asserted that money was neutral in the long run but not in the short run. This is exactly the position held by new Keynesians. By contrast, new classical economists claim that money is neutral even in the short run. In advocating this position, they take the classical dichotomy more seriously than did the classical economists themselves.” Mankiw (1992).

<sup>7</sup> Sargent (1996).

For his part, Patinkin (1969),<sup>8</sup> acknowledges that the quantity identity is a truism, which does not need to be tested. He follows Mints, who claims that prices could be established as a dependent variable:

“Some attempts [have been made statistically] to verify quantity theory by showing that  $MV+M'V'=PT$  is true. But quantity theory says that  $P$  is *the dependent variable*. So would have to show that exist consistent time lags. Have to establish *causal relationship*. Formula itself is a truism –doesn't need verification. Formula  $\neq$  quantity theory.

Mints prefers following statement of quantity theory:  $P$  is the dependent variable (in the long run) of the equation  $MV=PT$ . But in the short run all the variables tend to move together.<sup>30</sup>”

Here, Patinkin is referring to the identity of Fisher (1911a), whereby “ $M$  signifies the quantity of money in circulation;  $V$ , its velocity of circulation, or rate of turnover per annum.” According to Patinkin, the distinction between the quantity theory and the corresponding formula is also emphasized by Friedman (1968) in his article contained in the encyclopedia *Quantity Theory II*.

Recently, Lucas (1972) reconciles the non-neutrality of money in the short-term with its neutrality in the long-term. This author assumes that agents use a veritable conditional distribution to build their expectations, presupposing that they are being

<sup>8</sup> In Patinkin (1969) the corresponding footnote 30 says “Lecture notes from Lloyd Mints, ‘Money’ (Economics 330), June 28 and July 3, 1944, italics in original. It is noteworthy that this distinction between the quantity theory and the identity  $MV+M'V'=PT$  is also emphasized by Friedman in his encyclopedia article: see *Quantity Theory II*, pp. 434-36.” It should be added that for Patinkin and Mints money is neutral in the short-term.

rational. Lucas also assumes that all exchanges are done in such a way that market clearing is assured. This would imply, as a result, that markets are efficient.<sup>9</sup> In the long-term prices adjust entirely, in so far as a thorough monetary shock is fully perceived by economic agents.<sup>10</sup> Meanwhile in the short-term real variables are affected, in the way established within the Phillips curve framework.<sup>11</sup> It should be acknowledged that Lucas underlined policy implications, regarding the short-term effect of money in terms of real variables: output and employment.<sup>12</sup> However, market clearing has been a central issue for the avowed theory, being a matter that can be put into question.

In Hall & Taylor (1988), it is possible to find an analytical framework worth mentioning. They explain that sometimes money is taken as an exogenous variable. This treatment conveys a long-term tradition in the field of

<sup>9</sup> “The assumption that traders use the correct conditional distribution in forming expectations, together with the assumption that all exchanges take place at the market clearing price, implies that markets in this economy are *efficient*, as this term is defined by Roll [1968]. It will also be true that price expectations are *rational* in the sense of Muth [1961].” Lucas (1972). Note: In the Lucas paper the references to Roll and Muth are indicated by numbers. For the sake of clarity, here these numbers have been substituted by the publication year, being added to the present references section.

<sup>10</sup> “If the factor disturbing the economy is exclusively monetary, then current price will adjust *proportionally* to changes in the money supply.” Lucas (1972).

<sup>11</sup> “This hedging behavior results in a non-neutrality of money, or broadly speaking a Phillips curve, similar in nature to that which we observe in reality. At the same time, classical results on the long-run neutrality of money, or independence of real and nominal magnitudes, continue to hold.” Lucas (1972).

<sup>12</sup> “This tension between two incompatible ideas -that changes in money are neutral unit changes and that they induce movements in employment and production in the same direction- has been at the center of monetary theory at least since Hume wrote” Lucas (1996).

macroeconomics.<sup>13</sup> At other times, money could be considered endogenous if a policy rule is established. In this last case, the maintenance of a constant growth in money supply could be interpreted as the result of a behavioral relationship. Friedman (1956) uses to call this relationship “institutional conditions.” In this way, Hall and Taylor share the Friedman point of view regarding the fixed growth rate rule. That is to say, money supply increases are assumed to be endogenous.

In contrast to the money supply endogeneity above beholding, Tobin (1970) had the contemporary acumen to note that output might be causing changes in the money supply. Therefore, output is the control variable and not the money. As a logical result, the so called reverse causation argument was put forward. Therefore, money would confirm itself as a variable responding to output variations, leaving little scope for monetary policy to operate efficiently.<sup>14</sup>

### **3. Noting possible neoclassical misperceptions**

One specification of the above mentioned Lucas scheme (1972), is in what follows while referring to an specific scenario. The scenario itself has rational agents receiving inadequate information regarding market prices. That is to say, these rational agents do not distinguish between real and monetary shocks. As a result,

<sup>13</sup> “Treating policy variables as exogenous has long been a tradition in macroeconomics. But more recently an alternative view, that they should be treated as endogenous, is becoming more attractive. Endogenous policy is determined according to some behavioral relationship, or what is called a **policy rule**. The most frequently discussed policy rule in macroeconomics is the fixed growth rate rule for the money supply that Milton Friedman and other monetarists have advocated. A fixed growth rate rule is simply to keep the growth rate of the money supply constant. But this is a very special rule in that it involves no response of the money supply to economic events.” Hall & Taylor (1988).

<sup>14</sup> However, it is beyond the scope of this paper to tackle this question.

monetary changes could lead to modifications in real output, in the same direction.<sup>15</sup> A logical and coherent outcome of this specific scenario, where possible misperceptions hold, becomes materialized in a situation whereby rational agents do not have favorable expectations about the economy, and at the same time they lack perfect price information. Therefore, an increase in money supply would affect real economic variables *i.e.*, output. Under this scenario, an increase in the money supply need not be translated into price rises. Considering this scenario, its implications should be considered. For example, this may imply a reverse direction on Friedman's constant. As a result, an economic recession might occur given a monetary contraction.

An alternative to what has been revised in relation with Friedman constant is related to luxuries goods. He mentions that for this kind of articles, a coefficient greater than one is expected for the income elasticity of demand for real balances.<sup>16</sup> If the coefficient for luxuries is bigger than one, then it should follow that the respective coefficient for normal goods is close to one. These interpretations convey necessarily the *ceteris paribus* clause, since money velocity and trade volume are considered to remain without change. If these last two

<sup>15</sup> "These rational agents are then placed in a setting in which the information conveyed to traders by market prices is inadequate to permit them to distinguish real from monetary disturbances. In this setting, monetary fluctuations lead to real output movement in the same direction." Lucas (1972).

<sup>16</sup> This is endorsed by Friedman, when he analyses the econometric implications of rises in real cash balances or real rises in the stock of money, as follows: "The secular rise in real income has been accompanied by a rise in real cash balances per unit of output -a decline in velocity- from which Selden concludes that the income elasticity of the demand for real balances is greater than unity—cash balances are a 'luxury' in the terminology generally adopted." Friedman (1956).



parameters do not remain constant, Fisher (1911b) claims that money supply increases could lead to an inflationary process.<sup>17</sup>

#### **4. Model**

A means to test the case for money neutrality, is through empirical verification. That is to say, the effect of money supply in the output level duly adjusted for inflation is to be performed. Although the result is to abide by customary statistical structures, its validity holds for a specific period of time. In this respect, a quantitative test for this proof has a limited validity in time terms. Replication for further periods would become a convenient procedure in order to find possible results robustness, seeking to build up a consistent pattern of behavior.

Hence, in order to empirically evaluate the neutrality of money, the following equation is being proposed:

$$\text{GDP}/p = f(M_i) \tag{1}$$

where GDP is the gross domestic product in nominal terms; p is a price index;  $M_i$  is money, whereby i takes the value of 1, i.e. M1, representing coins, paper notes and deposit accounts; while i takes the value of 2 (M2) it represents M1 plus short term deposit accounts. The purpose of this equation is to estimate the effect of money in real output. Money neutrality claims that money, which in this case is represented by M1 and/or M2, have no effect whatsoever in the level of output duly

<sup>17</sup> “We have noted that in these cases, as in others, prices depended on the quantity of money, its velocity, and the volume of business.” Fisher (1911b).

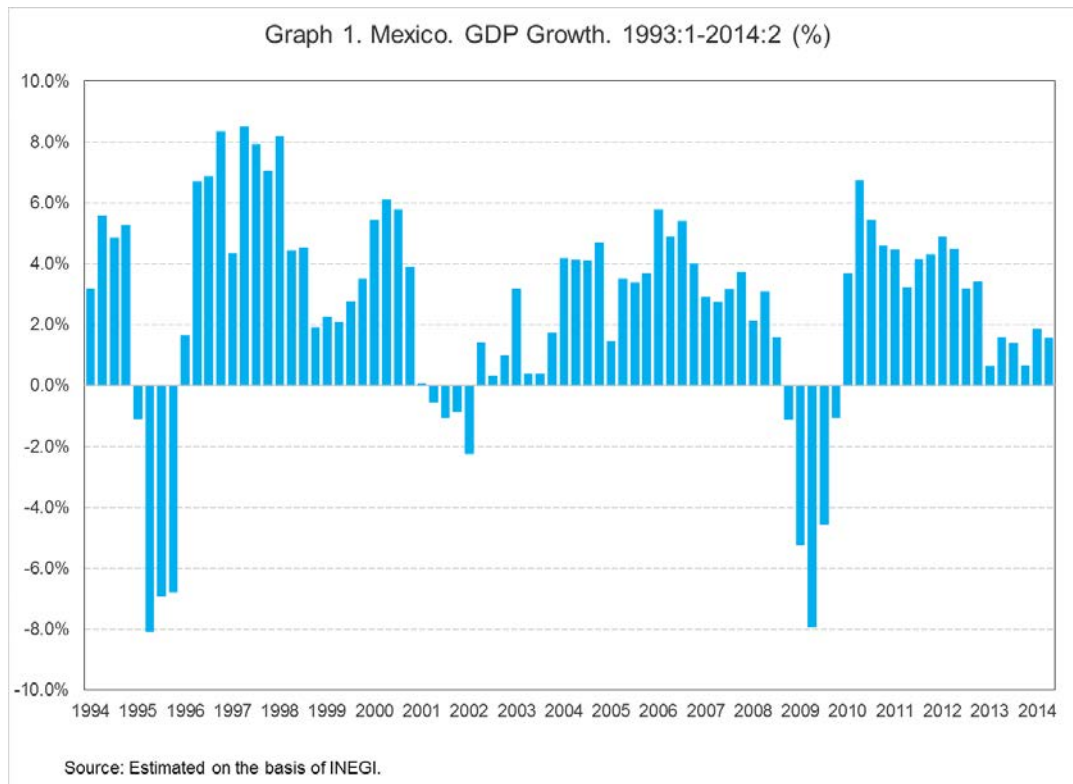
adjusted for inflation (real output). Thus, at least in the long-term, a coefficient close to nil is expected.

In the above model, two strong assumptions are being held. First, output is constrained to gross value added, while intermediate demand is being left out. In addition, money is treated as an exogenous component.<sup>18</sup>

## **5. Data**

Data collection comprises from 1993 to 2014 for the Mexican economy. GDP adjusted for inflation stands as output. Monetary aggregates were obtained from *Banco de Mexico*, the Mexican Central Bank. During the period under study, the Mexican economy experienced various setbacks. In graph 1, the GDP growth in percentages is presented. During 1995, a recession took place, while GDP fell on average 5.7%. A second contraction which took place from the second quarter of 2001 to the first of 2002, caused a fall in the GDP of -1.2% on average. A third recession, encompassing 2009 preceded by the last quarter of 2008, caused a contraction of 4% on average.

<sup>18</sup> In order to estimate the velocity of circulation, gross output is being used.



As a whole, the performance of the economy comprises slumps and recoveries. For half of the years comprised in the observations, the growth was above 3.2% on a yearly basis. However, the negative growth registered during the period, was responsible for an average below this figure. For approximately half of the years the growth was above 3.2%. Both the recovery of an 8.5% GDP growth compared to the previous year, took place in the first quarter of 1998, in relation with the previous year. The lowest annual growth took place in the second quarter of 1995, in comparison to the expansion registered in the previous year.

According to Table 1, the nominal GDP growth, on a yearly basis,<sup>19</sup> was well under the monthly expansion of the money supply for the 1993-2014 period. It would appear that there has been an expansion of the money supply ahead of the

<sup>19</sup>  $(GDP_n - GDP_{n-4}) / GDP_{n-4}$ .

nominal GDP growth, averaging over three percentage points when M1 is considered, and over four percentage points regarding M2, taking into account both measures of money supply. The money mean has been well above its median, suggesting a tendency to expand the monetary levels. The maximum figure both in nominal GDP and money supply have been at a par. However, the contraction of M1 has reached a larger level than the nominal GDP itself. The coefficient of variation between M1 and M2 is fairly similar.

**Table 1. Mexico. GDP nominal and real, M1 and M2. 1993:1-2014:2  
(Percentage growth, annual basis)**

Statistic	$(\text{GDP}-\text{GDP}_{-4})/\text{GDP}_{-4}$	$(\text{GDPn}-\text{GDPn}_{-4})/\text{GDPn}_{-4}$	$(\text{M1}-\text{M1}_{-4})/\text{M1}_{-4}$	$(\text{M2}-\text{M2}_{-4})/\text{M2}_{-4}$
Mean	2.6%	12.5%	15.6%	16.8%
Median	3.2%	10.1%	13.5%	13.8%
Maximum	8.5%	41.4%	43.5%	42.7%
Minimum	-8.1%	-5.5%	-12.3%	5.1%
CV	3.87	5.51	5.67	3.76
observations	82	82	82	82

Note. CV stands for coefficient of variation.

Source: Estimated on the basis of Banco de Mexico and INEGI.

## 6. Results

An estimate was performed regarding the neutrality of money for the Mexican economy, by means of cointegrating equations. This is in order to obtain both long and short-term coefficients, seeking to differentiate the effect of both time spans in

the dependent variable. In estimating the effect of money in real output, a coefficient of 0.174 is obtained for the long-term, while in the short-term a value of 0.315 is found.<sup>20</sup>

**Table 2. Mexico. Output elasticity with respect to M1**

<i>term:</i>	<i>log GDP/ipi<sub>GDP</sub></i>	
	<i>long</i>	<i>short</i>
log M1	0.174 (55.09)***	
Δ log M1		0.315 (5.61)***
c	12.657 (197.88)***	-0.005 (-1.66)*
resid <sub>1</sub>		-0.355 (-4.11)***
R <sup>2</sup> aj.	0.973	0.405
D.W.	0.792	2.278
Akaike c.	-4.394	-4.887
n	1993:Q1-2014:Q2	1993:Q2-2014:Q2

Notes:  
t-statistic values in parenthesis;  
Significance for t-statistic values:  
( )\*\*\*: 99%; ( )\*\*: 95%; ( )\*: 90%.  
Source: Own estimates.

The short-term comprises from the first quarter of 1993 to the second quarter of 2014 regarding M1 and from the second quarter of 1993 to the second quarter of 2014, for the short-term.<sup>21</sup> As a result, changes in the money supply have an inelastic effect in the level of output.<sup>22</sup> From here it follows that money supply has a positive incidence, albeit small, in the level of real output. Since both coefficients

<sup>20</sup> In Annex II, cointegration tests for equation variables are being reported. Stationary results of residuals for short-term estimates are exposed in Annex III.

<sup>21</sup> Variable neponics and data sources are provided in Annex I.

<sup>22</sup> The above coefficients expose a high significance, *i.e.* 99%, both in the long and short-term.

are different from zero, it appears that money is not strictly neutral with respect to GDP. In consequence, money supply has had a modest incidence in the level of output for the Mexican GDP for the period as from 1993.

It should be mentioned that within the above time span, a change in the velocity of circulation took place. Its reduction was at a rate of 4.3% a year. According to the quantity theory, such contraction should have contributed to an abatement in inflation. However, this abatement appears to have been sufficient enough to reduce well below the expected unitary long-term coefficient.<sup>23</sup>

Regarding the effect of M2 in real output, a long-term coefficient of 0.185 was obtained for Mexico. In the short-term, the coefficient comes out to be 0.239. While these coefficients are small, they are not negligible.<sup>24</sup> As a result, money neutrality does not hold regarding the effect of M2 in the Mexican output. For these results, the first time period comprises from the first quarter of 1993 to the second of 2014 regarding the long-term. As for the short-term, the period extends from the second quarter of 1993 to the second quarter of 2014.

<sup>23</sup> This is with the exception of the first semester of 1995, when a substantial increase in the money supply took place as a result of devaluation, followed by an ensuing price rise. The estimation of the above mentioned rate is reported in Annex IV, while the order of integration of the variable used is being reported in Annex V.

<sup>24</sup> Regarding the long-term, a 99% significance was obtained. However, in the short-term, the significance is 90%.

**Table 3. Mexico. Output elasticity with respect to M2**

	log GDP/ipi <sub>GDP</sub>	
<i>term:</i>	<i>long</i>	<i>short</i>
log M2	0.185 (39.43)***	
Δ log M2		0.239 (1.87)*
c	12.159 (117.26)***	-0.002 (-0.31)
resid. <sub>1</sub>		-0.260 (-3.72)***
	Variance equation	
c	0.0005 (3.90)***	
resid. <sub>1</sub> <sup>2</sup>	0.526 (1.88)*	
R <sup>2</sup> aj.	0.939	0.136
D.W.	0.446	2.466
Akaike	-3.989	-4.515
n	1993:Q1-2014:Q2	1993:Q2-2014:Q2

Notes:  
t-statistic values in parenthesis;  
Significance for z and t statistic values:  
( )\*\*\*: 99%; ( )\*\*: 95%; ( )\*: 90%.  
Source: Own estimates.

In consequence, whether M1 or M2 are being considered, their effect in real output, though inelastic, is positive and different from zero. In the short-term, the coefficients show a larger value both in the case of M1 and M2.<sup>25</sup> It is in the long-term where the value of their coefficients are within the range slightly below 0.20. Therefore, if the monetary authorities were in a position to allow an expansion of the money supply, a positive effect in real output would ensue. Considering that

<sup>25</sup> Specifically, slightly above 0.30 for M1 and almost 0.24 for M2.

within the period comprised Mexico faced various economic recessions,<sup>26</sup> the model performed satisfactorily without the need to introduce dummy variables.

Regarding the literature that uses the time series econometric analysis, King & Plosser (1984) decompose M1 in high powered money and deposits. The effect of deposits in real output ranges from 0.740 to 0.784, while high powered money exposes a coefficient of 0.510. For this authors, the period involved is from 1953 to 1978 on an annual basis for United States. As far as Koustas (1998) is concerned, he rejects long-term neutrality having obtained positive values greater than 0.20, comprising a time period from the first quarter of 1953 to the fourth of 1993 regarding the Canadian economy.

In estimating the effect of money in real output, Noriega, Soria & Velázquez (2002) consider an array of countries in their analysis of money neutrality. Regarding Mexico, they examine broken trends between M2 and output from 1932 to 2000, concluding that it would be difficult to argue that money is neutral.

Further, Shelley & Wallace (2003) examine the Mexican case between 1932 and 2001, using real GDP and M2. Neutrality is rejected for the whole period. However, considering that there is a break in the Mexican economy at the beginning of the 1980's, the authors adjust for a change in the mean growth as from 1981. This is because the Mexican economy grew consecutively for the first 50 years, as a structural change is perceived between 1981 and the next year. With this last adjustment, neutrality is not rejected in the long-term. In the case of Guatemala

<sup>26</sup> That is to say, 1995:1-1995:4 (four months); 2001:2-2002:1 (four months) and 2008:4 - 2009:4 (five months), -considering GDP growth with a year lag.



assembling data from 1980 to 2002, and exclusively considering the long-term, Wallace & Cabrera-Castellanos (2006), cannot reject the neutrality hypothesis regarding both M1 and M2 with respect to real GDP.

In the case of Gonzalez Milan & Avila Arce (2012) find an inelastic (-0.0469) long-term coefficient of GDP with respect to M2 for the Mexican economy from 1980 to 2007, on a quarterly basis, rejecting the neutrality hypothesis.

Considering the above results, the empirical evidence generally exposes a lack of money neutrality when its effect in GDP is being estimated. As a result, there is a convergence in terms of results in terms of different time periods and countries. On the other hand, money supply shows that it influences the level of real output. As a result, the expansion of real output could be accrued, up to a degree, to the money supply. As a result, this suggests a modest accommodative monetary policy, confined at least to the short-term. Likewise, a contractionary money supply could hinder, up to a degree, the performance of real output within the same time span. It is one of the outcomes of the money supply of not being neutral with respect to real output.

## **7. Conclusions**

The tenets of money neutrality were tested for the Mexican economy, comprising from the first quarter of 1993 to the first semester of 2014, on a quarterly basis. Regarding the effect of M1 in real output, a coefficient of zero in the long-term is to be expected, according with the quantity theory. However, in the long-term, a coefficient of 0.174 is found while in the short-term it rises to 0.315. As for M2, a

long-term coefficient of 0.185 was found, while a value of 0.239 was obtained for the short-term. Although the coefficients expose a low value, they are not negligible. In brief, for the case of Mexico during the period under analysis, the results do not confirm the basic tenets pertaining to the neutrality of money.

As a result, empirical results for the Mexican economy do not endorse the neutrality of money, particularly in the short-term. Hence, monetary policy could have a moderate incidence in real output, as it could have a degree of positive incidence, allowing for a modest accommodating monetary policy by means of expanding the supply of M1 and M2.

## References

Brunner, K., & Meltzer, A. H. (1997). *Money and the Economy: Issues in Monetary Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Coorey, S. Mecagni, M. & Offerdal, E. (1998). *Disinflation in Transition Economies: The Role of Relative Price Adjustment*. In C. Cottarelli & G. Szapary (Eds.), *Moderate Inflation. The Experience of Transition Economies*. Washington D.C.: International Monetary Fund and National Bank of Hungary.

Fisher, I. (1911a). Recent Changes in Price Levels and Their Causes. *American Economic Review*, 1(2), 37-45.

Fisher, I. (1911b). *The Purchasing Power of Money, its Determination and Relation to Credit, Interest and Crisis*. Indianapolis: Liberty Fund.

Retrieved from:

[http://lf-oll.s3.amazonaws.com/titles/1165/Fisher\\_0133\\_EBk\\_v6.0.pdf](http://lf-oll.s3.amazonaws.com/titles/1165/Fisher_0133_EBk_v6.0.pdf)

Friedman, M. (1956). The Quantity Theory of Money – A Restatement. In M. Friedman (Ed.), *Studies in the Quantity Theory of Money* Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1968). “Money: Quantity Theory” in David L. Stills (ed.) *The International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan and the Free Press.

Friedman, M. (1970). The Counter-Revolution in Monetary Theory. *Institute of Economic Affairs Occasional Paper 33*. London: Institute of Economic Affairs.

González Milán, J. & Avila Arce, A. (2012). Probando la Neutralidad Monetaria en México. In E. Meza, M. Rojas, R. Becerra, F. D. J. Álvarez, M. I. Jarquín & J. J. Mendoza (Eds.), *Memoria del XXI Coloquio Mexicano de Economía Matemática y Econometría Tomo II* (pp. 251-262).

Retrieved from:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1256/1256.pdf>

Graff, M. (2008). The Quantity Theory of Money in Historical Perspective. *KOF Working Papers No. 196* Zurich: Swiss Economic Institute.

- Hall, R. E. and Taylor, J. B. (1988). *Macroeconomics: Theory, Performance, and Policy*. New York: Norton.
- Hayek, F. A. von (1990). *Denationalisation of Money: The Argument Refined. An Analysis of the Theory and Practice of Concurrent Currencies*. (1<sup>st</sup> ed. 1976). Westminster, London: The Institute of Economic Affairs.
- Hayek, F.A. von (2008). *Prices and Production and Other Works*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
- Hume, D. (1752). Of Money, Political Discourses, Edinburgh. In E. Rotwein (Ed.), *Hume (1955) Writings on Economics*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Khamis, M. & Leone, A. M. (2001). Can Currency Demand be Stable under a Financial Crisis? The Case of Mexico. *IMF Staff Papers*, 48(2), 344-366.
- King, R. & Plosser, C. (1984). Money, Credit and Prices in a Real Business Cycle. *American Economic Review*, 74, 363-380.
- Koustaş, Z. (1998). Canadian Evidence on Long-Run Neutrality Propositions. *Journal of Macroeconomics*, 20(2), 397-411.
- Laidler, D. (1991). The Quantity Theory is Always and Everywhere Controversial-Why. *Economic Record*, 67, 289-306.
- Lucas Jr., R. E. (1972). Expectations and the Neutrality of Money. *Journal of Economic Theory*, (4)2, 103-124.
- Lucas, Jr. R. E. (1996). Nobel Lecture: Monetary Neutrality. *Journal of Political Economy*, 104(4), 661-682.
- Mankiw, N. G. (1992). The Reincarnation of Keynesian Economics. *European Economic Review*, 36, 1-11.
- Mishkin, F. S. & Savastano, M. A. (2000). Monetary Policy Strategies for Latin America. *Working Paper 7617*. Boston: National Bureau of Economic Research.
- Muth, J. F. (1961). Rational Expectations and the Theory of Price Movements. *Econometrica*, 29(3), 315-335.

Noriega, A. E, Soria, L. M. & R. Velazquez. (2002). International Evidence on Monetary Neutrality under Broken Trend Stationary Models. *Department of Econometrics, Escuela de Economía, Universidad de Guanajuato.*

Retrieved from:

<http://repec.org/esLATM04/up.7482.1080751251.pdf>

Patinkin, D. (1969). The Chicago Tradition, the Quantity Theory in Friedman. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1(1), 46-70.

Patinkin, D., (1987). Neutrality of Money. *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, 3, 639-644.

Roll, R. (1968). *The Efficient Market Model Applied to U.S. Treasury Bill Rates* (Doctoral dissertation). University of Chicago.

Sargent, T. J. (1996). Expectations and the Nonneutrality of Lucas. *Journal of Monetary Economics*, 37, 535-548.

Shelley, G. L. & F. H. Wallace. (2003). Testing for Long-Run Neutrality of Money in Mexico. *Department of Economics, Finance and Urban Studies.* Tennessee State University.

Retrieved from:

<http://128.118.178.162/eps/mac/papers/0402/0402003.pdf>

Tobin, J. (1970). Money and Income: *Post Hoc Ergo Proctor Hoc?* *Quarterly Journal of Economics*, 84(2), 301-317.

Wallace, F. & L. F. Cabrera-Castellanos. (2006). Long Run Money Neutrality in Guatemala. *Munich Personal RePEc Archive* MRPA Paper No. 4025 (posted July 14, 2007).

Internet websites

BANXICO (Banco de México), Mexico.

Retrieved from: <http://www.banxico.mx>

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), Mexico.

Retrieved from: <http://www.inegi.org.mx>

## 7. Annexes

### Annex I. Data Sources

Nemonic	Variable	Units	Frequency	Key identifier	Source
GDP	Gross Domestic Product	Millions of pesos	1993Q1-2014Q2	na	B
GO	Gross Output	Millions of pesos	1993Q1-2014Q2	na	B
ipi <sub>GDP</sub>	Implicit price index, gross domestic product	2008=100	1993Q1-2014Q2	na	B
M1	Bills and coins in public hands, plus check deposits	Thousands of pesos	2003M1-2014M6	SF12718	A
M2	M1 plus domestic financial assets held by residents	Thousands of pesos	2003M1-2014M6	SF12723	A

Notes:

na: not available;

A stands for the Banco de Mexico;

B refers to Instituto Nacional de Geografia y Estadística.

**Annex II. Johansen Cointegration Test Results  
Mexico. Quarterly frequency. 1993-2014**

Results	Time series	Ho.: number of cointegrating equation(s)	Lags interval (in first differences)	Rest option	Eigenvalue	Trace statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
Trace test indicates 2 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level	GDP/ipiGDP	1*	1 to 2	a	0.4661	56.4713	15.4947	0.0001
	M1	2*	1 to 2	a	0.0515	4.3872	3.8415	0.0362
Trace test indicates 2 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level	GDP/ipiGDP	1*	1 to 2	a	0.3278	37.6905	15.4947	0.0000
	M2	2*	1 to 2	a	0.0553	4.7257	3.8415	0.0297

Notes:

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\* MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values;

a stands for a linear deterministic trend in data;

The number of observations is 83.

Note: in both cases, a linear deterministic trend is being assumed.

Source: Own estimates.

**Annex III. Unit Root Test. Cointegrating equation residuals  
Mexico. Quarterly frequency. 1993:01 - 2014:02**

Nemonic	Integration order	Test type	Lag length	t-Statistic	Prob.*	Significance level (critical values)	Test critical values	Includes**
equation (1)								
resid	0	ADF	4 <sup>§</sup>	-3.4911	0.0107	5%	-2.8977	a
				-3.4751	0.0490	5%	-3.4662	b
				-3.5116	0.0006	1%	-2.5938	c
equation (2)								
resid	0	ADF	4 <sup>§</sup>	-3.7551	0.0049	1%	-3.5133	a
				-3.6338	0.0331	5%	-3.4662	b
				-3.7947	0.0002	1%	-2.5938	c

**Notes:**

\* MacKinnon (1996) one-sided p-values.

§ Automatic - based on SIC, maxlag=11.

\*\* In the test equation: a intercept; b trend and intercept; c none.

ADF: Augmented Dickey-Fuller.

Note: the residuals from equation (1) and (2) are stationary.

Source: Own estimates.



**Annex IV. Mexico. Velocity of Circulation  
Growth Rate Estimates**

	$\Delta \log$ Gross output/M1
c	-0.0108 (-10.47)***
D <sub>1995:1-1995:2</sub>	0.220 (11.68)***
MA(2)	-0.306 (-3.24)**
MA(3)	-0.443 (-4.64)***
R <sup>2</sup> aj.	0.514
D.W.	1.757
Akaike c.	-3.987
n	1993.2-2014:2

**Notes:**

t-statistic values in parenthesis;

Significance for t-statistic values:

( )\*\*\*:99%; ( )\*\*: 95%; ( )\*: 90%.

Source: Own estimates.

**Annex V. Unit Root Test Results. Gross output/M1  
Mexico. Quarterly frequency. 1993-2014**

Nemonic	Integration order	Test type	Lag length	t-Statistic	Prob.*	Significance level (critical)	Test critical values	Includes**
Gross output/M1	1	ADF	4 <sup>§</sup>	-7.4192	0.0000	1%	-3.5113	a
				-7.6856	0.0000	1%	-4.0724	b
				-7.3461	0.0000	1%	-2.5931	c

Notes:

\* MacKinnon (1996) one-sided p-values.

§ Automatic - based on SIC, maxlag=11.

§§ Newey-West automatic - using Bartlett kernel.

\*\* In the test equation: a Intercept; b Trend and intercept; c None.

ADF: Augmented Dickey-Fuller.

Note: gross output/M1 is stationary.

Source: Own estimates.

# Ausentismo Laboral y Efectividad. Caso: Ayuntamiento Municipal en el Estado de Puebla

---

Bertha Leticia Franco Salazar<sup>1</sup>  
Arturo Rodríguez Gallardo<sup>2</sup>  
Miriam Silvia López Vigil<sup>3</sup>  
Armando Heredia González<sup>4</sup>  
Ramón Matías López<sup>5</sup>

## Resumen

El presente estudio es el resultado de una investigación, sobre el ausentismo laboral y la relación con la efectividad, tomando como unidad de estudio un Ayuntamiento Municipal del sureste del Estado de Puebla; el propósito fue conocer y analizar las causas y características del ausentismo laboral, así como, establecer la tendencia existente entre el ausentismo y la efectividad, durante 12 meses del 2013. El trabajo se centra en dos categorías de análisis: Causa y características del ausentismo laboral y la tendencia del ausentismo y la efectividad.

En la primera categoría para obtener los resultados, el estudio incluyó a 182 trabajadores, en donde se determinó la Tasa Global de Ausentismo (TGA), así como la principal causa por la que faltaron los trabajadores, también se identificó la edad de los trabajadores que más ausencias presentaron, así como el nivel académico, el estado de salud. Los resultados de la segunda categoría, se centraron en determinar el periodo dónde se registró mayor incremento del ausentismo laboral, con respecto a años anteriores (2012 y 2011), así como la incidencia sobre la efectividad de los empleados, la cual mostró como resultado, una disminución de la productividad parcial del H. Ayuntamiento Municipal.

La investigación fue de tipo cuantitativo, su alcance fue exploratorio y descriptivo, así como el diseño es no experimental y se realizó desde un enfoque observacional, prospectivo y transversal, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario.

**Palabras clave:** Días laborales perdidos, características y productividad parcial.

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Tehuacán. [investposgrado@hotmail.com](mailto:investposgrado@hotmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico de Tehuacán. [arturo.riguez@live.com.mx](mailto:arturo.riguez@live.com.mx)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico de Tehuacán. [misilovi@hotmail.com](mailto:misilovi@hotmail.com)

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de Tehuacán. [aheredia2001@gmail.com](mailto:aheredia2001@gmail.com)

<sup>5</sup> Instituto Tecnológico de Tehuacán. [rmatiaslopez@yahoo.com.mx](mailto:rmatiaslopez@yahoo.com.mx)

## **Introducción**

Al estudiar el ausentismo, según Peiró, Rodríguez y González mencionan que, se debe partir de que es un fenómeno complicado con múltiples causas y elementos relacionados, (2008), porque es un comportamiento integrado y relacionado con otras experiencias y conductas laborales y no laborales. Por lo tanto, el estudio del ausentismo es una labor que se debe percibir desde diferentes aproximaciones.

A pesar de que el ausentismo laboral está asociado a diversos efectos negativos, a nivel nacional y en particular en el estado de Puebla, este fenómeno social ha sido un tema poco investigado, con solo algunos estudios esporádicos, enfocados principalmente al sector privado o al sector de la salud, lo que dificulta tener acceso a análisis estadísticos que permitan obtener un mayor conocimiento, de las causas y características inherentes al ausentismo laboral del trabajador mexicano.

Para la Administración Pública en México, las inasistencias al trabajo representan de igual forma un problema de difícil solución, que dificultan el buen funcionamiento de las entidades de gobierno, no obstante, ya sea por políticas internas o por el recelo del personal encargado de los recursos humanos, el acceso a la información referente al ausentismo laboral se encuentra prácticamente restringida.

## **Planteamiento del Problema**

El ausentismo laboral es un síntoma, que revela no sólo los problemas del empleado, sino también de la organización, además es generador de desconcierto, ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra (Navarrete, Gómez, Gómez & Jiménez, 2005).

En México, un estudio elaborado por la firma consultora Kronos indicó que el ausentismo laboral representa un costo del 7.3% en el costo de la nómina anual para las empresas mexicanas, además, reveló que la modalidad de tiempo extra se utilizó para cubrir el 38% de las ausencias de los empleados, donde las principales razones que originan la inasistencias de los trabajadores en el centro laboral fueron las vacaciones, las enfermedades y el tiempo libre, también el 67% de las empresas y trabajadores encuestados, notaron un patrón de tasas más altas de ausencias no planeadas en los días lunes y viernes, previos a días feriados y ante eventos deportivo de carácter nacional, por otra parte, el estudio reveló que las ausencias representan un decremento en la productividad, debido a que los empleados con responsabilidades de supervisión invirtieron un promedio de 3.9 horas semanales por manejo de ausencias, incluidos contratación de reemplazos, ajustes por el flujo de trabajo o por capacitación, equivalente a 195 horas o 4.9 horas semanales por año en organizaciones que laboran 50 semanas anuales (Forbes, 2013).

En la actualidad, a nivel nacional y en el Estado de Puebla, el ausentismo laboral ha sido un fenómeno poco estudiado, y los estudios que se han realizado están enfocados al sector privado, o en su caso, al sector educativo y al sector salud, lo que dificulta tener acceso a análisis estadísticos del ausentismo, que permitan alcanzar un mayor conocimiento de las causas y características que sean inherentes al ausentismo laboral del trabajador mexicano, y así, el personal encargado de recursos humanos tenga la información necesaria, para disminuir los efectos que este fenómeno origina, principalmente en la administración

pública, sector donde el estudio del ausentismo laboral ha sido poco explorado, haciendo énfasis principalmente en los H. Ayuntamientos Municipales.

En un Ayuntamiento Municipal ubicado al sureste del estado de Puebla, se detectó en el año 2013, un aumento considerable en las inasistencias al trabajo por parte de los empleados, en la mayoría de los departamentos de esta entidad de gobierno, en comparación con años anteriores (2011 y 2012), debido a ello, el personal de recursos humanos se dio a la tarea de realizar un registro y seguimiento de las ausencias que se presentaron en el año.

### **Definición del Problema**

Ante la falta de información sistematizada y objetiva de las inasistencias del empleado del H. Ayuntamiento Municipal ubicado en el sureste del Estado de Puebla, así como la ausencia de datos que permitan establecer una tendencia entre el absentismo laboral y la efectividad de la entidad de gobierno, se considera necesario conocer y analizar desde dos categorías de análisis: las causas y características que han originado el ausentismo y la tendencia del ausentismo y la efectividad del H. Ayuntamiento Municipal.

Desde esta perspectiva, el presente estudio tiene el siguiente objetivo:

### **Objetivo General**

Identificar las causas y características del ausentismo laboral, así como, establecer la tendencia existente entre el ausentismo y la efectividad, durante 12 meses del año 2013 del H. Ayuntamiento Municipal, ubicado al sureste del estado de Puebla.

## **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son las causas que originaron el ausentismo laboral, durante el periodo de enero a diciembre de 2013 del H. Ayuntamiento Municipal?
2. ¿Cuáles son las características en común presentadas, por ausentismo laboral del H. Ayuntamiento Municipal en el año 2013?
3. ¿Existe alguna tendencia entre la efectividad y el nivel de ausentismo laboral analizado en el año 2013 del H. Ayuntamiento Municipal?

## **Marco Teórico**

### **Ausentismo Laboral**

El ausentismo laboral es causado por múltiples factores, que tienen su origen dentro del centro de trabajo, sin embargo, las características propias de la zona geográfica influyen también sobre la presencia del ausentismo en las empresas y/o instituciones de gobierno.

Para fines prácticos de esta investigación, se toma por ausentismo laboral a todo periodo en el cual el empleado no asiste al trabajo, faltando de forma imprevista, en una jornada laboral, con o sin autorización previa, excluyendo los períodos vacacionales.

### **Características y Causas**

#### Características

Langenhoff (2011) realizó un modelo para la comparación internacional de determinantes que influyen en el ausentismo de los empleados, dividiéndolos en

cuatro grupos: características demográficas, características de salud, características del hogar y características del trabajo.

### *1. Características Demográficas*

El comportamiento del ausentismo del empleado se espera que varíe con las características socio-demográficas (género, edad y nivel educativo de los empleados). Según el autor las mujeres pueden estar sujetas de forma más rápida a eventos estresantes en el trabajo, tendiendo a utilizar el tiempo libre como un mecanismo para disminuir el estrés. El grupo demográfico lo integra: el género, la edad y la educación.

### *2. Características de Salud*

Probablemente el indicador más importante es el de la salud de los empleados. La enfermedad general, es la razón más recurrente para que los empleados falten al trabajo. El grupo de salud lo forma: el estado de salud y el estilo de vida.

### *3. Características del Hogar*

El comportamiento de los empleados está influenciado por el estado o las acciones de otros miembros de la familia. Factores como el estado civil, tamaño del hogar, los niños, el cuidado de los demás y los ingresos familiares tienen una influencia importante sobre el empleado.

### *4. Características del trabajo*

Las condiciones de trabajo también tienen influencia en la tasa de ausencia. Cuando la gente disfruta de lo que hace o sí se ajusta a sus necesidades, harán un esfuerzo mayor para cumplir con los compromisos, en este caso la asistencia



en el trabajo. Los factores relacionados con las características del trabajo son: satisfacción laboral, características de los contratos, los ingresos del trabajo, situación laboral, tenencia, tamaño de empresa, sector de la empresa e historial de empleo.

### Causas

Tratar de identificar los motivos que llevan a un empleado a ausentarse de su puesto de trabajo es un tema difícil, a ello se le suma, la infinidad de modelos (modelo de evitación laboral, de ajuste laboral, de decisión, etc.) existentes en la literatura actual, que intentan explicar las causas del ausentismo laboral, las cuales varían de acuerdo a la perspectiva del autor, al ámbito y/o contexto social.

Ribaya (1998), es uno de los autores que intenta realizar una normalización de los factores que generan esta problemática social, asevera el autor, que el análisis de las causas que dan lugar al ausentismo es de gran importancia para su clasificación, hace hincapié en que la unificación de criterios esclarecería y agilizaría futuros trabajos, es por ello que propone una clasificación en donde figuran con todo detenimiento, el máximo posible de hechos concretos que motivan las ausencias, las cuales se muestran a continuación:

#### *1. Absentismo legal o involuntario*

Éste se caracteriza por ser un costo para la empresa y porque el trabajador, en tales circunstancias, sigue percibiendo su remuneración. Es lo que se podría denominar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados:

- a) **Enfermedad normal** (ausencias por enfermedad común, accidentes no laborales y maternidad, siempre que se encuentre debidamente justificadas por la parte médica)
- b) **Accidente laboral**
- c) **Licencias legales** (consideradas dentro de los estatutos de los trabajadores como fallecimiento o enfermedad grave de los familiares, licencias de matrimonio, consultas médicas, embarazo, natalidad)
- d) **Otros** (ocasionadas por inclemencias del tiempo, catástrofes, etc.)

## 2. *Ausentismo personal o voluntario*

Se caracteriza por ser un costo para la empresa y porque el trabajador, en tales circunstancias, no sigue percibiendo su remuneración. Es lo que se podría denominar ausentismo no retribuido y comprende los siguientes apartados:

- a) **Permisos particulares**
- b) **Ausencias no autorizadas** (ausencias por sanción, por suspensión de empleo y sueldo)
- c) **Conflictos laborales** (huelgas, asambleas no autorizadas ocasionadas por motivos de carácter laboral)

### ***Efectos del Ausentismo Laboral***

Tomando en cuenta que en la actualidad las organizaciones están inmersas en un mundo muy competitivo, es imprescindible controlar todas las causas que de alguna manera, pueden llegar a encarecer y/o demorar la elaboración de un producto y/o servicio, señala Molinera, que en las organizaciones es esencial

conseguir un alto grado de eficiencia, de igual modo, es importante optimizar los costos laborales, ya que pueden ser un factor que conlleve a la pérdida de mercado (2006).

Por tal motivo, es esencial para las organizaciones conocer las repercusiones que conlleva la presencia de este fenómeno social, con la finalidad de aprovechar los efectos positivos que pueden generar las ausencias de los empleados en el trabajo, asimismo, es necesario conocer las repercusiones negativas que afligen generalmente a las empresas, con el propósito de obtener un mejor conocimiento de este problema.

#### *Efectos positivos*

Cuando se aborda el tema del ausentismo laboral, es común identificar los efectos perjudiciales que el fenómeno ocasiona en los organismos, no obstante, la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo, conlleva en algunas ocasiones, a efectos que pueden ser considerados benéficos o positivos para la organización. Rodríguez, Samaniego & Ortiz (1996) infiere que tomando en cuenta el punto de vista del individuo, el ausentismo permite reconocer el potencial laboral disponible en la organización, ante retos de trabajo imprevistos, además, puede disminuir el estrés laboral y otros problemas psicosociales de adaptación, favoreciendo de esta manera, la participación constructiva de los empleados en ámbitos socio-comunitarios diferentes al acostumbrado en su medio laboral, señala Samaniego, que estas ausencias le proporcionan a los compañeros la oportunidad de realizar

nuevas y diferentes tareas, que implican el desarrollo, ensanchamiento y/o enriquecimiento de sus puestos de trabajo, (1998).

### *Efectos negativos*

Desde el punto de vista perjudicial, el ausentismo laboral recurrente origina problemas de organización (González, Peiró & Rodríguez, 2008; Rodríguez et. al 1996; Molinera, 2006), ya que la sustitución del personal requiere adiestrar a nuevos empleados, o hacer horas extraordinarias para compensar el trabajo no realizado, sin embargo, en muchas ocasiones es muy difícil encontrar personas dentro o fuera de la empresa, con la formación adecuada que puedan llevar a cabo una correcta sustitución del trabajador.

Por otro lado, el ausentismo laboral incrementa los costos laborales o de personal (González et al, 2008; Molinera, 2006; Ribaya, 1998), debido a los errores en el proceso productivo originados por las sustituciones imprevistas (Molinera, 2006), de igual forma, son la causa de la disminución de la calidad de los productos y/o servicios (González et. al, 2008; Molinera, 2006, Rodríguez et. al, 1996), asimismo, afecta a la eficacia, la eficiencia y dificulta el logro de objetivos (Robbins, 2004).

Las ausencias laborales disminuyen la productividad (Rodríguez et. al, 1996; Ribaya, 1998; Samaniego, 1998), y puede considerársela como una de las causas que más repercute en la falta de competitividad de las empresas (González et. al, 2008, Ribaya, 1998), además, en ciertas ocasiones puede llegar a encarecer el producto y/o servicio final (Ribaya, 1998). Otro de los efectos negativos asociados al ausentismo, puede ser la generación de accidentes laborales, debido a la falta

de conocimiento, a la falta de adaptación de los sustitutos con la tecnología o a las tareas encomendadas (Samaniego, 1998). Finalmente, este fenómeno social genera conflictos interpersonales entre compañeros de trabajo, causados por la carga de trabajo (Samaniego, 1998; Molinera, 2006), sin que necesariamente esto conlleve a un beneficio económico para los empleados que sustituyen al trabajador ausente (Samaniego, 1998).

## **Productividad**

Al igual que en el ausentismo, el estudio de la productividad dentro de las organizaciones es influenciado por las personas y el contexto laboral en el cual es investigado; Sumanth (1994) menciona algunos de los enfoques principales de análisis:

- 1) **Economistas:** Enfoque de índices, enfoque de función de producción; enfoque de insumo-producto.
- 2) **Ingenieros:** Enfoque de índices; enfoque de utilidad; enfoque de servo-sistemas.
- 3) **Administradores:** Enfoque de arreglo; enfoque de razones financieras.
- 4) **Contadores:** Enfoque de presupuesto de capital; enfoque de costos unitario.

Además, el mismo autor expone en los años 1979 y 1984, 3 definiciones acerca del concepto de productividad, particularmente en términos de interés para el ámbito empresarial:

**Productividad Parcial:** Es la proporción que viene de un resultado a una clase de insumo. Por ejemplo, el resultado por hora-hombre (medida de la productividad de

la mano de obra) es un concepto parcial de productividad, otros ejemplos son el de la productividad de materiales y del capital, productividad laboral, etc.

**Cálculo del índice de Productividad.** El índice de productividad se define como: el cociente del valor de la producción en un periodo determinado de tiempo y las horas-hombre trabajadas en la producción de dichos bienes y/o servicios en el mismo periodo, detectando con ello el progreso de la productividad.

**Elección del Año Base.** Es imperativo que para la elaboración del índice de productividad, se debe seleccionar adecuadamente un año para considerarlo como base o de referencia, es decir, un periodo cuando la producción o las ventas son normales, ni extremadamente altas ni bajas.

Finalmente, resulta importante conocer la variación al comparar los índices de productividad, de los meses y/o años de referencia contra el mismo mes y/o año anterior, el cual se expresa como porcentaje.

### **Eficacia, Eficiencia y Efectividad**

Montaño argumenta que para obtener una productividad satisfactoria, no es suficiente con realizar auditorías que busquen la disminución de los desperdicios y deficiencias de la empresa, por lo que resulta necesario establecer un sistema de control a través de los indicadores de eficiencia y eficacia.

En la productividad, la eficacia es *“la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta”* (2002, p. 11).

Asimismo, la eficiencia es *“la proporción de insumos programados sin desperdicios y los insumos utilizados realmente que incluyen desperdicios y fallas*

*administrativas*” (2002, p. 47), en otras palabras, del total de recursos utilizados, nos permite conocer cuántos fueron utilizados adecuadamente y cuantos fueron desperdiciados.

Montaño hace mención de un tercer indicador, llamado efectividad, *“utilizado para otorgar el porcentaje de la cantidad y la calidad del trabajo realizado, comparado con las características señaladas en las metas de los programas de producción”* (2002, p.56), es decir, mide la cantidad y calidad de los productos y/o servicios prestados.

A través del análisis de estos indicadores, es posible para las organizaciones, establecer un sistema general de controles de dirección, en todos los departamentos para mantener bajos los costos de producción y los gastos de administración, logrando de esta forma, mantener un alto grado de productividad.

### **Marco Metodológico**

La investigación que se realizó, el enfoque fue **cuantitativa**, ya que se realizan mediciones del ausentismo tomando en cuenta los enfoques presentados por Hernández, Fernández & Baptista (2010). El alcance de este estudio es **descriptivo**, y debido a que no se han encontrado registros de investigaciones realizadas en la región del sureste del estado de Puebla, relacionadas con el ausentismo laboral en un organismo de administración pública, se puede considerar, que éste proyecto es **exploratorio**. También el estudio es **no experimental**, porque no se tuvo el control directo de las variables (dependientes e independientes), debido a que sus manifestaciones ya habían ocurrido

(Kerlinger, 2000), ya que se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos, por otra parte es **transversal** porque se recolectaron los datos en un momento único (Hernandez, et. al., 2010), para describir las variables y analizar su incidencia exclusivamente en el periodo de enero a diciembre de 2013. Finalmente, para la recolección de datos se realizó una revisión de los registros existentes, pero principalmente la variable de estudio se analizó a partir de la recolección de datos utilizando instrumentos diseñados explícitamente para esta investigación, **análisis prospectivo**.

## **Resultados**

A continuación se presenta los resultados de las dos categorías de análisis. Es importante señalar que la descripción de datos se hizo respecto a los **Días Laborales Perdidos (DPL)**, porque facilita conocer de forma simple, la cantidad total de faltas obtenidas por cada una de las opciones mencionadas, así mismo el análisis de datos se llevó a cabo con base a la **Tasa Global de Ausentismo (TGA)**, ya que permite conocer la relación porcentual de los días de ausencia de los empleados, respecto a los días teóricos de trabajo previsto.

## **Generalidades**

El personal objeto de este estudio incluyó a 182 trabajadores del H. Ayuntamiento Municipal. De la muestra se obtuvo que 42.3% (77) de los empleados fueron del **sexo femenino** y 57.7% (105) del **sexo masculino**, ambos sexos generaron un total de 546 días de ausentismo laboral en la entidad de gobierno, la cual representa el 49.8 % del total de las 1097 faltas al trabajo, registradas en el H. Ayuntamiento Municipal durante el año 2013. Como se puede apreciar en la Tabla



1, los días laborales perdidos del año 2013 (1097) aumentó con respecto a los años 2012 (1044) y 2011 (1032) tomando en cuenta que para el periodo Enero–Diciembre 2013, la media aritmética del total de empleados (TE) fue de 383 trabajadores, a su vez, hubo 345 empleados que se ausentaron a trabajar (TEA), en 253 días laborales de trabajo pactados (DLT) en el calendario laboral establecido por el H. Ayuntamiento Municipal, el cual no contempla suspensiones laborales por días festivos y fines de semana (sábados y domingos).

Tabla 1: Comparativa Anual de la Tasa Global de Ausentismo (2010-2013)

<b>AÑO</b>	<b>TE</b>	<b>DLT</b>	<b>TEA</b>	<b>DLP</b>	<b>TGA</b>
<b>2013</b>	383	253	345	1097	1.1321
<b>2012</b>	398	255	360	1044	1.0287
<b>2011</b>	427	254	389	1032	0.9515

TE = Total de Empleados / DLT = Días Laborales de Trabajo (pactados al año) / TEA = Total de Empleados Ausentes / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Es importante indicar que las ausencias señaladas, fueron las que se registraron formalmente mediante el lector biométrico dactilar, sin embargo, cabe mencionar, que durante el periodo de observación se detectó que en la realidad cotidiana, existieron más inasistencias al trabajo por parte de los empleados de las que fueron registradas por el dispositivo electrónico de entrada y salida, sin embargo, dicha información se consideró como extra-oficial, por tal motivo, no fue tomada en cuenta para el procesamiento de datos de este proyecto de investigación.

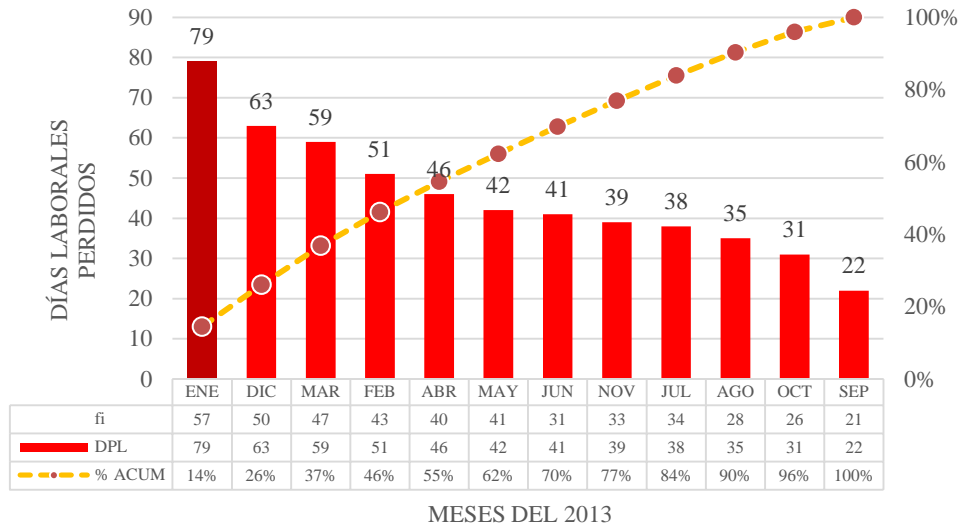


Figura 1. Ausencias Laborales de la Muestra, Durante Enero-Diciembre 2013  
 fi = Frecuencia Absoluta / % ACUM = Porcentaje Acumulado  
 Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Se observa en la Figura 1, las ausencias generadas por los 182 empleados en el 2013, donde se puede apreciar que los meses con más días no laborados fueron: *Enero, Diciembre y Marzo*. Así mismo, los meses con menos absentismo laboral son: *Septiembre, Octubre y Agosto*.

### Estructuración de los Datos por Categoría

A continuación se presenta la estructuración de los datos obtenidos de acuerdo con las categorías iniciales, de manera que se pueda tener un primer acercamiento con los criterios que la conforman.

### Categoría 1: Causas y Características del Ausentismo Laboral

Causas que Originaron el Ausentismo Laboral

Cabe mencionar, que los motivos que generaron las ausencias de los empleados en el año 2013, fue multifactorial, es decir, los factores que ocasionaron cada una de las ausencias de un trabajador durante el año 2013, fueron por múltiples circunstancias, tal y como lo mencionan diversos autores (Danatro, 1997; González , Peiró & Rodríguez, 2008).

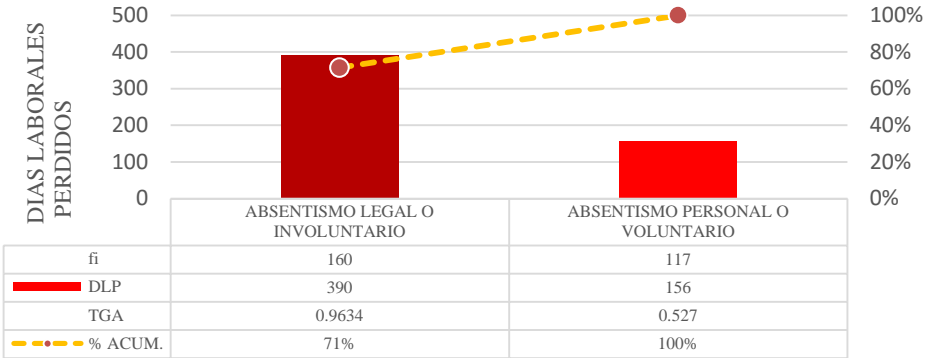


Figura 2. Causas del Ausentismo Laboral del H. Ayuntamiento Municipal, del 2013  
 fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo / % ACUM = Porcentaje Acumulado

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la figura 2, se observa los 2 tipos de causas de ausentismo, los cuales son: el **Ausentismo Legal o Involuntario** (enfermedad normal, accidente laboral, licencias legales y otras razones), el cual obtuvo el mayor número de días perdidos con 390, relacionado a 160 trabajadores (TGA 0.9634) de los 182 empleados encuestados y el **Ausentismo Personal o Voluntario** (permisos particulares, ausencias no autorizadas, conflictos laborales), se obtuvieron 156 días perdidos, con 117 empleados (TGA 0.5270) que no asistieron a su puesto de trabajo de los 182 encuestados.

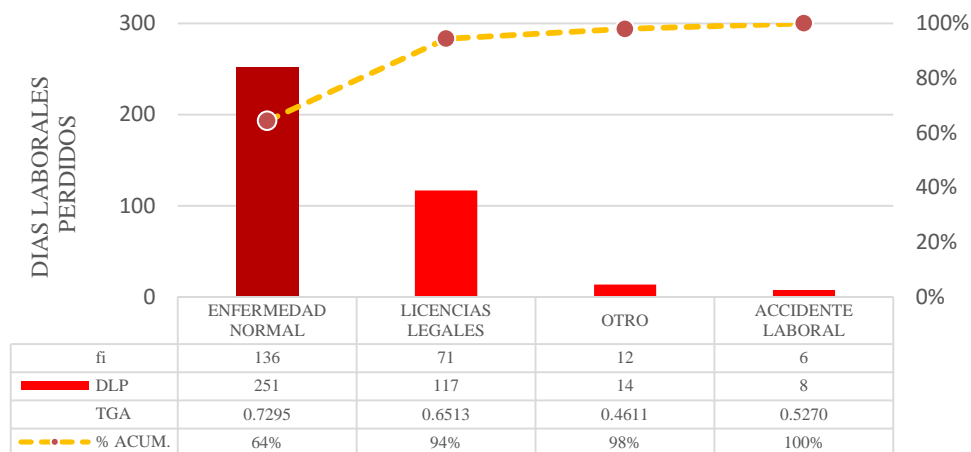


Figura 3. Causas del Ausentismo Legal o Involuntario

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Las causas que originaron las **Ausencias Legales o Involuntarias** que se muestran en la figura 3, la principal razón de falta al trabajo fue la **enfermedad normal** (enfermedad común, accidente no laboral y maternidad), en segundo lugar, las **licencias legales** (fallecimiento, enfermedad de familiares, consultas médicas y embarazo), en tercer lugar fue por **diverso motivos** atribuidos a inclemencias del tiempo y por último los **accidentes laborales**. En total hubo 390 días de ausencias por motivos de **Ausentismo Legal o Involuntario** en el H. Ayuntamiento Municipal, las cuales equivalen al 71.43% del total de los 546 días laborales perdidos.

Las causas del **Ausentismo Personal o Voluntario**, se muestran en la figura 4, fueron en primer lugar los **permisos particulares** (ausencias debido a viajes, faltas relacionadas al estudio y/o escuela de los hijos, etc.), en segundo lugar **las ausencias no autorizadas** y por último, en la muestra no se presentaron ausencias por **conflictos laborales**. En total hubo 156 días de ausencia por

motivos de **Ausentismo Personal o Voluntario**, las cuales equivalen al 28.57% del total de los 546 días laborales perdidos.

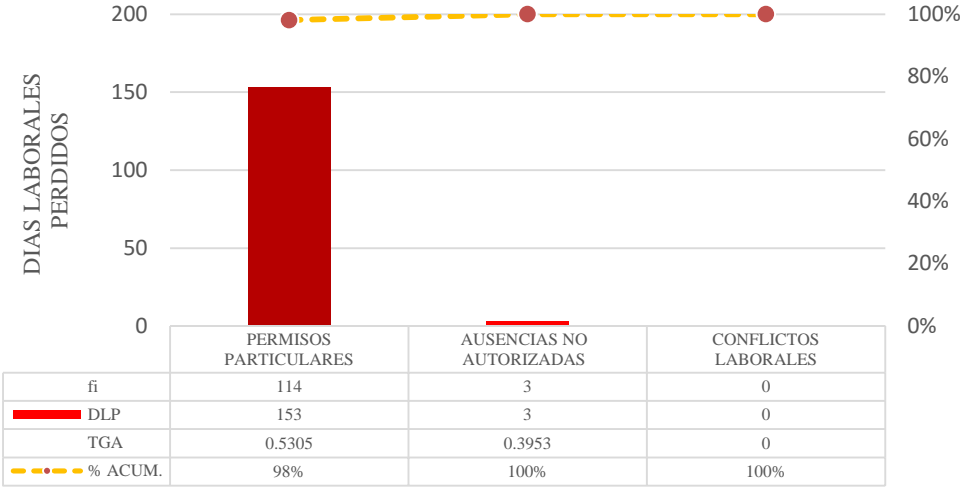


Figura 4. Causas del Ausentismo Personal o Voluntario

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

Caracterización del Ausentismo Laboral

A continuación se muestran las características del ausentismo laboral, con base al modelo de Langenhoff (características demográficas, características de salud, características del hogar y características de trabajo) (2011), obtenidos de la muestra de 182 empleados del H. Ayuntamiento Municipal, en el periodo de enero a diciembre del año 2013.

### a) Características Demográficas

Los datos obtenidos con relación a la **edad** de los trabajadores, se muestra en la figura 5, donde se aprecia que los empleados que más faltas al trabajo ocasionaron, fueron los que se encontraban dentro del rango de edad de los **31 a 40 años**; en segundo lugar, los **de 41 a 50 años**, y en tercer lugar, entre los **21 a 30 años**.

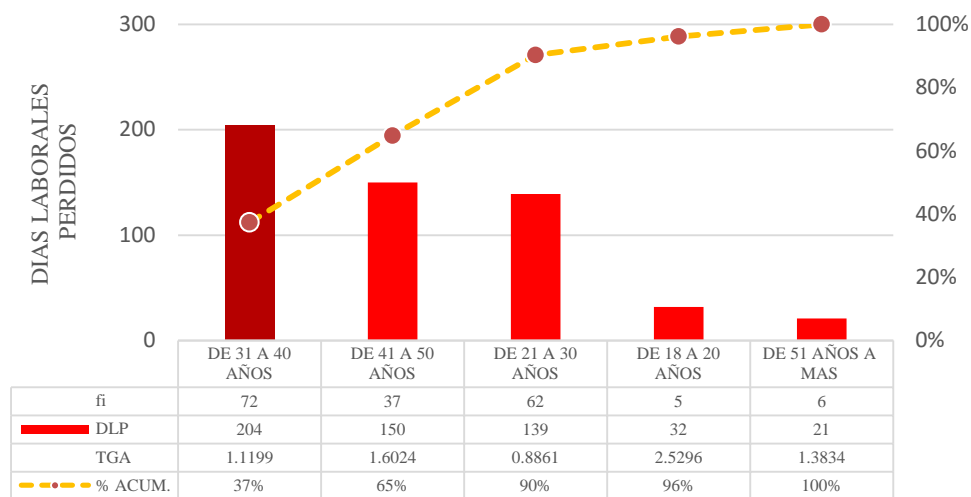


Figura 5. Edad de los Empleados

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Respecto al nivel de estudios de los trabajadores, los empleados con estudios de nivel de **bachillerato/preparatoria** fueron los que más días laborales perdidos originaron, en segundo lugar, con los de nivel de estudios de **secundaria** y en tercer lugar, los empleados con nivel de estudios de **primaria**, como se observa en la figura 6.

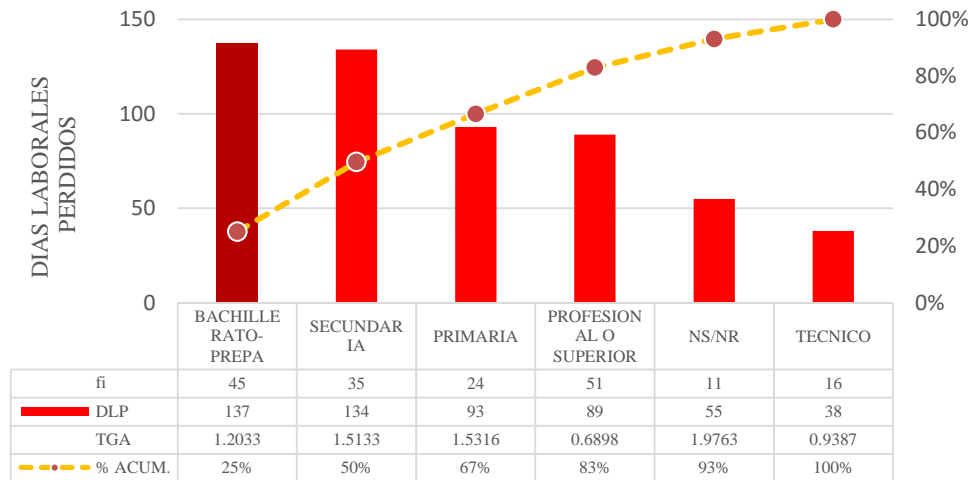


Figura 6. Nivel de Estudios

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

### b) Características de Salud

La información referente a la apreciación que tiene el empleado de su estado de salud y las inasistencias al trabajo, donde se observó que principalmente los trabajadores que consideraron que su estado de salud es **buena** se ausentan más, como se observa en la figura 7.

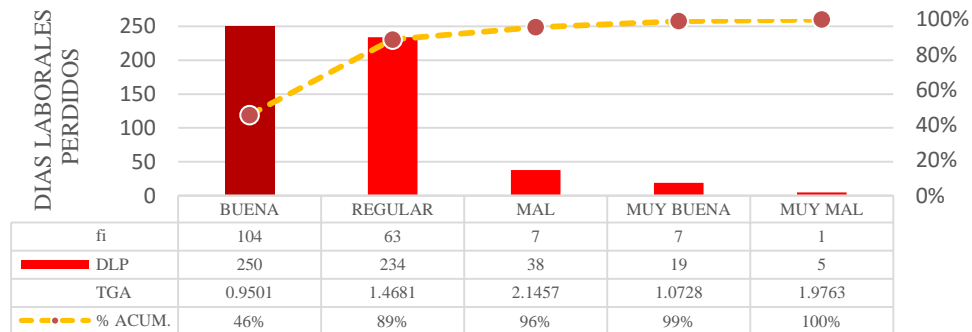


Figura 7. Estado de Salud Desde la Perspectiva del Trabajador

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

En segundo lugar, los empleados que consideraron que su estado de salud es *regular* y en tercer lugar, los que consideraron que su estado de salud es *mala*.

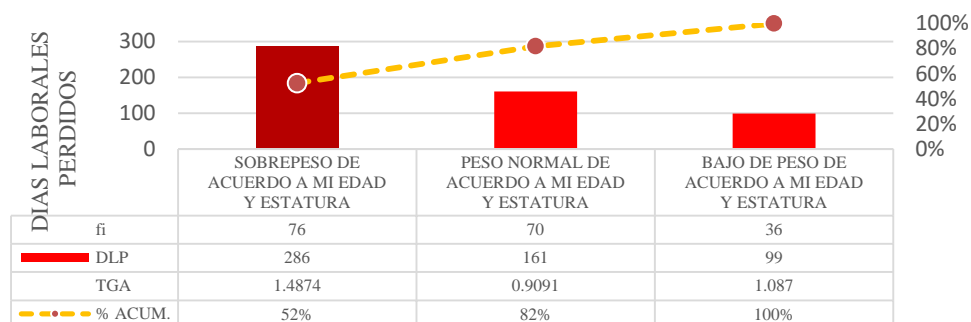


Figura 8. Peso Corporal

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

La información referente al *peso corporal* de los trabajadores y las inasistencias al trabajo, se presenta en la figura 8, los trabajadores que más se ausentaron, fueron los que afirmaron tener *sobrepeso de acuerdo a su edad y estatura*; en segundo lugar, los empleados que afirmaron tener un *peso normal de acuerdo a su edad y estatura* y finalmente, los que respondieron estar por *debajo de su peso de acuerdo a su edad y estatura*.



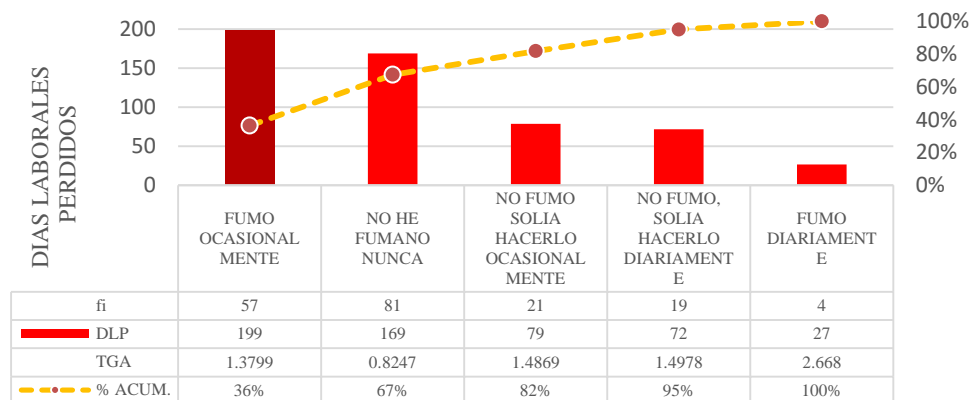


Figura 9. Consumo del Tabaco

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Los empleados con ausencias al trabajo respecto al **consumo del tabaco**, los resultados se muestran en la figura 9. En los datos se muestra que los trabajadores que más se ausentaron a trabajar fueron los que afirmaron **consumir el tabaco ocasionalmente**, en segundo lugar los que **afirmaron nunca haber consumido el tabaco**, en tercer lugar, los trabajadores que afirmaron que en **algún momento de su vida solían consumir ocasionalmente el tabaco**.

En la figura 10, se observa la información con base a la apreciación del trabajador, sí este tiene alguna dificultad para desempeñar sus actividades laborales debido a algún problema de **salud físico** (enfermedad o discapacidad).

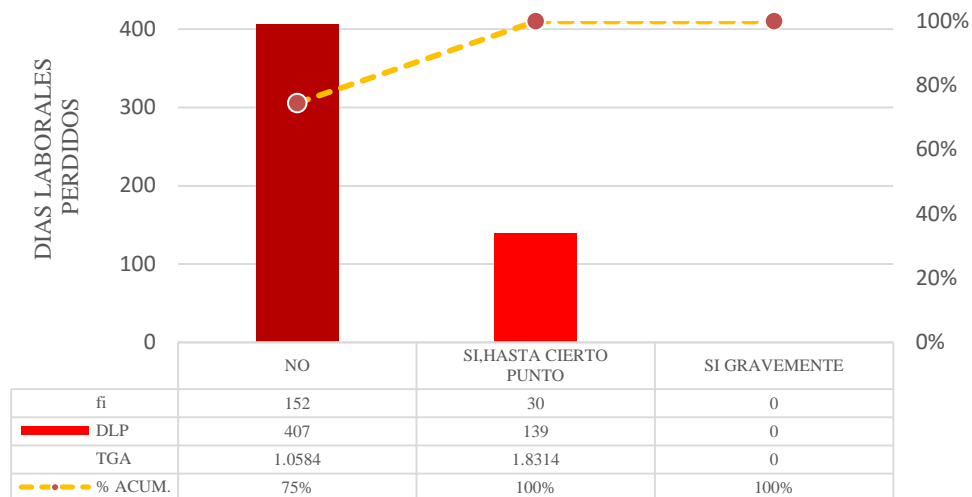


Figura 10. Dificultad Para Desempeñar Actividades Diarias por Enfermedad o Discapacidad

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

Los trabajadores que más se ausentaron a trabajar, fueron los que aseveraron que sus actividades diarias **no son afectadas por alguna enfermedad o discapacidad**; en segundo lugar los que manifestaron que a consideración suya, **sus actividades diarias si son afectadas hasta cierto punto por alguna enfermedad o discapacidad** y finalmente, ningún trabajador declaro tener dificultades graves para desempeñar sus actividades diarias, debido a alguna enfermedad o discapacidad.

### c) Características del Hogar

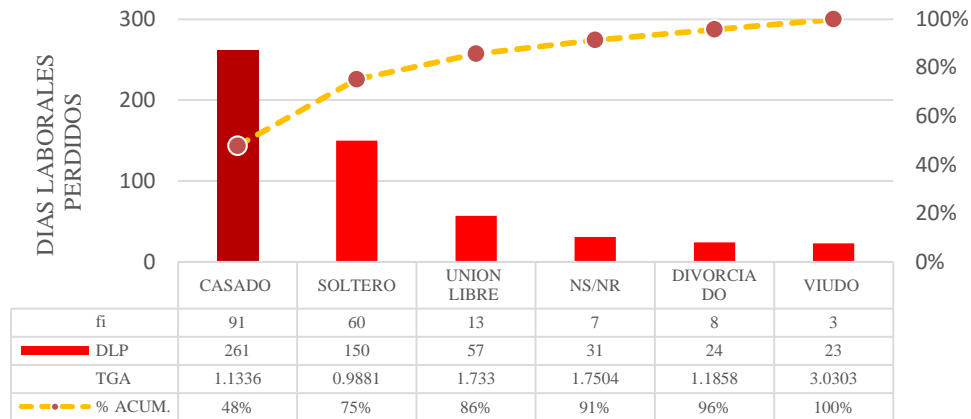


Figura 11. Estado Civil

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

En la figura 11, se observan los datos del ausentismo en torno al **estado civil**, de los cuales los trabajadores que más días de ausencias laborales ocasionaron fueron los **casados**; en segundo lugar, los **solteros** y en tercer lugar los que vivían en **unión libre**.

La información correspondiente a la **edad de los hijos de los trabajadores**, donde se aprecia que los empleados que más inasistencias al trabajo generaron, son los que tienen hijos de **0 a 17 años y/o hijos dependientes**, en segundo lugar, los que afirmaron **no tener hijos** y finalmente, los que afirmaron tener **hijos de 18 años o más**.

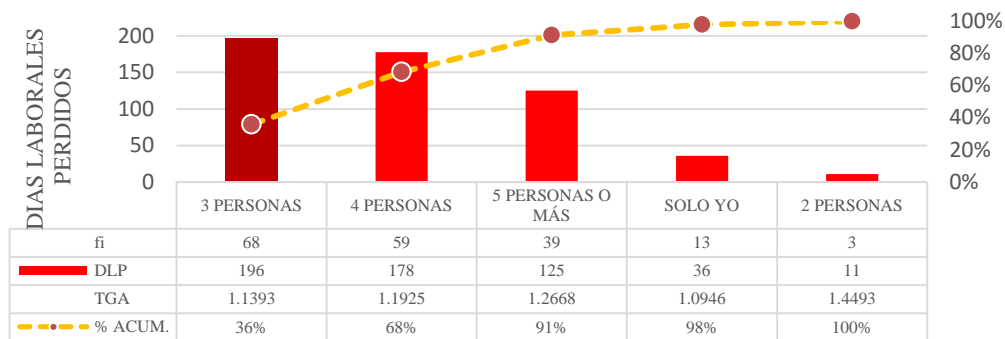


Figura 12. Tamaño del Hogar

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

En la figura 12, se observa el número de personas que habitan en el hogar de los trabajadores, donde se percibe que el mayor número de días perdidos lo ocasionaron los empleados con **3 personas**, en segundo lugar los que tienen **4 personas** y en tercer lugar, los empleados con **5 personas**.

Los resultados obtenidos referente a la responsabilidad en el cuidado de otras personas en el hogar, por parte del trabajador, se muestra en la figura 13, que los empleados que más días perdidos generaron, fueron los que **afirmaron cuidar de otras personas** en su hogar y en segundo lugar, los empleados que **afirmaron no tener responsabilidades de cuidado de personas**.

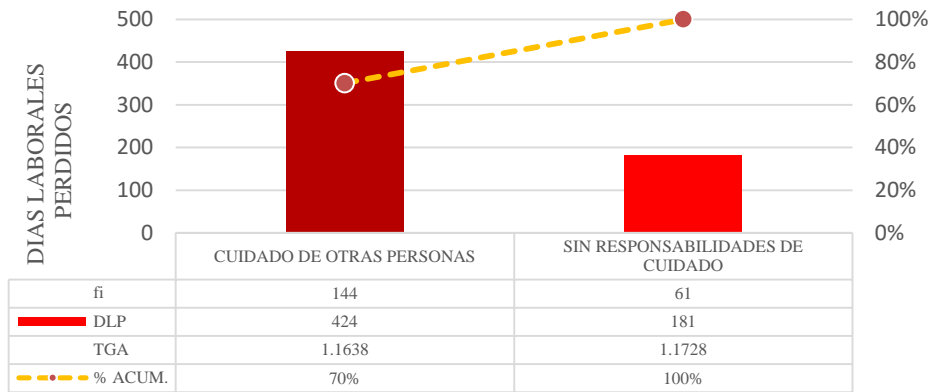


Figura 13. Responsabilidad en el Cuidado de Otras Personas  
 fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

Los resultados referente a los ingresos económicos extras, percibidos por los empleados a parte del que recibe, por su empleo en el H. Ayuntamiento Municipal. Se obtuvo, que los trabajadores que más se ausentaron en su puesto de trabajo, fueron los que manifestaron **no recibir un ingreso económico extra**, así mismo, los que **afirmaron tener un ingreso económico extra**.

#### d) Características del Trabajo

Las faltas que originaron los trabajadores de acuerdo a su **satisfacción laboral** en término de **ingresos económicos**, donde los empleados que más se ausentaron a trabajar fueron los que manifestaron estar **satisfechos**, en segundo lugar los que afirmaron estar **indiferentes** con el ingreso económico recibido, en tercer lugar, los que manifestaron estar **insatisfechos** con los ingresos percibidos, como se observa en la figura 14.

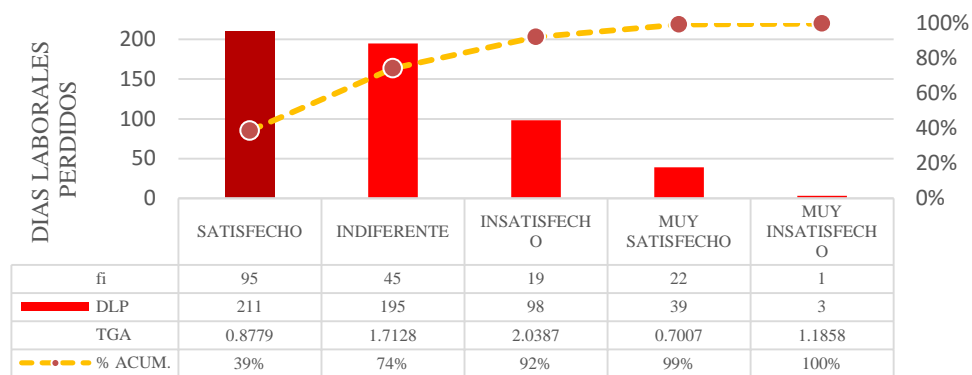


Figura 14. Satisfacción Laboral: Ingresos Económicos

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

Las faltas que originaron los trabajadores de acuerdo a su **satisfacción laboral** en término de **aprendizaje**, donde los trabajadores que más días laborales perdidos originaron, fueron los empleados que manifestaron estar **satisfechos** en término de aprendizaje, en segundo lugar, los que afirmaron estar **indiferentes** con el aprendizaje y en tercer lugar los que manifestaron estar **insatisfechos** en cuestión de aprendizaje.

Las faltas que originaron los trabajadores referente a la **satisfacción laboral** en el **número de horas trabajadas**, donde se aprecia que los empleados que más se

ausentaron a trabajar fueron los que manifestaron estar **satisfechos** en el número de horas laboradas, en segundo lugar, los que afirmaron estar **indiferentes**, en tercer lugar los que manifestaron estar **muy satisfechos**.

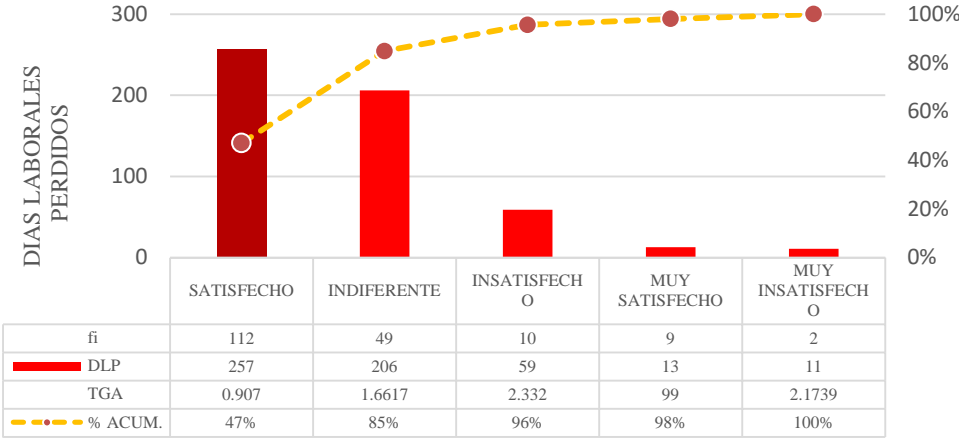


Figura 15. Satisfacción Laboral por Tipo de Actividades Desempeñadas

fi = Frecuencia Absoluta / DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

En la figura 15, se presentan las faltas que originaron los trabajadores de acuerdo al **tipo de actividades desempeñadas**, donde se aprecia que los trabajadores que más se ausentaron, fueron los empleados que manifestaron estar **satisfechos** en las actividades desempeñadas en el trabajo, en segundo lugar, los que afirmaron estar **indiferentes** con las actividades, en tercer lugar los que manifestaron estar **insatisfechos**.

Las faltas que originaron los trabajadores referente a la satisfacción laboral en término de **ambiente de trabajo**, donde se aprecia que los trabajadores que se ausentaron más, fueron los que manifestaron estar **satisfechos** con el ambiente laboral, en segundo lugar, los que afirmaron estar **indiferentes** con el ambiente

laboral, en tercer lugar los que manifestaron estar **muy satisfechos** con las actividades desempeñadas.

Las faltas de los empleados y la jornada de trabajo contratada, donde se aprecia que los trabajadores que más se ausentaron fueron los que afirmaron estar laborando **tiempo completo**, en segundo lugar los que afirmaron laborar a **medio tiempo** y finalmente, no hubo empleados que afirmaran trabajar a **tiempo parcial** en el H. Ayuntamiento Municipal.

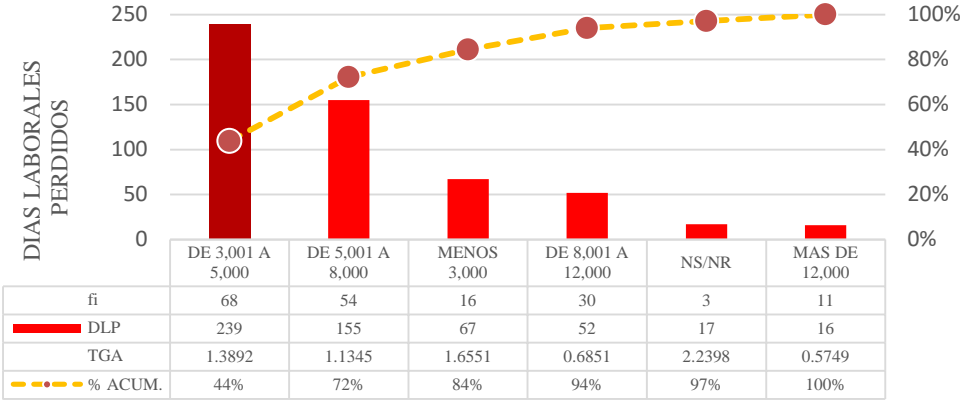


Figura 16. Ingreso Mensual

fi = Frecuencia Absoluta /DLP = Días Laborales Perdidos / TGA = Tasa Global de Ausentismo

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia

Los resultados obtenidos con relación a las ausencias de los trabajadores y su **nivel de ingresos económicos** percibidos mensualmente, se puede apreciar en la figura 16, que los empleados que más se ausentaron en su puesto de trabajo fueron los que tuvieron ingresos de **\$ 3,001 a \$ 5,000 pesos**, en segundo lugar los que perciben ingresos mensuales de **\$5,001 a \$8,001 pesos** y en tercer lugar los de ingresos **inferiores a \$3,000 pesos mensuales**.

Las ausencias por parte de los empleados en relación con su **nivel jerárquico** del H. Ayuntamiento Municipal, donde los trabajadores que más faltaron al trabajo



fueron los de **nivel operativo**, en segundo lugar, los de **nivel táctico** y finalmente los de **nivel estratégico**.

Las faltas de los trabajadores referente a la **antigüedad de trabajo** que llevan en la entidad de gobierno, donde se puede apreciar que los trabajadores que manifestaron tener laborando **de 1 a 3 años** en el H. Ayuntamiento Municipal se ausentaron más, en segundo lugar los tenían una antigüedad de **4 a 10 años** y en tercer lugar, los que manifestaron tener **menos de 1 año** laborando.

### Categoría 2: La Tendencia del Ausentismo y la Efectividad

#### Tendencia de la Efectividad y el Índice de Ausentismo Laboral

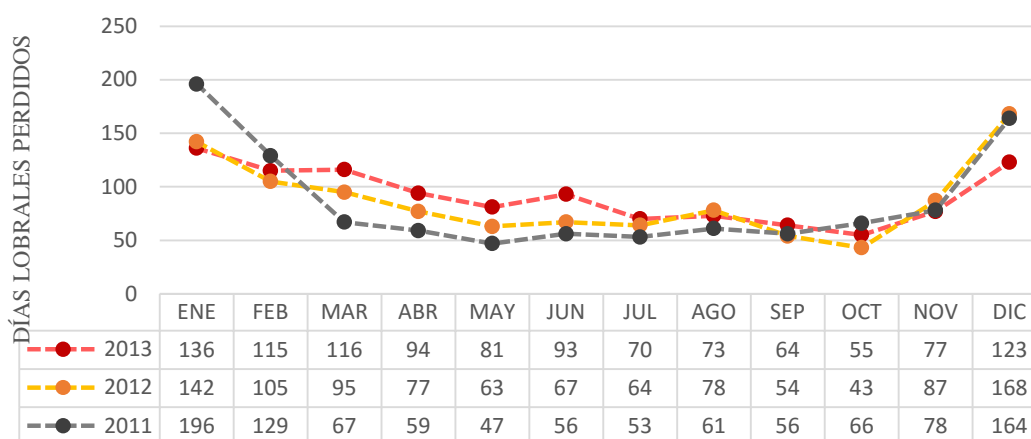


Figura 17. Comparativa Mensual del Ausentismo Laboral del H. Ayuntamiento Municipal, Año 2013,2012 y 2011.

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la comparativa mensual del ausentismo laboral presentada en el H. Ayuntamiento Municipal, se muestra en la **Figura 17**, que en los meses de **Marzo** (116 faltas), **Abril** (94 faltas), **Mayo** (81 faltas), **Junio** (93 faltas), **Julio** (70 faltas), **Agosto** (73 faltas) y **Septiembre** (64 faltas) del año 2013, se presentó mayor ausentismo laboral respecto a los meses de **Marzo** (67 faltas), **Abril** (59 faltas),

**Mayo** (47 faltas), **Junio** (56 faltas), **Julio** (53 faltas), **Agosto** (61 faltas) y **Septiembre** (56 faltas) del año 2011, y solo en los meses de **Enero** (136 faltas), **Febrero** (115 faltas), **Octubre** (55 faltas), **Noviembre** (77 faltas) y **Diciembre** (123) del año 2013, el ausentismo fue menor respecto a los mismos meses del base.

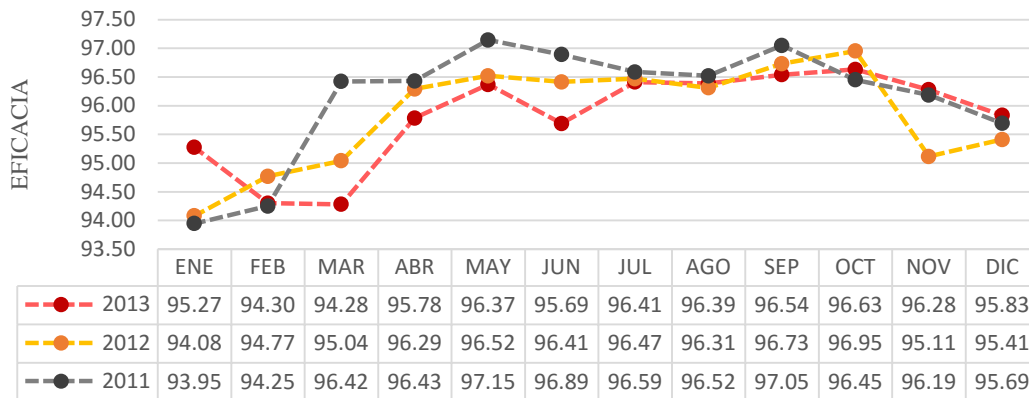


Figura 18. Comparativa Mensual de la Eficacia del H. Ayuntamiento Municipal, Año 2013,2012 y 2011

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la comparativa mensual de la eficacia del H. Ayuntamiento Municipal, respecto al número de servicios solicitados (meta esperada) y al número de servicios llevados a cabo (meta obtenida) , se observa en la **Figura 18**, que de los 12 meses del año 2013, solo en los meses de **Enero** (95.27), **Febrero** (94.30), **Octubre** (96.63), **Noviembre** (96.28) y **Diciembre** (95.83) hubo mayor eficacia respecto al año 2011, por otra parte, este índice disminuyo en los meses de **Marzo** (94.28), **Abril** (95.78), **Mayo** (96.37), **Junio** (95.69), **Julio** (96.41), **Agosto** (96.39) y **Septiembre** (96.54) en la entidad de gobierno, en comparación al año base.

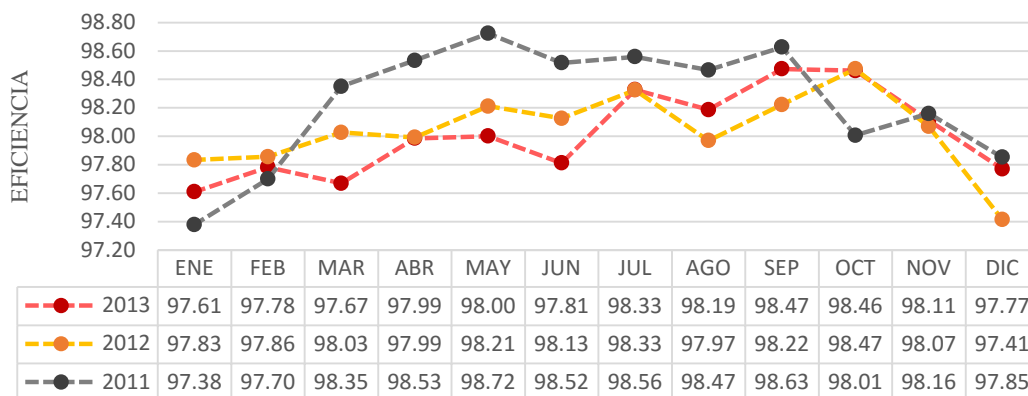


Figura 19. Comparativa Mensual de la Eficiencia del H. Ayuntamiento Municipal, Año 2013, 2012 y 2011

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la comparativa mensual de la eficiencia del H. Ayuntamiento Municipal, respecto al número de horas estimadas (horas teóricas generadas a partir de la jornada laboral) y las horas reales (horas teóricas + horas extras), se muestra en la **Figura 19**, que solo en los meses de **Enero** (97.61), **Febrero** (97.78), **Octubre** (98.46) hubo un incremento en el índice de la eficiencia respecto al año 2011, asimismo, este indicador decreció en los meses de **Marzo** (94.28), **Abril** (95.78), **Mayo** (96.37), **Junio** (95.69), **Julio** (96.41), **Agosto** (96.39), **Septiembre** (96.54), **Noviembre** (98.11) y **Diciembre** (97.77), respecto al año base.

En la comparativa mensual de la efectividad del H. Ayuntamiento, referente a la cantidad real de servicios obtenidos con el insumo bien utilizado, se muestra en la **Figura 20**, que en los meses de **Enero** (93.00), **Febrero** (92.21), **Octubre** (95.15), **Noviembre** (94.46) y **Diciembre** (93.70) el nivel de efectividad de la entidad de gobierno fue mayor respecto al año 2011.

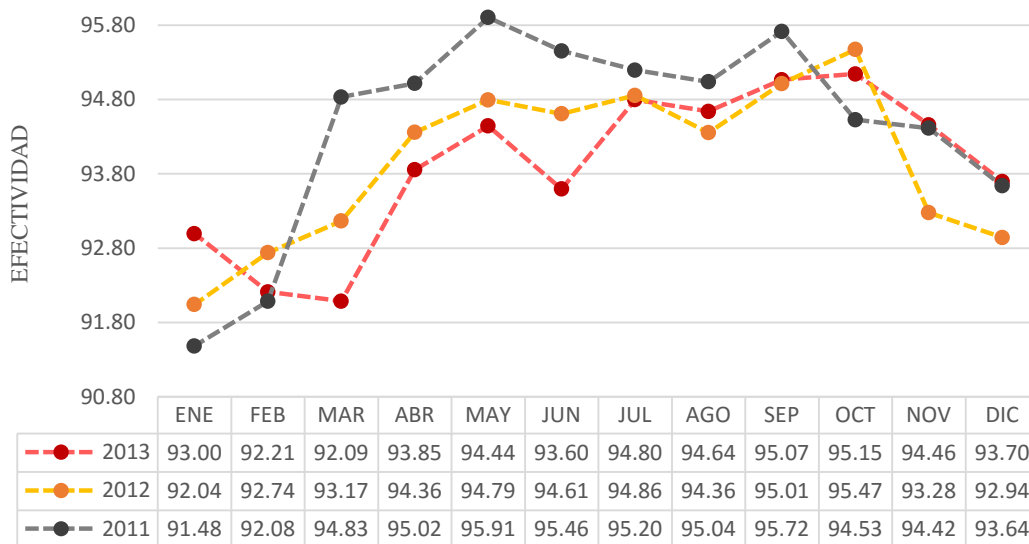


Figura 20. Comparativa de la Efectividad del H. Ayuntamiento Municipal, Año 2013,2012 y 2011

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Por otra lado, el indicador tuvo un decremento en los meses **Marzo** (94.28), **Abril** (95.78), **Mayo** (96.37), **Junio** (95.69), **Julio** (96.41), **Agosto** (96.39) y **Septiembre** (96.54) en comparación al año base.

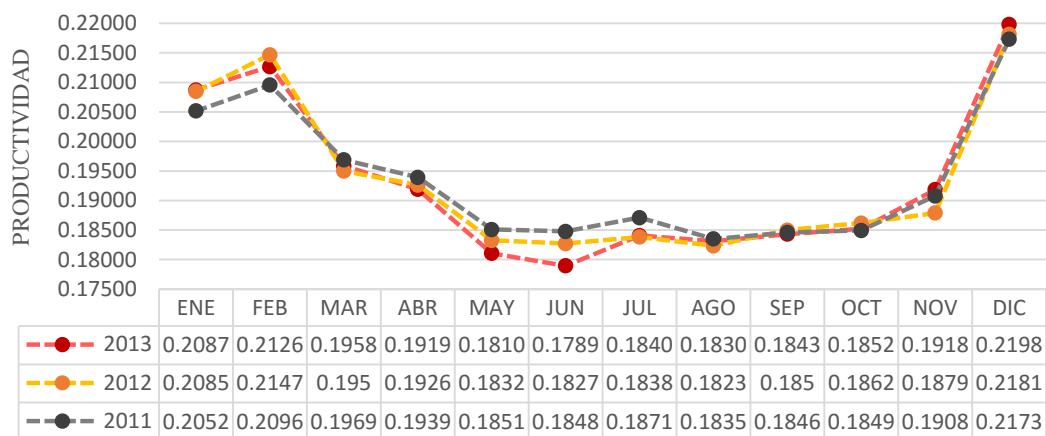


Figura 21. Comparación Mensual de la Productividad Parcial del H. Ayuntamiento Municipal, Enero a Diciembre 2013, 2012 y 2011

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Para llevar a cabo la comparativa mensual de la productividad parcial (**servicios/horas hombres trabajadas**), se determinó utilizar al año 2011 como año base, debido a que durante este lapso de tiempo la rotación del personal en los departamentos del H. Ayuntamiento Municipal fue mínima, respecto a los años 2012 y 2013. Se muestra en la **Figura 21**, que de los 12 meses del año 2013, solo en los meses de **Enero** (0.2087), **Febrero** (0.2126), **Octubre** (0.1852), **Noviembre** (0.1918) y **Diciembre** (0.2198) se obtuvo un mayor índice de productividad respecto al año 2011, sin embargo, la productividad en la entidad de gobierno sufrió un decremento en los meses de **Marzo** (0.1958), **Abril** (0.1919), **Mayo** (0.1810), **Junio** (0.1789), **Julio** (0.1840), **Agosto** (0.1830) y **Septiembre** (0.1843), en comparación al año base.

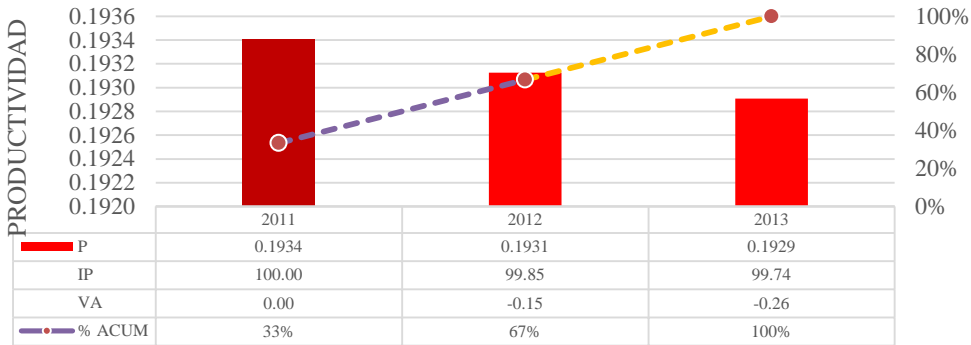


Figura 22. Comparativa de la Productividad Parcial Anual, Año 2013, 2012 y 2011.

P = Productividad / IP = Índice de Productividad / VA = Variación Anual (año base 2011) / % ACUM = Porcentaje Acumulado

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Finalmente en la **Figura 22**, se presenta la información correspondiente a la comparativa anual de la productividad parcial, donde se observa que en el año **2013** (0.1929) hubo menos productividad en el H. Ayuntamiento Municipal,

respecto a los años **2012** (0.1931) y **2011** (0.1934), disminuyendo el número de servicios otorgados por hora-hombre en un 0.26%, respecto al año base (2011).

## **Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación ha permitido concluir lo siguiente:

1. Que efectivamente, el ausentismo laboral en la entidad de gobierno, tuvo un incremento no solo en el número de días laborales perdidos (DPL), sino también, en la proporción de días perdidos por cada empleado, en relación a los días de trabajo previsto (**Tasa Global de Absentismo**) en el 2013, respecto a los años 2012 y 2011, además, se pudo apreciar que el ausentismo laboral no fue constante durante el periodo de observación, tal y como infiere Molinera (2006) , presentándose en mayor proporción en los meses más fríos del año, como son **Enero y Diciembre**.
2. Referente a las causas del ausentismo laboral legal o involuntario, se detectó que el 64% de las inasistencias se originaron por **Enfermedad Normal** (principalmente por enfermedades respiratorias y gastrointestinales), corroborando lo manifestado por Danatro (1997), las cuales tuvieron un incremento notable en los meses de **enero y diciembre** representando el 71.43% del total de ausencias al trabajo; del mismo modo, en lo referente al ausentismo voluntario, se identificó que la principal causa de inasistencias se produjeron por **Permisos Particulares** (faltas relacionadas con el estudio y/o escuela, viajes, 10 de Mayo y Aniversarios),

las cuales se incrementaron en los meses de **enero, abril, mayo, agosto y diciembre**, representado el 28.57% del total de las ausencias al trabajo.

3. De la caracterización realizada al ausentismo laboral, se observó en las características **Demográficas**, que los empleados que más inasistencias al trabajo generaron, fueron: el sexo **masculino**, los trabajadores entre **31 a 40 años** y las personas con estudios de **bachillerato o preparatoria**, con relación al nivel educativo Langenhoff (2011), manifiesta que el nivel de estudios del trabajador está relacionado con el nivel de ausentismo, aseverando que entre más alto nivel educativo, menos tendencia a ausentarse. Relativo a la información de la **Características de la Salud**, los trabajadores que se ausentaron más, fueron: los que manifestaron que su estado de salud es **buena**, las personas que afirmaron tener **sobrepeso**, los empleados que **fuman ocasionalmente**, y los trabajadores que **no** padecen de alguna **enfermedad crónica y/o discapacidad**. En cuanto a los datos recabados de las **Características del Hogar**, se apreció que las personas que presentaron mayor inasistencia, fueron: los trabajadores que se encuentran **casados**, los empleados con hijos dependientes de **0 a 18 años**, los trabajadores que manifestaron que en su vivienda habitaban **3 personas**, los empleados que **afirmaron cuidar de otras personas en su hogar**, y **los empleados que manifestaron no tener un ingreso económico extra**. Para concluir con la caracterización del ausentismo, en lo relativo a las **Características del Trabajo**, los empleados que faltaron más al trabajo fueron: los que manifestaron estar **satisfechos** con los

**ingresos económicos**, con el **número de horas trabajadas**, con el **tipo de actividades que desempeñan** y con el **ambiente laboral**; además de estar laborando tiempo completo, los que perciben **\$3,001 a 5,000 pesos** al mes, los de nivel operativo, y por último, los empleados que la antigüedad de trabajo que llevan en el H. ayuntamiento oscila entre 1 a 3 años, presentaron mayor ausentismo que los empleados que tienen de 4 a 10 años.

4. En lo que respecta al ausentismo laboral y la efectividad durante el periodo del 2013, se observó, que un incremento en las inasistencias al trabajo respecto al año base (2011), incidió en la consecución de las metas programadas (eficacia), de igual manera, un aumento en el ausentismo, incrementó el número de horas requeridas para el logro de los objetivos (eficiencia), disminuyendo asimismo, la efectividad de los trabajadores, lo que dio como resultado, en una disminución de la productividad parcial (servicios/horas hombre trabajadas) de los meses de **Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre**. Por último, se observó que la productividad anual del año 2012 y 2013, disminuyó, relativamente conforme aumentó su nivel de ausentismo, en comparación al año 2011, el cual fue tomado como año base.

Cabe hacer mención, que a pesar de no ser un objeto de análisis, en este estudio se pudo apreciar la relevancia que tiene el Área de Recursos Humanos dentro de una organización, ya que las estrategias implementadas a través de estos departamentos, orientadas a la administración del capital humano, influyen



si lugar a duda, en el buen funcionamiento de cualquier empresa y/o institución. Sin embargo, su función dentro de las administraciones públicas, tienden a ser menospreciadas, lo que inevitablemente conlleva, a una selección errónea del personal, que integran gran parte de los puestos claves en una entidad de gobierno.

## **Bibliografía**

- Boadai Grau, J., de Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., & Mañas Rodríguez, M. Á. (2005). El absentismo laboral como consecunte de varibles organizacionales. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 212-218.
- Cuadrado Roura, J. R., & Maroto Sánchez, A. (Marzo-Abril de 2006). *La Productividad y los servicios. La Necesaria Revisión de la Imagen Tradicional*. 2006, 93-121.
- Danatro, D. (1997). Ausentismo laboral de causa médica en una instutución pública. *Revista Médica del Uruguay*, 101-109.
- El Economista. (05 de Junio de 2014). *Empresas dejarán ver al Tri en Brasil 2014*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/06/05/empresas-dejaran-ver-tri-brasil-2014>
- Fernández Jiménez, M., & Herrero García, M. (2003). Cuantificación del Absentismo Laboral en la Empresa. Una Herramienta Para la Medición de

los Niveles de Seguridad y Salud en la Empresa. *Asociación de Estudios de Prevención y Salud Laboral, AEPSAL*, 4-10.

Forbes. (2013). *The Causes And Costs Of Absenteeism In The Workplace*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2013, de <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2013/07/10/the-causes-and-costs-of-absenteeism-in-the-workplace/>

Forbes. (2014). *Ausentismo Laboral "Golpea a Empresas Mexicanas"*. (A. Solís, Ed.) México. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de <http://www.forbes.com.mx/ausentismo-laboral-golpea-empresas-mexicanas/>

Garza Mercado, A. (1967). *Manual de Técnicas de Investigación Para Estudiantes de Ciencias Sociales*. Nuevo León: Universidad de Nuevo León.

González Minchaca, D. (Enero - Junio de 2011). El Municipio en México. *Revista Estudiantil de Derecho Administrativo Hispanoamericano*, 21-35.

González Morales, M. G., Peiró Silla, J. M., & Rodríguez Molina, I. (2008). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. España: Universitat de Valencia. Servei de Publicacions.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

INEGI. (2003). *El ABC de los Indicadores de la Productividad*. México: INEGI.

INEGI. (2012). *Cálculo los índices de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra 2012*. México: INEGI.

- Kerlinger, F. N. (2000). *Investigación del comportamiento (4ta ed)*. México: McGraw-Hill.
- Langenhoff, W. (2011). *Employee Absenteeism: Construcction of a Model for International Comparasion of Influential Determinants*. Netspart Theses.
- Mercado Ramirez, E. (1998). *Productividad Base de la Competitividad*. México: Limusa.
- Molinera Mateos, J. F. (2006). *Absentismo Laboral. Causas, Control y Análisis, Nuevas Formas, Técnicas para su Reducción (2 ed.)*. España: FC Editorial.
- Montaño Garcia, A. (2002). *Productividad, Una Guá Práctica de Aplicación Inmediata en su Negocio*. México: PAC.
- Peiró Silla, J. M, Rodríguez Molina, I. & González Morales, M. G.(2008). *El absentismo laboral:Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. : Universidad de Valencia, España.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. (22a Ed.). España. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=municipio>
- Ribaya Mallada, F. J. (1998). La Gestión del Ausentismo Laboral: Concepto, Características y Medición. *Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 11(111), 16-34.
- Rodríguez, A., Samaniego, C., & Ortiz, Y. (1996). Causas y efectos del ausentismo laboral. *Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo*, 14-19.

Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdes.

Resenos Díaz, E. (1998). *Guía Para la Elaboración de Protocolos de Investigación*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Samaniego Villasante, C. (1998). Absentismo, Rotación y Productividad. *Introducción a la Psicología del Trabajo y Las Organizaciones*, 247-256.

Sumanth, D. J. (1994). *Ingeniería y Administración de la Productividad*. México: McGraw-Hill.

# Table Grape Production: The Case of Sonora and California

---

Carolina Carbajal De Nova<sup>1</sup>  
Julio Goicoechea<sup>2</sup>

## Abstract

A comparison is made regarding table grape production between two leading states in Mexico and the United States, *i.e.*, Sonora and California, from 1995 to 2013. Both states share a considerable degree of water scarcity amidst an arid environment. A gap between Sonora and California in this labor intensive crop appears almost systematically. The average output of California (830.5 tons) is over five times larger than in Sonora (159.2 thousand tons). However, output growth in Sonora has averaged 9.3% annually, versus 4.2% in California. The production area in California (35.8 thousand hectares) is about 2.6 times larger than in Sonora (13.5 thousand hectares). The minimum yield registered in California (18.3 tons/ha) during the period under analysis, is comparable to the maximum yield achieved by Sonora (18.7 tons/ha), exposing a lagging physical efficiency. In value terms expressed in dollars of 2013, table grape output in Sonora is less than one half compared to California. Despite differences in yield, the value obtained per hectare is, on average, 2.8 times higher in Sonora due to exceptional high prices. In terms of output, Sonora produces only a fraction of what is obtained in California. In a nutshell, Sonora lags in efficiency witnessed by low yields and exceptionally high prices.

**Key words:** Table grapes in Sonora and California, output gaps in table grapes output, irrigated agriculture and table grapes.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana (on leave). [enova@xanum.uam.mx](mailto:enova@xanum.uam.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. [julio@xanum.uam.mx](mailto:julio@xanum.uam.mx)

## Resumen

Se compara la producción de uva de mesa entre dos entidades de mayor producción en México y Estados Unidos *i.e.*, Sonora y California, de 1995 a 2012. Ambos estados comparten una situación de escasez de agua dentro de un ambiente árido. Entre ambas entidades, una brecha en este cultivo intensivo en mano de obra aflora prácticamente de manera sistemática. La producción media en California (830.5 ton) es más de cinco veces mayor a la obtenida en Sonora (159.2 miles de toneladas). La producción en Sonora ha crecido a un 9.3% anual en promedio, en comparación con California (4.2%). El área en California (34 mil hectáreas) es 2.5 veces mayor que en Sonora (13.4 miles de hectáreas). El rendimiento mínimo registrado por California (18.3 tons/ha) durante el periodo referido, es comparable con el máximo rendimiento alcanzado por Sonora (18.7 tons/ha), evidenciando rezagos en eficiencia técnica. En términos de valor expresado en dólares de 2013, la producción de uva de mesa en Sonora no llega a la mitad de la obtenida en California. A pesar de la diferencia en rendimiento físico, el valor por hectárea es en promedio 2.8 veces superior en Sonora debido a precios excepcionalmente altos. Sonora produce una fracción de la producción de California. En breve, Sonora presenta un rezago en eficiencia evidenciado por bajos rendimientos físicos y precios excepcionalmente altos.

**Palabras clave:** Uva de mesa en Sonora y California, brechas de producción en uva de mesa, agricultura de riego y uva de mesa.

## 1. Introduction

The purpose of this paper is to examine crop production of table grapes contrasting two leading states, i.e. Sonora and California, located in Mexico and the United States, respectively. Each state contributes with an overwhelming majority to the national table grape output. For instance, in 2013, Sonora produced 91.9% of the 259 thousand tons obtained in Mexico. California produced 1,127 tons, representing 99% of the United States output. At first sight, a substantial gap exists in terms of output between both countries.

Within California, the Coachella Valley is the southernmost growing region for table grapes in the United States, basically located in the Riverside County. Also, it conforms part of the northwestern extension of the Sonoran Desert, an extremely arid area. The average rainfall in this area reaches 15 centimeters per annum.<sup>3</sup> Thanks to its location, this is the first region in the country to ship this crop to the market, as from May. The Coachella Valley is the third most important agricultural region in California. Water for irrigation comes primarily from the Colorado River. Through a 132 kilometer long Coachella canal, it is delivered to local farms.

<sup>3</sup> Dawson (2012).

The above mentioned waterway completed in 1948, is a branch of the All-American Canal.<sup>4</sup> One third of farm irrigation is supplied from the Coachella aquifer by means of privately owned wells. Besides the Colorado River, the Coachella Valley Water District (CVWD) also resorts to the Sacramento Bay Delta and entitlements for snow capture from San Geronio Mountains. By means of percolation ponds it has four different sites for artificial aquifer replenishment. By reinforcing natural recharge, it has been able to deter the aquifer overdraft while supplying agricultural and urban water requirements. Due to the high water demand including agricultural abstractions which account for two thirds of the total use, in 1994 the replenishment of the eastern subbasin of the Coachella Valley commenced. At present, there are three groundwater replenishment facilities for this section in the valley. Nevertheless, a degree of fragility prevails.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> This 130 kilometer long aqueduct was built in 1930 by the United States Bureau of Reclamation and Six Companies Inc. Authorized in 1928 along with the Hoover Dam in the Colorado River, it was completed in 1942. Its lining of 37 kilometers between 2007 and 2009 to prevent seepage was challenged on environmental and economic grounds, Unfortunately, litigation in United States courts eschewed the Mexicali Valley water users, which became deprived of this influx, while the Colorado River is a binational resource (US Bureau of Reclamation, 2006; Cortez Lara *et al.* 2009).

<sup>5</sup> By 2014, California faced a third consecutive dry year. Water users among various sectors, i.e., for instance, agricultural, municipal, fisheries and wildlife, have been enduring severe pressure.



San Joaquin Valley is another key table grape production area in California. Here, production comes from Fresno, Kings, Tulare, Kern and Madera Counties. This valley is the foremost agricultural region in California. Through the Central Valley Project, it distributes water from the Bay Delta and San Joaquin River throughout the whole valley, mainly for agriculture purposes. The population relies on ground water for urban requirements. According to Galloway and Riley (undated), mining ground water is at the basis of the agricultural wealth, which is one main characteristic of San Joaquin. Derived from excessive water abstractions, the valley exposes a major subsidence problem. This was first noted in 1935, due to aquifer system compaction as a result of sustained ground-water overdraft. Besides, deposits of moisture-deficient deposits above the water table, as well as fluid withdrawal for oil and gas fracking. There is one single cause which is not derived from an anthropogenic origin. That is to say, a subsidence derived from crustal neotectonic movements.

Well known for providing green jobs, the San Joaquin Valley exhibits additional drawbacks. It has some of the highest levels of poverty and unemployment in the state of California. Above one quarter (28%) of the community water systems,

violate water quality drinking standards, including arsenic and nitrate levels.<sup>6</sup> In particular, nitrate contamination in the Tulare Lake Basin and the Salinas Valley are well documented. Decades of discharge containing fertilizers, pesticides as well as municipal sewerage with selenium and fluoride, have contributed to contaminate the San Joaquin River. Salinity problems derived from irrigation practices have also contributed to its intrusion in this river delta and the Suisun Bay (Sereno *et al.*, undated; CCWD, 2010).

Regarding Mexico, two agricultural districts, i.e. Hermosillo,<sup>7</sup> along with Caborca,<sup>8</sup> concentrate most of table grape production in Sonora. In both cases, production takes place under irrigation. The Hermosillo district, named after the city, which is also the capital state city, is located in the central part of Sonora, over the Costa de Hermosillo aquifer. Its rainfall ranges between 75 to 200 mm on average per year (Vega-Granillo *et al.* 2011). This region faces severe problems of aquifer overexploitation. In 2009, withdrawals were calculated at 431 million of cubic

<sup>6</sup> EPA (2013).

<sup>7</sup> Comprises the municipality of Hermosillo itself, as well as San Miguel de Horcasitas and Carbó.

<sup>8</sup> Encompassing the municipalities of Caborca itself, Altar as well as Pitiquito.

meters ( $\text{Mm}^3$ ),<sup>9</sup> while recharge estimates are being placed at  $250 \text{ Mm}^3$ . As a result, excessive extractions at around  $181 \text{ Mm}^3$  have been abating the water table,<sup>10</sup> reaching an overexploitation index of 1.72.<sup>11</sup> Back in 1953, a government decree forbade new water abstractions. A second decree was issued a decade later (1963), enlarging the previous area banning further water abstractions. In 1967, an additional perimeter was added regarding a similar restriction.

A recent attempt to solve chronic water shortages in Hermosillo without implementing explicit water saving alternatives in crop production has erupted. After declining water desalinization alternatives to alleviate basic urban water needs, considering that Hermosillo is close to 110 kilometers from the seaside,<sup>12</sup> an alternative decision was made at the federal level. A 172 km. steel pipe waterway was built. Known as *Acueducto Independencia*, it derives water from *El Novillo* Yaqui river dam. Having being built from 2010 to 2013, the steel pipe itself

<sup>9</sup> In Mexico, estimates of water abstractions by the water authority *i.e.*, Conagua, are made on the basis of water entitlements. However, the specific amount of water withdrawals are not being measured. As a result, a bias is entailed.

<sup>10</sup> Conagua (2009).

<sup>11</sup> This is the result of dividing the flows of extractions by recharges.

<sup>12</sup> That is to say, Bahía Kino.

is a contentious public work, in so far as the original Yaqui population has legal entitlements to such flows. Besides, it curtails water supplies to Ciudad Obregon, located in the southern portion of the state of Sonora. The inner state conflict has reached the Mexican Supreme Court. In January 2015, a diversion to the extent of 75 million of cubic meters, has been approved by this legal body. At the same time, the negative environmental impact by the complainant parties (i.e. municipalities of San Ignacio Río Muerto and Cajeme) are to be proven.

Caborca, the second table grape production district in Sonora, is located in the northern part of the state. The average annual rainfall is below 150 mm (Vega-Granillo *et al.* 2011). With water withdrawals estimated at 308 Mm<sup>3</sup> and an aquifer recharge of 213 Mm<sup>3</sup>, the annual deficit is estimated at close to 95 Mm<sup>3</sup>.<sup>13</sup> As a result, it bears an overexploitation index of 1.45. Since 1962, there has been a ban imposed to the Caborca aquifer for new extraction facilities. However, new wells for residential use, in accordance with a 1978 agreement, are exempted from this restriction.

<sup>13</sup> Conagua (2010).

The long standing prohibition decrees, including Costa de Hermosillo and Caborca aquifers, have not appeased the abatement of water tables. They have resulted, at the most, in palliative measures. This overexploitation continues to substantially hamper these regions in ecologic and socioeconomic terms. Saline intrusion due to water overdraft is already present in both districts. Effective individual decisions over a joint privatized natural resource face difficulties for a sustained management. Collective agreements basically among agricultural water rights proprietors, convey difficulties in accommodating all interested parties. Moreover, with an increasing water shortage, the need to increase technical and economic efficiency could not be overstressed.

Both in California and Sonora, the climate is hot and dry, with a well-drained soil. Their water provision for agriculture is dependent on irrigation. Regarding United States, impaired water quality, as well as decreased soil quality and aberrant weather are the major risks faced by grape production in western United States (Thrupp *et al.*, 2008). Water table overdraft previously mentioned is to be added to these risks..

In the present section, the overall conditions in which crop production takes place in California and Sonora have been outlined. In the next section, table grape production performance is expounded. That is to say, production behavior, expansion of the harvested area and yields are being examined. It also analyses the value of production as a whole and by acreage, as well as the derived prices derived. Finally, labor comparisons are made in order to consider the share of direct labor costs in gross revenue. The principal findings of this research are accounted for in section three.

## **2. A comparative performance: Sonora and California**

Output data for table grapes in Mexico is produced by *Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera* (SIAP) and *Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta* (SIACON). Exchange rates were obtained from *Banco de México* (BANXICO). Price deflators for grapes, are drawn by *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI). In the case of the United States, acreage, quantity and value were obtained from the National Agricultural Statistics Service Information (NASS), which produces data as from 1920. Price indexes are

estimated by the Bureau of Labor Statistics (BLS).<sup>14</sup> In order to make homogeneous comparisons for both regions, yearly data from 1995 to 2013 is taken as a basis.<sup>15</sup>

Before a comparison is made between table grape production in Sonora and California regarding the set of variables, its plausibility is to be verified. For this purpose, cointegration tests are performed regarding each of the variables examined. That is to say, output, area, yield, value, value per hectare and price, in each case between both states. The results are reported in the section five of the Appendices, where the routine followed is reported. In every single instance, a long-term relation was confirmed. This provides the ground for the following analysis. No tests were performed for bi-national wages due to lack of data available throughout time.

<sup>14</sup> For the time span under consideration, the BLS does not provide a deflator for grapes differentiating whether the fruit is consumed in fresh, or whether the fruit is subject to an industrial transformation.

<sup>15</sup> For previous years, no distinction is made by Mexican data regarding the use of grape production. For instance, whether it is processed to obtain wine, for distillation, dehydration or for raisin production or, plainly, table grapes.

## *Output*

From 1995 to 2013, Sonora has averaged 159.2 thousand tons of table grapes (Table 1). This output is below one fifth in comparison to the 830.5 thousand tons produced in California during the same period. While this last state has reached slightly over one million tons at a maximum (1.227), Sonora as a record level attained over one quarter of the above figure *i.e.*, 260.9 thousand tons. The lowest level attained by California was 592 thousand tons. The minimum level registered by Sonora was over one seventh of the former *i.e.*, 79.4 thousand tons.

The median output in Sonora is 140.1 thousand tons, while in California is over five-fold *i.e.*, 774 thousand tons. Regarding fluctuations in output, California is far more stable, with a coefficient of variation of about one half (0.19), compared to Sonora (0.33).<sup>16</sup> However, it must be acknowledged that output in Sonora grew, on average, at a rate of 9.3% per annum, while California expanded at almost one half (4.2%) of its Mexican counterpart.

<sup>16</sup> Coefficient of variation (CV) is the standard deviation divided by the mean.



**Table 1. Sonora and California. Table Grapes. Output, Area and Yield 1995-2013 (Tons, hectares and tons/hectare)**

	Output		Area		Yield	
	(Thousand tons)		(Thousand hectares)		(Tons/hectare)	
	Sonora	California	Sonora	California	Sonora	California
Mean	159.2	830.5	13.5	35.8	11.7	23.1
Median	140.1	774.0	14.0	34.4	11.0	22.9
Maximum	260.9	1,227.0	16.9	44.5	18.7	28.3
Minimum	79.4	592.0	9.5	32.0	7.9	18.3
CV*	0.33	0.19	0.16	0.10	0.24	0.12
Growth rate**	9.3%	4.2%	2.7%	1.9%	7.5%	2.7%

<i>Proportions (based on Sonora = 1)</i>						
	Output		Area		Yield	
	(Thousand tons)		(Thousand hectares)		(Tons/hectare)	
	Sonora	California	Sonora	California	Sonora	California
Mean	1.0	5.2	1.0	2.7	1.0	2.0
Median	1.0	5.5	1.0	2.5	1.0	2.1
Maximum	1.0	4.7	1.0	2.6	1.0	1.5
Minimum	1.0	7.5	1.0	3.4	1.0	2.3
CV*	1.0	0.6	1.0	0.6	1.0	0.5
Growth rate**	1.0	0.5	1.0	0.7	1.0	0.4

\* Coefficient of variation.

\*\* Annual average.

Source: Own estimates based on SIACON and USDA.

### Area

On average, during the period comprised from 1995 to 2012, California harvested 34.4 thousand hectares of table grapes, which is 2.5 times the area in Sonora (14 thousand hectares).<sup>17</sup> California exposes a maximum of 44.5 thousand hectares and a minimum of 32 thousand hectares under production; its median being 33.8

<sup>17</sup> Table 1.

thousand hectares. Meanwhile, the average growth rate in California averaged 1.9%.

The average harvested area in Sonora is 13.5 thousand hectares, which compared to California, it amounts to about two fifths of it. Sonora exposes a minimum of 9.5 thousand hectares and a maximum of 16.9 thousand hectares, with a median of 14 thousand hectares. The resulting annual average area growth rate for Sonora has been 2.7%, about 1.4 times in comparison to California (1.9%). Such growth has conveyed a substantial coefficient of variation (0.16), in comparison to California (0.10). While Sonora exposes a larger area expansion, its gap with California is nevertheless substantial.

### *Yield*

Output per hectare in Sonora averaged 11.7 tons per hectare from 1995 to 2013 (Table 1). It should be acknowledged that a considerable improvement in yield was achieved. With a minimum of 7.9 tons per hectare, Sonora has reached 18.7 tons per hectare, with a median of 11 tons per hectare. The average yield growth has

been 7.5%.<sup>18</sup> Despite the output growth per hectare in Sonora, its maximum yield attained, i.e. 18.7 tons/ha, is similar to the minimum level registered in California (18.3 tons per hectare).<sup>19</sup>

Exceptionally, California has reached 28.3 tons per hectare, while its median is 22.9 tons per hectare. As yields continue to grow in California at a lower rate *i.e.* 2.7% annual average, Sonora appears to have a long way to go move closer to the efficiency of California in table grape production. For instance, the median yield in California is over twice the one exposed by Sonora. The coefficient of variation in table grape yield in Sonora is substantially higher (0.24) than in California (0.12). Maintaining aquifer overexploitation without specific programs targeting higher yields, particularly in the case of lagging Sonora, would appear difficult to justify.

### *Value*

The average output value of Sonora grapes is 237.4 million dollars of 2013 (Table 2).<sup>20</sup> In comparison, California has a mean over twice the level of the former *i.e.*,

<sup>18</sup> Table 2.

554.7 million dollars. The median in California is 1.8 larger than in Sonora, i.e. 397.7 vs. 221.2, respectively. Fluctuations in both countries appear to be rather close, with a coefficient of variation of 0.46 in Sonora and 0.58 in California. This substantial change has meant that the maximum value in Mexico has reached 481.3 thousand dollars, while falling to a minimum of 104.6 million dollars. While in California the range is considerable, its difference is lower. For instance, the maximum value is 1,503.7 million dollars, and 346.3 million dollars is at its minimum. In both cases, the increase in value is sizable, with an annual average of 12.3% in the case of Sonora and 10.8% regarding California.

<sup>20</sup> To render data comparable, the value of grapes has been translated to US dollars of 2013. In the Mexican case, it was converted into US currency, before being subject to deflation with the grape price index. For the Californian data, the same deflator was utilized. In what follows, all value expressions have been duly deflated.

**Table 2. Sonora and California. Table Grapes. Value Total & per Area and Price 1995-2013 (US dollars of 2013)**

	Value		Value per Area		Price	
	(US \$ thousands of 2013)		(US \$ thousand of 2013/ha)		(US \$ of 2013 per ton)	
	Sonora	California	Sonora	California	Sonora	California
Mean	237.4	554.3	17.4	6.1	1,459.1	648.8
Median	221.2	397.4	15.7	4.7	1,458.5	534.9
Maximum	481.3	1,503.7	34.5	13.7	2,224.9	1,245.9
Minimum	104.6	346.3	8.7	3.9	814.4	381.4
CV*	0.46	0.58	0.41	0.45	0.24	0.39
Growth rate**	12.3%	10.8%	10.2%	10.8%	3.2%	10.8%

<i>Proportions (based on Sonora = 1)</i>						
	Value		Value per Area		Price	
	(US \$ thousands of 2013)		(US \$ thousand of 2013/ha)		(US \$ of 2013 per ton)	
	Sonora	California	Sonora	California	Sonora	California
Mean	1.0	2.3	1.0	0.4	1.0	0.4
Median	1.0	1.8	1.0	0.3	1.0	0.4
Maximum	1.0	3.1	1.0	0.4	1.0	0.6
Minimum	1.0	3.3	1.0	0.4	1.0	0.5
CV*	1.0	1.3	1.0	1.1	1.0	1.6
Growth rate**	1.0	0.9	1.0	1.1	1.0	3.3

\*Coefficient of variation.

\*\*Annual average.

Source: Own estimates based on Banxico, BLS, SIACON and USDA.

### *Value per area*

It is of interest to estimate the value obtained per hectare of table grape production in dollars adjusted for inflation (Table 2). On average, for the period comprising from 1995 to 2013, each hectare on average produced a substantially higher value in Sonora than in California. That is to say, one hectare in Sonora reached revenues of 17.4 thousand dollars versus 6.1 thousand dollars in California. The

median shows a similar gap trend, as it is 15.7 in Sonora and 4.7 in the state of California. This is due to the substantial high price that Mexican table grapes register, *vis-à-vis* the crop in California. This last state registered a maximum of 13.7 thousand dollars per hectare, while in Sonora the corresponding figure is 34.5 thousand dollars. Likewise, a similar amount could be observed with the minimum revenue. The lowest figure is 8.7 thousand dollars for Sonora and 3.9 thousand dollars for California. The variation coefficient is somehow close *i.e.*, 0.41 and 0.45 for Sonora and California, respectively. In both cases, the value per hectare has grown, on average, at a similar pace *i.e.*, 10.2% for Sonora and 10.8% in California.

### *Price*

Considering a time span comprising from 1995 to 2013, table grapes in United States achieve less than half of the price registered in California (Table 2). That is to say, the average price per ton is 648.8 dollars in California, while it is 1,459.1 in the state of Sonora. The median is 534.9 dollars in California and 1,458.5 dollars in Sonora. When maximum levels are considered, Sonora has attained a record of 2,224.9 dollars per ton, while California, at its highest point, turned out to be

1,245.9 dollars per ton. At a minimum, California obtained 381.4 dollars per ton, while Sonora obtained more than doubled this level, *i.e.*, 814.4 dollars per ton. It should be noted that this minimum price reported by Sonora during the 1995-2013 period, is well above the median observed in California (534.9 dollars). Higher prices have been predominant in Sonora, growing at 3.2% on average. In comparison, California exposes a price growth of 10.8% during the same 1995-2013 time period. Alongside, the price coefficient of variation is 0.39 in California, well above in comparison to Sonora (0.24).

It could be observed that in spite of lagging yields in Sonora *i.e.*, roughly one third of the ones prevailing in California, prices are more than twice in comparison with Sonora. Alongside, there is a considerable efficiency gap in terms of output. These high table grape prices could comprise a collusion ingredient in production and marketing operations in Sonora, deriving in extraordinary rents.

In addition, Sonora output is only a fraction *i.e.*, one fifth, in comparison to the production attained in California. In brief, scant output, a fraction of yield and

substantially higher prices, is the scenario depicted by Sonora in table grape production when compared to California.

### **3. Conclusions**

The production of table grapes in Mexico and United States is concentrated in Sonora and California, respectively. Production in California is concentrated in the valleys of Coachella and San Joaquin. Hermosillo and Caborca are the leading districts in Sonora for table grapes. In both states, production regions are arid, and their ecosystems present fragilities due to chronic water shortages *vis-à-vis* overwhelming requirements for agricultural produce.

On average, Sonora obtains less than one fifth of table grapes in terms of physical output, compared to California. The area in Sonora is approximately two fifths *vis-à-vis* California, while yields are less than one half. In spite of the relative lackluster yield performance in Sonora, prices are more than two-fold, compared to those in California. In terms of dollars adjusted for inflation, value per hectare exposes a similar gap to the advantage of Sonora.



Production efficiency in Sonora as well as price reduction appears to be missing assignments when compared to table grape production in California. Considering the difficulties that water availability convey in both states, establishing target parameters to enhance the use of this non reproducible resource in terms of output results, appears to be most needed.

## References

CCWD. (2010). "Historical Fresh Water and Salinity Conditions in the Western-Sacramento-San Joaquin Delta and Suisun Bay. A Summary of Historical Reviews, Reports, Analysis and Measurements" *Technical Memorandum WR10-001. Water Resources Department* Concord, California: Contra Costa Water District. Retrieved from:

[www.ccwater.com/salinity/HistoricalSalinityReport-2010Feb.pdf](http://www.ccwater.com/salinity/HistoricalSalinityReport-2010Feb.pdf)

Conagua. (2009). *Actualización de la Disponibilidad Media Anual de Agua Subterránea. Acuífero (2619) Costa de Hermosillo Estado de Sonora* México: Comisión Nacional del Agua. Retrieved from:

[www.conagua.gob.mx/Conagua07/Aguasubterranea/pdf/DR\\_2619.pdf](http://www.conagua.gob.mx/Conagua07/Aguasubterranea/pdf/DR_2619.pdf)

Conagua. (2010). *Determinación de la Disponibilidad de Agua Subterránea en el Acuífero (2605) Caborca Estado de Sonora* México: Comisión Nacional del Agua. Retrieved from:

[www.conagua.gob.mx/Conagua07/Aguasubterranea/pdf/DR\\_2619.pdf](http://www.conagua.gob.mx/Conagua07/Aguasubterranea/pdf/DR_2619.pdf)

Cortez Lara, A.A., M.K. Donovan and S. Whiteford (2009) "The All-American Canal Lining Dispute: An American Resolution over Mexican Groundwater Rights?" *Frontera Norte* 21(41): 127-150

Dawson, B. J. M. and K. Belitz. (2012). *Groundwater Quality in Coachella Valley, California* Washington: U.S. Geological Survey Fact Sheet 2012-2098.

Retrieved from:

[pubs.usgs.gov/fs/2012/3098/pdf/fs20123098.pdf](https://pubs.usgs.gov/fs/2012/3098/pdf/fs20123098.pdf)

Galloway, D. and F. S. Riley. (undated). *San Joaquin Valley, California. Largest Human Alteration of the Earth's Surface* Menlo Park, California: U.S.

Geological Service. Retrieved from:

[pubs.usgs.gov/circ/circ1182/pdf/06SanJoaquinValley.pdf](https://pubs.usgs.gov/circ/circ1182/pdf/06SanJoaquinValley.pdf)

EPA (2013). *San Joaquin Valley Strategic Plan* Washington: Environmental Protection Agency. Retrieved from:

[www.epa.gov/region9/strategicplan/EPA-r9-SJV-strategicplan.pdf](http://www.epa.gov/region9/strategicplan/EPA-r9-SJV-strategicplan.pdf)

ERS. (2000). "Nafta Commodity Supplement. Market and Trade Economics Division" *WRS.99\_1A. Economic Research Service* Washington: US Department of Agriculture

Sereno, D, Gartrell G. and R. Denton. (undated). *Salinity Intrusion in the Western Sacramento -San Joaquin Delta and Suisun Bay* Sacramento, California:

Water and Environmental Modeling Forum. Retrieved from:

[www.cwemf.org/Asiolmar/SalinityIntrusionPoster.pdf](http://www.cwemf.org/Asiolmar/SalinityIntrusionPoster.pdf)

Thrupp, L. A., Costello, M. J. and G. McGourty. (2008) *Biodiversity Conservation Practices in California Vineyards: Learning from Experience* San Francisco, California: Sustainable Winegrowing Alliance. Retrieved from: [www.sustainablewinegrowing.org/docs/2008-Biodiversity\\_in\\_Vineyards.pdf](http://www.sustainablewinegrowing.org/docs/2008-Biodiversity_in_Vineyards.pdf)

US Bureau of Reclamation (2006) "All-American Canal Lining Project" *Supplemental Information Report Washington: US Bureau of Reclamation*, January 12. Retrieved from: [http://www.usbr.gov/lc/region/programs/AAC/SIR\\_1-12-06.pdf](http://www.usbr.gov/lc/region/programs/AAC/SIR_1-12-06.pdf)

USDA (2015). *California Agricultural Statistics 2013 Crop Year*. Pacific Regional Field Office, California. Sacramento, California: Department of Food and Agriculture. April 12  
Retrieved from: [http://www.nass.usda.gov/Statistics\\_by\\_State/California/Publications/California\\_Ag\\_Statistics/Reports/2013cas-all.pdf](http://www.nass.usda.gov/Statistics_by_State/California/Publications/California_Ag_Statistics/Reports/2013cas-all.pdf)

Vázquez Villanueva, N. (2011). *Asociación Agrícola de Productores de Uva de Mesa. Modelo de la Agricultura Moderna en México en el Siglo XXI* Hermosillo: Fundación Produce Sonora. Retrieved from: [www.redinnovagro.in/casosexito/48sonorauvademesa.pdf](http://www.redinnovagro.in/casosexito/48sonorauvademesa.pdf)

Vega-Granillo, E. L., Cirett-Galán, S., de la Parra-Velasco, M. L. and R. Zavala-Juárez. (2011). "Hidrogeología de Sonora, México" in C. Thierry (ed.) *Panorama de la Geología de Sonora, México*. Boletín 118 cap. 9 México: Instituto de Geología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Retrieved from:

[www.geología.unam.mx/igl/publs/boletin/bol118/Bol118\\_09\\_gal.pdf](http://www.geología.unam.mx/igl/publs/boletin/bol118/Bol118_09_gal.pdf)

### **Internet sites**

BANXICO. (undated). *Banco de México. Estadísticas*. Retrieved from:

[www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

BLS. (undated). *Bureau of Labor Statistics*. Retrieved from: [www.bea.gov](http://www.bea.gov)

NASS. (undated). *National Agricultural Statistical Services*. Retrieved from:

[http://www.nass.usda.gov/Statistics\\_by\\_State/California/Publications/](http://www.nass.usda.gov/Statistics_by_State/California/Publications/)

SIACON. (undated). *Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta. Servicio*

*de Información Agroalimentaria y Pesquera México: Secretaría de*

*Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Retrieved

from: [www.siap.gob.mx/optestadisticasiacon2012parcialasiacon-zip/](http://www.siap.gob.mx/optestadisticasiacon2012parcialasiacon-zip/)

## Appendix. Cointegration Tests

Table A.1. Cointegration Test. California and Sonora Output

Sample (adjusted): 1998 2013

Included observations: 16 after adjustments

Trend assumption: Linear deterministic trend

Lags interval (in first differences): 1 to 2

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.460988	17.49388	15.49471	0.0247
At most 1 *	0.378333	7.605612	3.841466	0.0058

Trace test indicates 2 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on SIACON and USDA.

Table A.2. Cointegration Test. California and Sonora Area

Sample (adjusted): 1997 2013

Included observations: 17 after adjustments

Trend assumption: No deterministic trend

Lags interval (in first differences): 1 to 1

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.429579	12.70839	12.3209	0.043
At most 1	0.169869	3.164929	4.129906	0.0891

Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on SIACON and USDA.

Table A.3. Cointegration Test. California and Sonora Yield

Sample (adjusted): 2000 2013  
 Included observations: 14 after adjustments  
 Trend assumption: Linear deterministic trend (restricted)  
 Lags interval (in first differences): 1 to 4

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized		Trace	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None *	0.902122	45.45551	25.87211	0.0001
At most 1 *	0.602592	12.91907	12.51798	0.0428

Trace test indicates 2 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on SIACON and USDA.

Table A.4. Cointegration Test. California and Sonora Value

Sample (adjusted): 1998 2013  
 Included observations: 16 after adjustments  
 Trend assumption: Quadratic deterministic trend  
 Lags interval (in first differences): 1 to 2

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized		Trace	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None *	0.68405	19.69277	18.39771	0.0328
At most 1	0.075614	1.258017	3.841466	0.262

Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on Banco de México, BLS, SIACON and USDA.

Table A.5. Cointegration Test. California and Sonora Value per hectare

Sample (adjusted): 1998 2013  
 Included observations: 16 after adjustments  
 Trend assumption: No deterministic trend  
 Lags interval (in first differences): 1 to 2

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.511151	13.42576	12.3209	0.0325
At most 1	0.116097	1.974519	4.129906	0.1884

Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on Banco de México, BLS, SIACON and USDA.

Table A.6. Cointegration Test. California and Sonora Price

Sample (adjusted): 1998 2013  
 Included observations: 16 after adjustments  
 Trend assumption: Linear deterministic trend (restricted)  
 Lags interval (in first differences): 1 to 2

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.**
None *	0.715496	29.20394	25.87211	0.0185
At most 1	0.433478	9.091818	12.51798	0.1748

Trace test indicates 1 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

\* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

\*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source : Own estimates, based on Banco de México, BLS, SIACON and USDA.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**



# Complementariedad Institucional en el Comercio Exterior de México

---

María Luisa Andrea Concha Gutiérrez<sup>1</sup>  
María de los Ángeles Pensado Correa<sup>2</sup>  
Marisol Borges Quiñones<sup>3</sup>

## Resumen

El enfoque teórico de Variedades del Capitalismo ha hecho manifiesto que no existen dos países en los que el capitalismo se desarrolle de manera idéntica. En cada país, las instituciones que constriñen el comportamiento de los agentes económicos, fueron conformándose para responder y adaptarse al desarrollo del capitalismo mundial desde sus inicios hasta su configuración global, en la cual, México se integra como país periférico con núcleo de acumulación exógeno y rentista, NExR. En este documento se plantea como objetivo demostrar la hipótesis de que, un sector específico de la actividad económica como lo es el comercio exterior de México, puede ser analizado desde la perspectiva de la complementariedad institucional, la cual alcanza una escala global como requisito para que las relaciones centro – periferia, puedan llevarse a cabo. Los argumentos teóricos de variedades del capitalismo, el enfoque centro-periferia, y la medición de los resultados en la efectividad de la complementariedad institucional en el comercio entre México y Estados Unidos de Norteamérica sustentan lo que se quiere demostrar.

**Palabras clave:** Instituciones, intercambio desigual.

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. [lconcha@uv.mx](mailto:lconcha@uv.mx), [luisaconcha@hotmail.com](mailto:luisaconcha@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. [angeles.pensado@hotmail.com](mailto:angeles.pensado@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. [marisol\\_borges1@hotmail.com](mailto:marisol_borges1@hotmail.com)

## **1. Introducción**

Las empresas, para poder operar, deben coordinarse con diferentes agentes económicos por lo que, con el transcurso del tiempo, van delineando una trayectoria sembrada con un conjunto de reglas o instituciones que van adoptando, como formas de coordinación, respecto de un conjunto de esferas de interacción estratégica (Aguirre y Lo Vuolo, 2013).

Cada una de estas instituciones, desde el punto de vista técnico, puede incrementar los rendimientos o eficiencia de las demás (Amable, 2007). Este fenómeno ha sido considerado como “complementariedad institucional” tanto por las perspectiva teórica de variedades del capitalismo, como por el enfoque neoinstitucional.

“La complementariedad, se presenta de manera diversa dependiendo de la forma y la medida en que el funcionamiento y el desempeño de una institución afecta el funcionamiento y el desempeño de otras” (Hall & Soskice, 2001:17-21), al mismo tiempo, la complementariedad permite que la perspectiva de los diferentes escenarios de comportamiento de los agentes económicos, sea más amplio y aumente la certidumbre y confianza en la planeación de estrategias de acción.

A partir de los estudios de Amable (2007), Aguirre y Lo Vuolo, Hall y Soskice, las ventajas que representa la presencia de complementariedad institucional para una economía, queda en evidencia, pero al mismo tiempo, cuando se observan economías caracterizadas por un desempeño económico desfavorable en precios, producción, empleo, salarios y comercio, se cuestiona, la presencia de la complementariedad institucional y los esperados efectos positivos.

En ese sentido y considerando que México, desde la segunda mitad de la década de los ochenta, ha apostado el desempeño de la economía a un modelo de desarrollo neoliberal, caracterizado por concebir el comercio internacional como un instrumento fortalecedor del crecimiento; el comportamiento mediocre observado por los indicadores de crecimiento y competitividad (Mayer-Serra, 2011) desde entonces, motiva a esta investigación a responder a la pregunta ¿las instituciones de comercio exterior en México, tienen la complementariedad institucional requerida para cumplir con el desempeño esperado de esta actividad económica?

Estudios realizados a este respecto, en general concluyen que la coexistencia de las instituciones no implica complementariedad a menos que se manifieste en el desempeño (Vega-Jurado, Gutiérrez y Fernández, 2009) y que para analizar la complementariedad institucional como red de relaciones institucionales es indicado observar también, las relaciones internacionales (Cárdenas, 2014 y Alfaro y Lo Vuolo, 2011). Al mismo tiempo Amable (2007:203) sugiere que se lleve a cabo un análisis por sector para así escapar de los límites que impone el estudio de las comparaciones entre países que son tomados como modelos económicos.

Los estudios enfocados a medir la eficiencia de las instituciones del comercio exterior, se centran en los resultados macroeconómicos de empleo, inversión extranjera directa, tipo de cambio e inflación (González, 2002) y algunos otros enfocan la medición de la complementariedad comercial manifiesta en la participación de ciertos bienes en las exportaciones totales hacia determinados países, y no en el desempeño de sus instituciones (Bustillo, 2006). Razón por la cual, este estudio se enfoca en la complementariedad de las instituciones y sus

efectos en el comercio exterior y no ya en los efectos generados en los indicadores de desempeño económico en general.

Además, en este documento, se busca enriquecer lo ya aportado sobre el tema, con una propuesta de re-escalamiento en el análisis de variedades del capitalismo, en el que se añada una esfera de interacción estratégica, que basándose en la relación entre empresas importadoras y exportadoras diferencie el papel que juegan como transmisoras o receptoras de excedente económico dependiendo del país en el cual producen las mercancías objeto del comercio internacional.

El propósito de este trabajo es presentar ideas sobre la complementariedad institucional en el comercio exterior mexicano, en un contexto internacional de intercambio desigual. La intención no es explorar este fenómeno en su totalidad sino específicamente los efectos que la complementariedad institucional a escala internacional tiene sobre el comercio exterior de México en su condición de país periférico, transmisor de excedente económico hacia los países del centro, tomando el caso específico el intercambio comercial con Estados Unidos.

La complementariedad institucional del comercio exterior México- Estados Unidos constituye la variable independiente y el desempeño en la actividad comercial, la variable dependiente.

Demostrarlo implica cubrir dos objetivos: a) que un sector específico de la actividad económica, como lo es el comercio exterior de México puede ser analizado desde la perspectiva de la complementariedad institucional y explicar sus características y comportamiento como parte del sistema de comercio

internacional globalizado y, b) que, para aplicar el análisis a escala internacional, y distinguir la variedad de capitalismo mexicano a través de sus instituciones, requiere de la inclusión de otra esfera de análisis de interacción estratégica que haga presente su comportamiento en lo relativo a las relaciones comerciales entre empresas nacionales y extranjeras.

La metodología que sustenta la hipótesis, se centra en los argumentos teóricos de los enfoques: variedades del capitalismo, centro-periferia y el análisis histórico de las instituciones extractivas del excedente económico. Para la aportación de evidencia empírica, la metodología también contempla la recolección de datos sobre el desempeño de la eficiencia de la complementariedad institucional en el comercio entre México y Estados Unidos estableciendo un contraste entre objetivos, metas y logros alcanzados (ITM, 2010:11).

Para cumplir con los objetivos propuestos, el contenido de este documento se estructura de la siguiente manera:

Los argumentos teórico-conceptuales que enmarcan la hipótesis, tienen 4 componentes: 2.1) concepto de comercio exterior mexicano. 2.2) principios básicos del enfoque teórico centro periferia. 2.3) la inserción del comercio exterior de México en este esquema. 2.4) la complementariedad institucional en el comercio exterior mexicano del siglo XXI.

2. Metodología. Breve descripción del diseño de recolección de datos
3. Resultados. Datos que sustentan empíricamente la hipótesis
4. Conclusiones
5. Referencias bibliográficas

## **2. Marco referencial/conceptual**

### **2.1. El comercio exterior mexicano. Concepto**

El comercio exterior mexicano se define como:

*“... la actividad mercantil que trasciende sus fronteras y que, por lo mismo, queda sujeta a legislaciones, normas, usos y costumbres de otros países involucrados en esta actividad, así como a los medios de transporte utilizados, las fuentes de financiamiento aprovechadas y a las instituciones y convenios internacionales en cuyo campo queda incluida”* (García, 2004:16).

El comercio exterior en México, presente y pasado, se desarrolla en un contexto permeado por procesos de globalización caracterizados por relaciones de dominación ejercida por grandes grupos corporativos, apuntalados por un marco jurídico internacional que favorece sus intereses y los de los llamados países desarrollados que, han instituido en las reglas de juego del comercio internacional, los principios del pensamiento económico neoliberal.

La visión neoliberal desestima el papel de Estado frente al capital privado concibiéndolo incluso como un obstáculo al progreso, en contraste, pregona y califica las bondades del libre mercado como el camino a seguir para conseguir la cooperación internacional y el crecimiento de las economías (Sánchez, 2008).

La mecánica liberal del comercio internacional, transparenta un proceso de transferencias de valor del excedente económico entre países, fenómeno que ha sido estudiado por la teoría centro-periferia demostrando que dicha transferencia



se efectúa desde los llamados países periféricos hacia los países desarrollados, también llamados países centrales.

## **2.2. Postulados básicos de la teoría centro-periferia**

Andre Gunder Frank, en su libro *Capitalismo y Subdesarrollo en América Latina* (1970:15), encuentra que el desenvolvimiento del capitalismo conlleva relaciones sociales opuestas y contradictorias entre los países del centro y la periferia, en las cuales se efectúa:

1. *“... la expropiación del excedente económico, a los más y su apropiación por los menos”*
2. *“la polarización del sistema capitalista en un centro metropolitano y en sus satélites periféricos”*
3. *“la continuidad de esta estructura fundamental del sistema capitalista a lo largo de la historia de su expansión y transformación, como consecuencia de la persistencia o reproducción de estas contradicciones en todas partes y en todo tiempo”.*

Estas relaciones opuestas inherentes al capitalismo, generan subdesarrollo en los países periféricos a los que les es expropiado el valor excedente y al mismo tiempo, generan desarrollo en los centros metropolitanos que se lo apropian. El desarrollo se logra a costa del subdesarrollo (Furtado, 1968; Meyer, 1972). El costo del creciente desarrollo de unas pocas potencias en Europa y América del Norte (países del centro) es pagado, a precio muy alto, por Asia, América Latina y África (Ghura & Grennes, 2001)

En este proceso, destaca el papel del comercio exterior como instrumento decisivo para esta apropiación del excedente por parte de los países centrales, en los cuales, "...grandes importadores y exportadores extranjeros y nacionales dominan y se apropian del capital de comerciantes relativamente menores y estos... a su vez se alzan sobre productores, comerciantes al detalle y consumidores" (Gunder Frank, 1970:30).

Cada una de estas relaciones se apoya en una fuerte base económica comercial, cuyas instituciones fueron generadas con la acción colectiva de los agentes económicos, para que el proceso de acumulación capitalista, se consolidara, rebasara los límites impuestos por el mercado nacional expandiéndose a escala internacional.

La historia nos narra la manera en que el fenómeno centro-periferia aparece con la colonización de estos continentes, y como este fenómeno hizo posible el rápido desarrollo del capitalismo que significó para la periferia, miseria, ruina y una política terriblemente extractiva basada en trabajo esclavo.

### **2.3. Complementariedad institucional generada para insertar a México en la dinámica internacional del proceso de acumulación en el capitalismo.**

La historia de las instituciones extractivas de los excedentes económicos comienza, como lo describen Acemoglu y Robinson (2013), con la conquista; momento en el que se empezó a explotar la mano de obra indígena de la Nueva España, estableciendo, como institución para ese fin, la encomienda y a través de tributos, mano de obra esclava y conversión al cristianismo.

*“... De los siglos XV<sup>1</sup> A XVII se produce en la metrópoli, la acumulación originaria del capital mientras que en la colonia, la descapitalización y el empobrecimiento; en la primera el surgimiento de la clase obrera, en la segunda la difusión de la esclavitud sans phrase.... Al comienzo esta relación de explotación toma principalmente la forma de encomienda; más tarde la de repartimiento y comercio desigual”* (Semo, 1976:16-17).

El ejercicio de tales instituciones extractivas fue protegido y legitimado por el Real y Supremo consejo de las Indias, que fue la autoridad nombrada por el rey para gobernar las colonias en América. Las funciones del Consejo de Indias centralizaban el ejercicio de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial facilitando el establecimiento y control de las instituciones extractivas.

El cálculo aproximado de la transferencia de valor, desde las colonias en América, Asia y África, hacia Europa occidental durante el periodo 1500 y 1750 fue estimado por diversos investigadores, en cantidades que rebasaron el “valor del capital invertido en todas las empresas industriales europeas hacia el año 1800” (Semo, 1976:101):

- a. Hamilton estimó las transferencias de excedente en 500 millones de pesos de oro entre 1503 y 1560;
- b. Colenlirander, en 600 millones de florines de oro entre 1650-1780;
- c. Rinchon, transferencias por 500 millones de libras francesas oro;
- d. Wisemann y la Cambridge History of the British Empire calculó que los beneficios obtenidos entre 1750 u 1800 por el trabajo esclavo fueron de 200 y 300 millones de libras inglesas oro y

e. Beneficios del pillaje: 100 y 150 millones de libras inglesas oro.

Los regímenes económicos derivados del saqueo y establecimiento de instituciones extractivas fueron determinantes en el desarrollo y conformación de estructura institucional que siguió México.

El recorrido histórico permite vislumbrar que, centro y periferia, son dos caras de la misma moneda, y se articulan indivisiblemente. Tanto el centro como la periferia son el resultado necesario y la manifestación del desarrollo del capitalismo, ahora, a nivel global. Los niveles de acumulación y riqueza del centro son generados no solo por los procesos internos de producción y acumulación, sino que son sostenidos por las transferencias de valor desde la periferia (Prebisch, 1962).

Se trata de un proceso de acumulación mundial que se expresa en dos modalidades diferentes, cuyos mecanismos solo pueden comprenderse si “... se *percibe la acumulación de capital como un todo complejo y totalizante*” (Salama, 1976:10), cuya reproducción a través del tiempo no es idéntica ni mecánica, las condiciones en la relación centro – periferia, son modificadas por las crisis y las dificultades mismas que enfrente esta relación para seguir produciéndose. Así es como se observan cambios en la evolución de las economías periféricas.

El subdesarrollo de los países periféricos no es cuestión de una diferencia cuantitativa en grado de desarrollo con respecto de los países centrales, simplemente, el desarrollo no existe sin el subdesarrollo, lo cual nos permite deducir que, si centro y periferia son un mismo proceso, las instituciones generadas en uno y otro, son necesariamente complementarias para que el

sistema funcione ;( Sunkel y Paz, 1979; Stavenhagen, 1972; Cardoso y Faletto, 1970).

La complementariedad institucional requiere dos tipos de instituciones esencialmente: aquellas que aseguren y promuevan el aumento en el volumen de los flujos de comercio y a través de ellos los flujos de excedente, como son los tratados, leyes y regulaciones al comercio exterior y aquellas destinadas a facilitar que los tramites y actividades para la entrada y salida de mercancías. (Gómez y Gamboa, 2007)

#### **2.4. Complementariedad institucional en el comercio exterior mexicano del siglo XXI**

Fernández y Alfaro (2011), reconocen la existencia de complementariedad negativa cuando se trata un arreglo institucional no diseñado para ser socialmente eficiente, sino creado para servir los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar las reglas y perpetuarlas. Las instituciones generadas por el capitalismo actual, presentan eficiencia complementaria pero paradójicamente negativa para los países satelitales, cuando el análisis alcanza la escala global.

En un mundo globalizado, el mundo entero es cliente o consumidor potencial de los bienes y servicios producidos por empresas globales multinacionales y, para que los bienes se transformen en mercancías susceptibles de ser vendidas y los ingresos y beneficios puedan realizarse, el comercio se transforma en la institución fundamental y la complementariedad, en el mecanismo que la refuerza

Carlos Marx (1981) afirmaba que es el comercio el que hace que el producto se convierta en mercancía, en parte creándole un mercado y haciendo afluir a la producción nuevas materias primas y auxiliares y abriendo ramas de producción basadas de antemano en el comercio, tanto en la producción para el mercado interior y el mercado mundial.

El comercio es la base que apoya el sistema centro- periferia y la globalización,- a partir de la corriente teórica del liberalismo o neoliberalismo en las relaciones internacionales-, lo apuntala y pondera, concediendo el control del sistema económico global a las empresas e instituciones supranacionales.

Estas instituciones cumplen con la función de regular los comportamientos estatales y delinear al estado nacional un comportamiento secundario enmarcado por la vigilancia de sus intereses de poder, materiales e ideológicos, adoptando los modos de actuar apropiados y aceptados por la comunidad internacional (Ovando, 2009).

La mecánica centro-periferia, se facilita porque la profundización del capitalismo global, ha colocado a los estados nacionales en condiciones de reestructuración de sus funciones y los ha obligado a ceder parte de su soberanía a instituciones políticas supranacionales (Palomo, 2012), cuyo objetivo es apuntalar las actividades mercantiles entre los países, con reglas de carácter general que ellas mismas monitorean y supervisan, asegurándose de que todos los países o la mayoría de ellos actúen bajo un mismo marco institucional (OMC, 2015).

El marco jurídico nacional que regula las operaciones de comercio exterior de los países, tanto centrales como periféricos, en virtud de que establece reglas para la

realización de transacciones económicas con organizaciones que se encuentran fuera de las fronteras, contiene ordenamientos que están en plena concordancia con el orden internacional que rige el comercio a través de los acuerdos negociados en la Organización Mundial de Comercio, OMC o bien con las disposiciones emanadas de la Cámara Internacional de Comercio, CCI (López, 2008).

Lo que nos lleva a concluir que, si bien ha sido demostrado (Aguirre y Lo Vuolo, 2013; Hall y Soskice, 2001; Fernández y Alfaro, 2011) que la forma en que las empresas coordinan 5 esferas de interacción estratégica, definen modelos que dan forma a las variedades del capitalismo; también es un hecho, que para efectos de coordinación en los mercados internacionales, todas las empresas resuelven los problemas de comercio exterior de la misma manera, siguiendo los comportamientos definidos por organizaciones supranacionales creadas precisamente, para tal efecto como requisito de eficiencia y funcionamiento de la complementariedad de las instituciones impuestas.

Por lo tanto, el análisis de la actividad comercial internacional a partir de la complementariedad institucional a escala global parece homogeneizarse en algunas esferas de interacción estratégica; no obstante, partiendo del análisis realizado hasta el momento, se observa que es necesario añadir otra esfera, la de las relaciones entre empresas compradoras y vendedoras internacionales, donde la diferencia entre las diferentes variedades del capitalismo, está determinada por la posición que guardan las economías, respecto al comercio o intercambio desigual.

Siguiendo la metodología de análisis de esferas de interacción estratégica y complementariedad institucional, pueden definirse, las características de formas de coordinación en la escala de comercio internacional, de la siguiente manera:

1. Relaciones inter- firma. Las empresas de comercio exterior celebran contratos aquellas que empresas aseguran el aprovisionamiento de servicios necesarios para su desempeño internacional: consultorías, despachos jurídicos, agencias aduanales, empresas transportistas y empresas publicitarias. Generan con su demanda el crecimiento del mercado de estos servicios y alientan el apoyo de agencias gubernamentales a través de programas dirigidos a la exportación.

2. Dirección corporativa. Las relaciones o contactos con los bancos van más allá de la negociación de crédito al comercio. La relación con las instituciones financieras es esencial para la realización de pagos, adelantos, transferencias de dinero, depósitos, cartas de crédito, referencias bancarias y sobre todo cambio de divisas, porque las transacciones en el comercio internacional no se hacen en moneda nacional sino en divisas.

3. Capacitación y educación. Los problemas de coordinación se resuelven a través de normas nacionales en concordancia con normas internacionales (diseñadas por las empresas de los países centrales) que estandarizan y certifican tanto de calidad del producto como de los procesos productivos y tanto el nivel de conocimientos como la capacitación requerida por los trabajadores.



4. Relaciones industriales. Definidos a nivel nacional de acuerdo a Hall y Soskice (2001) y para los países con módulos de acumulación exógena y rentista, como lo definen Fernández y Alfaro (2011)

5. Relaciones laborales. Se desenvuelven de acuerdo a lo expuesto en la esfera anterior.

6. Relaciones entre compradores y vendedores internacionales de mercancías. Los problemas de coordinación y transferencia de excedentes se coordinan a través del intercambio desigual, en dos mecanismos esenciales:

a. Los países periféricos remuneran por debajo de su valor la mano de obra y demás factores productivos mientras que los países centrales se caracterizan por ofrecer remuneraciones más justas. Por ello, la determinación de precios de exportación de las mercancías en los países periféricos son menores que los de las mercancías de los países del centro que son más altos. De manera que se opera una transferencia de valor en detrimento de los factores de producción de los países periféricos a favor de los centrales, sobre todo porque el diferencial de salarios es mayor que el diferencial en productividad.

b. El sistema de tasas de cambio. El sistema mantiene monedas subvaluadas para los países satelitales asegurando que los países del centro extraigan cantidades de valor de esa fuente al momento de realizar operaciones de compra-venta internacional y sistemáticas desviaciones de la tasa de cambio nominal de los niveles del poder de paridad de compra generan serias inestabilidades macroeconómicas (Köhler & Tausch, 2001; Yotopoulos & Yasuyuki, 2006; Taylor & Taylor, 2004)

Cuando en dos países, se compara (en sus respectivas monedas nacionales) la cantidad de dinero que se requiere para adquirir una misma o muy similar canasta básica de productos y se determina, por ejemplo que, en el país "A", adquirir la canasta cuesta la mitad de lo que cuesta adquirirla en el país "B"; se puede afirmar que una unidad monetaria del país "A" compra la misma cantidad de valor que compran dos unidades monetarias del país "B". Es decir, la tasa de cambio de moneda "B" por moneda "A" es, dos por uno. Pero si el sistema internacional de tasas de cambio fija, una tasa de cambio de cuatro por uno; al momento de realizar una operación de compraventa internacional el país "B", entrega el doble de valor por cada moneda del país "A".

Así se logra la extracción de excedente económico, manteniendo monedas subvaluadas para los países satelitales (Köhler & Tausch, 2001)<sup>4</sup>.

La complementariedad en las instituciones de estas esferas en el ámbito de comercio internacional se enlaza de la siguiente manera:

<sup>4</sup> Si en dos economías diferentes, se mide cual es el costo de adquirir una misma canasta básica en sus respectivas monedas, se tiene un indicador de las tasa de cambio. Por ejemplo si se determina una canasta básica de 150 productos y se determina que en México adquirirla cuesta 3000 pesos y en Estados Unidos, cuesta 1000 dólares, significa que el poder adquisitivo del dólar es tres veces el poder adquisitivo del peso, de tal manera que el precio relativo de un dólar es de tres pesos mexicanos. Si el sistema de tasas de cambio determina que de acuerdo a la oferta y demanda internacional del peso, para comprar un dólar es de 10 pesos, al comprar un producto a Estados Unidos cuyo precio (de acuerdo al poder adquisitivo de la moneda), es de un dólar, en lugar de pagar 3 pesos, pagamos 10 transfiriendo 7 pesos de más, y si México vende a Estados Unidos un producto cuyo precio es de 300 pesos solo recibimos a cambio de ese producto 30 dólares en lugar de 100, con lo cual se estará transfiriendo en ese producto un excedente equivalente a 70 dólares.

El intercambio desigual necesita de las instituciones que apoyan el intercambio desigual y que se materializan en las prácticas desarrolladas por las instituciones financieras y que se encargan de la convertibilidad de las monedas y los pagos a través de los diferentes instrumentos de que disponen, cristalizando la transferencia material de los excedentes económicos del centro a la periferia; al mismo tiempo que proporcionan confianza entre compradores y vendedores al igual que lo hacen las diversas empresas que facilitan la información internacional de mercados en diferentes economías, dando certidumbre sobre pautas de distribución, consumo, prácticas aduaneras, barreras arancelarias y no arancelarias específicas.

Las barreras no arancelarias al ser de carácter cualitativo, necesitan de la existencia de organismos internacionales con autoridad reconocida por la comunidad científica internacional para emitir dictámenes sobre estas cuestiones y establecer procedimientos de análisis y certificación y organizaciones nacionales que aseguren el cumplimiento los mismos. Con ello, surgimiento de conflictos al allanar las diferencias de opinión que cada país y sus grupos de interés y empresariales tienen sobre estos aspectos. Pero además estos organismos de manera indirecta determinan el tipo de capacitación de los trabajadores y nivel de conocimientos requeridos para cumplir con normas y procedimientos estandarizados.

Finalmente, en México al igual que en el resto del mundo, las disposiciones relativas a la conducta en aduanas y supervisión nacional tales como valoración en aduana, prácticas desleales al comercio y medidas de protección, regulaciones

no arancelarias, inspección previa a la expedición, tipos arancelarios, etc., están plasmadas en la legislación. Los acuerdos administrados por la OMC, y los tratados comerciales internacionales de los que México forma parte bajo este mismo marco, tienen su espejo en la Ley de Comercio Exterior y en la Ley Aduanera.

La transferencia del excedente económico desde México y el resto de Latinoamérica hacia los países desarrollados, ha generado que el nivel de desarrollo o subdesarrollo se acompañe de la mayor desigualdad en el mundo a partir de la década de 1990. El índice de Gini del país latinoamericano con menor desigualdad es mayor al de cualquier país de la OCDE o de Europa del Este.

### **3. Metodología o diseño de la recolección de datos**

Medir la eficiencia de la complementariedad asegura su presencia en el comercio exterior mexicano, pero al ser la complementariedad institucional un constructo teórico abstracto, el primer paso es identificar las manifestaciones fenoménicas susceptibles de ser medidas. En este caso, la eficiencia de las instituciones puede ser medida por diversos indicadores de desempeño, que afectan al comercio exterior mexicano

Como segundo paso, se recolectan datos que aportan evidencia empírica de la eficacia de la complementariedad institucional incorporando información sobre México y Estados Unidos de Norteamérica, con el fin de llevar el análisis a escala internacional en el mundo globalizado.

Obtener datos partiendo de la premisa de que siendo Estados Unidos es el ejemplo clásico de una Economía Liberal de Mercado, EM; de acuerdo a la clasificación propuesta por Hal & Soskice (2001) y México es una Economía con un patrón de acumulación exógeno rentista NExR, como lo explican Fernández y Alfaro (2011), enriquece el análisis toda vez que permite evidenciar la complementariedad institucional derivada de la observancia de instituciones estandarizadas en aduanas y liberalización de comercio. La recolección de datos, por lo tanto, se enfoca en la eficiencia de la complementariedad institucional en ambas economías y se mide por su alcance en el cumplimiento de los objetivos de dichas instituciones.

Las fuentes de información son documentales proporcionadas por instituciones identificadas y reconocidas internacionalmente como fuentes válidas y confiables para proporcionar datos sobre comercio, economía y otros temas: El Banco Mundial, Doing Business, Secretaría de Economía, Heritage Foundation.

Finalmente, la recolección de datos que nos permitan observar el comportamiento en lo relativo a las relaciones comerciales entre empresas nacionales transmisoras de excedente económico con empresas compradoras extranjeras receptoras de dicho excedente, se calcula el excedente económico transmitido a través de las exportaciones, a partir de los datos proporcionados por las fuentes mencionadas aplicando la fórmula sugerida por Köhler & Tausch (2002),

$$(1) \quad T = d \cdot X - X$$

Donde T es el monto del valor transferido (pérdida del valor por el intercambio desigual), X son las exportaciones de México como economía periférica y d es la

tasa de desviación de intercambio. Este cálculo da respaldo a la propuesta de otra esfera de análisis desde la óptica de variedades de capitalismo

#### **4. Resultados**

La eficiencia de la complementariedad institucional medida a través del cumplimiento de los objetivos para los cuales las instituciones fueron diseñadas arroja los siguientes resultados.

Promover el comercio entre México y Estados Unidos, fue resultado del objetivo de aplicación de la política de liberalización de comercio enmarcada por la OMC, a la cual pertenecen ambos países. En ese sentido, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN, es resultado de este comportamiento acorde a las instituciones globales.

Como los muestran las cifras, la eficiencia de la complementariedad institucional, derivó en un aumento en el volumen de comercio entre México y Estados Unidos en 188% en un periodo de 8 años. De tener un valor de 8 millones de dólares en 1993, alcanzó la cifra de 263 millones en el año 2000; Gráfico 1.

Las importaciones que EUA realizó durante ese mismo periodo en productos mexicanos crecieron en 350%. Para 2005, el valor de las exportaciones mexicanas hacia EUA, fue de 182,000 millones de dólares. Gráficos 1 y 2.

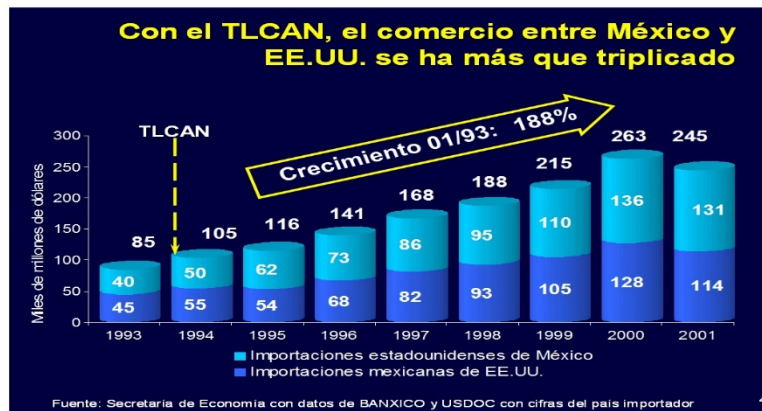


Gráfico 1. Crecimiento comercio México- EUA,  
1993-2001

Fuente: Secretaría de Economía, año 2003

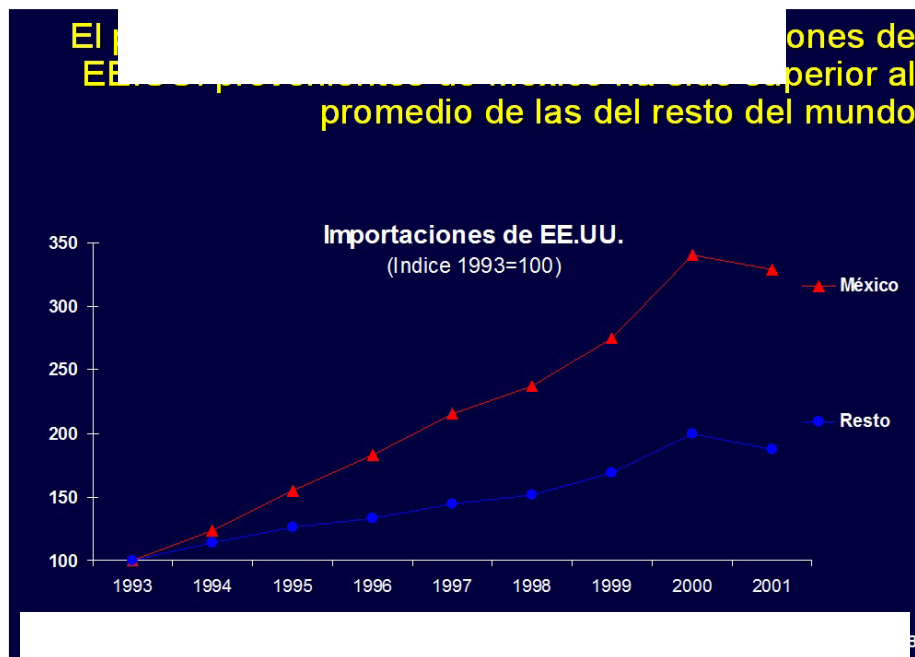


Gráfico 2. Crecimiento Importaciones EUA 1993-2001

Fuente: Secretaría de Economía, año 2003

Otro objetivo medular del tratado al establecer las reglas y procedimientos, fue la eliminación de obstáculos al comercio (SICE, 2015), la calificación que obtiene México por la ausencia de barreras arancelarias y no arancelarias, de acuerdo a Heritage Foundation, se encuentra por encima de la calificación promedio mundial en 10 puntos y para 2015 se encuentra por debajo a tan solo a 1.6 puntos de distancia de la calificación de EUA, que es más eficiente en ese sentido. Por otro

lado, el proceso de eliminación de obstáculos en México es una tendencia que ha ido en ascenso; en 2006 la calificación otorgada fue de 57.4 y en 2015 fue de 85.4 (la completa libertad se alcanza cuando califica 100) gráfico. 3.

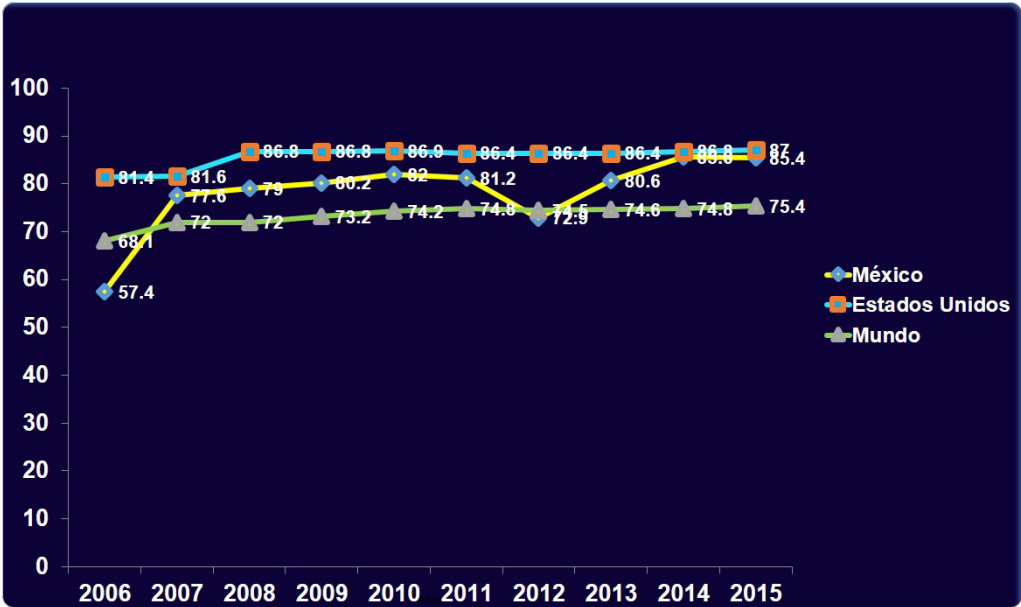


Gráfico 3. Libertad de Comercio México, EUA y Mundo 2006-2015

Fuente: elaboración propia con datos de Heritage Foundation

Específicamente, respecto de la facilitación de trámites documentarios de aduana al comercio, los resultados muestran que, actualmente, el número de días para exportar en México es menor en 9.5 días que el promedio mundial, prácticamente igual que en el promedio en la Unión Europea y, el doble que en Estados Unidos.

Los documentos para exportar son 2.2 menores al promedio mundial, casi igual al promedio en la Unión Europea y se requiere un documento más que en Estados Unidos. Para la exportación el número de documentos requeridos en México es



menor que en Estados Unidos, que el promedio requerido en la Unión Europea y el promedio mundial. Tabla 1.

Tabla 1. Días y documentos para exportar e importar en México, EUA, UE y el mundo

Año 2014	Días para exportar	# de documentos exportación	# de documentos importación	Comercio de mcias. % del PIB
México	12	4	4	61.2
EUA	6	3	5	23.3
UE (prom.)	11.6	4.1	4.6	66.7
Mundo (prom.)	21.5	6.2	7.3	49.4

Fuente: Elaboración propia con datos de El Banco Mundial

La complementariedad institucional en este rubro ha sido un proceso que ha logrado resultados positivos en ambos países. Del año 2006 a 2014, el número de días para exportar en México pasó de 17 a 12 y el número de documentos de 6 a 4. En Estados Unidos el número de días en exportación paso de 9 a 6 y el número de documentos de 6 a 3. En ese mismo periodo, para la importación de mercancías, el número de días en México disminuyó de 26 a 11 y el número de documentos de 8 a 4. En Estados Unidos, el número de días cambió de 9 a 5.4 mientras que el número de documentos ha permanecido igual.

Los costos de los trámites a la importación, en dólares por contenedor en México, disminuyeron también en 8 años de 2,152 USD, precios corrientes a 1887, los

costos de exportación por contenedor tuvieron un aumento moderado pasando de 1,049 a 2006 a 1499.3 en 2014 Tabla 2.

Tabla 2. Costos de trámites a la exportación

Economía	Costo de exportación Usd /cont. 2006	Costo de exportación Usd /cont. 2014	# documentos exportar 2006	Días para exportar 2006	# documentos importar 2006	# documentos importar 2014	Días para importar 2006	Días para importar 2014	Costo de importación Usd /cont. 2006
México	1,049	1.499,3	6	17	8	4	26	11,2	2,152
Estados Unidos	625	1.224,0	6	9	5	5	9	5,4	625
OCDE	ND	1080.3	ND	ND	ND	4.3	ND	9.6	ND

Fuente: Elaboración propia con datos de Doing Business 2007 y 2015

Complementación con otras esferas. En este caso las instituciones de comercio exterior en México se complementan con las instituciones de coordinación de las relaciones entre empresas y trabajadores a la cual contribuyen, desde la perspectiva de Phelps (2005), incluyendo elementos de prosperidad ligados a los salarios y la productividad.

Los resultados publicados por la Secretaría de Economía en 2005, indican que la productividad de los trabajadores en la industria manufacturera de exportación se había incrementado en 69.6% y que uno de cada seis empleos en el país estaba

relacionado con la actividad exportadora con salarios pagados, superiores en 37% a salarios pagados en empresas no exportadoras (Secretaría de Economía, 2015).

En Estados Unidos, en un informe presentado por el embajador Charlene Barshefsky, representante comercial en el año 2000 afirmó que, en el año anterior, las exportaciones estadounidenses habían apoyado con más de 12 millones de empleos, la economía de los Estados Unidos, y que, los trabajos relacionados con el comercio internacional habían pagado un promedio de 13 a 16% más que los trabajos no relacionados con él (El Banco Mundial, 2001).

Ryan Olson investigador asociado en Libertad Económica en el Centro de Comercio y Economía de la Fundación Heritage, comenta que de acuerdo al banco HSBC, las importaciones se traducen en 13, 600 dólares adicionales al ingreso, por hogar estadounidense, frente a lo que sería en un entorno sin comercio internacional. Además añade que, el comercio es esencial para construir y mantener una clase media que pueda darse el lujo de comodidades modernas (DOING BUSINESS, 2015).

Afirmaciones como la anterior nos hacen pensar que el origen de los ingresos adicionales derivados del comercio internacional en Estados Unidos es generado en parte por los excedentes económicos transferidos desde México a ese país a través de los mecanismos del intercambio desigual, considerando además que el 80% de las exportaciones mexicanas se dirigen hacia ese país.

Reflexión que conduce directamente a la presentación de los datos sobre las transferencias de excedente económico de México hacia Estados Unidos,

considerando que ese ha sido el destino del 81.74% en promedio durante el periodo 2004-2013.

Durante ese periodo México, como país periférico ha realizado comercio internacional en condiciones de intercambio desigual cuya medida se puede apreciar en la tabla 3 que muestra el monto de valor transferido, cuya transmisión se ha asegurado por la complementariedad institucional en el comercio exterior.

Tabla 3. Valor de la transferencia de excedente económico de México en dólares a través del intercambio desigual, dólares. Fórmula Khöler

INB \$ corrientes	INB Paridad Poder Adquisitivo Columna A	d=Índice desviación Columna B	Exportaciones \$ corrientes B/A	T=Valor de transferencia de excedente económico	INB \$ corrientes T=dX-X
2004	\$799,778,442,459.41	\$1,195,752,083,115.84	1.495104168	\$187,998,500,000.00	\$93,078,841,002.55
2005	\$846,883,115,607.38	\$1,300,759,187,715.49	1.535937089	\$214,232,900,000.00	\$114,815,356,896.79
2006	\$923,487,562,779.79	\$1,435,927,286,048.76	1.554896183	\$249,925,100,000.00	\$138,682,483,926.98
2007	\$1,002,683,618,665.50	\$1,519,335,869,875.29	1.515269464	\$271,875,300,000.00	\$140,089,040,230.15
2008	\$1,075,582,544,207.95	\$1,613,212,715,334.78	1.49985022	\$291,342,600,000.00	\$145,627,662,644.79
2009	\$993,506,089,078.01	\$1,606,917,441,386.86	1.617420828	\$224,703,500,000.00	\$138,736,621,062.33
2010	\$1,029,275,235,106.49	\$1,716,093,078,610.83	1.667282977	\$298,473,100,000.00	\$199,166,018,858.74
2011	\$1,073,693,723,998.72	\$1,868,047,401,978.86	1.739832655	\$349,433,400,000.00	\$258,522,239,904.08
2012	\$1,175,136,347,954.87	\$1,936,715,933,010.55	1.648077635	\$370,769,400,000.00	\$240,287,355,841.53
2013	\$1,216,087,074,270.40	\$1,959,999,756,278.81	1.611726494	\$380,026,600,000.00	\$232,472,339,540.45
				Suma del valor transferido en el periodo	\$1,701,477,959,908.37

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de El Banco Mundial y de la Secretaría de Economía.

En diez años el monto de valor transferido desde México al mundo fue de 1.7 billones de dólares. El gráfico 4 muestra una tendencia creciente. Que se ha incrementado cada año, aunque no a una tasa constante pues cuando la actividad

internacional disminuye, también lo hace la actividad exportadora con su consiguiente transferencia de valor. Del periodo referido, el año 2011 es de mayor excedente transferido al exterior.

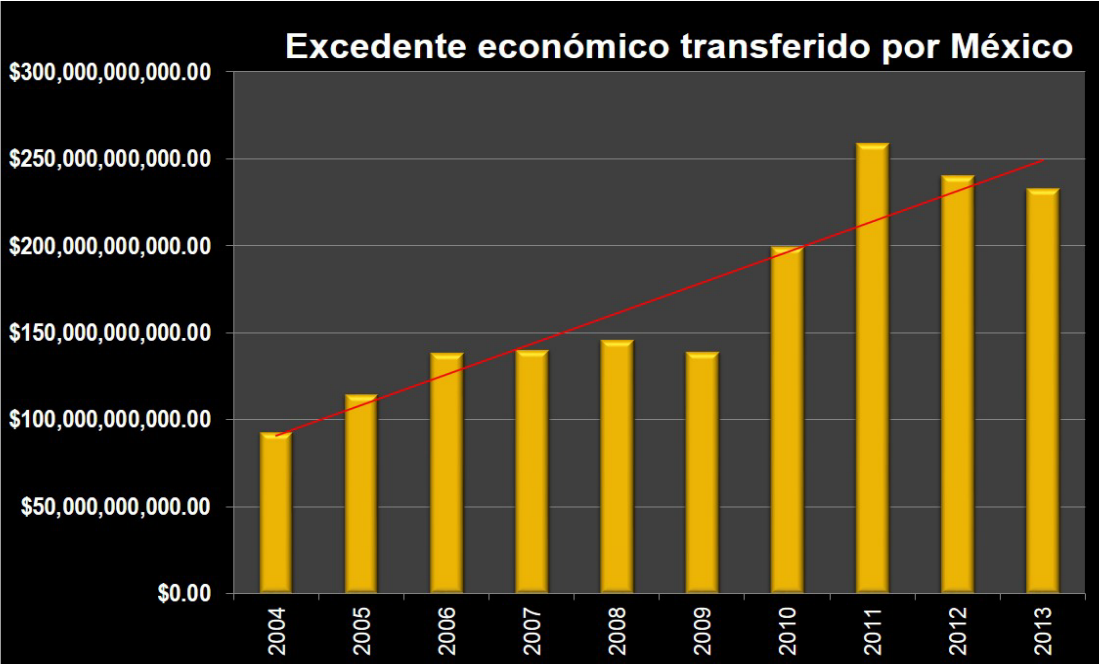


Gráfico 4. Excedente económico transferido por México al resto del mundo a través de sus exportaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Del excedente transferido, una gran proporción se transfiere hacia el principal socio comercial de México, como lo muestra la tabla 4. De \$1, 701, 477, 959,908.37 transferidos en diez años 1, 375, 364, 633,360.43 tuvieron como destino los Estados Unidos de Norteamérica. Prácticamente el 81%, es recibido por Estados Unidos y la complementariedad institucional ha hecho que el sistema funcione y ha permitido que la relación centro - periferia, se mantenga a través del tiempo

Tabla 4. Monto y porcentaje de excedente de en dólares transmitido por las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos por el sistema internacional de tasas de cambio

Año	Exportaciones mexicanas anuales A	Exportaciones hacia EUA B	A/B	Excedente económico anual transferido	Excedente económico transferido a EUA
2004	\$187,998,500,000.00	\$164,522,000,000.00	87.5124%	\$93,078,841,002.55	\$81,455,527,993.16
2005	\$214,232,900,000.00	\$183,562,800,000.00	85.6838%	\$114,815,356,896.79	\$98,378,112,768.74
2006	\$249,925,100,000.00	\$211,799,400,000.00	84.7451%	\$138,682,483,926.98	\$117,526,678,537.87
2007	\$271,875,300,000.00	\$223,133,300,000.00	82.0719%	\$140,089,040,230.15	\$114,973,775,993.58
2008	\$291,342,600,000.00	\$233,522,700,000.00	80.1540%	\$145,627,662,644.79	\$116,726,372,921.44
2009	\$224,703,500,000.00	\$185,101,100,000.00	82.3757%	\$138,736,621,062.33	\$114,285,274,456.88
2010	\$298,473,100,000.00	\$238,684,400,000.00	79.9685%	\$199,166,018,858.74	\$159,270,037,104.47
2011	\$349,433,400,000.00	\$274,426,500,000.00	78.5347%	\$258,522,239,904.08	\$203,029,685,968.88
2012	\$370,769,400,000.00	\$287,842,200,000.00	77.6338%	\$240,287,355,841.53	\$186,544,092,197.49
2013	\$380,026,600,000.00	\$299,439,500,000.00	78.7944%	\$232,472,339,540.45	\$183,175,075,417.94
				Suma excedente transferido a EUA en el periodo	\$1,375,364,633,360.43

Fuente: elaboración propia con datos tomado de la Secretaría de Economía.

## 5. Conclusiones

1. El concepto de complementariedad institucional, es una herramienta útil para explicar de qué manera las instituciones refuerzan su permanencia en el tiempo y la solidez de su observancia.
2. Sin complementariedad institucional, no sería posible alcanzar objetivos de comercio exterior, por tratarse de un sistema complejo en el que intervienen muchos subsistemas con sus correspondientes instituciones; tratados comerciales, aduanas, sistema financiero, legislación arancelaria, legislación no arancelaria, organismos certificadores, mecanismos de solución de controversias, etc., la lista no es exhaustiva , pero si indicativa del fenómeno.

3. El comercio exterior en su papel de mecanismo de transferencia de valor de la periferia al centro, es eficiente en la medida que la complementariedad institucional para esta actividad se extiende a escala global.
4. El análisis de comercio exterior a partir de la complementariedad institucional, abre la puerta al análisis de otra esfera de interacción social que diferencia las relaciones entre economías centrales y periféricas, cuya posición está en función del intercambio desigual.
5. La diferencia entre las variedades del capitalismo entre las economías o países, no hace diferencia en las instituciones que son requeridas para que el sistema a escala global funcione, existen matices pero las reglas de juego establecidas son aplicadas en todo lugar. Pero si hace diferencia en cuanto a la recepción o extracción de valor a través del comercio internacional.

## 6. Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. y Robinson, J., (2013). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. México. Critica
- Aguirre J. y Lo Vuolo, R., (2013). *Variedades del capitalismo. Una aproximación al estudio comparado del capitalismo y sus aplicaciones para América Latina*. Documentos de trabajo CIEPP, (85). Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas. Mayo. ISSN: 1668-5245
- Amable, B., (2007). Los cinco capitalismos: diversidad de sistemas económicos y sociales en la mundialización. *Revista de Trabajo*. (Vol. 4). Enero – Noviembre. [Consultado el 4 de junio de 2015]. Disponible en:  
<[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2007n04\\_revistaDeTrabajo/2007n04\\_a16\\_bAmable.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2007n04_revistaDeTrabajo/2007n04_a16_bAmable.pdf)>
- Banco Mundial, (2015). *Indicadores*. [Consultado el 15 de mayo de 2015].  
Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador>>
- Bustillo, R., (2006). Medición de la complementariedad comercial. España frente a la Europa Oriental comunitaria. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2878), 9-24
- Cárdenas, J., (2014). *El poder económico mundial: Análisis de redes de "interlocking directorates" y variedades de capitalismo (Vol.280)*. CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas. [Consultado el 5 de junio de 2015]. Disponible en:  
<[https://books.google.es/books?id=6snCAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=6snCAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>



- Cardoso, F. H. y Falleto, E., (1970). *Dependencia y Desarrollo en América Latina. Ensayo de interpretación sociológica*. México, D.F. Siglo XXI Editores.
- Fernández, V. & Alfaro, M., (2011). Ideas y políticas del desarrollo regional bajo variedades de capitalismo: contribución desde la periferia. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, (120), 57-99.
- Furtado, C., (1968). *Teoría y Política del Desarrollo Económico*. México, D.F. Siglo XXI Editores.
- García, C., (2004). *Elementos de Comercio Exterior*. México, D.F. Ed. Trillas.
- Ghura & Grennes, (2001). El impacto de los términos de intercambio y la volatilidad real del tipo de cambio sobre la inversión y el crecimiento en África Subsahariana, *Journal of Development Economics*. (Vol. 65), num. 2, 491-500. [Consultado el 16 de junio de 2015]. Disponible en <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030438780100147X>>
- Gómez, R. y Gambia, J., (2007). Cambios institucionales para la negociación del TLC de Colombia con los EEUU y derivados de su implementación. *Colección de documentos en proyecto*. Naciones Unidas CEPAL. [Consultado el 3 de junio de 2015]. Disponible en <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3573>>
- González, J. (2002). Reforma económica institucional y el modelo de desarrollo con orientación externa: similitudes y diferencias entre México y la República Popular China (1980-2000), *Problemas del Desarrollo Revista Latinoamericana de Desarrollo*, (Vol. 33, núm. 129), 53-102. México, D.F.:

IIEc UNAM. [Consultado el 6 de junio de 2015]. Disponible en: <file:///C:/Users/Cachita/Downloads/7431-7326-0-PB.pdf>

Grupo del Banco Mundial, 2015. *DOING BUSINESS*. [consultado el 7 de mayo de 2015]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/>

Gunder, F., 1970. *Capitalismo y Subdesarrollo en América Latina*. 3ª edición. Buenos Aires, Arg. Siglo XXI Editores.

Hall, P. y Soskice, D., (2001). *An Introduction to Varieties of Capitalism: The institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York, USA: Oxford University Press.

Heritage Foundation, (2015). Index of Economic Freedom. [consultado el 09 de mayo de 2015].

Disponible en: [http://www.heritage.org/research/reports/2000/08/the-benefits-of-free-trade-a-guide-for-policymakers#\\_ftnref10](http://www.heritage.org/research/reports/2000/08/the-benefits-of-free-trade-a-guide-for-policymakers#_ftnref10)

ITM, (2010) *Manual de indicadores*. Instituto Tecnológico Metropolitano (PDF) [consultado el 6 de mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>

Köhler, G. y Tausch, A., (2002). *Global Kynesinis.Unequal Exchange and Global Exploitation*. Nova Science Publishers Inc. [consultado el 15 de mayo de 2015].

Disponible

en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TqlqbVqvKOMC&oi=fnd>

&pg=PR11&dq=.Unequal+Exchange+and+Global+Exploitation&ots=QLLO  
oOikI5&sig=wFYbtkQfWaBZJ\_PhfMtCjI7JcEs#v=onepage&q&f=false>

López, L. y Toro, J., (2008). *Asociatividad empresarial. Perspectivas, valoración del potencial de la empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN,

Marx, C. (1981). *El capital. Crítica de la economía política*. México D.F. Siglo XXI Editores.

Mayer-Serra, C., (2011). *Por esto estamos como estamos*. México D.F.: Ed. DEBATE.

Meyer, L. (1972). Cambio Político y Dependencia: México en el siglo XX. *Foro Económico, La política exterior de México: realidad y perspectivas, octubre-diciembre*, (Vol. 13, núm. 2), 101-138. [Consultado el 6 de junio de 2015].

Disponibile en: [http://www.jstor.org/stable/23006589?&seq=3#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/23006589?&seq=3#page_scan_tab_contents).

Ovando, C. (2009). Hacia la complementariedad Realismo-Liberalismo: aproximación a las relaciones chileno-bolivianas desde el debate de ideas claves y factores materiales, *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (Vol. 7, núm.10), 235-268. (PDF) [Consultado el 5 de mayo de 2015]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=96012388012>>

Prebisch, R. (1962). El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. *Boletín Económico de América Latina, CEPAL*. Febrero 1962. [Consultado el 5 de junio de 2015]. Disponible

en: [http://prebisch.cepal.org/sites/default/files/2013/prebisch\\_el\\_desarrollo\\_eco.pdf](http://prebisch.cepal.org/sites/default/files/2013/prebisch_el_desarrollo_eco.pdf) >

Palomo, A. (2012). Apuntes teóricos para el estudio de la globalización desde la perspectiva de las relaciones internacionales, *Revista Scielo*. Agosto-dic. (Vol. 8, núm. 16), 69-109. (PDF) [Consultado el 14 de mayo de 2015].

Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187035692012000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187035692012000200004&lng=es&nrm=iso)

Phelps, E. (2005). The economic prosperity of nations: prosperity depends on dynamism, dynamism on institutions, forthcoming in a *Collected Essays*, volume edited by W. Baumol 2004

Ryan, O. y Kim, A. (2015). *Congress Should Recognize the Dynamic Benefits of Imports*, Heritage Foundation. (En línea) [Consultado el 07 de mayo de 2015]

Disponible en: <http://www.heritage.org/research/reports/2015/05/congress-should-recognize-the-dynamicbenefits-of-imports>

Salama, P. (1976). *El proceso de subdesarrollo*, México, D.F.: Editorial ERA.

Sánchez, R. (2008). El estado en la globalización, *Revista de Economía Mundial*, (Vol. 18), 269-28. (PDF) [consultado el 18 de agosto de 2012]. Disponible

en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86601822&iCveNum=1054>

Stavenhagen, R. (1972). *Sociología y Subdesarrollo*. México, D. F.: Nuestro Tiempo

Secretaría de Economía (2015). *Comercio Exterior*. [Consultado el 7 de mayo de 2015].

Disponible en: <<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/5858-con-el-tlcan-en-12-anos-se-triplico-el-comercio-entre-mexico-estados-unidos-y-canada>>

Semo, E. (1976). *Historia del capitalismo en México. Los orígenes 1581-1763*. 5ª edición. México D. F.: Ed. ERA. Serie: el Hombre y su tiempo.

Sunkel, O., y Paz, P., (1979). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México D.F. SigloXXI Editores

Organización de los Estados Americanos, Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, SICE Sistema de información sobre comercio exterior. [Consultado el 11 de mayo de 2015]. Disponible en: <[http://www.sice.oas.org/trade/nafta\\_s/CAP01.asp](http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/CAP01.asp)>

Vega-Jurado, J. Gutiérrez, A. y Fernández, L. (2009). Relación entre las Estrategias de Innovación: Coexistencia o Complementariedad, *Journal of Technology Management & Innovation*, (Vol.4, núm.3). [Consultado el 5 de junio de 2015].

Disponible en: <[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242009000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242009000300007&script=sci_arttext)>

Taylor, A. y Taylor, M. (2004). The purchasing power parity debate. *Working papers, University of California, Department of Economics*, (num.4-6)

[Consultado el 11 de junio de 2015]. Disponible en <  
<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/31364/1/505100088.pdf>>

Yotopoulos, P. y Yasuyuki, S. (2006). Exchange rate misalignment: a new test of long-run PPP based on cross-country data. *Applied financial economics*, (núm. 16), 127-134. [Consultado el 14 de junio de 2015]. Disponible en <  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09603100500391123>>

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO  
E INNOVACIÓN





## Introducción

El Aprendizaje, la Innovación y el Conocimiento han sido estudiados desde diversas perspectivas y paradigmas, su crecimiento ha sido importante en los últimos años, debido entre otros factores al desarrollo cada vez más acelerado de nuevas tecnologías, al crecimiento del número de personas dedicadas al ámbito tecnocientífico, a la expansión de la sociedad del conocimiento y al interés creciente de las ciencias sociales por estudiar las consecuencias de los cambios inscritos por este nuevo desarrollo, entre otros factores.

El presente apartado recoge la heterogeneidad de visiones y perspectivas que coinciden en reconocer a la innovación, el conocimiento, la tecnología y el aprendizaje como ámbitos relevantes para la comprensión del fenómeno organizacional. Si bien, la diversidad de posiciones es amplia, aún se observan paradigmas dominantes tanto en la forma de abordar y explicar la temática como en la manera de comprender la naturaleza del fenómeno y su referente organizacional. Esta situación solamente es negativa en la medida que otras perspectivas no sean reconocidas por parte de los investigadores como relevantes, pero adquiere sentido cuando a la perspectiva dominante se adicionan formas distintas o incluso opuestas de abordaje.

De manera similar como Orlikowski (1992) identifica tres corrientes de investigación referentes al estudio de la tecnología en las organizaciones con base en el tipo de definiciones que tienen sobre el rol que ésta juega ya sea como imperativo tecnológico, elección estratégica o como detonante de cambio estructural, los trabajos que se presentan a continuación presentan más o menos tres formas de entender el rol del aprendizaje, la innovación y el conocimiento.

Por un lado existen trabajos que parten de una concepción del fenómeno como fuerzas objetivas que podrían tener impactos determinísticos en las propiedades organizacionales, de ello se desprende que la innovación, el aprendizaje y el conocimiento son variables organizacionales que pueden ser medidas, predecibles y modificables.

Otro grupo de investigaciones resalta la acción humana sobre el aprendizaje, la innovación y el conocimiento organizacional, es decir se ve el fenómeno como producto, diseño y apropiación de la acción humana, donde en la organización se adopta una tecnología, una forma de aprendizaje o una estrategia de innovación de determinada manera por parte de los individuos que la conforman.

Por último, el otro grupo de investigaciones resaltan la agencia humana dentro de estructuras donde las determinaciones son mutuas tanto para los individuos como para las estructuras que son proporcionadas por la tecnología, la innovación, y el conocimiento organizacional, en este sentido un elemento puede provocar cierta dinámica social que desemboca en consecuencias anticipadas y no anticipadas dependiendo de la forma en que se responda a dicho elemento.

También cabe señalar que los trabajos que se presentan a continuación concuerdan con la investigación de Crossan y Apaydin (2010) donde en un análisis de los artículos que en la literatura organizacional y administrativa abordan el tema de innovación organizacional durante el periodo 1981-2008 distinguen artículos que llevan a cabo una revisión de literatura, artículos que realizan un meta-análisis, artículos de análisis teórico, artículos empíricos con miras a la construcción de teoría y artículos empíricos que validan una teoría existente. En este sentido encontraron que en su mayoría se trataba de trabajos empíricos que

pretendían validar una teoría (46 %) y posteriormente trabajos de corte teórico (29 %). Por otro lado, el menor porcentaje de artículos se refería a los que hacían meta-análisis (1%) y revisión de literatura (3%). Lo anterior revela la existencia de un campo aún muy grande por desarrollar en función de la incorporación de nuevos enfoques y paradigmas que vayan de la mano con la complejidad del análisis organizacional. En otras palabras es necesario desarrollar con mayor precisión las temáticas de aprendizaje, innovación y conocimiento desde los estudios organizacionales, procurando diferenciar estudios meramente administrativos, funcionalistas o prescriptivos hacia estudios que nos lleven en mayor medida a la comprensión y reflexión del campo.

Cada uno de los trabajos ayuda a la definición de un campo que se encuentra en construcción en los Estudios Organizacionales y permite conocer las múltiples miradas sobre el Aprendizaje, Innovación y Conocimiento, asimismo permiten conocer los diferentes retos que enfrentan las organizaciones mexicanas en torno a la temática.

En “El Aprendizaje y Conocimiento con Base en una Perspectiva Posmodernista” los autores estudian la perspectiva que plantea Matz Alvesson en lo relativo a las formas de aprendizaje y conocimiento que se desarrollan en las organizaciones donde adquieren relevancia la subjetividad y la cultura organizacional.

En “Escenarios de aprendizaje significativo y colaborativo por medio de las TIC en ambientes competitivos” las autoras muestra la experiencia del uso de Simuladores de Gestión de Negocios como parte del desarrollo de escenarios competitivos para el aprendizaje significativo en alumnos de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana.

En el capítulo “Los vínculos entre el conocimiento, el aprendizaje y la innovación tecnológica: La propuesta de Dorothy Leonard-Barton” los autores analizan las aportaciones de Dorothy Leonard-Barton, quien es experta en la transferencia del conocimiento organizacional y en innovación resaltando los factores que intervienen en los procesos de innovación donde intervienen entre otros el nivel de comunicación e interacción social, la estructura organizacional y los procesos de aprendizaje.

En “Evolución e implicaciones de la importancia del conocimiento en las organizaciones” la autora analiza la manera en la que el conocimiento ha cambiado en las organizaciones y describe los paradigmas organizacionales que se han desarrollado como referentes al conocimiento y su aplicación para el logro de los objetivos organizacionales.

“Competencias en Investigación de estudiantes participantes en el verano científico” las autoras presentan un estudio cuyo objetivo es conocer cómo el Programa de Verano Científico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] contribuye al desarrollo de competencias en actividades de investigación donde identifican áreas de oportunidad en el desempeño de los estudiantes.

En “Organizaciones que aprenden, una ejemplificación de sus actividades que las distinguen” el autor expone los hallazgos de una investigación de carácter descriptiva, y documental, que mediante el método de interpretación, se revisaron documentos en fuentes indirectas para comprender: las características que distinguen a una organización que aprende, las actividades realizadas en la gestión del conocimiento, y las prácticas de aprendizaje organizacional.

En “Innovación tecnológica en el bioarte mexicano” las autoras analizan el panorama actual del Bioarte a nivel mundial y nacional, desde los planteamientos teóricos de la innovación, el consumo cultural y el conocimiento para conocer el papel que juega el consumo cultural en el Bioarte en mexicano y saber si puede hablarse de una innovación.

En “Administración del Talento y Reforma Energética. Una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión Federal de Electricidad” los autores presentan el estado de avance y los resultados de una investigación práctica referente a la Administración del Talento y Reforma Energética, como una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión.

En el capítulo “Evaluando a los Organismos Intermediarios: El Caso de las Fundaciones Produce” los autores evalúan el desempeño de las fundaciones, mediante técnicas econométricas, a través de observar el efecto de la intermediación de las fundaciones en el tipo y cantidad de producción de los investigadores vinculados con los productores agropecuarios comparada con aquellos que no lo están.

Y por último en “Internacionalización de la Educación Superior: oportunidades para la Universidad Veracruzana” las autoras proponen un estudio sobre los procesos de internacionalización en el campo de la educación superior que han tenido una tendencia creciente a partir de la cooperación entre universidades y un modelo de internacionalización a seguir para la Universidad Veracruzana.

**David Salvador Cruz Rodríguez**



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

## ***Protocolo de investigación***





# Internacionalización de la Educación Superior: Oportunidades para la Universidad Veracruzana

---

Viridiana del Socorro Priego Salas<sup>1</sup>  
Samantha Rebeca Rullan Rosanis<sup>2</sup>

## Resumen

La creciente globalización y los avances de las tecnologías han favorecido a un mundo cada vez más competitivo, una economía mundial cada vez más integrada: la nuevas las tecnologías de información y de comunicaciones, la aparición de una red internacional de conocimientos; el papel de otros idiomas y otras fuerzas más allá del control de las instituciones académicas.

Como consecuencia, la educación superior es parte de la globalización que ha dado lugar a cambios significativos en el desarrollo del conocimiento y han resultado nuevas formas de prestación de servicios educativos. La internacionalización se ha convertido cada vez más importante en el sector de la educación superior. Al mismo tiempo, se ha enfrentado el reto de la internacionalización; que incluye el proceso de integración de una dimensión internacional e intercultural en la funciones de docencia, investigación y servicio de la instituciones.

Es por ello que se pretende hacer un estudio sobre los procesos de internacionalización en el campo de la educación superior que han tenido una tendencia creciente a partir de la cooperación entre universidades. Asimismo proponer un modelo de internacionalización a seguir para la Universidad Veracruzana.

**Palabras clave:** Internacionalización, educación superior, cambio institucional.

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. [vpriego@uv.mx](mailto:vpriego@uv.mx)

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. [sam@xoles.com](mailto:sam@xoles.com)

Para mi investigación sobre la internacionalización de las instituciones, las lecturas de las experiencias educativas de fundamentos epistemológicos y la de seminario de metodología, han sido de mucha ayuda y han impactado en mi planteamiento de protocolo, asimismo le estoy dando más sustento a la descripción de la problematización de acuerdo a la teoría positiva de las instituciones de Powell y Di-Maggio (1999) con base en el neoinstitucionalismo, identificando a la institución de educación superior. De igual forma, se considera a la universidad como una anarquía organizada (Cohen, March y Olsen, 1974) a partir de sus características clasificadas como ambiguas, tales como los modelos de bote de basura y los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976).

En el caso particular de la Universidad Veracruzana, se analizarán las acciones que se llevan a cabo en materia de internacionalización que contribuyan a la mejora de investigación y enseñanza mediante la integración de estrategias. Un aspecto relevante de esta investigación es identificar los procesos globales de la educación superior y aplicar un nuevo paradigma para fortalecer las relaciones internacionales de la Universidad Veracruzana, con el objetivo de responder a los retos actuales.

La internacionalización de la educación superior se propone como un modelo a seguir por todas las universidades que quieran estar a la “vanguardia” del conocimiento. Es decir, como un modelo de identificación que las universidades deberán imitar (Navarrete, 2010) si quieren ser parte, por lo menos o no quedarse tan alejadas, de las universidades internacionalizadas de élite.

La internacionalización con frecuencia se identifica con la globalización y se confunden ambos conceptos. La globalización es el contexto de las tendencias económicas que forman parte de la realidad del siglo XXI y la internacionalización incluye las políticas y prácticas llevadas a cabo por las instituciones académicas y los individuos para hacer frente a los retos mundiales.

Sin embargo, sería fácil suponer que todo ha cambiado en los últimos diez años en lo que respecta a la internacionalización de la enseñanza superior, y que este cambio es principalmente un cambio de un modelo más cooperativo a un modelo más competitivo. El contexto interno específico de una universidad, el tipo de universidad y el modo en el que las universidades están integradas nacionalmente filtran y contextualizan las estrategias de internacionalización (Knight, 2008).

Scott (2006) observa que la globalización y la internacionalización son fenómenos complejos con muchas facetas y concluye que la diferencia entre estos dos conceptos no es tan fácil, y la coincidencia es que se tiene que ver reflejado en el conocimiento.

Las ventajas de la internacionalización que menciona J. Knight (2008) son: (a) adquisición de nuevos conocimientos y lenguaje, (b) mejora en el plan de estudio con contexto internacional, (c) ventajas comerciales y (d) otros.

Por lo anterior, es importante incluir la internacionalización en los objetivos principales de la universidad, y como una de las herramientas para lograr un objetivo más amplio y así reestructurar y modernizar los sistemas y servicios de la educación superior. La internacionalización puede contribuir en los esfuerzos para responder a los desafíos y necesidades relacionados con la globalización.

Al respecto J. Knigth (2008) menciona que los grupos interesados en la internacionalización de la educación superior son los sectores: de gobierno, de la educación y el privado. Es decir, se involucran todo tipo de organizaciones que pueden beneficiarse. Debido a su tamaño las universidades se organizan de manera burocrática y eso dificulta la implementación de estrategias de internacionalización.

En ese sentido, como señala Quiang (2003) la inmersión internacional no es novedad, ya que diversas instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, han participado en actividades internacionales durante décadas, algunas durante un siglo o más. Estas universidades cuentan con programas selectivos que proporcionan perspectivas internacionales e interculturales para sus estudiantes, académicos e investigadores. Reflejándose en la mejora de sus planes de estudio, enriquecimiento curricular a través de estudios multinacionales o estudios especializados en el extranjero.

Es por ello, que se tiene que analizar los antecedentes y lo que se está haciendo en materia de internacionalización en la universidad y investigar cuál es el modelo óptimo que mejor se adapta a las necesidades de la institución. Por consiguiente, analizar si los tomadores de decisiones de la Universidad Veracruzana están preparados y dispuestos para el cambio del proceso de internacionalización.

Este ensayo está dividido en dos partes. En la primera, se plantea la problemática con el cambio (institucional) de perspectiva de una universidad, si está o no preparada la organización para enfrentar nuevos enfoques y paradigmas que contribuyan a la competitividad, por ejemplo, el desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y valores. La cuestión central de este enfoque consiste en cómo

generar y transferir el conocimiento. Lo anterior nos permite contribuir al desarrollo de competencias en la docencia, en la vinculación, en la investigación y en la administración de la institución para que los integrantes de la comunidad universitaria puedan elevar la calidad de los programas y las investigaciones, así como también convertirse en expertos internacionales e interculturales.

En la segunda, se aborda la problematización del planteamiento: anarquías organizadas, basándome en la propuesta de Heydebrand (1989):

La estructura organizacional con acoplamiento débil, a menudo, se reorganiza y es centrífuga. Estas condiciones requieren nuevos métodos para fomentar la cohesión social, como las relaciones interpersonales informales, normas y prácticas parecidas a los clanes y la creación de una cultura corporativa. Las nuevas formas organizacionales son posburocráticas en el sentido de que se apartan de la racionalidad formal, de una jerarquía establecida y de la división de trabajo, de la especificación formal de procedimientos de relaciones de trabajo.

Dentro de las anarquías organizadas (Romo y Quintero, 2011) se explica que en las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976), y el modelo del bote de basura donde varios tipos de problemas y soluciones son arrojados por los participantes en cuanto son elaborados y después poder clasificarlos y tomarlo si es necesario para otro tipo de problema. Y cómo la universidad es una anarquía con sus áreas académicas flojamente acopladas.

Por otra parte, como cualquier universidad vista desde la óptica del institucionalismo presenta un reto para hacer un cambio. Ya que como menciona la teoría positiva de las instituciones (Powell y DiMaggio 1999), es una institución donde existen prácticas a nivel de reglamento donde ya se volvieron rutinarias y se rehúsan a ser módicas o reformadas. Por consiguiente, sus actores políticos, en este caso, los tomadores de decisiones no les afecta, no están involucrados y no ven de manera racional, ellos se centran en el poder, en el conformismo, no quieren conflictos y es por ello, que, como mas adelante se expone la dificultad de hacer el cambio y cómo influye el neoinstitucionalismo en las instituciones de educación superior

Como menciona Crozier (1990) el problema del poder, es una cuestión central de la sociología de las organizaciones. En este estudio el tema político es difícil ya que la universidad es una institución con un modelo burocrático de hace muchos años y se analizarán que tan dispuesto o renuente está para el cambio de paradigma. Crozier señala que las relaciones humanas que se establecen en los fenómenos de poder nos son tan sencillas ni previsibles como en otros esquemas, como por ejemplo de tipo estímulo, behavioristas.

### **Planteamiento del problema**

En esta investigación se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura y estudios de casos, para obtener información acerca la internacionalización como parámetro o dato imprescindible para que las instancias calificadoras de competitividad puedan evaluar y valorar dicho factor para incrementar la competitividad.

Uno de los objetivos de esta investigación consiste en identificar y determinar la relación que existe entre la internacionalización y la competitividad de la educación superior. Los resultados pueden ser útiles para la administración y la comunidad universitaria. Para ello también se analizará si la universidad está preparada para el cambio y está convencida de implementar el modelo propuesto de internacionalización adecuado para esta institución. Sin embargo, se tiene que analizar si la institución está preparada y dispuesta al cambio.

En ese orden de ideas, la pregunta principal de investigación que se presenta es la siguiente: Si la Universidad Veracruzana aumenta su internacionalización, ¿será más competitiva?

Por lo anterior, se hace necesario definir a la internacionalización como el proceso de integración de la dimensión internacional o intercultural dentro de la enseñanza, investigación y funciones de las instituciones de educación superior (Knight, 1997).

Otra definición de internacionalización: es un proceso de transformación institucional, esto requiere un cambio de paradigma para alterar los supuestos, valores y prácticas de una miopía interior por una perspectiva más amplia. (Knight, 1994; Schoorman, 1999).

“Cualquier esfuerzo sistemático, destinado a que la educación superior responda a las necesidades y desafíos relacionados con la globalización, la economía y mercados de trabajo.” (Van der Wende, 1997)

Con base en ello se puede decir que la internacionalización es un proceso dinámico y de integración que contribuye a la sostenibilidad de la dimensión internacional

y no sólo un conjunto de actividades aisladas que ayuda a mejorar la investigación y la capacidad de conocimiento.

Para Jane Knight (1987) los enfoques de internacionalización son los siguientes:

1. *Actividad*: categorías o tipos de actividades, curriculum, intercambios estudiantiles, asistencia técnica, estudiantes extranjeros.
2. *Competencia*: nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y valores en los estudiantes y académicos.
3. *Ética (cultura)*: promocionar y apoyar iniciativas internacionales e interculturales.
4. *Proceso*: amplia gama de actividades, políticas y procedimientos.

Cabe aclarar que este tipo de clasificación, no es necesariamente exclusivo, solo nos da una referencia.

Otra definición de internacionalización: es un proceso de transformación institucional, esto requiere un cambio de paradigma para alterar los supuestos, valores y prácticas de una miopía interior por una perspectiva mas amplia (Knight, 1994; Schoorman, 1999).

“Cualquier esfuerzo sistemático, destinado a que la educación superior responda a las necesidades y desafíos relacionados con la globalización, la economía y mercados de trabajo” (Van der Wende, 1997).

### **Problema/objeto de la investigación**

Como problema de esta investigación está la internacionalización como elemento clave para elevar la competitividad de las instituciones de educación superior e



identificar el modelo de internacionalización para la Universidad Veracruzana y que la institución responda a éstos cambios y desafíos.

Por lo tanto me encuentro con las siguientes preguntas de investigación

a) La Universidad Veracruzana, ¿está realmente preparada para el cambio institucional que se requiere para la internacionalización de la organización?

b) ¿Cuáles son los elementos necesarios para llevar a cabo la internacionalización de la Universidad Veracruzana?

c) Al elevar la competitividad de la universidad, ¿realmente se refleja en la mejora académica institucional?

d) ¿Cuál es el modelo de internacionalización óptimo para la Universidad Veracruzana, como podemos implantarlo y qué se necesita para que se lleve a cabo?

### **Objetivos**

1. Analizar los esquemas políticos e institucionales con que cuenta la universidad y en qué condiciones se encuentran para que los tomadores de decisiones acepten el cambio institucional de sus procesos educativos.
2. Analizar los diferentes modelos de internacionalización de la educación superior que existen para identificar el modelo óptimo para la Universidad Veracruzana.
3. Identificar los retos y desafíos de la educación superior en el mundo, en Latinoamérica, en México y en Veracruz.

4. Presentar una propuesta que contribuya a fortalecer el proceso de internacionalización de la Universidad Veracruzana, para responder a los retos actuales.

### **Marco teórico**

Con el planteamiento que se presenta, se debe analizar si la universidad está realmente convencida de hacer los cambios pertinentes para adoptar un modelo de internacionalización. Se debe analizar el modelo burocrático de la organización basado en un prototipo racional de toma de decisiones como lo mencionan los autores Solís y López (2000) y en una visión mecanicista de las organizaciones. Las organizaciones según Marx Weber, se constituyen en representación y arquetipo de las prácticas modernas, y así asumen el papel de mecanismos primarios de la racionalización de las creencias y de las relaciones humanas inherentes a la sociedad. La organización burocrática determina la racionalidad instrumental de medios y fines (Solís y López, 2000). Por otro lado, tenemos a la anarquías organizadas (Romo y Quintero, 2011) la cuales son una visión alternativa al modelo tradicional burocrático.

Dentro de la problemática de esta investigación se encuentra el cambio institucional que para Powell y Dimaggio (1999) depende en buena medida de la capacidad de negociar e influencia que desarrollen los actores, los mismo que su capacidad de aprendizaje y del cambio en sus modelos mentales, y en sus mapas cognitivos.

## **Anarquías organizadas**

La anarquía organizada, es una organización que no tiene claridad ni sabe en qué es lo que se pretende perseguir, según sus objetivos (ambigüedad de objetivo), cómo se supone que lo logrará (tecnología indeterminada) y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de decisiones (Gerardo Romo Morales y Carlos Quintero Castellanos, 2011)).

Las universidades, de acuerdo a su estructura compleja y de tamaño grande, se clasifican en este sistema flojamente acoplados, ya que las facultades, centros de investigación y demás entidades de la institución están acoplados débilmente y cada uno mantiene su identidad y separación, y que su fijación puede ser limitada. El acoplamiento flojo también tiene connotaciones de no permanencia, y el carácter tácito de todas las propiedades que son potencialmente cruciales en el “pegamento” que mantiene a las organizaciones juntas.<sup>3</sup>

Con acoplamiento flojo, el autor intenta transmitir la imagen de que los acontecimientos de acoplamiento dan respuestas, pero que cada hecho conserva también su propia identidad y alguna prueba de su separación física o lógica. (Weick, 2009).

Los autores Cohen, March y Olsen plantean que el contexto de la toma de decisiones en las universidades está caracterizado por tres aspectos: (a) una fuer-

<sup>3</sup> Weick, K. (2009) “Las Organizaciones Educativas como Sistemas Flojamente Acoplados”

te ambigüedad de preferencias, (b) una tecnología indeterminada o poco dominada, y (c) una fluida participación.<sup>4</sup>

Es por ello que los integrantes de las universidades no tienen claros sus objetivos y los fines que persiguen. Como consecuencia la toma de decisiones se encuentra con mucho movimiento y muy dispersa.

### **El modelo de decisión del bote de basura**

Las universidades clasificadas como anarquías organizadas, el modelo racional de toma de decisiones que enriquece a las instituciones para algunos propósitos, es el de bote de basura, puesto que se considera como una colección de decisiones buscando problemas, asuntos y sentimientos así como situaciones de decisión, en las cuales ellas puedan ser ventiladas, soluciones buscando asuntos para los cuales sean una respuesta, y hacedores de decisiones buscando trabajo (Cohen, March y Olsen, 1980).

En el bote de basura los tomadores de decisiones tomarán la solución que más acomode a la situación que se están enfrentando. En una institución de educación superior son muchos los problemas y soluciones que pueden elegir.

Como lo mencionan P. Solís y B. López (2000), en este modelo la imagen de la organización se encuentra plagada de fines ambiguos y conflictivos, con una baja comprensión de los problemas que deambulan tanto al interior como al exterior del

<sup>4</sup> Solís, Pedro y López, Blanca (2000) "Concepto de las anarquías organizadas en el enfoque organizacional"

sistema, con un medio ambiente variable, y tomadores de decisión con percepciones distintas en mente.

En 1972, los autores Cohen, March y Olsen, las decisiones se toman de tres diferentes maneras:

1. Por propósito. Algunas elecciones resuelven problemas luego de algún tiempo trabajando en ellos. El periodo puede variar, dependiendo del número de problemas. Este sería el caso conocido que está implícito en la mayoría de las discusiones sobre elección dentro de las organizaciones.
2. Por descuido. Si una elección es activada cuando los problemas están añadidos a otra elección, y si hay energía disponible para realizar una nueva elección rápida, esta será hecha sin ninguna atención a los problemas existentes, y con un mínimo de tiempo y energía.
3. Al vuelo. En algunos casos, las elecciones están asociadas con problemas (de manera no exitosa) por algún tiempo, hasta que una elección más atractiva para resolverlos llega. El problema deja la elección, y así es posible entonces tomar la decisión. La decisión resuelve una situación de no problemas; éstos se añaden entonces, por sí mismos, a una nueva elección.

Frecuentemente la toma de decisiones en las universidades no resuelve problemas. Las elecciones se hacen a menudo al vuelo o por descuido. Los problemas a menudo se resuelven, pero rara vez por la elección a la que primero se les había vinculado. El encuentro de problemas, elecciones y tomadores de decisión es par-

cialmente controlado por los atributos de contenido, relevancia y competencia; pero es también muy sensible a atributos de tiempo, la combinación particular de los botes de basura vigentes y la carga total en el sistema.

### **Neoinstitucionalismo, desde la perspectiva de Powell y DiMaggio**

Para ubicar la internacionalización de las instituciones educativas en el neoinstitucionalismo, los autores Powell y DiMaggio (1999) mencionan que en un principio el nuevo institucionalismo era comprender por qué los actores demandaban cosas distintas en países diversos; por qué los intereses de clase se manifestaban de manera diferente a través de las naciones.

En la actualidad, la universidad para Powell y DiMaggio (1999) es tratada como una institución y para ello, la teoría positiva de las instituciones se ocupa de la toma de decisiones políticas, especialmente, de los modos en que las estructuras políticas o instituciones modelan tales decisiones. Al igual en la universidad donde hay esquemas rutinarios y de muchos años que se hicieron ley y es por ello como señalan Powell y DiMaggio que el nuevo institucionalismo conlleva un rechazo a los modelos de “actores racionales”; un interés en las instituciones como variables independientes; una vuelta hacia las explicaciones cognitivas y culturales; y un interés en las propiedades de las unidades de análisis supra-individuales, las que no pueden ser reducidas a agregaciones o consecuencias directas de los motivos o atributos individuales.

Como señalan los autores Powell y DiMaggio (1999), actualmente las universidades son organizaciones que funcionan a partir de rutinas que evitan tener que definir cada vez el comportamiento que hay que seguir frente a los problemas. La existencia de rutinas permite reducir los problemas de elección de estrategias y, por tanto, reducen la incertidumbre en la acción de la organización. La capacidad de estas rutinas para predecir eficazmente las situaciones que el medio ambiente le presentará a la organización acaba por darles un carácter institucional. En este sentido, las organizaciones que pretenden alcanzar la maximización a partir de alguna ventaja comparativa en el mercado, actúan en determinado régimen, las universidades, los aparatos burocráticos, entre otros.<sup>5</sup>

Es por ello, que se pretende que el nuevo esquema de la universidad basado en el institucionalismo y en la teoría organizacional, se concentre en las estructuras organizacionales y en los procesos, tomando como punto de partida la homogeneidad de actividades, prácticas y acuerdos encontrados en materia de internacionalización y de interculturalidad entre universidades nacionales y extranjeras.

Actualmente las universidades establecen estrategias de internacionalización y desean lograr un grado cada vez mayor de competitividad. Los autores Powell y DiMaggio (1999) que aceptan la elección racional en las instituciones son importantes como elementos del *contexto estratégico*, ya que imponen restricciones al comportamiento basado en el interés personal, es decir, definen o restringen las estrategias que los actores políticos adoptan en la lucha por alcanzar sus objeti-

<sup>5</sup> Powell, Walter y Dimaggio, Paul (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México. Primera parte.

vos, para los neoinstitucionalistas más cercanos a las corrientes históricas y sociológicas las instituciones no sólo son el contexto, sino que juegan un papel mucho más importante en la determinación de la política.

Lo anterior nos ayuda a crear un cambio institucional en los actores políticos para que están involucrado en la creación e implementación del proceso de internacional de la universidad y dejar atrás los esquemas que frenan para entrar de lleno a la globalización es decir, llevar a cabo los desafíos actuales que está inmersa la educación superior.

### **Burocracia**

Cada vez más, organizaciones como escuelas, unidades de investigación y desarrollo y las burocracias gubernamentales usan tecnologías variables, ambiguas, para obtener producciones difíciles de evaluar, y para otras organizaciones con tecnologías claramente definidas no es posible adaptarse a la turbulencia ambiental. La incertidumbre de contingencias técnicas imprevisibles o de adaptarse al cambio ambiental no pueden resolverse con base en la eficiencia. Los participantes internos y los componentes externos requieren por igual de reglas institucionalizadas que promuevan la confianza y credibilidad en las producciones y protejan las organizaciones del fracaso (Emery y Trist, 1965).

El modelo burocrático es un instrumento metodológico utilizado por Max Weber para estudiar comparativamente cambios civilizatorios mayores y formas de dominación en una sociedad. Las organizaciones burocráticas, según la versión weberiana del término, se constituyen en representación y arquetipo de las prácticas



modernas, y así asumen en el papel de mecanismos primarios de la racionalización de las creencias y de las relaciones humanas inherentes a la sociedad. La organización burocrática determina la racionalidad instrumental de medios y fines.<sup>6</sup>

Es decir, la burocracia se asume como una forma de dominación que implanta el poder directo mediante reglas, reglamentos, órdenes y supervisión directa, lo cual aplica a las instituciones de educación.

Para Crozier (1990) el punto del cambio es el reconocimiento implícito al principio y luego cada vez más racional, de que no solo podemos alcanzar el mejor camino, sino que nunca se busca verdaderamente. El mejor camino es un medio de defensa contra la incertidumbre, es quedarse las buenas intenciones en el discurso y no llevarse a cabo en la práctica de la institución. Es por ello que los dirigentes se conforman y no han sido capaces de investigar las soluciones óptimas y se quedan con los criterios pobres que satisfacen a una parte y no a toda la complejidad del problema. Es por ello que esta investigación se enfrenta a un reto de abordar el problema a fondo y buscar las estrategias y alternativas para que realmente se lleven a cabo y dejar ideologías anteriores.

Por consiguiente, Crozier (1990) menciona que el protagonista del proceso de transformación es el razonamiento que tiene como eje la incertidumbre. Al llevar a cabo un modelo que se adapte a las necesidades de la organización e incluir a los

<sup>6</sup> Solís, Pedro y López, Blanca (2000) "Concepto de las anarquías organizadas en el enfoque organizacional"

directivos en la elaboración de decisiones, se da entrada a la consideración racional del campo afectivo regido por el fenómeno de poder y permite librarse de la dicotomía de las funciones (la brecha entre dirigentes y ejecutantes) y asimismo de la dicotomía de las nacionalidades (el mundo del sentimiento y el de la racionalidad económica).

En la institución existe un problema que debemos enfrentar y es hacer comprender a los actores políticos, en el caso de la universidad los funcionarios, para lo cual se deben hacer las sugerencias pertinentes y dar nuevas vías de soluciones. Como menciona Crozier para alcanzar los objetivos toda organización debe darse cuenta que su estructura jerárquica es capaz de contrapesar las luchas de poder entre los grupos y entre individuos, pero esto se complica cuando es necesario comprender cómo una universidad podría funcionar con una eficacia razonable.

Sin embargo tenemos que analizar a los distintos objetivos de los actores dentro de la estructura de la organización relaciones de poder y la regulación interna, sobre este punto Crozier señala lo siguiente:

1. Cuanto mas complejo y dinámico sea el sistema de relaciones de poder y negociación, más tiende el control social a ser manejado por los directores en vez de serlo por la presión indirecta del medio. Lo cual no impide por supuesto a la dirección servirse de la presión del medio ambiente, dado el caso.

2. Los límites que los directores fijan conscientemente a la libertad de negociación de los grupos y los individuos son, en general, mucho más es-

trechos que los límites naturales debido a que la presión del medio, las querellas de facciones y las luchas de categorías se desarrollan más fácilmente en las organizaciones con relaciones de poder estables y sencillas.

3. Los regímenes con equilibrio dinámico son mucho más propicios para el cambio, pues la presión ejercida para eliminar las fuentes de incertidumbre no puede ser contrapesada por la resistencia de grupos poderosos decididos a defender la fuente de su poder. (Crozier, 1974, p. 50 y 51)

### **Isomorfismo en las instituciones de educación superior**

El isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Puede darse porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones o porque los que toman las decisiones organizacionales aprenden las respuestas adecuadas y en consecuencia ajustan su conducta. Siguiendo a Meyer (1983) y Fennell (1980), hay dos tipos de isomorfismo: el competitivo que supone una racionalidad de sistema que hace hincapié en la competencia del mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste. El isomorfismo institucional, es un instrumento sutil para atender la política y la ceremonia que subyace en gran parte de la vida organizacional moderna.<sup>7</sup>

Según los autores DiMaggio y Powell (1999), hay tres mecanismos de isomorfismo: a) coercitivo, se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad; b)

<sup>7</sup> Powell, Walter y DiMaggio, Paul (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México. Primera parte.

mimético, resulta de respuestas estándares a la incertidumbre y 3) normativo, asociado con la profesionalización.

Para éste tema de internacionalización es muy importante definir estos mecanismos de isomorfismo, puesto que se encuentran inmersos en la instituciones, especialmente en las de educación superior.

El *isomorfismo coercitivo*, se refiere a que las en las organizaciones educativas, tienen cierta dependencia de otras universidades que quieren imitar sus procedimientos y quieren ejercerlos. Y tratan de adaptar las políticas de otras instituciones que son trascendentes.

El *isomorfismo mimético*, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica las organizaciones educativas pueden construirse siguiendo el modelo de otras universidades.

Un mecanismo relevante para alentar el *isomorfismo normativo* es la filtración de personal. En muchos campos organizacionales, la filtración ocurre al contratar individuos que provienen de empresas dentro de la misma industria; por medio del reclutamiento de personal que hace carreras cortas en un limitado número de instituciones de enseñanza; mediante prácticas de promoción comunes, como la de contratar siempre ejecutivos de alto nivel de departamentos financieros o legales; y por los requerimientos de gran habilidad para determinados trabajos. Muchas carreras profesionales se reservan tan celosamente, tanto en las exigencias para el ingreso como durante el progreso de la carrera, que no es posible distinguir a los individuos que llegan a la cima.

Para nuestro estudio es muy importante tomar en cuenta que dos aspectos de la profesionalización son fuentes importantes de isomorfismo. Uno es que la educación formal y la legitimidad tienen una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; el segundo es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos (Perrow, 1974).

### **Los regímenes internacionales**

La segunda línea del nuevo institucionalismo en las ciencias políticas ha surgido en el campo de las relaciones internacionales. En éste, los estudiosos han rechazado un punto de vista caótico, en alguna ocasión popular, de las relaciones internacionales y se han ocupado de las condiciones en las cuales se da la cooperación internacional, a la vez que han examinado las instituciones (regímenes) que promueven la cooperación (Krasner, 1983; Keohane, 1984, 1988; Young, 1986). Los regímenes internacionales son acuerdos multilaterales que resultan de, y a la vez facilitan, la conducta cooperativa por medio de la cual los Estados regulan sus relaciones entre sí dentro del campo de un tema en particular. Algunas de esas instituciones internacionales (por ejemplo, las Naciones Unidas o el Banco Mundial) son organizaciones formales; otras, como el régimen internacional de dinero y comercio (el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)), son conjuntos complejos de reglas, estándares y agencias. Los regímenes son

instituciones ya que se basan en, dan homogeneidad a, y reproducen las expectativas normales, y al hacerlo estabilizan el orden internacional.<sup>8</sup>

## **Conclusiones**

Para concluir con este estudio de la problematización del planteamiento, se espera que la internacionalización en la educación superior, en específico la Universidad Veracruzana, de acuerdo a las acciones y actividades de internacionalización que se están llevando a cabo, si están funcionando o no, y que mecanismos de estrategias se pueden implementar para ser mas competitivos.

Como se ve en este ensayo, las instituciones educativas dentro de su estructura no tiene orden y en algunos casos concordancia con los objetivos de cada entidad que conforma la universidad, es decir, se encuentran flojamente acopladas.

El modelo de bote de basura, es el que mejor funciona para las universidades, debido a que tiene una diversidad de problemas y soluciones. Hay limitantes ya que hay mucha rotación de los tomadores de decisión.

El enfoque del neoinstitucional toma en cuenta el papel de los actores, es por ello que en las instituciones educativas, es necesaria la participación de todos sus integrantes con patrones o pautas de comportamiento ya existentes. Nos enfrentamos como menciona Crozier, a una institución muy compleja y dinámica con el tema de relaciones de poder y negociación, al ser muy extensa, nos encontramos

<sup>8</sup> Powell, Walter y DiMaggio, Paul (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México. Primera parte.

con mucho tomadores de decisiones que si no tiene un objetivo personal, no están dispuestos al cambio y la mejora de los objetivos generales de la organización.

En la universidad el esquema de jerarquía es muy extenso y eso hace que haya cierta libertad de negociación con su grupo subalterno y como resultado puede estar o no de acuerdo con los objetivos que se hayan establecido para toda la institución, es decir, se debe conocer cuál es la resistencia al cambio.

Por otra parte, si se encuentra el modelo adecuado de internacionalización, después de un exhaustivo estudio de otros modelos de éxito en las diferentes universidades. Se espera que se incremente la competitividad y además se vea reflejado en mejoras tanto como la académica, de investigación y la administrativa. Y éstas a su vez, se reflejen el eficacia de las actividades de internacionalización de la Universidad Veracruzana.

Por lo tanto, como mencionan Powell y DiMaggio (1999) en el neoinstitucionalismo, los cambios institucionales pueden tardar mucho tiempo en ocurrir y esto frecuentemente crea la impresión falsa de estabilidad o evolución lenta de las instituciones, por lo que se se espera que no sea el caso y realmente sea útil la implementación del modelo de internacionalización.

### **Referencias Bibliográficas**

Altbach P. y Jane Knight (2007) La internacionalización de la educación superior: motivaciones y realidades.

Burrell, G. y Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* London, Heinemann. Parte I y II capítulos 1-7

- Childress, Lisa K. (2009). "Internationalization Plans for Higher Education Institutions". *Journal of Studies in International Education*. Volume 13 Number 3.c
- Cohen, D., March, J. y Olsen J. (1988). A garbage can model of organizational choice. *Decisions and Organizations*. Blackwell, New York. Pp. 294-334.
- Crozier, Michael (1974). "Tercera parte: el fenómeno burocrático desde el punto de vista de la teoría de la organización". *El fenómeno burocrático 2*. Argentina.
- Crozier, Michael (1990) "El actor y el sistema". Alianza, México
- Del Castillo, Arturo. (2001) "Ambigüedad y Decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas". *CIDE. Colección Documentos de Trabajo*. Num. 36.
- De Wit, Hans (2011). "Globalización e internacionalización de la educación superior" *Introducción a monográfico en línea*. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). vol. 8, n.o 2, págs. 77-84.
- Dimaggio, Paul y Powell, W. (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México. Primera parte. Pp. 7-125.
- Heydebrand, Wolf V. (1985) "Technarchy and non-corporatism". *Current Perspectives in Social Theory*. Num. 6, pp 76-80.
- Heydebrand, Wolf V. (1989). "New Organizational Forms". *Work and Occupations*". Volumen 16, num. 3, pp. 323-357.
- Knight, J. (1997) "Internationalization of Higher education a conceptual framework"



- Knight, Jane (2008). *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Manual de Publicaciones (2014) *American Psychological Association* Tercera edición. Manual Moderno.
- Navarrete Z. y Navarro M. (2014) Editores. *Internacionalización y Educación Superior*. Editorial Palibrio LLC
- Perrow, Charles (1963) "Goals and Power Structures", en *The Hospital in Modern Society*, Eliot Freidson, comp., Free Press, Nueva York, 1963, pp. 112-146.
- Powell, Walter y Dimaggio, Paul (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México. Primera parte. Pp. 7-125.
- Quiang Z. (2003) "Internationalization of Higher Education towards a conceptual framework". *Policy Futures in Education*, Volume I, Number 2.
- Romo Morales, Gerardo y Quintero Castellanos, Carlos, (2011) el artículo original fue publicado en 1972. Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (marzo de 1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice"
- Rudzki, R. (1995) "The application of a strategic management to the internationalization of higher education institutions". *Higher Education*, Vol. 29, Num. 4. Pp. 421-441.
- Scott, R. (1987) "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*. Num. 32, vol.4, pp. 218-223 y 277-282.

- Scott, Peter (2005). "The Global Dimension: Internationalising Higher Education."  
In: Barbara Khem, Hans de Wit (eds.). Internationalization in Higher  
Education: European Responses to the Global Perspective. Amsterdam:  
European Association for International Education and the European Higher  
Education Society.
- Solís, Pedro y López, Blanca (2000) "Concepto de las anarquías organizadas en el  
enfoque organizacional" en revista *Contaduría y Administración*. No. 197,  
abril-junio. Pp. 35-45.
- Tsoukas, H y Knudsen, C. (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*.  
Parte I, capítulos 3 y 4
- Weick, K. (2009) "Las Organizaciones Educativas como Sistemas Flojamente  
Acoplados" (Traducción de Diana Caldera y Miguel Ortega) en revista  
*Gestión y Estrategia*. Num.36, julio/diciembre. Pp. 93-110.

# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación en proceso***



# Administración del Talento y Reforma Energética. Una Estrategia para Mejorar la Competitividad de la Comisión Federal de Electricidad

---

María Teresa Gómez Saldaña<sup>1</sup>  
Pedro C. Solís Pérez<sup>2</sup>

## Resumen

El objeto de este documento es presentar el estado de avance y los resultados de una investigación práctica referente a la Administración del Talento y Reforma Energética, como una estrategia para mejorar la competitividad de la Comisión Federal de Electricidad

A la fecha, se han realizado además del diseño de la estructura, proceso y desarrollo del proyecto de la Administración del Talento: la reflexión estratégica, la definición de la estructura funcional, el diagnóstico del capital humano y la propuesta del desarrollo integral del mismo. Todo, alineado a los ejes y objetivos estratégicos de la organización.

El alcance de esta investigación práctica corresponde al planteamiento de una estrategia administrativa que coadyuve al aumento de la competitividad, la productividad y el grado de compromiso requerido por los trabajadores y los empleados, al promover su colaboración al logro de la misión, la visión y los objetivos de la CFE, en el entorno que se le presenta al ser considerada como una empresa productiva del estado.

La meta comprometida para finales del 3er trimestre del 2015, es presentar el Diagnóstico y el Plan de Desarrollo del Capital Humano, de un área de ingeniería especializada, con el objeto de diseñar un proceso de gobernanza que responda a la política pública que enmarca a la reforma energética.

**Palabras clave:** Capital humano, empresa productiva del estado, gobernanza, política pública.

<sup>1</sup> Comisión Federal de Electricidad. [mathresa@hotmail.com](mailto:mathresa@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[pedrosolis53@yahoo.com](mailto:pedrosolis53@yahoo.com)

## **Introducción**

Actualmente la Comisión Federal de Electricidad se encuentra inmersa en una etapa de transformación de sus procesos internos con el objeto de atender el reciente *Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de energía*<sup>3</sup>.

A partir de los 4 ejes estratégicos emitidos por la Dirección General de la CFE, definidos como:

1. Brindar un excelente servicio al cliente
2. Alinear la estrategia y la Cultura Organizacional de acuerdo al rumbo de la empresa
3. Desarrollar el Capital Humano
4. Mejorar los procesos

Se diseña una estrategia de gobernanza que responde a la política pública que enmarca a la reforma energética, sostenida en la importancia de desarrollar, de forma competitiva, proyectos de energía en un entorno globalizado, bajo las condiciones de ser económicamente rentables, técnicamente factibles, socialmente aceptables y ambientalmente sostenibles; y ejecutar los procesos inherentes alineados a los valores de la empresa: productividad, responsabilidad e integridad, y en busca de un compromiso sistémico, hacia la competitividad, que permita dar respuesta a los requerimientos de productividad

<sup>3</sup> DOF, México, 11 de agosto del 2014.

que está demandando la reforma energética, en los procesos de los estudios de planeación, ingeniería de proyectos, licitación y supervisión, procesos claves en el área de estudio de la Comisión Federal de Electricidad. (Figura 1).

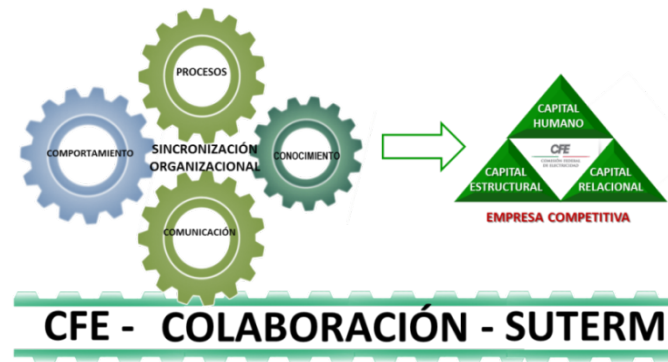
Figura 1. Compromiso sistémico de la CFE



Fuente: elaboración propia

El compromiso hacia la competitividad, que se observa en la figura anterior exige generación de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, referidas a las innovaciones tecnológicas; que, a su vez, se sustentan de manera importante en la administración del talento de quienes integran la organización. También este compromiso se ve fortalecido en la colaboración que establezcan, tanto la empresa como el sindicato, para poder lograr una adecuada sincronización organizacional, como se observa en la figura 2.

Figura 2 Sincronización organizacional



Fuente: Elaboración propia

A la luz de este compromiso, quienes integran a la organización, en una buena parte técnicos e ingenieros, requerirán incorporar a su conocimiento tradicional, nuevas habilidades y competencias para crear un nuevo ambiente productivo.

Tradicionalmente, en los procesos de industrialización, el desarrollo de las ingenierías, se apoyaba en la adquisición y fortalecimiento de conocimientos técnicos y científicos, enfocados a la mejora de los procesos y de algunas habilidades gerenciales. Actualmente, ante los retos que el entorno demanda, requiere que las ingenierías enfoquen sus esfuerzos hacia lo que se podría llamar: un profesional con enfoque holístico<sup>4</sup> la visión de contribuir con la organización, para que sea reconocida por la calidad y competitividad de sus productos y servicios que ofrece.

<sup>4</sup> ai MÉXICO, CONACYT , “Estado del Arte y Prospectiva de la Ingeniería en México y el Mundo, 2010



# 1 Estructura, proceso y desarrollo del proyecto de la Administración del Talento

## 1.1 Antecedentes

A partir de finales del siglo pasado, el valor de las organizaciones con mayor rendimiento se basa principalmente en el capital intangible expresado en el capital tecnológico e intelectual, así como en el desarrollo de ventajas distintivas alineadas a la ejecución del proceso, como son la interdisciplinariedad, la cultura organizacional, el comportamiento y la gerencia del cambio. En la siguiente figura se ilustra cómo ha ido cambiando el valor primordial de las naciones/organizaciones a través del tiempo, de acuerdo al encuadre anterior.

Figura 3. El valor de las organizaciones



Fuente: (Gómez, S. María Teresa, 2007)

La identificación de las competencias distintivas, se logra a través del fortalecimiento de valores y creencias individuales, por ello, es que más allá de cualquier estrategia gerencial, no hay que olvidar, que el valor más importante de las organizaciones radica en el factor humano, pilar fundamental y determinante para poder realizar cualquier acción dentro de las mismas.

## 1.2 Metodología

El análisis individual de cada uno de los elementos de una organización no basta para alcanzar una comprensión de su comportamiento. En un enfoque

organizacional, lo importante es el reconocimiento del comportamiento de un conjunto de actores, los cuales se encuentran ligados unos con otros mediante interacciones e interconexiones, que construyen un orden local, a través de modos de regulación, entendidos como las dinámicas endógenas de automantenimiento del comportamiento de un conjunto de actores (Friedberg, 1997). Desde este punto de vista metodológico, lo relevante de un estudio es pasar del *análisis fragmentado de los elementos* a la *interpretación del conjunto de las interacciones e interconexiones* que permita la formulación de un orden local.

En este sentido, la estructuración de los componentes principales de la administración del talento permite observar estas interconexiones. Estos componentes de la administración del talento fueron metodológicamente planteados como la identificación de conocimientos relevantes, la transmisión de dichos conocimientos, la cooperación eficaz entre los actores, la promoción de una cultura organizacional, el desarrollo de un compromiso de los actores y la colaboración para el logro de los objetivos de la empresa. Los procesos entre estos componentes permiten observar los dispositivos organizacionales que permiten su relación e interacción. En un apartado posterior se presentará un modelo gráfico para interpretar la estructura de los componentes y los dispositivos de los procesos.

La selección del tipo de investigación se llevó a cabo considerando las características que poseen los estudios de caso y la reconstrucción de un orden local. Se definieron un conjunto de dimensiones que permitirían realizar una

evaluación del talento en una unidad de la CFE, en el campo de la energía hidráulica. Además se realizaron entrevistas y sesiones grupales con técnicos y profesionales de la empresa. Las dimensiones contempladas fueron los conocimientos específicos de cada función, la experiencia, la habilidad cognitiva, la habilidad social, la destreza y el proceso. Estas dimensiones fueron estudiadas en cada uno de los grupos de puestos definidos de la siguiente manera: estratégico, directivo, táctico mandos medios, táctico supervisión, operativo técnico y operativo administrativo. Finalmente se revisaron los documentos relevantes de la empresa y la información existente.

### **1.2.1. Estructuración de la administración de talentos y los procesos implicados**

La teoría de grafos es un instrumento que permite representar los problemas de búsqueda, formulación o conjetura (Salazar, 1979: 62). Un grafo se define como un conjunto de nodos y ramas. A los nodos se les asocia con conceptos o estados y las ramas representan relaciones entre nodos. En la Figura 4 se muestran los elementos de análisis que utilizan en el estudio del proyecto de administración del talento, los cuales están representados en un grafo, donde los nodos están jerárquicamente relacionados y constituyen la estructura del proyecto. El grafo del proyecto de administración del talento está representado por seis nodos (ver Figura 4).

- Administrar el talento (EST1). Este nodo fuente define el encadenamiento con los contextos externos y está conformado por la identificación de conocimientos, la alineación de roles y el desarrollo de especialidades

(expertise)<sup>5</sup>.

- Transferir y compartir conocimiento (EST2). Este nodo contiene los componentes para desarrollar el conocimiento y la promover el cambio y la innovación.
- Cooperar de manera eficaz y eficiente (EST3). Este nodo contiene los elementos de cooperación de trabajadores y empleados para la alcanzar la competitividad y la productividad.
- Promover una cultura (EST4). Este nodo contiene los elementos de una cultura de empresa que orienta hacia una conducta ética, equitativa, sustentable, sistémica y responsable.
- Alcanzar el compromiso (EST5). Este nodo representa los elementos que permiten alcanzar el grado de compromiso necesario para desarrollar proyectos competitivos.
- Colaborar para el logro de propósitos de la empresa (EST6). Este nodo contiene los elementos de colaboración necesarios para el logro de la misión, la visión y los objetivos de la CFE.

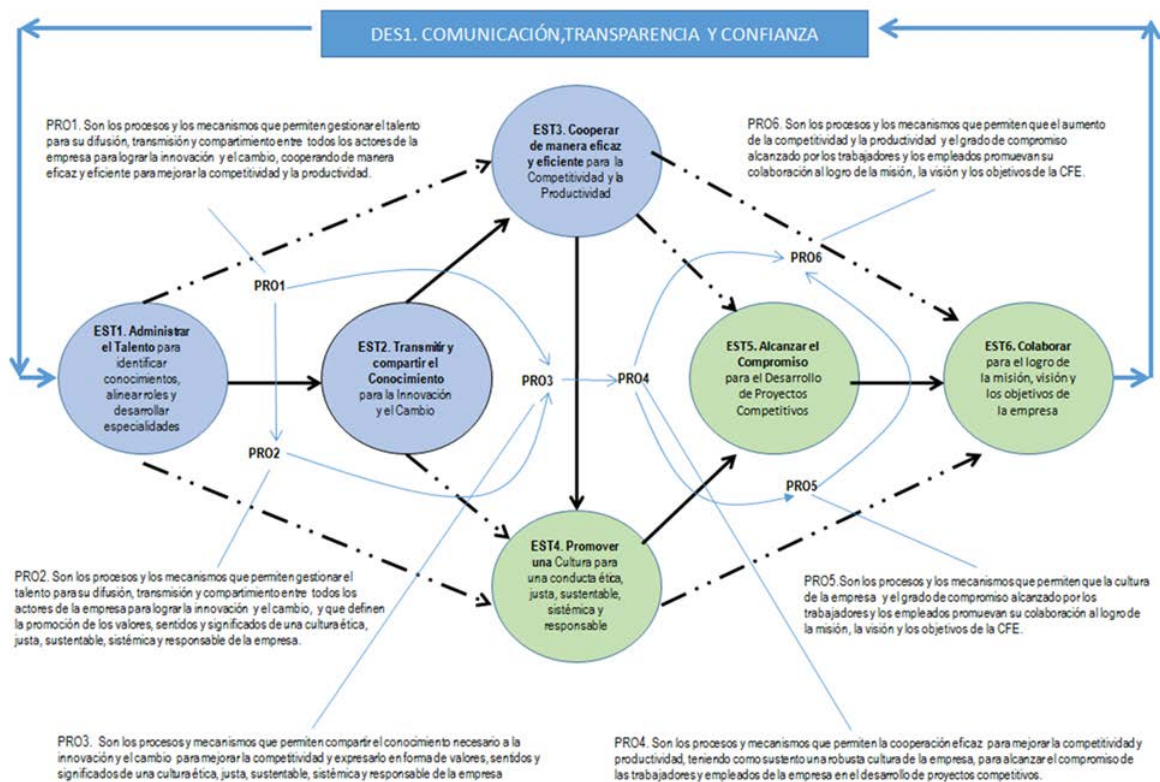
En la representación del grafo puede observarse que entre cualquier pareja de nodos existe una y sólo una trayectoria, y que las ramas del grafo son once entre los 6 nodos de la estructura del proyecto de administración. Existe una rama 12

<sup>5</sup> Consiste en aquellas características, habilidades y conocimientos que una persona adquiere a lo largo de la ejecución de sus funciones y procesos, que forma parte de una construcción social y de una herramientas para el pensamiento

que hace referencia al contexto del grafo que, que en este caso está representado por DES1. Comunicación, Transparencia y Confianza.

La trayectoria que contiene el mayor número de ramas se llama árbol de expansión. En nuestro caso, el árbol de expansión está compuesto por las ramas troncales representadas como líneas continuas entre los nodos. Las ramas que no se encuentran en el árbol de expansión son llamadas cuerdas y están representadas por líneas discontinuas.

Figura 3. Estructura, proceso y desarrollo del proyecto de administración del talento



Fuente: Elaboración en conjunto con el Doctor Pedro Solís, 2015

En el grafo, el nodo EST1 es llamado *nodo fuente* porque de ahí sólo salen ramas y ninguna llega. El nodo EST6 es denominado *nodo sumidero* porque ahí

sólo llegan ramas, ninguna sale. Dada la jerarquía entre nodos, las ramas troncales lo que indican es determinación de un nodo sobre otros.

De los cortes que se pueden realizar en el grafo Transferencia, el de mayor significación separa a EST1, EST2 y EST3 de los nodos EST4, EST5 y EST6. Lo que representa es que la Estrategia determina a la Estructura y a su vez la Estrategia y la Estructura, conjuntamente, determinan la Cultura.

### **1.2.2. Los procesos**

El dual<sup>6</sup> del grafo es una síntesis comprensiva e interpretativa de los procesos que vinculan a los circuitos entre tres nodos. En los seis circuitos que se encuentran en el grafo, los procesos están representados como PRO1, PRO2, PRO3, PRO4, PRO5 y PRO6 y están delimitados por troncales y cuerdas. La importancia de estos circuitos radica en que desde un punto de vista metodológico representan la síntesis de los conceptos implícitos de los nodos, tal y como lo señala Javier Salazar (1979):

En un árbol de expansión T, es muy importante establecer los circuitos fundamentales que están formados por ramas de T y una sola cuerda que cierra el circuito. Esta cuerda puede representar, en el contexto analizado, una relación trascendental para lograr la síntesis de los conceptos implícitos en los vértices que comprende el circuito (Salazar, 1979: 88)

<sup>6</sup> Se refiere a la posibilidad de poder analizar al sistema desde dos puntos de vista, ya sea por la estructura o los propios procesos que se generan.

En cada uno de los circuitos señalados, el área de síntesis puede estar representada por un nodo, de donde resultan seis nodos que constituyen un grafo dual, como se observa en la misma figura 4.

De ahí, pueden establecerse las siguientes relaciones funcionales:

$$\text{EST1} = \mathcal{F}(\text{DES1 inicial})$$

$$\text{EST2} = \mathcal{F}(\text{PRO1}, \text{PRO2}, \text{EST1})$$

$$\text{EST3} = \mathcal{F}(\text{PRO1}, \text{PRO3}, \text{EST2})$$

$$\text{EST4} = \mathcal{F}(\text{PRO2}, \text{PRO3}, \text{EST3})$$

$$\text{EST5} = \mathcal{F}(\text{PRO4}, \text{PRO5}, \text{EST4})$$

$$\text{EST6} = \mathcal{F}(\text{PRO5}, \text{PRO6}, \text{EST5})$$

$$\text{DES1 Final} = \mathcal{F}(\text{EST6})$$

El resultado de la interacción de diferentes procesos, se ve reflejado en la comunicación, transparencia y confianza que exista entre todos y cada uno de los elementos que integran el sistema de la organización.

## **2 Avances y resultados**

En este capítulo se presenta un resumen de las actividades e información resultante durante la investigación.

### **2.1 Reflexión estratégica**

Durante el proceso de intervención, se observaron los procesos y la interrelación de los componentes de la organización, con el objeto de realizar la reflexión estratégica, el análisis y la identificación del entorno, las metas, ejes y los objetivos estratégicos de la CFE. Los cuales se enlistan de la siguiente manera:

1. Brindar un excelente servicio al cliente
2. Alinear la estrategia y la Cultura Organizacional de acuerdo al rumbo de la empresa
3. Desarrollar nuestro Capital Humano
4. Mejorar nuestros procesos

### **2.2 Definición estructura funcional**

El proyecto de administración del talento requiere la identificación de conocimientos, la alineación de roles y el desarrollo de especialidades.

Por ello es importante y fundamental el involucramiento de la Alta Dirección en la determinación de la estructura y la definición de los puestos funcionales para el área.



En la siguiente figura se muestran los niveles de mando que existen en la organización.

Figura 4. Estructura funcional aprobada

ClaveEF	Nombre
EF01	Estratégico
EF02	Directivo
EF03	Táctico Mandos Medios
EF04	Táctico Supervisión
EF05	Operativo Técnico
EF06	Operativo Administrativo

Fuente: (CFE, 2014)

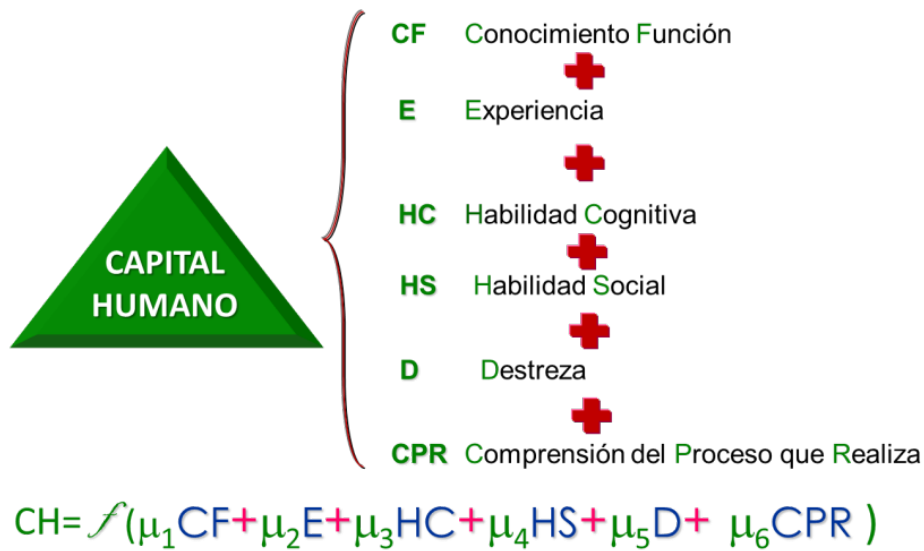
### 2.3 Diagnóstico del capital humano

A fin de poder conocer el capital humano se diseñó un instrumento que permitiera ayudar a la cuantificación del mismo. De tal forma que se procedió a llevar a cabo la evaluación. La distribución de los instrumentos de evaluación se realizó considerando la interacción existente entre el evaluado y quienes integran a la organización, con el apoyo de la alta dirección.

La metodología para determinar el capital humano fue a través de la aplicación de la siguiente ecuación en la cual intervienen 6 variables y 6 factores de ponderación ( $\mu$ ).

Las variables representan las características que conforman el capital humano de un modo integral y los factores de ponderación permiten diferenciar su valor relativo para cada nivel de la organización, como se observa en la figura 6.

Figura 5. Ecuación para la determinación del capital humano

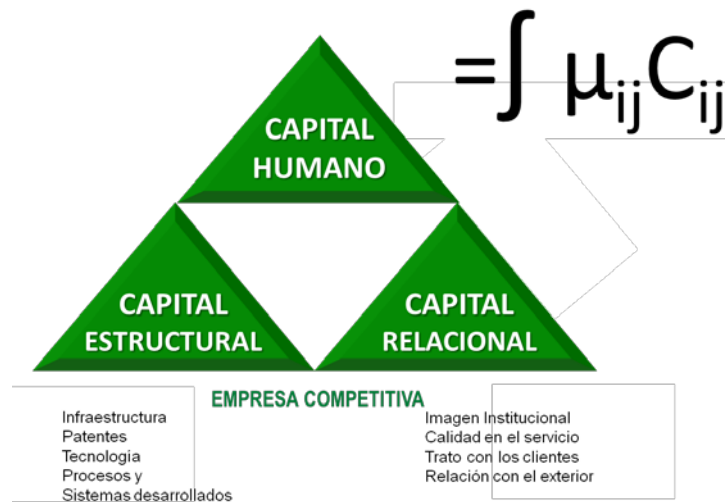


Fuente: Elaboración propia

En la ecuación, el Conocimiento de la Función **CF** se refiere al que debe poseer el trabajador con respecto al rol funcional que desempeña; la Expertise, **E**, la que se posee, tanto en el rol desempeñado como en el proceso; las Habilidades Cognitivas y Sociales, **HC** y **HS**, son consideradas como las facilitadoras del conocimiento a través de la operación directa con la información y con la interrelación personal; Destreza, **D**, es la capacidad para realizar algún trabajo, apoyado en una herramienta, que puede ser informática, y la Comprensión del Proceso que realiza, **CPR**.

De este primer acercamiento, se estableció la siguiente ecuación, una vez analizado los resultados de su aplicación, pasando de una función a una integral, que refleja las relaciones entre el rol funcional y los requerimientos para cada uno de ellos como se observa en la figura 7:

Figura 6. Integral de la competitividad



Fuente: Elaboración propia

En donde Donde  $C_{ij}$ , es lo requerido, para cada rol funcional  $j$ , considerando el Conocimiento de la Función, la expertise, las habilidades sociales, habilidades cognitivas, destrezas y conocimiento del proceso que realiza.

Los factores de ponderación, fueron definidos como resultado de diversos acercamientos con quienes integran la alta dirección del área en estudio.

Se consideró, como se puede observar en la siguiente figura, que tanto en las filas como en las columnas los valores en su conjunto sumen el 100% para cada puesto funcional definido en la figura 5.

En la siguiente figura se muestra el concentrado de los factores de ponderación que ejemplifican la red de colaboración que debería de existir en las organizaciones, con base en la contribución y requerimiento del proceso alineado al rol funcional que desempeña.

Figura 7. Concentrado factores de ponderación de CPRO

FACTORES DE PONDERACION							
ClaveFP	VARIABLE	EF01	EF02	EF03	EF04	EF05	EF06
μ1	Conocimiento ( CF )	0.17	0.17	0.17	0.17	0.16	0.16
μ2	Expertise ( E )	0.21	0.19	0.17	0.15	0.14	0.14
μ3	Habilidad Cognitiva (HC)	0.19	0.18	0.18	0.17	0.15	0.13
μ4	Habilidad Social (HS)	0.19	0.18	0.17	0.15	0.16	0.15
μ5	Destreza (D)	0.05	0.07	0.13	0.21	0.25	0.29
μ6	CPR (Proceso)	0.19	0.21	0.18	0.15	0.14	0.13

Fuente: (CPRO/GÓMEZ, 2014)

## 2.4 Propuesta del desarrollo integral del elemento humano

Con la visión de ser considerada como una empresa productiva, reconocida por la calidad y competitividad de sus productos y servicios, la CFE inicia el diseño e implantación de una estrategia de administración, considerando la importancia de ejecutar procesos que cumplan las condiciones de ser económicamente rentables, técnicamente factibles, socialmente aceptables y ambientalmente sostenibles.

Para ello se plantea la posibilidad de desarrollar el potencial del Capital Humano, a partir de la determinación de su estado actual.

Resulta importante mencionar que durante este proceso se contó con el respaldo tanto de la Alta Dirección como del Sindicato, lo cual facilitó el desarrollo de las actividades requeridas para el mismo.

El diagnóstico inició con la elaboración de una matriz cruzada entre los actores y participantes en el proceso, la cual fue diseñada y definida por el Alta Dirección, posteriormente se procedió a entregar los instrumentos de evaluación a cada uno de los colaboradores del área, en sobres cerrados y sin

elementos que permitieran identificar el origen de la evaluación, esto se realizó con el objeto de asegurar a los evaluadores la confiabilidad del anonimato en el proceso. Los instrumentos proporcionados dependían de la interacción de cada uno de los integrantes de la organización.

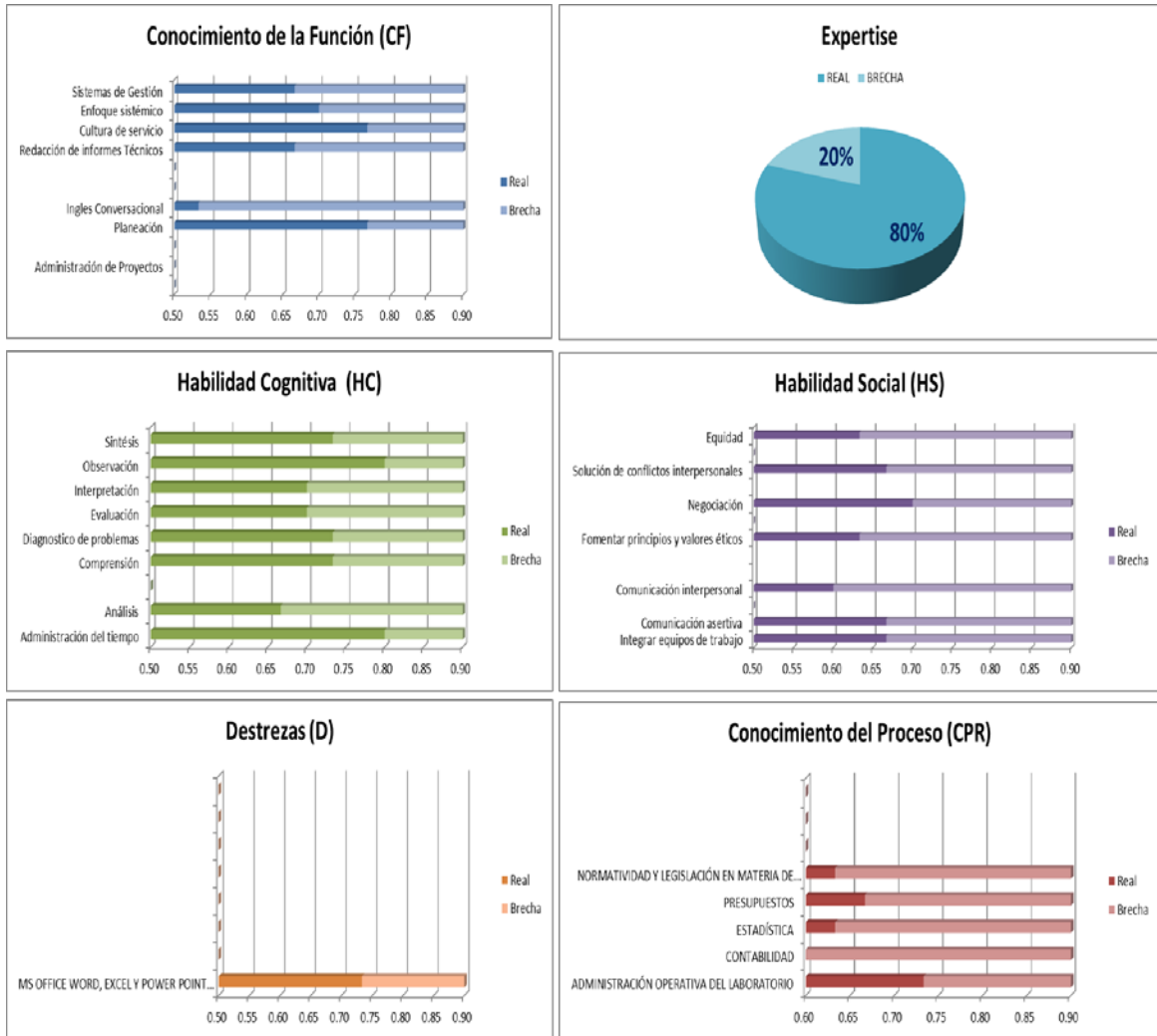
Posteriormente las evaluaciones fueron procesadas, es importante mencionar que las calificaciones extremas fueron eliminadas.

Los ítems a evaluar están relacionados directamente con las variables que están definidas en la ecuación del Capital Humano.

1. Conocimiento de la Función
2. Expertise
3. Habilidades Sociales
4. Habilidades Cognitivas
5. Destrezas
6. Conocimiento del Proceso que realiza

De los resultados del procesamiento de la información se procedió a comparar lo deseado contra lo evaluado permitiendo con ello determinar las brechas existentes, y con base en el factible establecer una estrategia de capacitación, adiestramiento y desarrollo, con el objeto de desarrollar a cada uno de los individuos con base en sus necesidades identificadas, en la figura 9 se muestran los resultados gráficos del Diagnóstico del área.

Figura 9. Diagnóstico del área



Fuente: (CPRO/GÓMEZ, 2015)

### **3 Conclusiones**

Actualmente, una vez que han iniciado acciones relacionadas con la Reforma Energética. Iniciando en esta primera etapa en materia petrolera. En donde México abrió la puerta a la historia, pero casi nadie entró. El estreno del fin del monopolio petrolero ha acabado en un acto que se puede observar como decepcionante. El magro resultado de la primera licitación, donde sólo se adjudicó el 14% de los campos subastados, dejó en evidencia fallos estructurales en la oferta y falta de experiencia en este proceso. Para el caso de Comisión Federal el escenario también se muestra preocupante, debido a la falta de experiencia en competir con compañías externas para la generación de energía.

Actualmente, en la organización en estudio, están basado sus esfuerzos para contribuir a la productividad y sustentabilidad es la generación y aplicación de nuevos conocimientos; principalmente a través de la innovación que está en función de la creatividad de un grupo, de su capacidad de trabajar en equipo y, fundamentalmente, es fruto de la colaboración interactiva e interdisciplinaria entre los individuos que hacen posible la sinergia en las acciones.

Los ejes estratégicos definidos por la empresa son los siguientes: 1. Brindar un Excelente Servicio al Cliente, 2. Alinear la estrategia y la cultura organizacional de acuerdo al nuevo rumbo de la empresa, 3. Desarrollar el Capital Humano, 4. Mejorar los procesos. La aplicación de la estrategia Administrativa de la Administración del Talento como resultado de una suma de los esfuerzos positivos aplicados en el campo de la administración, permite a las

organizaciones ser más eficientes. Entonces, es necesario que al plantear un modelo que involucre el establecimiento de redes de colaboración, apoyado en la identificación de potencialidades y la administración del talento, que logre integrar y lograr una sinergia de las acciones relacionadas con la economía del conocimiento, las competencias distintivas y estrategias exitosas que se vienen desarrollando en la organización.

En respuesta al decreto de Reforma Energética del Gobierno Federal y como una forma para afrontar los retos que el propio entorno demanda ante la apertura y la globalización, la organización en estudio ha establecido, como uno de sus principales retos, el desarrollar una cultura de aprendizaje en la organización.

El principal cambio se vería reflejado en la incorporación de una cultura de colaboración y trabajo en equipo, fundamentada en los valores institucionales, productividad, responsabilidad e integridad. En donde resulta fundamental crear una cultura de compartir-crear e inclusión. Además la confianza e importancia del valor del conocimiento aplicado, que permita facultar al elemento humano para la toma de decisiones en los procesos que ejecuta, y apoyada en la integración de tres elementos: relaciones, disciplina y compromisos compartidos; en donde el reconocimiento del saber, y el propiciar la oportunidad de compartirlo, despierte en el personal un sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización y que a su vez coadyuve a incrementar la competitividad.

De manera paralela la Gerencia de Administración está desarrollando acciones que permitan el desarrollo de capacidades, conocido con SICAD, sistema de



capacitación, adiestramiento y desarrollo que busca favorecer el desarrollo de habilidades que permitan a los trabajadores ser más competitivos ante este entorno tan demandante.

Los líderes de la organización están conscientes de lo anterior y están preocupados por buscar la manera en donde la innovación ya no sólo consista en mejorar productos o servicios, sino que permitan a la organización mantener e incrementar sus niveles de eficacia y eficiencia. De manera adicional, es necesario atender lo que la Reforma Energética está demandando. A partir de los avances que se alcancen a través del cambio de la cultura organizacional, se puede entonces inferir que al implantar estrategias para la administración del talento, tomando en cuenta la experiencia y trayectoria del personal de la organización, y al funcionar todas las áreas como centros de resultados, es de esperarse que la ejecución de los procesos sea más eficiente.

Por otra parte, el cambio cultural le permitirá a la organización contar con más y mejores elementos para plantear estrategias más eficaces para dar respuesta a las demandas que el entorno.

En el actual entorno competitivo en creciente globalización, internacionalización y reestructuración de las áreas que integran a toda la Comisión Federal de Electricidad, en donde los avances tecnológicos cada vez son más rápidos y frecuentes, con clientes y consumidores cada vez más sofisticados y exigentes, la adaptación al cambio se convierte no en una condición necesaria, sino indispensable para el éxito y la propia supervivencia del área.

En estos tiempos, la empresa no sólo pretende contribuir a la cadena de valor de la administración del Sistema Eléctrico Nacional, al ser considerada como una empresa productiva del estado, busca trascender más allá de la organización, incluyendo en su política el procurar el desarrollo constante de su personal, la mejora continua y la innovación en sus operaciones, utilizando un enfoque sistémico y de procesos, con la certeza de que con esto, serán una organización cada vez más competitiva. Para ello, es imperativo anticipar y enfrentar los retos tecnológicos, financieros y humanos y; hacer las innovaciones y transformaciones necesarias para garantizar el cumplimiento de sus funciones, productividad, competitividad y sustentabilidad de la empresa en este mundo globalizado.

Para la organización en estudio se definió en una primera etapa, realizarlo en un área de alta especialidad, que se dedica a la construcción de modelos físicos de proyectos hidroeléctricos. El cual está clasificado dentro de los tres primeros del país. Esta decisión fue tomada ya que la Alta Dirección de la CFE, deseaba verificar la factibilidad de aplicación de la Administración del Talento. Durante, este periodo de intervención se involucró a todo el personal, con el objeto de establecer una red de colaboración, resaltando la importancia del análisis y difusión de los valores humanos, el conocimiento de sí mismos, con el objeto de adquirir y actualizar habilidades que les permitieran identificar y evaluar sus estados físico, emocional, mental y espiritual, y con base en ello reestructurar sus patrones, creencias, y hábitos que pudieran estar bloqueando su bienestar y productividad. Todo ello, en busca de fortalecer la cultura organizacional,

orientando las acciones del personal a la misión, visión y valores de la organización, trabajando de manera paralela en los ítems de reconocimiento, género y diversidad, comunicación, liderazgo y participación.

Por lo anterior, se considera que tanto el entorno inmediato a la organización como las estrategias formuladas para el mejoramiento del clima laboral, son adecuados para la incorporación de una cultura fundamentada en la confianza, que permitiría implantar la estrategia de la administración del talento de una manera adecuada.

Es de resaltar el grado de compromiso e involucramiento tanto de la Alta Dirección y del Líder del Sindicato del área de estudio, además de la existencia de una cultura organizacional de aprendizaje y desarrollo continuo.

Por otra parte, la gran mayoría de los mandos medios y superiores están en edad de jubilación; por tanto, si no se establece un adecuado sistema integral de cuadros de reemplazo y tutoriales, alineado al desarrollo integral del elemento humano, se estaría hablando de una inminente gran pérdida potencial del capital intelectual del área, situación que de alguna manera ha presentado sus primeros síntomas.

Es de suma importancia, enfatizar el compromiso que se ha establecido con los trabajadores, los cuales han colaborado con su participación en la evaluación individual del Capital Humano, en donde se han creado expectativas importantes de mejoramiento.

A partir de los avances que se pueden alcanzar a través del cambio de la cultura organizacional, se puede entonces deducir que al implantar estrategias

eficientes para la administración del talento y tomando en cuenta la experiencia y trayectoria del personal de la organización, al funcionar todas las áreas como centros de resultados y a su vez como una empresa productiva del estado, es de esperarse que la ejecución de los procesos sea más eficiente.

Por otra parte, el cambio cultural le permitirá a la organización contar con más y mejores elementos para plantear estrategias más eficaces para dar respuesta a las demandas del entorno.

En el actual entorno competitivo en creciente internacionalización y reestructuración de las áreas que integran a toda la Comisión Federal de Electricidad, en donde los avances tecnológicos cada vez son más rápidos y frecuentes, con clientes y consumidores cada vez más sofisticados y exigentes, la adaptación al cambio se convierte no en una condición necesaria, sino indispensable para el éxito y la propia supervivencia del área

Además de la buena voluntad de parte tanto de la Alta Dirección como del Sindicato, lo cual genera una **cultura de confianza**, que genera un **compromiso**, en donde es importante no defraudar.

Actualmente, durante el mes de julio se inició el proceso de intervención un área de especialización en servicios de ingeniería, teniendo el compromiso de presentar resultados durante la segunda semana de octubre.

#### **4 Bibliografía**

- Ai Mexico, CONACYT, "Estado del Arte y Prospectiva de la Ingeniería en México y el Mundo", realizado por la Academia de Ingeniería de México", 2010
- CFE, "Diplomado Administración por competencias", México, 2010)
- COLLINS, C. James y PORRAS, I, Jerry., "Organizaciones que perduran", Editorial Norma, Buenos Aires, 1996.
- GOMEZ, S. María Teresa, Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento. El caso de las organizaciones del sector paraestatal. La Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil de la Subdirección Técnica de la Comisión Federal de Electricidad, 2008, UAQ.
- ROBBINS, Stephen., "Comportamiento Organizacional", México, McGraw-Hill, p.9., 1996.
- SALAZAR, R. Javier., "Enfoque de sistemas de la educación, teoría de gráficas", México, Limusa. 1979a
- SALAZAR, R. Javier., "Modelos esquemáticos, para la elaboración de planes en la educación superior", México, ANUIES. 1979b
- SALAZAR, R. Javier., "Lógica y expertos", México, ANUIES y UAM Iztapalapa.
- PAREDES, Israel, "Módulo 1, Diplomado en Desarrollo del Talento Humano por competencias", México, CFE, p.16., 2010.
- CFE, CFE, "Una empresa de clase mundial", México, Fondo de Cultura Económica, 2006.

### **Otras Referencias**

Reunión Institucional de Calidad y Competitividad, CFE, 2005, 2007,2010

DE MUCHA, Carlos., *“Apuntes de la materia teoría de las organizaciones”*,  
UAQ, 2006

CFE, Diplomado en administración por competencias, módulo 1 y 2, Central  
Escuela Celaya, 2010.

CFE, Diplomado en alta dirección, Módulo 2, 3 y 4 Central Escuela Celaya,  
2014.

### **Páginas Electrónicas Consultadas**

<http://www.cfe.gob.mx>

<http://k1000d.cfemex.gob.mx>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

# Evaluando a los Organismos Intermediarios: El Caso de las Fundaciones Produce

---

Luz Marina Sánchez Rodríguez<sup>1</sup>  
René Rivera Huerta<sup>2</sup>

## Resumen

Las actividades de innovación requieren del esfuerzo de diferentes actores que vinculados interactúan no sólo para crear conocimiento científico y tecnológico, también para difundirlo y materializarlo en productos, procesos y servicios. Este proceso es complejo porque la mayoría de las veces los intereses y motivaciones de los actores involucrados no son compartidos. En este escenario han surgido un conjunto de organismos que actúan como mediadores: “intermediarios”. Estos últimos generan valor, al identificar el conocimiento y tecnología apropiada a las necesidades de sus clientes, además de facilitar la transferencia de la misma. En esta línea y con la finalidad de responder a la problemática que enfrenta el campo mexicano, el Gobierno ha creado organismos intermediarios para vincular a los investigadores con los productores agropecuarios: las Fundaciones Produce (FP). Las FP son asociaciones de productores agropecuarios sin fines de lucro, su principal misión es apoyar a los actores de las cadenas agroindustriales en la innovación tecnológica. El objetivo del presente trabajo es evaluar el desempeño de las FP, mediante técnicas econométricas, a través de observar el efecto de la intermediación de las fundaciones en el tipo y cantidad de producción de los investigadores vinculados con los productores agropecuarios comparada con aquellos que no lo están. La base de datos se recopiló con una encuesta propia aplicada entre mayo y octubre de 2014. Se recopilaron un total de 108 observaciones que corresponden a investigadores que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores cuyo trabajo puede tener una aplicación potencial en el sector agropecuario.

**Palabras clave:** Productividad, conocimiento científico y tecnológico.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.  
[marina\\_sanchez@yahoo.com](mailto:marina_sanchez@yahoo.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. [rivera.uam@gmail.com](mailto:rivera.uam@gmail.com)

## **Introducción**

La innovación es un proceso que comprende desde la investigación y el desarrollo (I+D) hasta la aceptación comercial<sup>3</sup>, donde la posibilidad de éxito depende de la combinación adecuada de nuevos dispositivos y prácticas técnicas (hardware), nuevo conocimiento y modos de pensar (software) y; nuevas instituciones y formas de organización (orgware) (Leeuwis, 2010). En este sentido la innovación es resultado de un conjunto de actividades que requieren del esfuerzo coordinado y de la interacción de una red de actores que son interdependientes (Leeuwis y Van Den Ban, 2004). Estas actividades se dificultan o pueden no llevarse a cabo cuando las organizaciones deciden actuar de manera aislada.

En este escenario han surgido un conjunto de individuos u organizaciones que actúan como mediadores entre los actores involucrados en los procesos de innovación, a este tipo de organismos se les ha denominado “intermediarios”. Estos últimos generan valor para los clientes al identificar el conocimiento y la tecnología apropiada a sus necesidades y facilitar la transferencia de la misma (Verona, Prandelli y Sawhney, 2006; Howells, 2006).

En la relación investigador- productor los servicios prestados por los intermediarios pueden generar beneficios para los participantes. En el caso particular de los investigadores, la intermediación representa la posibilidad de encontrar financiamiento externo para su investigación. Por otro lado, a las empresas la

<sup>3</sup> Etapas que de acuerdo con la literatura no necesariamente ocurren de manera lineal (Kline y Rosenberg, 1986; Lundvall, 1992).



intermediación les ayuda a satisfacer las necesidades de conocimiento y de tecnología percibidas por la industria o sectores productivos (Winch y Courtney, 2007)

En esta misma dirección y con la finalidad de dar respuesta a los problemas y retos que enfrenta el sector agropecuario mexicano, los Gobiernos Federal y Estatal han generado organismos intermediarios con la finalidad de vincular a los investigadores con los productores agropecuarios, tal es el caso de las Fundaciones Produce (FP). Las FP son asociaciones de productores agrícolas sin fines de lucro, que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio. Las fundaciones son por lo tanto organismos intermediarios cuyo propósito es fomentar la participación de los investigadores en proyectos científicos y tecnológicos que tratan de dar solución a un problema concreto que enfrentan los productores agropecuarios.

Aun cuando la importancia de las Fundaciones Produce está clara, pocos trabajos han sido realizados por la academia para entender el funcionamiento y el desempeño de este organismo (Ekboir, Dutrénit, Martínez, Torres y Vera-Cruz, 2009; Dutrénit, Rocha y Vera-Cruz, 2011; Torres y Vera-Cruz, 2011). Menos investigación aun se ha realizado para entender el impacto que ha tenido dicho organismo tanto en el agente generador del conocimiento (los investigadores), como en el agente usuario del mismo (productores agropecuarios). Este trabajo intenta, por tanto, contribuir a la discusión estudiando el efecto de la

intermediación de las FP en la cantidad y calidad de la producción de la oferta de conocimiento.

Se parte de la idea de que la intermediación de las Fundaciones Produce puede estar incidiendo en la dirección de las actividades del investigador; es decir, se podría pensar que la producción científica y tecnológica del investigador que está vinculado con los productores agropecuarios mediante las fundaciones, está relativamente más orientada hacia los temas, productos o actividades que tratan de dar respuesta a problemas prácticos que enfrentan los productores tales como asesorías técnicas, transferencia de tecnología, capacitación, mejoramiento genético, entre otras.

Hasta donde nuestro conocimiento permite afirmar no existen trabajos previos que aborden de forma directa el efecto de las FP en la productividad de los investigadores. Existen, sin embargo, trabajos que tocan el punto de la intermediación de forma tangencial, pero focalizándose principalmente en el efecto de la vinculación investigador- productor (I-P) en la productividad de investigador (Rivera, Dutrénit, Ekboir, Sampedro y Vera-Cruz, 2011).

En este sentido el principal objetivo del presente trabajo es evaluar el desempeño de las FP a través de observar el efecto de la intermediación de estos organismos en el tipo y cantidad de producción de los investigadores vinculados con las FP comparada con aquellos investigadores que no lo están.

Para llevar a cabo lo anterior la base de datos utilizada se recopiló a través de una encuesta propia aplicada durante los meses de mayo a octubre de 2014. Se recopilaron 108 observaciones que representan al 4.4% del total de investigadores pertenecientes al área de “Biotecnología y Ciencias Agropecuarias” del Sistema Nacional de Investigadores. La información corresponde a la producción científica y tecnológica de los investigadores para el periodo 2005- 2013. Para el análisis de la información se construyó un modelo de regresión binomial negativa.

El trabajo se divide en cuatro apartados, en el primero se presenta una breve revisión de la literatura relacionada con los organismos intermediarios, en la segunda parte se exponen la descripción de las variables; en el tercer apartado se presenta los resultados del análisis econométrico y en el último apartado se presentan las reflexiones finales.

## **1. La intermediación**

La literatura sobre sistemas y redes de innovación han enfatizado que la generación, transferencia y difusión de conocimiento científico y tecnológico es resultado de la interacción de un conjunto de actores relevantes en los procesos de innovación (Carlsson y Stankiewicz, 1991; Bessant y Rush, 1995; Hargadon y Sutton, 1997; Klerkx y Leeuwis, 2008a; Klerkx y Leeuwis, 2008b; Klerkx y Leeuwis, 2009).

El funcionamiento adecuado de estos sistemas y/o redes de innovación es complicado porque existen brechas geográficas, cognitivas, comunicativas, organizacionales, funcionales, culturales, sociales y temporales entre los actores (Klerkx y Leeuwis, 2009). En este sentido, se identifica y reconoce la importancia de los agentes que facilitan la transferencia de conocimiento científico y tecnológico (Bessant y Rush, 1995, Howells, 2006). A estos agentes facilitadores se les denomina “intermediarios” los cuales se pueden definir como “una clase de organizaciones, agente o intermediario que actúa en cualquier aspecto del proceso de innovación entre dos o más partes” (Howells, 2006:720)

En la definición de Howells (2006) se pueden incluir a la gran diversidad de actores tanto públicos como privados que asumen un papel de intermediarios en los procesos de innovación. Cabe destacar que Howells (2006), hace una contribución importante al identificar al menos diez funciones que realizan los intermediarios: 1.previsión tecnológica y diagnóstico; 2.monitoreo y procesamiento de información; 3.generación, procesamiento y combinación de conocimiento; 4.intermediario y “gatekeeping”; 5.pruebas, validación y entrenamiento; 6.acreditación y estándares; 7.regulación y arbitraje; 8.propiedad intelectual y protección de resultados; 9.comercialización y explotación de resultados y; 10.valoración y evaluación de tecnologías.

El orden de las funciones refleja las etapas y visión lineal de los procesos de innovación, pero sin dejar de lado su naturaleza interactiva, las primeras etapas

son cercanas a la fase de investigación básica; mientras que las últimas son cercanas al proceso de comercialización. La diversidad de funciones que realizan los intermediarios es resultado de la heterogeneidad de los actores, el nivel en el que operan, grado de involucramiento de los mismos en las actividades de innovación y la complejidad de las tareas que desempeñan (Howells, 2006; Klerkx y Leeuwis, 2009; Dalziel, 2006).

De lo anterior se deduce que los intermediarios en los procesos de innovación representan diferentes intereses, por lo tanto un intermediario eficaz debe balancear y dar forma a los temas centrales de oferta y demanda de conocimiento científico y tecnológico, lo que implica que debe contar con un conjunto de habilidades y capacidades únicas (Grigg, 2003; Malone, Robert y Scott-Morton, 2003). El avance observado en el análisis de la intermediación, se debe principalmente a las investigaciones realizadas en el sector industrial (Stewart y Hyylaso, 2008; Shohert y Preverzer, 1996), donde se ha enfatizado el papel del intermediario en la relación de vinculación entre los usuarios y productores de conocimiento científico y tecnológico.

Aunque, recientemente ha surgido un interés por analizar el problema de la intermediación en el sector agrícola (Senker y Faulkner, 2001; Cash, 2001; Clark, 2001; Sulaiman y Hall, 2005; Klerkx y Leeuwis, 2008a, 2008b y 2009; Kilelu, Klerkx, Leeuwis y Hall, 2011; Dhamankar, 2011), ya que este sector se ha convertido paulatinamente en una actividad más compleja y estructurada. Lo

anterior ha generado un cambio en la dinámica del sector, ya que los productores agrícolas se enfrentan el reto de ser más competitivos como resultado de la presión impuesta por el mercado globalizado. En este contexto, la innovación se ha vuelto un elemento clave para que los productores agrícolas puedan adaptarse a un entorno más competitivo (Banco Mundial, 2007).

No obstante, la dirección en los trabajos de los sectores industrial y agropecuario tienen como objetivo último explicar lo que sucede por el lado de la demanda, es decir, por el lado de los usuarios del conocimiento científico y tecnológico (Hargadon y Sutton, 1997; Sakakibara y Branstetter, 2003; Roxas, Piroli y Sorrentino, 2011).

La mayor parte de estos trabajos se centran en evaluar el efecto que tiene la intermediación en el desempeño de las empresas y/o productores, dado que se piensa que estos actores tienen la capacidad de transformar el conocimiento en un producto o servicio nuevo o mejorado para introducirlo en el mercado (Patel y Pavitt, 1994). De modo que se esperaría que los intermediarios generaran beneficios para las empresas en términos de desempeño, y que en el agregado provocase efectos positivos en las actividades productivas de la economía

Mientras que el efecto de la intermediación por el lado de los oferentes de conocimiento científico y tecnológico no ha sido explorado por la literatura; se podría pensar que la intermediación al fomentar la vinculación I-P puede estar

provocando algún efecto sobre la productividad científica y tecnológica del investigador. Como señalan D'Este y Patel (2007), la colaboración directa de los investigadores con el sector industrial resulta favorable para la transferencia de conocimiento, ya que les permite a los investigadores adquirir una mejor comprensión del entorno de aplicación de su investigación.

Trabajos previos abordan de manera tangencial el problema de la intermediación, aunque se centran en el efecto de la vinculación I-P en la productividad del investigador sin profundizar en la variable intermediación (Rivera, et. al, 2011). Dicho trabajo usando una encuesta aplicada a investigadores contribuyo a la comprensión de la interacción I-P ampliando la definición de productividad e identificando la naturaleza de dicha relación en el sector agrícola (Rivera, et. al., 2011).

## **1.2 Organismos intermediarios en México: las Fundaciones Produce**

En el caso particular de México, el sector agrícola se encuentra altamente polarizado. Por un lado, se encuentra un grupo de agricultores y empresarios ejidatarios que están altamente capitalizados y, por otro, se tiene una gran cantidad de pequeños agricultores que producen para el mercado local o para la subsistencia (Polanco, 1996; Del Valle y Solleiro , 1996). Cada uno de estos grupos de productores cuenta con tecnología, información y necesidades sociales o económicas diferentes. Mientras que los grandes comercializadores del campo

requieren mantener cierto nivel de competitividad, el segundo grupo requiere acceso a otras fuentes de ingreso para superar la pobreza (Ekboir, Espinosa, Arellano, Moctezuma y Tapia, 2003).

Con la finalidad de dar respuesta a la problemática que enfrenta el campo mexicano, el Gobierno en los últimos veinte años ha promovido cambios importantes en la investigación y extensión<sup>4</sup> agropecuaria. Un ejemplo es la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), publicada en 2002 la cual, en papel, impulsa la generación y diversificación del empleo, garantizando de este modo la incorporación y participación del sector agrícola en pequeña escala en el desarrollo nacional, dando prioridad a las zonas marginadas y a los sectores económicamente débiles de la economía rural. Este Ley delegó a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) la coordinación de los diferentes órganos ejecutores, cuyas funciones son la investigación agrícola, la generación de tecnología, la experimentación y el extensionismo. Supuestamente, estos cambios tratarían de responder a las necesidades de una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos (DOF, 2001).

<sup>4</sup> El término extensión se empleó para referirse a los programas de educación para adultos creados en las universidades y orientados a divulgar los conocimientos generados a un tipo de individuos fuera de los límites de la Universidad. Con el tiempo el término se ha interpretado de diversas formas: transferencia de tecnología, que se refiere a la transmisión de información técnica; asistencia técnica que se refiere a prácticas de cultivo y manejo de ganado; servicios de asesoría incorporados al enfoque de gestión



Entre los principales cambios institucionales promovidos por los Gobiernos Federal y Estatal, como parte del Subprograma de Investigación y Transferencia de Tecnología de Alianza para el Campo, fue la creación, en 1996, de las Fundaciones Produce (FP). Estas últimas son asociaciones de productores agropecuarios sin fines de lucro, son administradas a través de Consejos Directivos. Los Consejos son presididos por algún productor líder, por lo general se trata de un mediano o grande empresario que realiza actividades en el sector agrícola o ganadero; adicionalmente participan representantes del Gobierno Estatal y de la SAGARPA. La presidencia es un cargo honorífico por lo tanto no reciben sueldo por las tareas que realizan. Actualmente, existen 32 FP una por cada entidad federativa, las cuales cuentan con un órgano de coordinación federal, la Coordinadora de las Fundaciones Produce (COFUPRO) (Paredes y Moncada, 2001).

Las FP son instancias de “Ejecución Federalizada”<sup>5</sup> y entre sus atribuciones y responsabilidades se encuentra formular el Programa Estatal de Investigación y Transferencia de Tecnología en cada entidad federativa, establecer los criterios para definir los proyectos prioritarios, asignar y administrar recursos del programa, fomentar la alianza entre las instituciones de investigación relacionadas con el sector agropecuario y el sector productivo, entre otras (DOF, 2003).

<sup>5</sup> Los montos federales se determinan mediante la “Formula de Asignación de Recursos Federales a las Entidades Federativas”, con base a los parámetros de equidad y desarrollo regional (DOF, Reglas de operación del programa Alianza para el campo, 2003)

En síntesis estas organizaciones tratan de lograr que las empresas y productores agrícolas sean capaces de generar innovaciones tecnológicas en beneficio de los actores de las cadenas agroindustriales de los estados que conforman a la república mexicana. La FP son por tanto organismos intermediarios porque deben fomentar la participación de investigadores en proyectos científicos y tecnológicos, que tratan de dar solución a los problemas concretos que enfrentan los productores agropecuarios. Esto es particularmente importante en el caso de México donde el conocimiento está altamente concentrado en zonas urbanas y lejos por tanto de los productores agropecuarios (Dutrénit, et. al., 2011). Cabe decir que el conocimiento científico y tecnológico que requiere el sector agropecuario proviene esencialmente de las universidades, centros e instituciones de investigación.

Las FP se han consolidado como un actor clave en el sector agropecuario; no obstante ha sido poco documentada la labor de las fundaciones y se sabe poco sobre el desempeño de este organismo. Se puede mencionar los estudios de caso de la fundación Nuevo León (Torres y Vera-Cruz, 2011) y de la fundación Chiapas (Dutrénit, et. al., 2011). En relación con la fundación Nuevo León los autores señalan que existen efectos positivos de la intermediación en relación con la formación de redes con otras asociaciones, en los procesos de gestión de la innovación, fomento de la participación de productores en la identificación de la demanda y en el compromiso de los investigadores con el resultado del proyecto.

Los trabajos arriba citados contribuyen al entendimiento del efecto de la intermediación de las FP en el desempeño de los productores agropecuarios, pero se desconoce el efecto que las FP podría estar generando en la productividad del investigador.

## **2. Principales características de la base de datos**

La información empleada en el presente trabajo proviene de dos fuentes, la aplicación de una encuesta y una base de datos. La encuesta se aplicó entre mayo y octubre de 2014<sup>6</sup> a investigadores que se desempeñan en instituciones de educación superior y en centros públicos de investigación (CPI). La información proporcionada por los investigadores permitió conocer aspectos relacionados con la intermediación de las Fundaciones Produce y producción científica del investigador para el periodo 2005 a 2013.

La base de datos fue proporcionada por el CONACyT<sup>7</sup>, y contiene la información que reportan los investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigación Mexicano (SNInv) y forman parte del área 6 de conocimiento que comprende “Biotecnología y Ciencias Agropecuarias”, esta base contiene las características generales de los investigadores y el histórico de la producción

<sup>6</sup> La conducción de la encuesta comprendió dos etapas, la primera se contactó vía telefónica y electrónica a los posibles encuestados para explicarles el propósito del cuestionario y en la segunda se envió el cuestionario y se dio monitoreo a la recepción de los mismos.

<sup>7</sup> La base de datos fue proporcionada por CONACyT como parte del proyecto “Vinculación academia- sector productivo: un análisis de la productividad y el desempeño innovativo de las empresas” financiado por esta institución y cuya responsable del mismo es la Dra. Gabriela Dutrénit B.

científica; es decir, el número de artículos publicados en revistas de calidad internacional indexadas en el Journal Citation Reports (JCR) y en el índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológicas del CONACyT, el número de libros y capítulos de libros publicados en editoriales de prestigio nacional e internacional, así como el número de trabajos, patentes nacionales y extranjeras, desarrollos tecnológicos<sup>8</sup>, reseñas, tesis dirigidas y reportes. Adicionalmente, se realizó una búsqueda en los portales de SCOPUS y Science, como mecanismo de verificación del número de artículos reportados por investigadores al CONACyT.

## **2.1 Características de la muestra**

La población objetivo comprende a 2443 investigadores pertenecientes al área de Biotecnología y Ciencias Agropecuarias. De este grupo se obtuvo una respuesta del 4.4%. La muestra comprende a 108 investigadores, de los cuales el 17% corresponde al sexo femenino y el 83% al masculino. El rango de edad comprende desde 32 hasta 82 años, con una media de 54.52 y desviación estándar de 9.27.

<sup>8</sup> De acuerdo con los criterios establecidos por CONACyT, un desarrollo tecnológico se refiere a la generación y aplicación teórico-práctico de conocimiento original en el campo de experiencia del investigador. Se consideran los reportes técnicos de investigación, diagramas y especificaciones técnicas y manuales de usuario y/o patentes, estos documentos deben ser lo suficientemente detallados para permitir la aplicación de conocimiento por un tercero. Finalmente, los planes de negocios, contratos con terceros o cartas de usuario y/o registro de derechos de autor o variedades.

El 66% de los encuestados obtuvieron su último grado en el México y el 34% en el extranjero. El 63% de los encuestados cuenta con Nivel 1 en el SNIInv, el 19% corresponden al Nivel 2 y, el restante 17% corresponden a Nivel 3 y Candidatos.

En relación con la institución de adscripción el 44% de la muestra corresponde a universidades que imparten estudios agropecuarios, institutos tecnológicos y CPIs sectoriales. Mientras que el 56% restante, corresponde a investigadores que laboran en las universidades federales y centros públicos que realizan investigación con efectos potenciales al sector agropecuario.

El 40% de la muestra se localiza en la región Occidente del país, el 22% en la zona Norte, el 21% en la región Central y el 17% en el Sur. Considerando la producción científica y tecnológica del investigador entre 2005 y 2013, al considerar un solo producto, el 42% de los investigadores han llevado a cabo nuevos desarrollos y como el total de investigadores encuestados pertenece al SNIInv todos han realizado publicaciones. Por último, el 69% de los investigadores ha participado con los productores agropecuarios mediante las Fundaciones Produce, mientras que el 31% no sea ha vinculado mediante las Fundaciones.

## **2.2 Variables**

En el cuadro 1 se presenta la descripción y estadística descriptiva de las variables dependientes, independiente y de control, usadas en el modelo.

## 2.2.1 Variables dependientes

La producción científica y tecnológica de los investigadores representa la variable dependiente. Los productos que se consideran son el número de artículos indexados y el número de desarrollo tecnológicos de 2005 a 2013.

Cuadro 1. Descripción estadística de las variables dependientes, independiente y de control

Variable	Descripción	Mean	Median	Std. Dev.	Min	Max
articulos	Número de artículos publicados en los últimos 8 años	37.01	28.5	28.97	1	164
desarrollos	Número de desarrollos tecnológicos en los últimos 8 años	1.57	0	3.70	0	25
DProduce	Variable Dummy, donde 1 si participo en FP	0.69	1	0.47	0	1
Dvinculación	Variable Dummy, donde 1 si se vinculó con empresas o productores	0.81	1	0.40	0	1
Experiencia	Tiempo de experiencia, a partir de que término último grado	16.07	15	9.59	1	58
exp2	Tiempo de experiencia al cuadrado	349.44	225	481.07	1	3364
antigüedad	Antigüedad en institución de adscripción	24.04	27	11.34	1	51
antig2	Antigüedad al cuadrado	705.07	729	533.74	1	2601
Dnivel	Variable Dummy, donde 1 en caso de nivel 2 y 3 en SNIInv	0.30	0	0.46	0	1
Dgénero	Variable Dummy, donde 1 en caso de masculino	0.83	1	0.37	0	1
DLider	Variable Dummy, donde 1 en caso de ser líder grupo de investigación	0.41	0	0.49	0	1
Dadscripción	Variable Dummy, donde 1 en caso de universidad, cpi, tecnológico agropecuario	0.44	0	0.50	0	1
DpaísMéxico	Variable Dummy, donde 1 si realizo último grado de estudios en México	0.66	1	0.48	0	1
Dgrupolnv	Variable Dummy, donde 1 si pertenece a grupo de investigación	0.85	1	0.36	0	1
CentroO	Variable Dummy, donde 1 si regiones es centro occidente	0.40	0	0.49	0	1
Norte	Variable Dummy, donde 1 si regiones es norte	0.22	0	0.42	0	1
Sur	Variable Dummy, donde 1 si regiones es sur	0.17	1	0.37	0	1

Fuente: Elaboración propia con base en CONACyT (2014), directorio de investigadores vigentes, base de datos de producción científica y tecnológica y encuesta aplicada a 108 investigadores del área "Biotecnología y Ciencias Agropecuarias" del Sistema Nacional de Investigadores Mexicano.

A continuación se describen cada uno de ellos:

- *Números de artículos publicados*: Se considera el número de artículos publicados en revistas indexados para el periodo de análisis.
- *Número de nuevos desarrollos tecnológicos*: Incluye el número de desarrollos de generación y aplicación de conocimiento original en el campo de experiencia del investigador para el periodo analizado. Es decir, en el caso del sector agropecuario, se consideran las semillas de variedades nuevas o mejoradas, tejidos, vacunas, equipo y técnicas de cultivo y crianza.

### **2.2.2 Variable independiente**

Como el principal objetivo del presente trabajo es determinar si la intermediación de las Fundaciones Produce está incidiendo en el tipo y cantidad de productividad del investigador, se tomó en cuenta la participación de los investigadores en proyectos patrocinados por las Fundaciones.

- *Fundaciones Produce*: Incluye la participación de los investigadores en proyectos patrocinados por las Fundaciones. Se construyó una variable Dummy, donde se considera 1 en caso de que el investigador haya participado en las fundaciones, y 0 en caso contrario en el periodo de análisis.

### 2.2.3 Variables de control

Las variables de control se emplean para considerar aquellos factores no observados que podrían influir en las variables dependientes. A continuación se listan las variables de control empleadas para la estimación:

- *Vinculación*: es una variable Dummy, donde 1 significa que el investigador se vinculó con empresas o productores agropecuarios y 0 en caso de no haber establecido relación alguna en el periodo de análisis.
- *Experiencia*: se determinó considerando el tiempo que ha transcurrido, desde que el investigador obtuvo su último grado de estudios. En este sentido, la experiencia comprende desde 1, hasta 58 años, con una media de 16.07 y desviación estándar de 9.59.
- *Antigüedad*: en este caso se consideró el tiempo que ha transcurrido, desde que el investigador ingreso a su institución de adscripción. La antigüedad comprende desde 1, hasta 51 años, con una media de 24.04 y una desviación estándar de 11.34.
- *Nivel de SNIInv*: se construyó una variable Dummy, donde 1 corresponde a los Niveles 2 y 3 del Sistema Nacional de Investigadores; mientras que 0 corresponde a los candidatos y Nivel 1.
- *Género*: Indica el género del investigador, es una variable Dummy, donde 1 indica género masculino y 0 en caso de femenino.
- *Liderazgo*: se distingue a los investigadores que desempeñan un papel de liderazgo en su grupo de investigación, se emplea una Dummy, donde 1 si es líder y 0 caso contrario.



- *Adscripción:* Esta variable sirve para determinar el tipo de institución donde labora el investigador, se construyó una Dummy, donde 1 indica que realiza sus actividades en una universidades, CPI's o institutos tecnológicos, cuya orientación es hacia temas agropecuarios; mientras que 0 si pertenecer a universidades o CPI's donde la investigación puede tener una aplicación potencial para el sector agropecuario.
- *País donde obtuvo último grado:* se empleó una variable Dummy, donde 1 significa que el investigador obtuvo su último grado en México y 0 si lo realizo en el extranjero.
- *Grupo de Investigación:* Esta variable sirve para determinar la interacción del investigador a través de un grupo de investigación. Se formaron dos grupos mediante una Dummy, 1 para indicar que pertenece a un grupo de investigación, 0 de caso contrario.
- *Regiones:* determina la zona geográfica de la institución de adscripción del investigador, se consideraron cuatro regiones, norte, centro norte, centro occidente y sur<sup>9</sup>.

#### **2.2.4 Correlación entre las variables**

Para elaborar el modelo empírico y tratar de contrastar la hipótesis planteada, se comprobó la existencia de correlación entre las variables dependientes,

<sup>9</sup> Norte incluye los estados de Baja California Norte y Sur, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León, Sonora, y Tamaulipas. Centro Norte para los estados de Aguascalientes, Durango, Guanajuato, Querétaro, SLP y Zacatecas. Centro Occidente incluye los estados de Colima, Distrito Federal, Guerrero, Jalisco, Edo.Mex., Michoacán, Morelos, Nayarit y Sinaloa. Sur para Campeche, Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Tabasco y Chiapas.

independiente y de control. En relación con las variables dependientes, se calculó la matriz de correlación para los productos científicos y tecnológicos de los investigadores.

En el cuadro 2, se presenta la matriz de correlación de los artículos publicados y desarrollo tecnológicos. Como se puede observar, los artículos publicados presentan una relación positiva y no significativa con los desarrollos tecnológicos.

Cuadro 2  
Correlación entre las variables dependientes

	Artículos	Desarrollos
Artículos	1	
Desarrollos	0.1718	1

Fuente: Elaboración propia con base en CONACyT (2014), directorio de investigadores vigentes, base de datos de producción científica y tecnológica y encuesta aplicada a 108 investigadores del área “Biotecnología y Ciencias Agropecuarias” del Sistema Nacional de Investigadores Mexicano

En relación con los coeficientes de correlación de las variables independientes y de control, como se esperaba existe una relación fuerte y significativa entre las variables experiencia y antigüedad y sus respectivas expresiones al cuadrado. El coeficiente de la experiencia con el cuadrado de la misma es de 0.93, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre estas variables. Lo mismo se observa en las variables antigüedad y su expresión al cuadrado (0.96). La experiencia y su forma cuadrática, presenta una relación positiva y significativa con antigüedad de 0.54 y 0.45, respectivamente. También se puede observar que existe una correlación positiva y significativa entre las variables nivel de SNIInv (DNivel), con experiencia, antigüedad y sus valores al cuadrado (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Correlación entre las variables independientes

	Dvinculación	DProduce	experiencia	exp2	antigüedad	antig2	Dnivel	DLider	Dgénero	Dadscripción	DpaisM exico	Dgrupo Inv	centroO	Norte	Sur
Dvinculación	1														
DProduce	0.1707	1													
experiencia	-0.1482	-0.0052	1												
exp2	-0.1223	0.0125	0.9342*	1											
antigüedad	-0.0212	0.0853	0.5414*	0.4532*	1										
antig2	0.0099	0.0701	0.5617*	0.5206*	0.9663*	1									
Dnivel	-0.0911	-0.1277	0.4773*	0.4051*	0.4382*	0.4599*	1								
DLider	0.1217	-0.0872	0.1792	0.1524	0.1075	0.1108	0.3286	1							
Dgénero	-0.0314	0.1783	0.0842	0.095	-0.0448	-0.0135	-0.0363	0.118	1						
Dadscripción	0.0066	0.2331	0.1948	0.12	0.3315	0.3133	0.0848	-0.0817	0.0418	1					
DpaisMexico	0.0397	0.0148	-0.3092	-0.2435	-0.1118	-0.0722	-0.087	-0.0368	-0.0611	-0.1928	1				
DgrupoInv	0.1903	0.1102	-0.0924	-0.0896	-0.0887	-0.0676	-0.0148	0.3458	0.0233	-0.2648	0.2482	1			
centroO	-0.0305	-0.0596	0.0531	0.0559	0.0392	0.0594	0.1764	0.057	-0.2453	0.0491	-0.0107	0.1262	1		
Norte	0.1501	0.1225	0.1102	0.1037	0.1088	0.091	0.0434	-0.0353	0.0598	0.025	0.0104	-0.1533	-0.4348*	1	
Sur	-0.0314	0.0892	-0.2091	-0.1791	-0.2811	-0.2722	-0.2902	0.1348	0.0667	-0.2422	0.2181	0.1166	-0.3637	-0.239	1

Significancia al 5% o más.

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en CONACyT (2014), directorio de investigadores vigentes, base de datos de producción científica y tecnológica y encuesta aplicada a 108 investigadores del área "Biotecnología y Ciencias Agropecuarias" del Sistema Nacional de Investigadores Mexicano.

### **3. Análisis econométrico**

El análisis de resultados que se focaliza en el comportamiento de la variable intermediación de las Fundaciones Produce, porque se mencionó en la introducción del presente trabajo se realiza una evaluación del desempeño de las Fundaciones Produce a través de observar el efecto de la intermediación de estos organismos en el tipo y cantidad de producción de los investigadores vinculados con los productores comparada con aquellos investigadores que no lo están. De modo que la intermediación de las FP podría dirigiendo la producción científica y tecnológica del investigador hacia temas, productos o actividades que intenta resolver los problemas prácticos del productor agropecuario.

La intermediación de las Fundaciones Produce, se refiere a la intervención de estas últimas, para fomentar la participación de los investigadores en proyectos que operan en la modalidad de fondos competidos y que buscan dar solución a un problema concreto que enfrenta el productor agropecuario.

Se considera dos variables dependientes el número de artículos publicados en revistas indexadas y número desarrollos tecnológicos producidos por investigadores que pertenecen al SNIInv en el periodo de 2005 a 2013.

La medición para los productos arriba mencionados se hizo por separado, las estimaciones se realizaron empleando una regresión binomial negativa, porque es la técnica más apropiada cuando se usan datos discretos y por la existencia de

sobredispersión en la información empleada; es decir, la varianza excede a la media (Cameron y Trivedi, 1986; Cameron y Trevedi, 2001; Winkelmann y Zimmermann, 1995; Winkelmann, 2010). El modelo de regresión binomial negativo se especificó de la siguiente manera:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 DProduce + \beta_2 X + u$$

Donde:

Y: Variable dependiente (número de artículos publicados en revistas indexadas o número de desarrollos tecnológicos)

DProduce: variable independiente

X: Otras variables de control

### **3.1 Resultados para artículos publicados**

En el cuadro 4, se presentan los modelos de regresión binomial negativo empleando como variable dependiente la publicación de artículos indexados. Se puede observar que el coeficiente de la intermediación de las Fundaciones Produce (Dproduce), no tiene significancia estadística, el resultado indica que no existe una diferencia importante en la producción promedio de artículos publicados de los investigadores que han participado en las Fundaciones, en relación con los investigadores que nunca lo han hecho.

La variable vinculación (Dvinculación), presenta un coeficiente positivo y estadísticamente significativo, lo que indica que los investigadores que se vinculan con las empresas o productores agropecuarios, tendrán en promedio una mayor cantidad de publicaciones en revistas indexadas, en comparación con los investigadores que no se vinculan.

**Cuadro 4. Regresión Binomial Negativa  
Determinantes de la publicación de artículos**

Robust	Coef.	Std. Err.	Z	P>z
<b>ARTÍCULOS</b>				
Dproduce	0.0465513	0.1411349	0.33	0.742
Dvinculación	0.2904552	0.1522572	1.91	0.056
experiencia	0.0838503	0.0209493	4	0
exp2	-0.0017098	0.0004018	-4.25	0
antigüedad	0.045903	0.0313361	1.46	0.143
antig2	-0.0010154	0.0006598	-1.54	0.124
Dnivel	0.4552269	0.1485642	3.06	0.002
DLíder	0.17814	0.1443313	1.23	0.217
Dgénero	0.1519944	0.1443041	1.05	0.292
Dadscripción	0.0569727	0.1172901	0.49	0.627
DpaísMéxico	0.2803019	0.1372027	2.04	0.041
Dgrupolnv	-0.1331408	0.2047036	-0.65	0.515
CentroO	-0.0892868	0.1754343	-0.51	0.611
Norte	-0.3076778	0.1843239	-1.67	0.095
Sur	-0.4734913	0.2188068	-2.16	0.03
_cons	1.851833	0.4673116	3.96	0
/lnalpha	-1.262735	0.1385177		
alpha	0.2828793	0.0391838		
Dispersion: Mean			Num. of obs :	108
Log pseudolikelihood : -458.17275			Wald chi2:	83.52
			Prob > chi2:	0

Fuente: Elaboración propia con base en CONACyT (2014), directorio de investigadores vigentes, base de datos de producción científica y tecnológica y encuesta aplicada a 108 investigadores del área "Biotecnología y Ciencias Agropecuarias" del Sistema Nacional de Investigadores Mexicano

La variable experiencia, es positiva y significativa, mientras que su expresión al cuadrado es negativa y estadísticamente significativa. El resultado anterior, nos

dice conforme el investigador obtiene una mayor experiencia, se incrementa su producción de artículos publicados en promedio, pero a un ritmo decreciente.

El nivel otorgado por el Sistema Nacional de Investigadores (DNivel), tiene un efecto positivo y significativo, este resultado muestra para los investigadores que cuentan con los niveles más altos en el SNIInv, se incrementa la producción promedio de artículos publicados en comparación con los investigadores que son candidatos o con nivel inferior.

En relación con el país donde el investigador obtuvo su último grado, se obtuvo un coeficiente positivo y estadísticamente significativo, lo que muestra que se incrementa el promedio de artículos publicados de los investigadores que realizaron su último grado en México, en relación con los investigadores que lo obtuvieron en el extranjero.

En relación con la región geográfica, se observa que la publicación de artículos en la zona centro occidente no presenta diferencias significativas con la región centro norte. Mientras, que la región norte presenta un coeficiente negativo y significativo, lo que implica que disminuye en promedio los artículos publicados en el norte en relación con el centro norte. Finalmente, la variable sur es negativa y significativa, de manera que la producción de artículos promedio en el sur decrece en relación con el centro norte.

### **3.2 Resultados para desarrollos tecnológicos**

En el cuadro 5, se muestra los resultados obtenidos usando como variable dependiente los desarrollos tecnológicos. La intermediación de las Fundaciones Produce, presenta un coeficiente positivo y no significativo, esto nos indica que no existe una diferencia importante entre los desarrollos tecnológicos promedio, generados por los investigadores que tienen relación con las Fundaciones, en relación con los investigadores que no han participado con las Fundaciones.

En relación con la vinculación entre investigadores y productores o empresas agropecuarias, se tiene un efecto positivo y significativo. En este sentido, la generación promedio de desarrollos tecnológicos, se incrementa para los investigadores que establecen vínculos de colaboración, en relación con los investigadores que no estrechan lazos de colaboración.

En cuanto a las variables experiencia y experiencia al cuadrado son significativas. El coeficiente de experiencia es negativo, lo que implica la producción promedio de desarrollos tecnológicos, disminuye en relación con la experiencia del investigador.

Por su parte, la antigüedad y su expresión al cuadrado presentan coeficientes positivo y negativo, respectivamente y ambas son estadísticamente significativas. Este resultado indica que a medida que el investigador tiene más tiempo



trabajando en su institución de adscripción, se incrementa su producción promedio de desarrollos tecnológicos, pero a una tasa decreciente.

El impacto del nivel del investigador en el SNInv es positivo y significativo, lo que muestra que la producción promedio de desarrollos tecnológicos para los investigadores con niveles 2 y 3 en el SNInv, se incrementa en relación con los investigadores que son candidatos o de nivel 1.

Cuadro 5. Regresión Binomial Negativa  
Determinantes de la producción de desarrollos  
tecnológico

Robust				
DESARROLLOS	Coef.	Std. Err.	Z	P>z
DProduce	0.5608332	0.3474266	1.61	0.106
Dvinculacion	1.659403	0.4071069	4.08	0
experiencia	-0.086755	0.0399258	-2.17	0.03
exp2	0.0016651	0.0006522	2.55	0.011
antiguedad	0.1488346	0.0562694	2.65	0.008
antig2	-0.0022786	0.0010972	-2.08	0.038
Dnivel	0.7021257	0.3533176	1.99	0.047
DLider	-0.1058842	0.354946	-0.3	0.765
Dgénero	1.308281	0.5205984	2.51	0.012
Dadscpcion	0.4484888	0.3514668	1.28	0.202
DpaisMexico	-0.7524175	0.3160348	-2.38	0.017
Dgrupolnv	-0.7571835	0.4420661	-1.71	0.087
centroO	-0.8730803	0.3441401	-2.54	0.011
Norte	-1.586361	0.4981957	-3.18	0.001
Sur	-0.9565375	0.4953365	-1.93	0.053
_cons	-2.682817	1.005736	-2.67	0.008
/lnalpha	0.1372625	0.3102713		
alpha	1.147129	0.3559213		
			Num. of obs	
			108	
			Wald chi2:	
Dispersion:	Mean		91.72	
			Prob > chi2:	
Log pseudolikelihood:	-142.19663		0	

Fuente: Elaboración propia con base en CONACyT (2014), directorio de investigadores vigentes, base de datos de producción científica y tecnológica y encuesta aplicada a 108 investigadores del área "Biotecnología y Ciencias Agropecuarias" del Sistema Nacional de Investigadores Mexicano

En contraste, el liderazgo del investigador tiene un efecto negativo y no significativo, lo que indica que no existen diferencias importantes en la producción de desarrollos significativos, entre aquellos investigadores que representan el rol de líder en su grupo de investigación, de los investigadores que no asumen este papel.

El coeficiente estimado para la variable género es positiva y significativa, en este sentido, la producción promedio de desarrollos tecnológicos se incrementa para las mujeres en comparación con los hombres.

Mientras, que la producción promedio de desarrollos tecnológicos no presenta diferencias significativas entre las instituciones de educación superior o institutos de investigación que se orientan a temas agropecuarios, en relación con instituciones que se orientan a otros campos.

Para los investigadores que obtuvieron su último grado de estudios en México, se reduce la producción promedio de desarrollos tecnológicos en relación con los investigadores que estudiaron en el extranjero.

Se puede observar que el grupo de investigación tiene un impacto negativo y significativo, lo que revela que en caso de los individuos que pertenecen a un grupo de investigación disminuye la generación promedio de desarrollos tecnológicos, en relación con los individuos que no interactúan en un grupo de investigación.

Finalmente, en relación con la región geográfica donde se localiza el investigador, las regiones centro occidente, norte y sur, presentan un efecto negativo y

significativo, lo que implica que la producción de desarrollos tecnológicos disminuye para estas regiones, en relación con la zona centro norte.

Dadas las características de las FP, se esperaría tener un efecto significativo en la producción del investigador, principalmente en desarrollos tecnológicos significativos, porque al promover la vinculación investigador- productor agropecuario.

El resultado de las estimaciones realizadas nos permite inferir que la intermediación de las FP, no provoca efectos en la productividad del investigador. En la práctica las FP son un órgano fundamental cuyas funciones no se limitan a fomentar y facilitar los procesos de generación, de acuerdo con sus reglas de operación, sus actividades abarcan identificación de la demanda, proponer temas de los proyectos, emitir convocatorias, evaluación y selección de las propuestas y administrar los recursos destinados a los proyectos.

No obstante, que la intermediación de las FP no genera efectos significativos en la estimación realizada, es importante destacar que la variable vinculación (Dvinculación), si genera un impacto positivo y significativo tanto en la cantidad como en la calidad de las publicaciones en revistas indexadas y desarrollos tecnológicos. En otras palabras los investigadores que se vinculan con los productores agropecuarios, podría mejorar su productividad en términos de cantidad y calidad.

#### **4. Reflexiones finales**

Desde su creación, las Fundaciones Produce han intentado lograr que los productores agropecuarios puedan lograr innovaciones tecnológicas en beneficio de las cadenas agroalimentaria y agroindustriales en las diferentes entidades federativas; es decir, han buscado dar soluciones prácticas a los problemas concretos que enfrentan los sistemas-producto.

De los recursos destinados a la SAGARPA en 2012 para el Componente de investigación y transferencia de tecnología orientados al sector agropecuario, aproximadamente el 60% fueron para financiar proyectos de las FP (SAGARPA, 2012). Debido a la cantidad de recursos que operan las FP, así como las atribuciones y responsabilidades que les confieren las reglas de operación del Programa Alianza para el Campo, se podría pensar que las fundaciones inciden directa o indirectamente en la política de ciencia, tecnología e innovación del sector; aun cuando representan una instancia no reconocida por la LDRS (DOF, 2001;DOF, 2003).

Las FP representan un papel central en la promoción de la investigación y transferencia de tecnología; sin embargo, como se ha señalado existen pocos trabajos para entender el desempeño y funcionamiento de estos organismos (Ekboir, et. al, 2009; Dutrénit, et al.,2011; Torres y Vera-Cruz, 2011) y se sabe mucho menos aun del impacto que han tenido las FP en su papel de intermediario entre los agentes generadores del conocimiento científico y tecnológico y los usuarios del mismo.

En la literatura en general, hay un intento por evaluar el impacto de los organismos intermediarios a través de estudios de caso y observando el efecto de la intermediación en el sector productivo; es decir por el lado de los usuarios del conocimiento científico y tecnológico, entre los tipos de organismos analizados se encuentran las oficinas de transferencia de tecnología, los parques científicos y tecnológicos, los prestadores de servicios profesionales, entre otros (Howells, 2006, Dalziel, 2006, entre otros).

En este sentido, el presente pretende evaluar el desempeño de las FP del lado de la oferta del conocimiento. Y sentar un precedente metodológico de la evaluación de dicho desempeño. La metodología consistió en técnicas econométricas aplicadas con el objetivo de observar el efecto de la intermediación de estos organismos en el tipo y cantidad de publicaciones indexadas y desarrollos tecnológicos de los investigadores vinculados en comparación con aquellos investigadores que no lo están.

El trabajo se fundamentó en la vasta literatura teórica y empírica que ha evidenciado que los organismos intermediarios, al fomentar la interacción entre los oferentes y demandantes de conocimiento científico y tecnológico, generan un impacto significativo en los objetivos y funciones que desempeñan las universidades, los institutos y centros de investigación, ya que promueven la investigación básica inspirada en la aplicación, asociada al modo de conocimiento 2 y al cuadrante de Pasteur (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schartzman, Scott y Trow, 1994; Stokes, 1997).

De acuerdo con lo anterior, la intermediación de las FP podría estar incidiendo en la dirección de las actividades del investigador; es decir, se podría pensar que la productividad de los investigadores está relativamente más orientada a resolver los problemas prácticos que enfrentan los productores; es decir, hacia la generación de desarrollos tecnológicos.

El principal resultado hallado es que no existe evidencia estadística de que la intermediación de las FP, esté generando en promedio efecto alguno en el tipo y cantidad de la producción científica y tecnológica de los investigadores que participan en proyectos convocados por dichas Fundaciones. Así, aun cuando ciertas investigaciones (principalmente estudios de caso) parecen sugerir la presencia de efectos positivos de las FP del lado de la demanda, estos no se observan del lado de la oferta. Por tanto, la intermediación de las FP, cuya función es central en el Componente de investigación y transferencia de tecnología, no está generando los efectos que se esperarían de un instrumento de política que es fundamental para el sector agropecuario.

Este resultado no necesariamente implica ni que la vinculación ni que la intermediación, en forma general, no tengan un efecto en la productividad del investigador. Las estimaciones realizadas muestran que la vinculación entre productores e investigadores determinan el tipo de producción y la cantidad de la misma (en forma positiva y significativa). Por tanto, lo que podemos inferir es que

en realidad las FP están fallando en el propósito de acercar a los investigadores con los problemas que afectan productores.

¿A qué se podría atribuir este pobre desempeño de las FP? La primera explicación parece ser un problema de eficiencia. Diversas evaluaciones realizadas al Programa Alianza para el Campo y al Componente de investigación y transferencia de tecnología, en los casos de las FP evaluados<sup>10</sup>, se observó que los proyectos de investigación que recibieron recursos, concluyeron simplemente en informe técnico; es decir, nunca se convirtieron en una aplicación práctica y tampoco desembocaron en un trabajo científico serio publicado en alguna revista de prestigio (Muñoz, 2006; FAO, 2010). Estas evaluaciones parecen respaldar los resultados obtenidos en el trabajo.

Lo apenas mencionado pudiera representar un incentivo negativo para vincularse con las FP por parte de los investigadores particularmente para aquellos que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores. En efecto, para formar parte del SNIInv y tener acceso al estímulo económico, el investigador debe cumplir como requisito publicar en las revistas científicas incluidas en el padrón CONACyT, así como otro tipo de productos derivados de los trabajos de investigación, tales, como patentes, desarrollos tecnológicos, publicación de libros y capítulos de libros, entre otros.

<sup>10</sup> Se evaluó a 10 FP, Chiapas, Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Sinaloa, Sonora, Veracruz y Zacatecas.

El SNInv, por tanto, de alguna manera discrimina las actividades de investigación aplicada, porque los resultados de este tipo de investigación quizá no reúnan los requisitos necesarios para su publicación. Más aun, en caso de publicarse los resultados en una revista indexada (sobre todo en inglés) no beneficiarán su difusión entre los productores.

Otros factores que podrían estar incidiendo, aun cuando sea de manera indirecta, en la producción científica y tecnológica de los investigadores que participan en los proyectos de las FP, están relacionados con el marco institucional en el que operan. Esto es porque podría existir una débil colaboración entre las instituciones de investigación y los agentes del sector público lo cual incide de manera negativa en la correcta definición de los temas de investigación y en la adecuada transferencia de la tecnología para dar solución a los problemas que enfrentan los productores en las diversas entidades federativas (DOF, 2001; Muñoz, 2006)

De acuerdo con la LDRS, el mecanismo para lograr la concurrencia de los diferentes actores para determinar la agenda de investigación y transferencia de tecnología y la distribución de los recursos de los distintos proyectos, fondos y programas que apoya la SAGARPA le corresponde al Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología (SNITT). Sin embargo, aunque el SNITT ha avanzado en su objetivo, no ha logrado consolidar su función básica apenas mencionada (Muñoz, 2006; DOF, 2001; FAO, 2010)



En cierto modo dichas tareas de coordinación han sido delegadas a las FP y la COFUPRO en coordinación con la SAGARPA. En este sentido, las FP son una instancia ejecutora de los recursos, su posición las coloca en una situación en la que podría existir conflicto de intereses, porque en muchas ocasiones los proponentes del proyecto, suelen formar parte del Comité Técnico, que evalúa y dictamina las propuestas de los proyectos convocados (FAO, 2010).

Los factores señalados, podrían representar algunas de las explicaciones del porqué las FP en su papel de agente articulador de la oferta y demanda de conocimiento científico y tecnológico no generen efecto alguno sobre la producción de artículos publicados y desarrollos tecnológicos del investigador. No obstante, la contribución debe entenderse como exploratoria y los resultados aquí mostrados deberán robustecerse en trabajos futuros.

## **5. Bibliografía**

Banco Mundial. (2007). World development report, Agriculture for development. Washington, D.C., E.U.: World Bank.

Berry, L.G., Brown, M.A., y Goel R. K. (1991). Guidelines for successfully transferring government-sponsored innovations. *Research Policy*, 20(2), 121-143.

Bessant, J., y Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 97-114.

- Callon, M. (1994). Is Science a Public Good? *Science, Technology and Human Values*, 19(4), 395-424.
- Cameron, A., y Trivedi, P. (2001). Essential of count data regression. En B. H. Baltagi (Ed.), *Companion to theoretical econometrics* (págs. 331-348). Oxford, U.K.: Blackwell.
- Cameron, A, y Trivedi, P. (January de 1986). Econometric models based on count data: comparisons and applications of some estimators and test. *Journal of Applied Econometrics*, 1, 29-54.
- Carlsson, B., y Stankiewicz, R. (1991). On the nature, function and composition of technological systems. *Evolutionary Economics*, 1, 93-118.
- Cash, D.W. (2001). In order to aid in diffusion useful and practical information: agricultural extension and boundary organizations. *Science, Technology and Human Values*, 26, 431-453.
- Clark. (2001). Innovation systems, institutional change and the new knowledge market: implications for third world agricultural development. *INTECH, Discussion paper*(10).
- CONACyT. (2014). Sistema Nacional de Investigadores, directorio de investigadores vigentes 2014. Obtenido de CONACyT: <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>
- CONACyT. (2014). Base de datos de producción científica área 6 del conocimiento, proporcionada por el CONACyT.

- Dalziel, M. (2006). The impact of industry associations. *Innovation, Management, Policy and Practice*, 8, 296-306.
- Del Valle, M.C y Solleiro, J. (1996). *El cambio tecnológico en la agricultura y en las agroindustrias en México*. México: Siglo XXI, editores.
- D'Este, P. y Patel, P. (2007). University -industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry? *Research Policy* 36, 1295-1313.
- Dhamankar, M. (2011). Development NGOs as innovation intermediaries: preliminary learnings from study of intermediation processes in smallholder dairy innovation systems. *Globelics 9th International Conference*, (pág. 18). Buenos Aires, Argentina.
- DOF. (7 de diciembre de 2001). Ley de Desarrollo Rural Sustentable.
- DOF. (7 de julio de 2003). Reglas de operación del programa Alianza para el campo.
- Dutrénit, G., Rocha, A. y Vera-Cruz, A. (2011). Intermediary organizations for agricultural innovation: The Chiapas Produce Foundation. *Globelics 9th International Conference*, (pág. 27). Buenos Aires.
- Ekboir, J.M., Dutrénit, G., Martínez, V., Torres, A. y Vera-Cruz, A. (2009). *Successful organizational learning in the management of agricultural research and innovation* (Vol. 162). Washington, D.C., E.U.: International Food Policy Research Institute.

- Ekboir, J.M. Espinosa, J.A., Arellano, J.J., Moctezuma, G., y Tapia, A. (2003). Análisis del sistema mexicano de investigación agropecuaria. *Documento de trabajo 03-01*, 41. D.F., México: CIMMYT.
- FAO. (2010). *Evaluación del Componente de Innovación, Validación y Transferencia de Tecnología*. México, D.F.: SAGARPA.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Scharzman, S., Scott, P., y Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. Londres: Sge Publications.
- Grigg, I. (2003). *Best practice processes for university research commercialisation*. Final Report, Department of Education.
- Hargadon, A. y Sutton, R. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42, 716-749.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715-728.
- Kilelu, C., Klerkx, L., Leeuwis, C. y Hall. (2011). *Beyond knowledge brokerage: an exploratory study of innovation intermediaries in an evolving smallholder agricultural system in Kenya*. Working paper, UNU-MERIT, Maastricht.
- Klerkx, L., y Leeuwis, C. (2008a). Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: experiences with innovation intermediaries. *Food Policy*, 33(3), 260-276.
- Klerkx, L., y Leeuwis, C. (2008b). Balancing multiple interests embedding innovation intermediation in agricultural knowledge infrastructure. *Technovation*, 28, 364-378.

- Klerkx, L. y Leeuwis, C. (2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76, 849-860.
- Kline, S.J., y Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. En R. L. Rosenberg (Ed.), *The positive sum strategy:harnessing technology for economic growth* (págs. 275-306). Washington, D.C., E.U.: National Academy Press.
- Leeuwis, C.. (2010). Changing view of agricultural innovation: implications for communicative intervention and science. En G. S. Palis G., *Research to impact: Case Studies for Natural Resource Managment for Irrigated Rice in Asia* (págs. 15-32). Filipinas: IRRI.
- Leeuwis, C., y Van Den Ban, A. (2004). *Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extensión*. Oxford: Blackwell Science.
- Lundvall, B-A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Londres: Pinter.
- Malone, T.W., Robert, L., y Scott-Morton, M. (2003). *Investing the organization of the 21st century*. Cambridge, Massachuset: MIT Press.
- Mantel, S.J., y Rosenberg, G. (1987). The role of third-parties in the difussion of innovations: a survey. En R. y. Rothwell, & R. y. Rothwell (Ed.), *Innovation: Adaptation and Growth* (págs. 123-134). Amsterdam : Elsiever.
- Muñoz, M. (2006). *Informe de Evaluación Nacional del Subprograma de Investigación y Transferencia de Tecnología*. México, D.F.: SAGARPA, FAO.

- Paredes, A., y Moncada, J. (2001). An innovative participatory and demand-driven technology innovation model, Produce Foundations National Coordinator Entity. COFUPRO A.C.
- Patel, P., y Pavitt, K. (1994). The nature and economic importance of the National Innovation Systems. *Science, Technology, Industrial Review*(14).
- Polanco, J. (1996). Los retos institucionales de la innovación tecnológica. En J. y Solleiro (Ed.), *Posibilidades para el desarrollo tecnológico del campo mexicano* (págs. 159-177). México: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Rivera, Dutrénit, Ekboir, Sampedro y Vera-Cruz. (2011). Do linkages between farmers and academic research influence researcher productivity? The Mexican Case. *Research Policy*, 40, 932-942.
- Roxas, S.A., Piroli, G., y Sorrentino, M. (2011). Efficiency and evaluation analysis of a network of technology transfer brokers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 23(1), 7-24.
- Sakakibara, M. y Branstetter, L.G. (2003). Measuring the impact of US research consortia. *Managerial and Decision Economics*, 24, 51-69.
- Senker, J y Faulkner, W. (2001). Origins of public-private knowledge flows and current state-of-art: can agriculture learn from industry? En S. y Wolf (Ed.), *Knowledge generation and technical change. Institutional innovation in agriculture* (págs. 203-232). Boston: Kluwer.

- Shohert, S., y Preverzer. (1996). UK biotechnology: institutional linkage, technology transfer and the role of intermediaries. *R&D Management*, 26, 283-298.
- Stewart, J., y Hyylaso, S. (2008). Intermediaries, users and social learning in technological innovation. *Journal of Innovation Management*, 12, 295-325.
- Stokes. (1997). *Pasteur's quadrant: basic science and technological innovation*. Washington, D.C., E.U.: Brookings Institution Press.
- Sulaiman, R.V., y Hall, A. (2005). Extension policy at the National level in Asia. *Plant Production Science*, 8, 308-319.
- Torres, A., y Vera-Cruz, A. (2011). Bridging innovation demand and supply in the agricultural sector: the case of an innovation intermediary in Mexico. *Globelics 9th International Conference*, (pág. 18). Buenos Aires, Argentina.
- Verona, G., Prandelli, E. y Sawhney, M. (2006). Innovation and virtual environments: towards virtual knowledge brokers. *Organization Studies*, 27(6), 765-788.
- Winch, G.M., y Courtney, R. (2007). The organization of innovation brokers: an international review. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19, 747-763.
- Winkelmann, R. (2010). *Econometric analysis of count data*. Zurich, Suiza: Springer-Verlag Heidelberg.
- Winkelmann, R., y Zimmermann, K.F. (1995). Recent developments in count data modelling: theory and applications. *Journal of Economics Surveys*(9), 1-24.





# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

***Investigación concluida***



# Competencias en Investigación de Estudiantes Participantes en el Verano Científico

---

Norma Aguilar Morales<sup>1</sup>  
Candelaria Guzmán Fernández<sup>2</sup>  
Juliana Álvarez Rodríguez<sup>3</sup>

## Resumen

El objetivo de la investigación fue conocer como el Programa de Verano Científico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] contribuye al desarrollo de competencias en actividades de investigación. El diseño del estudio es no experimental, descriptivo transeccional, con un enfoque cuantitativo y se llevó a cabo a través de encuesta y por división académica a los estudiantes que participaron en el verano científico 2013. Se presentan los resultados obtenidos en las once Divisiones Académicas, los cuales demuestran que los estudiantes, a nivel global, tienen una percepción clara de las competencias que necesitan poseer para desarrollar actividades de investigación pero no las dominan.

**Palabras clave:** Verano científico, competencias, investigación.

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [gjalca@hotmail.com](mailto:gjalca@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [candyguzmanf@hotmail.com](mailto:candyguzmanf@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [july1002@hotmail.com](mailto:july1002@hotmail.com)

## **Introducción**

Tradicionalmente en la cultura académica imperante se ha considerado investigador solo a aquellas personas de renombre que llevan una larga trayectoria en las actividades de investigación. En contraposición a esta visión, surgen los Semilleros de Investigación como un movimiento universitario, fundamentalmente estudiantil, que busca la formación en investigación en el marco de una cultura académica con valores y principios distintos a los tradicionales. Aunado a lo anterior, la edad del investigador mexicano promedio oscila de 40 a 49 años, donde se concentra casi 35 por ciento total (5 mil 116 integrantes), mientras la presencia de científicos jóvenes es prácticamente inexistente: sólo 18 hombres y 14 mujeres menores de 30 años tienen un lugar en el Sistema Nacional de Investigadores, esto es, 0.21%. En contraste, existen 4 mil 130 de entre 50 y 59 años, mil 451 de 60 a 69 años y 473 mayores de 70 años (Atlas de la Ciencia Mexicana, 2010). Esto demuestra la prioridad que deben tener las instituciones de educación superior por fomentar la vocación científica en los jóvenes.

Una manera de formar a los jóvenes en actividades científicas son los Semilleros de Investigación. Aunque el origen de los Semilleros es atribuible al interés de algunos Investigadores que promovieron el repensar de la labor investigativa a través de sus estudiantes; el desarrollo y evolución que este movimiento ha tenido no se puede limitar sólo a este origen, hay que considerar que estos Semilleros de Investigación posibilitan una forma diferente de entender y asumir el espíritu científico (Hernández, 2005).

En este rubro, sin llegar a ser un semillero propiamente, el Verano de la Investigación Científica es un programa creado por la Academia Mexicana de Ciencias [AMC] que inició sus actividades en 1991 y cuyo objetivo central es fomentar el interés de los estudiantes de licenciatura por la actividad científica en cualquiera de sus áreas: Físico matemáticas, Biológicas, Biomédicas y Químicas, Ciencias sociales y Humanidades e Ingeniería y Tecnología. El programa consiste en facilitar las condiciones, a través de un apoyo financiero, para que los estudiantes realicen estancias de investigación de dos meses de duración en los más prestigiados centros e instituciones de investigación del país, bajo la supervisión y guía de investigadores en activo, quienes los introducen en el mundo de la ciencia al permitirles participar en algún proyecto de investigación.

Desde la creación del programa, la Academia ha garantizado que su difusión sea completamente abierta, lo que ha permitido el registro de un número cada vez mayor de estudiantes provenientes de todas las áreas del conocimiento y de todos los estados de la República (Academia Mexicana de Ciencias [AMC], 2012). Además del Verano de la Investigación Científica que promueve la AMC, existen otros programas de acercamiento de jóvenes a la ciencia; cada uno opera de manera independiente aunque persiguen objetivos similares: promover la ciencia, la tecnología y la innovación entre los estudiantes de licenciatura. Algunos de ellos son: Verano Delfín, Veranos por la Innovación en la Empresa, Verano de la Ciencia de la Región Centro, Verano de la Investigación Científica de la Península de Yucatán "Jaguar", Verano Científico de la Universidad de Guanajuato, Verano

de la Investigación Científica en empresas o dependencias gubernamentales para profesores y alumnos (AMC, 2012).

Ante la urgente necesidad de formar investigadores en áreas prioritarias para el desarrollo del País, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, ha institucionalizado también un fondo de apoyo al Verano de la Investigación Científica, en donde uno de sus objetivos no solo está centrado en despertar el interés por la ciencia sino comenzar un proceso de formación temprana en investigación (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], 2012). La UJAT ha participado desde el inicio del programa de Verano de la Investigación Científica con sólo 6 estudiantes y ha registrado un incremento significativo hasta la última cifra registrada de 700 estudiantes en 2014. En la tabla uno se presenta las cifras de participación en el programa de la UJAT.

Tabla 1.- Número de estudiantes que han participado en el Verano de la Investigación Científica por parte de la UJAT (1991-2014).

<b>Convocatoria AMC</b>	<b>Año</b>	<b>No. De Participantes</b>
I	1991	6
II	1992	2
III	1993	9
IV	1994	12
V	1995	15
VI	1996	15
VII	1997	16
VIII	1998	27
IX	1999	31
X	2000	35
XI	2001	29
XII	2002	35
XIII	2003	35
XIV	2004	55
XV	2005	71
XVI	2006	94
XVII	2007	110
XVIII	2008	174
XIX	2009	201
XX	2010	254
XXI	2011	277
XXII	2012	350
XXIII	2013	419
XXIV	2014	700
<b>Total</b>		<b>2972</b>

Nota: Elaboración propia con base en UJAT (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

A la fecha por parte de la UJAT han participado 2972 estudiantes, pero el incremento significativo se ha registrado en los últimos ocho años, en donde la institución reconoce el carácter de formación en investigación del programa. Este proceso de formación en investigación se refuerza con los compromisos que adquiere el estudiante al participar en el programa, pues deben publicar el resumen de los trabajos realizados durante su estancia en coautoría con su

asesor en las Memorias del Verano de Investigación Científica de la UJAT y en el evento denominado “Jóvenes por la Investigación” también organizado por la universidad, además de tener la opción de presentar su trabajo en el evento institucional denominado "Semana de Investigación Científica" que organiza la propia AMC (UJAT, 2012).

El programa se ha desarrollado con el apoyo económico de las becas que otorga la Academia Mexicana de Ciencias, el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco y la propia Universidad. Programas como el verano de la investigación científica en México, se crean con el objetivo inicial de gestionar el talento humano que se requiere en investigación, pero han evolucionado para no quedarse únicamente en el fomento del interés en el estudiante por las actividades científicas, sino como un instrumento de formación temprana de las competencias y actitudes que debe desarrollar el investigador que requieren las IES en la sociedad del conocimiento.

La UJAT, ha logrado consolidar el programa de Verano de la Investigación Científica como parte de las actividades de formación temprana de capital humano en actividades de investigación, pero aún queda pendiente comenzar a centrar su mirada en proyectos que también permitan al estudiante el desarrollo de las competencias y actitudes requeridas para realizar investigación. Programas como el verano por la Innovación en la Empresa y Verano de la Investigación Científica en empresas o dependencias gubernamentales para profesores y alumnos, están comenzando a formar parte de los procesos requeridos para el desarrollo de competencias y habilidades de investigación, motivo por el cual, este proyecto



contribuye a dicho objetivo porque proporcionará un panorama general de los resultados y expectativas del mismo.

## Revisión de la literatura

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo González (2007).

Moreno (2009) define que el término competencia también se emplea a veces para referirse a cualidades personales generales, tales como honestidad, integridad y responsabilidad. Esas cualidades, sin embargo, no suelen estar asociadas con un tipo específico de demanda. Lo mismo se suele decir de los valores y la ética o de los aspectos motivacionales, que constituyen fundamentos generales de competencias particulares, pero que no son competencias en sí mismas. Ni los componentes cognitivos ni los aspectos motivacionales pueden constituir una competencia por sí solos.

A su vez, Irigoyen, Yerith y Acuña (2011) define la competencia como un desempeño que implica la integración de atributos generales (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) requeridos para desempeñarse de modo inteligente ante situaciones específicas, parte del supuesto de que los conocimientos son “cosas” que se pueden poseer, adquirir, transmitir y construir y, por tal motivo, la escuela y de manera específica, el profesor, es el que se encarga de proveerlos y transmitirlos.

Por su parte, Iñesta (2011) menciona que poseer una competencia o ser competente, implica poseer un dominio técnico, una pertinencia o incumbencia práctica respecto de algo que se traduce en logros y resultados. Ser competente no tiene nada que ver con estar informado, con ser erudito o estar especializado. Ser competente siempre se refiere a una forma de intervención o hacer específicos en dominios específicos. No existe una «competencia» general. Ser competente no antecede a la acción adecuada y efectiva, es equivalente a ella. Toda competencia está acotada por un campo de acción y los logros correspondientes.

#### Competencias laborales

Según Ojeda y Hernández (2012) a las competencias laborales se les considera un elemento indispensable y de gran valor en el proceso de certificación e intercompetitividad empresarial. Hoy en día, evaluar “las competencias laborales” es un instrumento indispensable para promover tanto el nivel de productividad y el desarrollo del personal empresarial, como para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados para tales fines.

De igual forma señalan que en un análisis más detallado, se puede decir que toda competencia laboral incluye un proceso, el cual contiene una intención o norma subjetiva, representada por el motivo, mismo que genera la acción hacia un resultado específico. Una conducta sin una intención no definirá una competencia;

de igual manera, la acción pueden incluir al proceso cognitivo, un pensamiento que precede y produce la acción.

Hablar de competencias laborales permite contextualizar a toda empresa bajo un criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado. Así, las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales (Hernández y Ojeda, 2012).

Mencionan Hernández y Ojeda (2012) que un criterio de referencia no será significativo a menos que represente un resultado esperado tangible, en función de los obtenidos con su nivel de ejecución previo. Los criterios utilizados con mayor frecuencia son los siguientes: a) desempeño superior, que se define, estadísticamente, como una desviación estándar por encima del desempeño promedio y que generalmente representa a una de cada diez personas que realizan una tarea específica en una organización, y b) desempeño efectivo, que es considerado como una actuación mínima aceptable para la realización de una tarea en el puesto.

Por otra parte Bautista, Rincón y Camargo (2013) señalan que en consecuencia, uno de los elementos que ha transformado la educación profesional es la

incorporación de las competencias para los programas académicos de pregrado, eso sí con una inclinación hacia las necesidades de la demanda laboral.

Esto implica que en la sociedad actual, como sociedad del conocimiento, se les exija a los trabajadores que tengan una formación continua, donde el aprender a aprender como competencia, le da la habilidad al individuo para iniciar y persistir en el aprendizaje, gestionando el tiempo y la información de manera eficaz, ya sea en grupos de trabajo o de forma individual.

Además de potenciar el autoaprendizaje, entendido como la habilidad para buscar, asimilar y compartir nuevos conocimientos que potencien el desarrollo de la persona y del profesional. Así, el desarrollo de habilidades adicionales y la aprehensión de nuevo conocimiento para el trabajo, tiende a recaer sobre el individuo.

Desde la perspectiva de las competencias laborales, se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no solo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, con la cual es posible comparar un comportamiento esperado (Palmar y Valero, 2014).

## Competencias Profesionales

Mencionan Ortega y Reyes (2012) que la educación basada en competencias (EBC), en las instituciones de Educación Superior, resolver problemas sociales, mediante la formación de graduados que estén preparados para interactuar en un contexto de manera dinámica y responsable; se espera que sus talentos, aunados a la formación profesional, propicien cambios sociales que permitan combatir extremos de pobreza, segregación, exclusión social, fragmentación de las ciudades y disminución de enfermedades; todas condiciones que han ido creciendo por la falta de decisiones adecuadas para mejorar la realidad donde se vive. De igual manera señalan que “el desempeño distintivo de una disciplina son las personas profesionales, reconocidas como seres biopsicosociales, con una personalidad desarrollada entre lo cognitivo y lo afectivo, por lo cual es importante comprender las cualidades de la personalidad para desempeñarse, las que se expresan en la orientación hacia lo colectivo y hacia el trabajo”.

También Ortega y Reyes (2012) expresan que es un desafío para las instituciones y su personal académico, construir programas enfocados a la disciplina, que respondan al logro del perfil de egreso, a las necesidades sociales, laborales y también a los intereses personales y socioculturales.

No se trata de llenar de conocimiento teóricos, técnicos y sociales a los universitarios; se requiere desarrollar capacidades que vinculen lo personal y social en un proceso transformador, para lo cual es importante analizar el cómo

propiciarlas a través de estrategia para lograr competencias básicas y profesionales de la disciplina (Ortega y Reyes, 2012).

### Competencias en investigación

Cuando se refiere a las competencias para la investigación, se podría afirmar que estas son la manera como los docentes universitarios y los alumnos, se desarrollan de manera autónoma en un medio dependiente de los avances científicos-técnicos y según las lógicas previsiones, lo será cada vez más frecuente en el futuro (González, 2007).

Según González (2007) con el desarrollo de estas competencias se pretende fortalecer en los docentes y alumnos las bases del conocimiento científico, necesarias para que puedan interpretar el mundo de los objetos y los fenómenos con los que conviven habitualmente, así como afrontar los problemas que se relacionan con él, para que estos sean capaces de evaluar las evidencias, distinguir teorías de simples observaciones del todo y sus particularidades, conscientes de la realidad científica y capaz de interactuar con la naturaleza, con plena conciencia de sus posibilidades y limitaciones.

Bisquerra y Pérez (2007) definen la competencia como la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.

## Formación de jóvenes investigadores

Uno de los aspectos fundamentales para la comprensión de los procesos de formación de investigadores lo constituyen las particularidades institucionales, ya que es en éste ámbito en el cual el investigador es formado y posteriormente se desarrolla. La eficiencia de un investigador también depende de ciertas bases estructurales y políticas que subyacen a todo trabajo particular que realice (Ortiz, 2011).

Según Ortiz (2011) en las universidades la comunidad de investigadores se desenvuelve entre estas funciones con intereses encontrados. Lo que se complica aún más, si se consideran las actividades administrativas que deben desarrollarse, como son: el llenado de reportes, formatos e informes, colaboración en evaluaciones, administración de gastos, así como un sinnúmero de otras actividades operativas que por lo general se tienen que realizar a falta de personal de apoyo.

Por su parte Rojas (2009) expresa que el desarrollo de las capacidades individuales prefiguradas en una educación avanzada, permite a la gente joven disponer de herramientas educativas para construir su propia actitud frente al conocimiento, a la ciencia y a la investigación. La labor docente y las condiciones concretas en que ella acontece tiene un alto grado de incidencia en la manera en que los jóvenes y las jóvenes asumen, definen y participan la investigación en las universidades, en la creación de cierto nivel de actitud que, se supone, tiene un desarrollo progresivo en la medida en que se avanza en la educación superior.

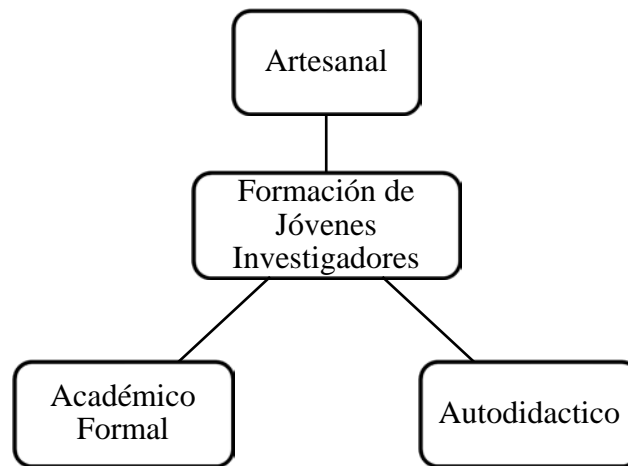
Por otra parte, la buena actitud de los estudiantes hacia la investigación, es la constatación del potencial de la juventud universitaria para la formación e

incorporación de nuevos investigadores e investigadoras al sistema de educación superior. La investigación formativa en la universidad es un territorio fértil para la renovación de las prácticas pedagógicas centradas en el favorecimiento institucional de los grupos e individuos emprendedores y en la apuesta por el desarrollo de la investigación en el nivel de pregrado, con toda la prudencia de lo que implica afirmar que es posible y necesario orientar la educación superior hacia este propósito (Rojas, 2009).

En lo referente a la formación de jóvenes investigadores, Ovide (2000) expresa que existen tres enfoques para dicha formación: a) Artesanal: aprendizaje que realiza el discípulo al lado de su maestro, ejecutando paso a paso las tareas que este le asigna, es un modelo tradicional, casi medieval en el que la mayoría de los jóvenes investigadores siguen formándose, b) Autodidáctico: cuando aprende por sí mismo, no tiene maestro, se basa en la autonomía con que aprende el oficio de investigador, aunque dado el burocratismo y la formalidad de las instituciones, este modelo se vuelve perverso, ya que aunque los resultados sean buenos suelen ser descalificados si no vienen de la anuencia de una institución, donde se maneja un lenguaje científico que solo manejan los miembros del claustro, lo que ocasiona que el autodidacta sufra por su impertinencia, y c) Académico formal: es un modelo escolástico, que basa la formación del joven investigador en un bagaje de conocimientos teóricos y metodológicos que van de la fascinación al dogma del nuevo discurso, mucho saber y poco hacer, cuyo resultado de formación suele ser pretencioso pero elemental. Como resultado son maestros de la hipótesis y la descalificación, campeones de la cita bibliográfica. Figura uno.



Figura 1.- Formación de jóvenes investigadores



Fuente: Elaboración propia con base en Ovide (2000).

#### Los semilleros de investigación

Hay que aprovechar la capacidad de asombro que caracteriza a los jóvenes, para que desarrollen competencias investigativas, y se hace necesario adaptar la pedagogía a esta nueva realidad. Una alternativa importante son los semilleros de investigación, que desde el aula permiten la organización de los estudiantes para encausar sus conocimientos, más allá de una información obtenida fácil y rápidamente, que como un rompecabezas mal armado concibe nuestro entorno lejos de la realidad (Escobar, 2013).

Los semilleros de investigación contribuyen además a la formación del estudiante en trabajo de equipo y a abordar la interdisciplinariedad en el conocimiento. La investigación científica es rigurosa, y desde las Instituciones de Educación Superior debemos propender por ella, para lo cual son los Semilleros un buen medio para obtener diagnósticos de nuestra realidad, y propuestas acordes con las necesidades del entorno para modificarla. A través de los Semilleros de

Investigación pueden formarse ciudadanos comprometidos y profesionales competentes (Escobar, 2013).

Se concluye que “Producir conocimiento, se ha convertido, en parte de la razón de ser de la existencia de las universidades y la investigación es el medio para realizarlo. Investigar ya no es función exclusiva de los laboratorios o grupos de investigación. Investigar ahora es recuperar la capacidad de cuestionamiento, crítica y construcción de conocimiento en el aula de clase, la biblioteca, el seminario, el trabajo, el grupo y para la relación con la sociedad y sus realidades” (Escobar, 2013).

## Metodología

### Diseño de la investigación

El diseño del estudio es no experimental, descriptivo y transeccional (Hernández, Fernández y Batipsta, 2010), con un enfoque cuantitativo.

### Población y muestra

La población de estudio se encuentra integrada por los estudiantes de las 11 divisiones académicas de la universidad que participaron en el Programa de Verano de la Investigación Científica en el 2013. Para la primera etapa (cuantitativa), se empleó un muestreo estratificado, tomando como estrato cada una de las 11 divisiones académicas.

El número de muestra de cada estrato se determinó de forma proporcional con un error de estimación del 5% y una confiabilidad el 95% (Scheaffer, Mendenhall y Ott, 1981). En la tabla 2 se puede observar la distribución de la muestra.

Tabla 2.- Muestreo estratificado por División Académica de la UJAT

División Académica	No.de Estudiantes	Muestra
División Académica de Ciencias Biológicas	64	31
División Académica de Ciencias Agropecuarias	11	5
División Académica de Ciencias Básicas	18	9
División Académica de Ciencias Económico Administrativas	10	5
División Académica de Ciencias de la Salud	96	46
División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	31	15
División Académica de Educación y Artes	109	52
División Académica de Ingeniería y Arquitectura	18	9
División Académica de Informática y Sistemas	14	7
WDivisión Multidisciplinaria de Comalcalco	14	7
División Multidisciplinaria de los Ríos	34	16
Total	419	202

Nota: Elaboración propia

Para la segunda etapa donde el enfoque fue cualitativo, se llevaron a cabo grupos focales (focus groups) con alumnos de las 11 divisiones estudiadas, la invitación fue abierta para todos los alumnos participantes que quisieran compartir experiencias, opiniones, inquietudes e inclusive dar sugerencias para la mejora del Programa del Verano Científico, sin embargo los focus group por lo menos estuvieron conformados por cinco asistentes. De acuerdo a la opinión de Martínez M. (2006), los grupos focales tienen como objetivo alcanzar el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente o en todo caso bien fundamentada por los aportes del grupo.

## Instrumentos de recopilación de datos

Para la primera etapa se empleó un cuestionario de elaboración propia con 25 preguntas estructuradas en una escala de tipo Likert, con cinco opciones de respuesta. Totalmente en desacuerdo =1, En desacuerdo =2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, De acuerdo = 4, Totalmente de acuerdo =5. Adicionalmente se agregaron variables sociodemográficas como la edad, género, estado civil; y variables relativas a la institución como: División Académica, programa de licenciatura. En la tabla tres se puede observar la operacionalización de las variables del cuestionario.

Tabla 3.- Operacionalización de las variables del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores
Competencias para la investigación	Conocimientos y Habilidades para la investigación	Discernimiento de conocimientos, hábitos y actitudes percibidas como necesarias para el desarrollo de habilidades de investigación
El investigador como ente motivador	El profesor investigador inductor	Percepción sobre el profesor investigador como ente motivador de la investigación científica
Condiciones para la investigación	Interés de la organización en apoyar las actividades de investigación.	Promoción y disposición de apoyos e infraestructura percibida para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes
Titulación por Tesis	Interés de titulación mediante un trabajo recepcional de investigación	La titulación por tesis como primera opción del estudiante universitario.
Estudios de Posgrado	Interés por los estudios de posgrado	El posgrado como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades tanto profesionales como científicas
Limitantes a la investigación	Limitantes sobre conocimientos necesarios para el desarrollo de investigación Limitantes personales para el desarrollo de investigación	Conocimientos y experiencia personales percibidas como necesarias para el desarrollo de la investigación científica Interés y características personales percibidas como necesarias para el desarrollo de la investigación científica

Nota: Magaña, Aguilar, Pérez, Quijano y Argüelles (2014).

En este trabajo se presentan los resultados globales de la investigación relativos a la dimensión “competencias para la investigación”. La información obtenida en las encuestas fue procesada por medio del programa estadístico SPSS.

Para la segunda etapa (cualitativa) con el fin de establecer los tópicos de la guía a utilizar en los grupos de enfoque se emplearon las dimensiones de cada una de las variables descritas en la tabla tres.

Dentro de los grupos focales (focus groups) se realizaron preguntas a los alumnos que asistieron, de acuerdo a las dimensiones de estudio. Posteriormente a través del Programa AtlasTi se crearon códigos y subcódigos para cada una de las respuestas de los alumnos, con lo cual se obtuvo unidades de medidas para poder elaborar esquemas conceptuales según la correlación que existía entre los códigos y subcódigos correspondientes.

## Resultados

### Resultados (cuantitativos)

Se presentan los descriptivos de las dimensiones de estudio y por programa de licenciatura. En la tabla cuatro se presentan los descriptivos de las dimensiones de estudio.

Tabla 4.- *Descriptivos de las variables de estudio.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencias para la investigación	202	4	20	17.85	2.294
El investigador como ente motivador	202	4	20	13.75	3.984
La organización como promotor y proveedor de condiciones para el	202	4	20	15.35	3.143
Interés de titulación mediante un trabajo recepcional de	202	4	70	17.46	4.665
Interés por los estudios de posgrado	202	4	20	17.89	2.697
N válido (según lista)	202				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla cuatro se puede observar que la variable competencias para la investigación no presenta la media más alta, pero si está entre las más altas, lo que significa que los estudiantes, a nivel global, tienen una percepción clara de las competencias que necesitan poseer para desarrollar actividades de investigación. En la tabla cinco se pueden observar los resultados por licenciatura.

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Competencias para la investigación	Licenciatura en Ciencias de la Educación	40	17.50	1.783	14	20
	Licenciatura en Idiomas	12	18.17	1.801	13	20
	Licenciatura en Informática Administrativa	3	18.67	.577	18	19
	Licenciatura en tecnologías de la Información	4	18.00	1.414	16	19
	Ingeniería en Agronomía	1	20.00		20	20
	<b>Ingeniería en Alimentos</b>	<b>3</b>	<b>17.00</b>	<b>1.000</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
	Licenciatura en Veterinaria Zootecnista	1	19.00		19	19
	Licenciatura en Física	1	20.00		20	20
	Licenciatura en Química	3	19.33	1.155	18	20
	Licenciatura en Biología	19	17.84	3.760	4	20
	<b>Licenciatura en Ingeniería Ambiental</b>	<b>13</b>	<b>17.08</b>	<b>3.095</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
	Licenciatura en Economía	2	18.00	0.000	18	18
	<b>Licenciatura en Relaciones Comerciales</b>	<b>3</b>	<b>17.00</b>	<b>2.646</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
	Licenciatura en Médico Cirujano	38	17.68	2.867	7	20
	Licenciatura en Cirujano Dentista	1	19.00		19	19
	Licenciatura en Psicología	5	19.20	1.789	16	20
	Licenciatura en Enfermería	2	19.00	0.000	19	19
	<b>Licenciatura en Derecho</b>	<b>14</b>	<b>17.14</b>	<b>2.070</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
	Licenciatura en Sociología	1	20.00		20	20
	Ingeniería Química	5	18.60	1.949	16	20
	Licenciatura en Arquitectura	4	18.50	1.291	17	20
	Licenciatura en Médico Cirujano (DAMC)	7	18.29	1.113	16	19
	Ingeniería en alimentos (DAMR)	9	18.78	.441	18	19
	Licenciatura en Administración (DAMR)	3	15.67	.577	15	16
	"Licenciatura en Ecología"	4	19.00	.816	18	20
	Licenciatura en Informática Administrativa	4	18.00	.816	17	19
	Total	202	17.85	2.294	4	20

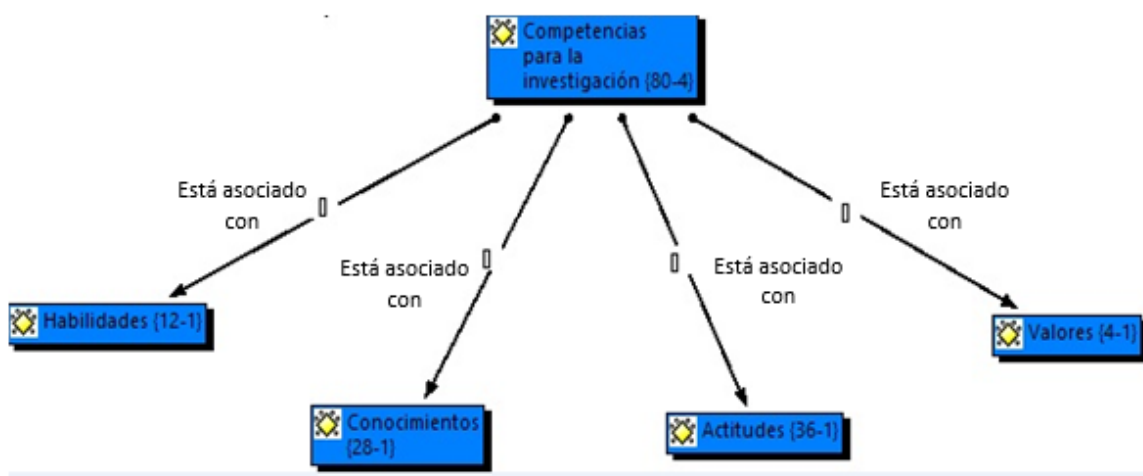
Tabla 5. Descriptivos de la variable competencias para la investigación por licenciatura. Fuente: Elaboración propia.



En la tabla cinco se puede observar que las medias más bajas se presentaron en Ingeniería en alimentos, Licenciatura en relaciones comerciales, Licenciatura en ingeniería ambiental y Licenciatura en derecho, lo cual significa que estos estudiantes no tienen muy claro cuáles son las competencias que necesitan poseer para el desarrollo de actividades de investigación.

Resultados segunda etapa (cualitativa).

Figura 2. Resultados cualitativos de la segunda etapa.



Fuente: Elaboración propia

En la figura dos se pueden observar los resultados obtenidos en la segunda etapa del estudio, los cuales reflejan las categorías resultantes en el análisis de las frases expresadas por los estudiantes participantes en los focus groups, referentes a la dimensión competencias para la investigación. Los alumnos participantes expresaron un total de 80 frases distribuidas en cuatro categorías: habilidades, conocimientos, actitudes y valores.

En la categoría habilidades hubo un total de 12 frases que expresan las habilidades que los estudiantes consideran que necesitan para realizar actividades de investigación, por ejemplo:

“Yo creo que es muy importante en el área de investigación el pensamiento crítico es decir no dejarse llevar nada más por las bases teóricas más imperantes del área del conocimiento sino tener un razonamiento para poder comparar teorías”

“Una de las habilidades que yo considero es constancia, al menos en la parte de investigación y científica”

“Hábito de lectura principalmente porque muchas veces uno piensa que es fácil investigar pero no es nada mas de eso, simplemente tener el hábito de la lectura para poder este, se te haga más fácil poder este entender que es lo que te van a decir en un dado momento, poder ahora sí que absorber los conocimientos”

“Igual una de las habilidades seria la actitud que tú tienes para emprender algo, para decir que lo vas hacer porque te gusta”

En la categoría conocimientos hubo un total de 28 frases que expresan los conocimientos que los estudiantes consideran que necesitan para realizar actividades de investigación, por ejemplo:

“Aprendizaje de las lenguas extranjeras por ejemplo para la investigación ya de avanzada, por ejemplo donde estuve yo, puras estudiantes de maestría prácticamente, la mayoría de los artículos de donde está la información están en inglés”

“Leer artículos en inglés, todos en inglés, entonces si tienes que desarrollar habilidades como se había mencionado antes, tener conocimientos del idioma inglés”

“Yo estuve con otros compañeros que también estaban haciendo verano que está por ejemplo que estaban cursando el mismo semestre que yo y ellos ya habían llevado distintas clases y hablando de medicina igual ya habían llevado distintas clases que este otro plan de estudio donde si les dan materias de investigación por ejemplo ya uno ya tenía estadística 1, estadística 2, este igual llevaban otro tipo de clases que se enfocaban a eso en cambio bueno en mi plan de estudios no hay nada más que una clase que se llama metodología”

“Bueno, todo depende de qué carrera este enfocado, hay algo de que, todos van a tener en común que es el método científico, primero pues las competencias que uno debe tener para desarrollar la investigación o avocarse en la investigación, es tener una base sólida de metodología de la investigación que son las materias que se cursan en la universidad, la otra es también proyecto de investigación, si se puede llevar antes, ¿por qué? Porque esas materias pues sobre todo a nivel

superior pues nos enfocan más a los problemas que están en la sociedad actualmente, problemas que no solamente sería por ya hacer un trabajo solamente por hacerlo si no porque, si no para ayudar prácticamente a la sociedad”

En la categoría actitudes hubo un total de 36 frases que expresan las actitudes que los estudiantes creen necesarios desarrollar para realizar actividades de investigación, por ejemplo:

“Yo creo que a nosotros como jóvenes no tenemos porque este pensar en que si no tenemos una experiencia o algún conocimiento ósea, no podemos realizarlo, porque toda persona puede llegar a obtener algo si, tiene que ser persistente y yo creo que a tener como mucho amor a su trabajo para que pueda salir adelante”

“En mi caso sí pero digamos que tampoco tengo los mejores hábitos de lectura ni de dedicación a eso sería, no sé, siento que sería cuestión de acostumbrarme pero al menos a mí sí me llama la atención la investigación”

“Yo creo que no es tanta la edad si no ahorita que somos más jóvenes yo creo que tenemos más hambre de conocimientos, de aprender más y yo creo que a veces este, tenemos como más este, oportunidades en la vida”

“Es cuestión de que cualquier posgrado podría de alguna manera desarrollar las

habilidades de la investigación y por ende podrías aplicar en el área profesional”

En la categoría valores hubo un total de 4 frases que expresan los valores que los estudiantes creen necesarios desarrollar para realizar actividades de investigación, por ejemplo:

“Es necesaria la responsabilidad, un valor muy importante”.

“Yo siento que donde es la disciplina, si es importante una de las competencias que nosotros debemos de tener para poder realizar investigación”.

“También la humildad es muy importante”

“Aprender a socializar y hablarle a las personas”.

## **Conclusiones**

Considerando a las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado, en el caso de la universidad estudiada se pudo constatar que los alumnos participantes en el Programa de Verano Científico tienen una idea clara acerca de las competencias que requeridas para poder desarrollar actividades de investigación, sobre todo en lo referente a actitudes y conocimientos.

Lo negativo de los resultados encontrados fue que esta claridad proviene de las carencias que detectaron en su formación al compararse con otros colegas de otras instituciones con los que compartieron experiencias en su estancia en el verano científico.

Por otra parte, los alumnos que tienen menor claridad sobre estas competencias requeridas son los que pertenecen a los programas de Licenciatura en Ingeniería en alimentos, Ingeniería ambiental, Relaciones Comerciales y Derecho.

Los resultados obtenidos son un reflejo de las áreas que necesitan mayor refuerzo en lo referente al desarrollo de competencias para el desarrollo de actividades para la investigación.

De igual manera, sería deseable que se privilegiara la calidad de los alumnos participantes más que la cantidad, lo cual puede lograrse a través de una selección más rigurosa y un programa previo de preparación para que la estancia de verano científico sea de mayor provecho, así como posteriormente darles un seguimiento a dichos alumnos para seguir inculcando en ellos la vocación científica.

## **Referencias Bibliográficas**

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2012). *Programa del Verano de la Investigación Científica*. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Atlas de la Ciencia Mexicana [AMC] (2010). *Atlas de la Ciencia Mexicana 2010*. Red temática del CONACYT Complejidad, Ciencia y Sociedad, México, D.F. Recopilado en <http://www.atlasdelacienciamexicana.org/es/sni.html>.

- Bautista Ramírez, J. I., Rincón Torres, J. C. & Camargo Mayorga, d. A. (2013). Un análisis de los profesionales en economía de la universidad militar nueva granada: mercado laboral y competencias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXI (1) 75-89. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=90928088005>
- Bisquerra Alzina, R. & Pérez Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación* XX1, (10) 61-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª. Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, U. (2005). "Propuesta Curricular para la consolidación de los Semilleros de Investigación como espacios de Formación Temprana en Investigación". *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea], Vol. 1(2), p. 1-13. Recuperado el 31 de diciembre de 2012 de: <http://revista.iered.org/v1n2/html/uhernandez.html>
- Iñesta, E. R. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón. Revista de pedagogía*, ISSN 0210-5934, ISSN-e 2340-6577, 33-45.
- Irigoyen, J. J., Jiménez, M. Y. & Acuña, K. F. (2011). Competencias y educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16(48) 243-266. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14015561011>.
- Escobar González, María Victoria. (2013). Semilleros de Investigación. *Investigaciones Andina*, 15(27), 733-735. Retrieved September 10, 2014,

from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-81462013000200001&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-81462013000200001&lng=en&tlng=es).

González, E. M. (2007). Fundamentos de totalidad y holismo en las competencias para la investigación. *Laurus*, 13(24) 338-354. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485017>.

Magaña, D.E., Aguilar, N., Pérez, M., Quijano, R. y Argüelles, L. (2014, en prensa). "Motivaciones y limitantes en la formación en investigación a través del programa de verano científico. Un estudio en una muestra de estudiantes universitarios". *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol.7 (6), p.103-120.

Martínez M. (2006) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (2ª ed) México, Trillas

Ovide, M. (2000). "La formación de los investigadores jóvenes". *Fundamentos en Humanidades*, Vol. 1(1), p.90-92.

Moreno, T. (2009). Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje. *Perfiles educativos*, 31(124), 69-92. Recuperado en 01 de septiembre de 2014, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018526982009000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018526982009000200006&lng=es&tlng=es).

Ojeda, A. & Hernández, J. C. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1) 171-187. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>



- Ortega, L. M. & Reyes, O. (2012). ¿Cómo formar competencias profesionales en el nivel superior? *Revista Electrónica Educare*, 16(2) 25-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194124286003>.
- Ortiz, V. (2011). Particularidades institucionales en la formación y desarrollo de investigadores universitarios: algunas experiencias de sus principales actores. *Revista de la educación superior*, 40(158), 79-90. Recuperado en 28 de agosto de 2014, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018527602011000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018527602011000200005&lng=es&tlng=es).
- Palmar, R. S. & Valero, J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39) 159-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Rojas, M. (2010). La actitud estudiantil sobre la investigación en la universidad. *Investigación y Desarrollo*, 18(2), 370 – 389.
- Schafer, R., Mendenhall, W. y Ott, L. (1981). *Elementos de Muestreo*. (G. Rendón y J.R. Gómez, Trads.) México: Grupo Editorial Iberoamérica. (Trabajo original publicado en 1971).
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2009). *Primer Informe de Actividades 2008. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2010). *Segundo Informe de Actividades 2009. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2011). *Tercer Informe de Actividades 2010. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2012). *Cuarto Informe de Actividades 2011. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2013). *Primer Informe de Actividades 2012. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2014). *Segundo Informe de Actividades 2013. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez*. Tabasco, México: Autor.

# Organizaciones que Aprenden, una Ejemplificación de sus Actividades que las Distinguen

---

Noé Chávez Hernández<sup>1</sup>

## Resumen

Este trabajo expone los hallazgos de una investigación de carácter descriptiva, y documental, que mediante el método de interpretación, se revisaron documentos en fuentes indirectas para comprender: las características que distinguen a una organización que aprende, las actividades realizadas en la gestión del conocimiento, y las prácticas de aprendizaje organizacional. La intención final fue ejemplificar su aplicación en una organización financiera competitiva a nivel global. Se identificó que una organización que aprende facilita la interrelación de individuos para: generar, compartir, transferir, y almacenar: conocimientos, experiencias, vivencias y habilidades, que crean valor para incrementar la competitividad, además de alcanzar niveles de desempeño que permite enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno; ya que, tanto el conocimiento, como las prácticas de aprendizaje en la organización, contribuyen a la capacidad y desempeño eficiente de sus funciones. Con esta ejemplificación se encontró que la organización, a nivel global, posee diversos programas de acción enfocados a: desarrollar capacidades y liderazgo, comunicar y compartir experiencias y conocimientos, integrar e involucrar la participación de trabajos conjuntos que permiten retener y desarrollar a su personal; así también, ostenta compromisos con su personal para: compartir información, desarrollarlos, premiar sus aportaciones, mantener un clima de confianza y apertura al diálogo y comunicación, además de centrarse en fortalecer las capacidades y habilidades que tiene cada uno. Con los puntos hallados, se abre la posibilidad de argüir lo que otras organizaciones pudieran adecuar a su naturaleza de actividades, con la intención de ser una entidad que aprende.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, competitividad, entorno.

<sup>1</sup> Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. [nocahe@gmail.com](mailto:nocahe@gmail.com)

## **Problema de Investigación**

Ante los cambios del entorno, las organizaciones necesitan modificar sus estrategias de dirección y orientarse al desarrollo interno de sus recursos con los cuales lograría resultados exponenciales Garzón & Fischer (2008).

Particularmente, -un caso de desarrollo interno-, pudiera suscitarse en la gestión del conocimiento, al establecer acciones que fomenten una cultura de aprendizaje que engrose las capacidades de los individuos, y evidencie sus competencias en el: desempeño de actividades, rendimiento de tareas, e interacción con su entorno, en unas palabras, en desarrollar una organización que aprende Ahumada (2002).

Lo cierto es que hay organizaciones que en un entorno cambiante, volátil e inesperado, no tienen la capacidad de responder y tomar medidas defensivas que pudieran contrarrestar las situaciones adversas a lo que tenían planeado realizar, provocando con ello, un desequilibrio en su gestión humana y administrativa que merma su productividad y desempeño.

Para evitar un escenario así, Garzón & Fischer (2008) argumentan que diversos teóricos han establecido la necesidad de saber gestionar el conocimiento en una organización, y dotar al personal de información que les facilite aprender y adaptarse al entorno, además de desarrollar habilidades y capacidades necesarias para responder a los cambios, y contribuir así, a la competitividad (Nonaka, 1994).

Por esta razón, resultaría útil para las organizaciones que desean ser contendientes en su medio y sobrevivir en él, conocer algunas prácticas de gestión

del conocimiento y aprendizaje, ejecutadas en organizaciones que son competitivas, para tomarlas como referencia y hacer sus adecuaciones necesarias a favor de la mejora en su desarrollo interno.

Por tal razón, se despierta el interés de resolver las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuáles son las características que distinguen a las organizaciones que aprenden?
- b) ¿Cómo gestiona el conocimiento una organización competitiva?
- c) ¿Cuáles son las actividades de aprendizaje que ejecutan en su personal para enfrentar el entorno?
- d) Y con base a lo anterior, ¿Qué acciones, podrían recomendarse a las organizaciones que desean ser contendientes en su medio y sobrevivir en él?

### **Relevancia de investigación**

Realizar esta investigación, permite ampliar la visión de aquellas organizaciones interesadas en adoptar y adaptar modelos de aprendizaje que otras organizaciones competitivas en el medio, comparten y evidencian, como parte de sus actividades que promueven buenas prácticas de gestión, y con ello, una imagen empresarial que las posiciona entre las más sobresalientes del medio en que se desarrollan.

Así que, tomar como referencia ejemplos de grandes organizaciones internacionales<sup>2</sup>, coadyuva a sensibilizar a otras, acerca de la necesidad de orientar sus esfuerzos para mejorar sus procesos de gestión del conocimiento, como un elemento que contribuye a su desarrollo integral.

Por lo que, la intención de este trabajo, es presentar un bosquejo sobre las características de la organización que aprende, el significado de la gestión del conocimiento y algunas actividades que contribuyen al aprendizaje organizacional; para que posteriormente, se ejemplifiquen sus prácticas en una entidad financiera que, a nivel internacional, es competitiva en su medio.

Si bien es cierto que este trabajo presenta las características de una organización que aprende, sus elementos distintivos y la ejemplificación con la entidad financiera competitiva a nivel internacional, abre la intención de establecer dimensiones de estudio que pudieran enriquecer el diseño de modelos a favor de desarrollar el aprendizaje a nivel: individual, grupal y organizacional, de cualquier entidad social que desea gestionar el conocimiento con la intención explícita de ser competitiva en su entorno.

### **Objetivos y alcance**

Por tal razón, se delimita a comprender estas temáticas y establecerse los siguientes objetivos de investigación:

<sup>2</sup> Estas organizaciones son consideradas con base a los reconocimientos otorgados por instituciones del medio empresarial (como *Interbrand*, *Top Companies*, *Great Place To Work*) que distinguen las mejores prácticas de gestión, a través de una metodología definida y avalada por organismos académicos y empresariales (Estarada & García de León, 2007).

- a) Conocer las características que distinguen a las organizaciones que aprenden.
- b) Identificar las acciones realizadas por una organización competitiva en relación a la gestión del conocimiento y aprendizaje, que ejecuta en su personal, para enfrentar el entorno.
- c) Discutir acciones sobresalientes a ser consideradas en organizaciones que desean ser contendientes en su medio y sobrevivir en él.

### **Perspectiva teórica**

#### ***a) Características que distinguen a las organizaciones que aprenden***

La organización que aprende tiene la capacidad de expandir su crecimiento al enfocarse en un proceso de aprendizaje sistémico, donde se involucre al personal para lograr objetivos y construir una visión compartida (Senge, 1990).

Una organización que aprende, desarrolla la capacidad de adaptación al cambio, además de reconocer amenazas y oportunidades del entorno (Nayak, Garvin, Maira & Bragar, 1998). Esta organización, establece esquemas de trabajo que permiten tolerar: caos, incertidumbre y ambigüedad (Daniel, 2009), además de fortalecer las capacidades de innovación.

Se distinguen con factores que implican interactuar tanto con el entorno interno, como el externo, favoreciendo los procesos de aprendizaje en los que se desarrollan conocimientos y experiencias; Chávez (2014), establece que una organización que aprende se reconoce cuando:

- a) Interactúan en un ambiente cambiante, lo que permite dotar de nuevos conocimientos al personal (*factor: ambiente*).
- b) En el desarrollo de actividades, se promueve la autonomía en el trabajo individual y grupal (*factor: autonomía*).
- c) Facilita la generación de nuevos conocimientos y fortalecimiento de capacidades para enfrentar las variaciones del entorno (*factor: cambio*).
- d) Desarrolla la capacidad de adaptación y aprendizaje, al sistematizar su interacción con el entorno (*Factor: capacidad*).
- e) Los flujos de comunicación son parte importante para adquirir la información necesaria del entorno (*Factor: comunicación*).
- f) Mantiene procesos de continuidad y estabilidad, como parte de las acciones motivacionales al personal (*Factor: estabilidad*).
- g) Construye un ambiente de trabajo para compartir conocimientos y experiencias, que coadyuvan a desarrollar capacidades, además de aprovechar potencialidades para enfrentar las demandas del entorno (*Factor: generación de valor*).
- h) Instituye una integración a nivel individual, grupal y organizacional, que les permite interrelacionarse para alcanzar objetivos (*Factor: interrelación*).
- i) Ejecuta un proceso donde el conocimiento se: crea, codifica, transforma y aplica (*Factor: proceso de aprendizaje*).
- j) La gestión de sus procesos de aprendizaje, fortalecen los vínculos entre sus miembros, lo que origina y fortalece su evolución (*Factor: transformación*).



Como se puede observar, una organización que aprende, desarrolla la capacidad de adaptación desde el momento que encamina acciones para que, -individuos y grupos-, compartan conocimientos e interactúen con el entorno, empleando un proceso sistemático que permita: absorber información, procesarla y adaptarla a la naturaleza de sus actividades, lo que promueve el desarrollo de un aprendizaje (Davenport & Prusak, 2001).

Las organizaciones que gestionan el conocimiento como recurso estratégico se han visto beneficiados en la competitividad de su entorno, porque todos los individuos que en conjunto la integran, se convierten en un factor diferenciador (Bernal, Turriago & Sierra, 2010).

Por tanto, una organización que aprende, cuenta con la capacidad de expandir su crecimiento al centrar su atención a un aprendizaje sistémico que involucre al personal (Senge, 1990), a fin de encaminar esfuerzos para lograr objetivos y construir una visión compartida como eje motivador en los integrantes del equipo.

Estas organizaciones gestionan el desarrollo del conocimiento enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre quienes la integran, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza (Nonaka & Takeuchi, 1995) que facilite: la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional; su proceso de continuidad, versará en mantener motivados al personal con base en acciones tales como: una evaluación de desempeño, establecimiento de premios y recompensas, fijación de compromisos, entre otros.

Por otro lado, Dasgupta (2012) resalta la descripción hecha por Pedler, Boydell y Burgoyne, respecto a la identificación de una organización que aprende, como una entidad que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y su transformación continua, permitiéndole generar estímulos en los individuos que se sentirán comprometidos en formar y desarrollar sus potencialidades. El autor extiende este concepto a una cultura de aprendizaje que involucra a: clientes, proveedores y socios, los cuales contribuyen al proceso de transformación organizacional.

Otras características que distinguen a las organizaciones que aprenden, son las siguientes:

- ‡ Cuentan con un perfil característico (Arbúes, 1997) manifestado con la capacidad de aprender a adaptarse a los cambios, al reconocer las amenazas e interpretar las demandas del exterior (Nayak, et. al., 1998), y crear un estilo único de operación y distinción, lo que logra ser competitiva en su medio (Demichelli, 2005).
- ‡ Establecen estructuras con un esquema de trabajo que permite la tolerancia al caos, incertidumbre y ambigüedad (Daniel, 2009).
- ‡ Tienen el potencial de responder eficientemente y mantener una interconexión interna para fortalecer sus capacidades de adaptación, cambio e innovación.

### ***b) Gestión del conocimiento***

El conocimiento se considera un activo de la organización (Distefano, 2002) que permite obtener resultados efectivos por concentrarse en el trabajo intelectual. Fernández (2011) describe la *gestión del conocimiento* como el arte de transformar la información y capital intelectual de la empresa en valores duraderos

para la misma organización, manifestadas en los diversos saberes que cada miembro descubre, enriquece y comparte.

Gestionar el conocimiento induce al constante proceso de aprendizaje (creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización), además de transmitir experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de la organización, con la intención de robustecer capacidades de innovación y creatividad ante los acontecimientos presentados en su entorno, permitiendo así, el logro de una ventaja competitiva (De Arteche, 2011).

De esta manera, se identifica que el crecimiento de la empresa, surge a partir de la gestión del conocimiento. La innovación de sus procesos de aprendizaje, dependerá del establecimiento de acciones que fortalezcan la eficiencia de la cultura, liderazgo, estructura organizacional y prácticas de recursos humanos (Bierly & Chakrabarti, 1996).

Además, la gestión eficiente del conocimiento, involucra el ejercicio gerencial del mismo, que ejecute procesos que: fructifiquen, planifiquen y controlen el aprendizaje, además de satisfacer necesidades y aprovechar oportunidades de crecimiento, con las cuales, contribuyan al logro de objetivos para que la organización sea competitiva.

Se teoriza entonces, que la formación de nuevos conocimientos facilita el desarrollo de la innovación y crecimiento, porque se transforman ideas en nuevas aplicaciones en: procesos, recursos, productos y servicios, además de una adecuada organización interna (Helfat & Raubitscheck, 2000).

El aprendizaje organizacional es una herramienta útil (Delgado, Lara & Vázquez, 2010) para gestionar el conocimiento y compartir experiencias entre sus miembros, contribuyendo así, a que la organización sea confiable y eficiente.

### **c) Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso. Este aprendizaje es enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación (Jones, 1996).

Adicionalmente, Schein (1992) afirma que el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser:

- a. *Adaptativo*, cuando se necesita la formación de conocimientos para adaptar la organización al ambiente cambiante.
- b. *Transformacional*, cuando se crea proactivamente nuevos conocimientos para originar tecnologías, modelos y procesos a implementar en el medio.

Y Martínez, Ruiz & Ruiz, (2006) consideran dos tipos de procesos de aprendizaje organizacional:

- ‡ Interno.- se contemplan las actividades domésticas de la empresa, las cuales afectan el espacio productivo, administrativo, organizativo y funcional; su

interacción, permite transformar la información y conocimientos existentes, para mejorar el funcionamiento de servicios y productos.

‡ Externo.- se refiere al análisis de información sobre los comportamientos ostentados por fuentes ajenas a la empresa tales como: clientes, competencia, mercado, factores socioeconómicos, etc. Este proceso consiste en captar e interiorizar la información a fin de generar nuevos conocimientos para la organización.

De esta manera, se deduce que los procesos de aprendizaje interno, se enriquecen con la interacción de los conocimientos existentes (interna y externamente) traduciéndose en nuevas capacidades para: resolver problemas, eliminar errores, crear nuevos productos, mejorar servicios, innovar tecnologías, etc.

Por lo tanto, existe aprendizaje en la organización, en el momento en que hay intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros internos, como la interacción con los externos, a fin de innovar: procesos, métodos, técnicas, estrategias, productos, etc., que les permite ser competitivos (Llisterri, Pietrobelli & Larsson, 2011).

## **Metodología**

### ***a) Tipología, método y fuente de investigación***

Para responder las preguntas de investigación, y lograr los objetivos, se planteó la siguiente metodología:

El trabajo se caracterizó por una tipología de investigación de carácter descriptivo y documental (Bernal, 2010), que mediante el método de interpretación, se empleó la técnica de revisión de documentos en fuentes indirectas (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagomez, 2014) obtenidas de las páginas electrónicas corporativas que posee la organización elegida para identificar las prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

### ***b) Determinación de la organización que ilustra el propósito del trabajo***

Con base a la aportación de Estrada & García de León (2007), se empleó el criterio de identificar a la organización competitiva, según las mejores prácticas de gestión reconocidas por asociaciones empresariales e instituciones que evalúan el nivel competitivo de sus procesos, productos y servicios.

Por ello, se revisaron los reconocimientos otorgados en 2014 por: *Interbrand*, *Top Companies* y *Great Place to Work*, como entidades mundiales que emplean una metodología definida y avalada por organismos académicos y empresariales, que les adjudican un valor significativo de sus resultados.

En la revisión se detectó a la empresa elegida deliberadamente (Namakforoosh, 2010), por ostentar reconocimientos por varios años consecutivos, además de incrementar su posición en el ranking de manera destacada. De esta manera, se eligió a Scotiabank, para que sea la organización a estudiar.

### ***c) Criterios del estudio***

Para realizar el estudio, el trabajo se enfocó a comprender los factores que distinguen una organización que aprende, [*ambiente, autonomía, cambio,*

*capacidad, comunicación, estabilidad, generación de valor, interrelación, proceso de aprendizaje, transformación], según Chávez (2014); los procesos de aprendizaje organizacional [interno y externo], según Martínez, et al. (2006); y la gestión del conocimiento según la perspectiva conceptual de Fernández (2011) [el desarrollo del capital intelectual que transforma en valores duraderos para la organización].*

## **Hallazgos**

### **a) Factores que distinguen una organización que aprende**

En seguida se presentan las prácticas de aprendizaje que comprenden los factores de Scotiabank como organización que aprende:

#### a. Factor: Ambiente.

Los empleados interactúan con los clientes para conocer sus expectativas y necesidades particulares, lo que les permite analizar información requerida para lograr una mayor ventaja competitiva en los servicios financieros ofrecidos. He aquí un comentario de uno de sus colaboradores:

*“Nuestro trabajo consiste en establecer relaciones. Nos reunimos con los clientes, vemos cuáles son sus metas y entonces diseñamos un plan para tratar de alcanzarlas. La clave es establecer esa relación y ganarse la confianza del cliente. Da mucha satisfacción cuando tu cliente alcanza una meta gracias a tu ayuda. Es un sentimiento incomparable.” (Samy, Senior Financial Advisor, Scoatiabank).*

Así mismo, interactúan con diversos organismos que les facilitan información a favor de su crecimiento, por ejemplo: con instituciones educativas quienes proporcionan cursos de educación superior, o bien con, organizaciones

consultoras quienes los asesoran y vinculan con diferentes entidades a lo largo del mundo para establecer proyectos de colaboración; en esas acciones, involucran a sus empleados para que sean portadores de información y transferencia de conocimientos en las comunidades extranjeras con las que tienen contacto.

b. Factor: Autonomía.

Establecen comunidades de trabajo que les facultan de autoridad para desarrollar su potencial, mejorar las experiencias y conocimientos de cada miembro. A nivel global, tiene diversos programas que promueven la integración y participación de los empleados, su intención es facilitar la realización del desarrollo de sus conocimientos, además de mejorar sus actividades de trabajo y personales, se ilustra cómo promueven el desarrollo del aprendizaje con el siguiente testimonio:

*“Esto me dio una tremenda satisfacción en el trabajo; al mismo tiempo, aprendí algo nuevo en cada tarea y tuve la oportunidad de perfeccionar mis habilidades de crédito y auditoría. Mis supervisores eran una riqueza de conocimientos y muy dispuestos a compartir los trucos del oficio, me ofrecieron ideas sobre cómo abordar y evaluar diversos créditos write-ups...al mismo tiempo, el trabajo me dio la oportunidad de viajar, y mi primer viaje fuera de Toronto fue a Montreal donde llegué a interactuar con nuestros colegas franceses y ver cómo otros departamentos y oficinas del Banco operan...”* (Kenneth Wan Ong Wong, Scotiabank, 2015).

Conjuntamente, operan programas flexibles de trabajo que permiten adaptar las necesidades laborales y personales, tal es el caso de las personas que están en un proceso de jubilación, a quienes los orientan a promover el hábito de transferir experiencias y conocimientos a empleados más jóvenes que ocuparán, de manera gradual, sus puestos.



Cuentan con un programa denominado “iLEAD”, con el que se facilita el aprendizaje al combinar métodos de transmisión de conocimientos como: talleres, aprendizaje virtual, entrenamiento uno a uno, retroalimentación por pares y aprendizaje auto-guiado. El iLEAD alinea a sus participantes a las competencias del liderazgo demandadas por la organización, ayuda además, en la preparación de los empleados para el éxito de sus roles actuales y futuros. A continuación se presenta el testimonio de un empleado que ha participado en dicho programa:

*“Como administrador de personas, desee aprender cómo mejorar el apoyo a los miembros de mi equipo y ayudarlos en el crecimiento de sus roles. Los planes de estudios del programa iLEAD: Fundamentos del Nuevo Gerente y Habilidades Básicas de Gerencia, introdujeron nuevos métodos y herramientas que me ayudaron a dirigir a mis subordinados y mejorar su desempeño individual y de equipo. Completar el plan de estudios demostró que, no importa la etapa que estás en tu carrera, siempre se pueden aprender nuevas cosas”* (Raymond Moss, Senior Manager, Information Security - Scotiabank).

c. Factor: Cambio.

Ejecutan un programa de desarrollo de capacidades de liderazgo denominado “Executive Project Office”, con el que se proveen recursos para encaminar oportunidades de formación de líderes. Consiste en integrar pequeños grupos de empleados con alto potencial, a quienes se les asignan proyectos clave de la organización para trabajar de tiempo completo durante seis meses a un año. En este lapso cada miembro tiene oportunidad de aprender a través del intercambio

de información del equipo, además de ampliar sus experiencias, desafiar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades de pensamiento estratégico.

El aprendizaje y desarrollo que Scotiabank ofrece a sus empleados, contempla una diversidad de programas y medios para lograrlo como: aprendizaje en el aula, aprendizaje virtual, *e-learning*, *coaching*, observación de profesionales, y la formación en el puesto de trabajo.

Por otra parte, se fomenta el hábito de mejora de desempeño y generación de nuevos conocimientos a través de programas de entrenamiento y ejercicio de *coaching*, con los cuales permiten un desarrollo personal y acorde al perfil de puesto definidos a favor de la mejora constante en el rendimiento de los individuos.

Otro programa de desarrollo que promueve la integración y participación de los empleados se le denomina "*Scotiabank Young Professionals' Vision*", que tiene la finalidad de aumentar la capacidad para atraer, retener y comprometer a jóvenes empleados mediante foros que promuevan el aprendizaje, la socialización, el desarrollo profesional y participación en la comunidad.

También, cada año establecen un programa denominado "*Employee Development Planning*", que apoya el proceso de aprendizaje y desarrollo de sus empleados, enfocándose a las necesidades individuales y los recursos necesarios para su formación, de tal manera que el desarrollo de sus empleados, sea consistente para desarrollar competencias necesarias para el éxito profesional y proveer una experiencia de desarrollo más significativa.

Su preocupación por crear líderes que contribuyan a ofrecer un servicio financiero competitivo en todas sus sucursales, es una de las principales prioridades de las estrategias del banco. Para ello, poseen una plataforma multinacional que les permite identificar y desarrollar el talento de sus líderes. El titulado *“Bank’s Human Investment Committee”*, se encarga de fortalecer las capacidades de liderazgo de su talento identificado. Define el perfil de líder, comportamientos y valores que deben modelar, así como las experiencias por acumular, para avanzar a categorías superiores.

Por otra parte, aprovecha las habilidades de todos sus empleados porque permite generar ideas innovadoras y resultados del negocio más fuertes. A nivel global, tiene diversos programas que promueven la integración y participación de los empleados, por ejemplo: el *“Scotiabank Diversability Alliance”*, es una red en la que los empleados se conectan, aprenden y se desarrollan para influir en el cambio y promoción de participación en todos los niveles de la empresa.

d. Factor: Capacidad.

Los programas creados para el desarrollo y aprendizaje de los empleados, son apoyados mediante el ejercicio del coaching y de compañeros mentores, de tal manera que promueven, orientan y contribuyen a las estrategias e iniciativas que va creando el banco.

La gestión del rendimiento es un medio clave que promueve el: desarrollo individual, crecimiento en la organización, y éxito en las funciones ejecutadas. Al respecto, miden el rendimiento de cuatro áreas: financiera, clientes, operaciones y

personas. Ejerciendo el *coaching*, promueven la retroalimentación formal e informal, lo cual facilita la relación de trabajo entre los directivos y empleados, además de mejorar: el rendimiento continuo, habilidades y conocimientos, que les permite enfrentar nuevas experiencias y oportunidades presentadas en el entorno.

Así también, se les da facilidad para crear equipos con diferentes perspectivas, lo cual ayuda a encontrar soluciones creativas e innovadoras para cubrir las necesidades de sus clientes. A toda su gente se le da un valor importante por sus ideas multidisciplinarias y experiencia de vida, que aportan a su lugar de trabajo.

Como se comentó en el factor *autonomía*, establecen sistemáticamente acciones para desarrollar al personal clave que serán los líderes en las actividades de la organización, emplean recursos electrónicos para que los mismos empleados vayan aprendiendo y dotando de habilidades necesarias para cumplir con las expectativas requeridas en su proceso de crecimiento profesional. Al mismo tiempo, aplican una herramienta llamada "*Talent Profile*", con la que los altos directivos evalúan las capacidades de liderazgo mediante el seguimiento de sus niveles de habilidad y experiencia necesarios para su crecimiento.

Por otro lado, desarrollan un programa de trabajo denominado "*Scotiabank Intercultural Alliance*", con el que promueven la interrelación cultural entre sus empleados a nivel global, con la intención de desarrollar capacidades para entender, comunicar e interactuar con la gente a través de diferentes culturas.

e. Factor: Comunicación.

La organización utiliza una amplia gama de canales de comunicación como: comunidades interactivas, reuniones de equipo, divulgaciones, intranet, mensajes

del CEO y altos dirigentes; con la intención de abrir posibilidades de iniciar un aprendizaje mayor, orientado a la adopción de nuevas disposiciones y situaciones de trabajo.

Por mencionar uno de ellos, ostenta un foro de comunicación conocido como “*Scotiabank Employment Relationship Council*”, donde los empleados aportan información sobre las prácticas, políticas y programas de gestión, además de ofrecer asesoramiento para aumentar la satisfacción y compromiso del personal.

Igualmente, establece a nivel mundial, diálogos que permiten identificar opiniones y percepciones del ambiente de trabajo a través de un programa en línea conocido como “*ViewPoint*”, con el que se analiza el nivel de compromiso y oportunidad de los empleados, además de proveer una retroalimentación honesta, sincera y anónima de su experiencia en Scotiabank y su ambiente de trabajo.

Adicionalmente, tienen un programa automatizado de sugerencias denominado “*Ideas in Action*”, con el que permite presentar ideas innovadoras para: mejorar el servicio al cliente, incrementar ingresos, reducir costos y aumentar la productividad, con ello, posibilitan el potencial de aprendizaje entre los involucrados, además de la probabilidad de recibir recompensas económicas por implementarse.

f. Factor: Estabilidad.

Además de tener el compromiso de escuchar y retroalimentar las aportaciones que hacen sus empleados, reconocen su potencial unos a otros. Promueven una

encuesta anual de compromiso, con la que se evalúan -entre pares-, y premian las contribuciones realizadas por cada empleado en la organización a nivel global.

Como se comentó en el factor *capacidad*, han desarrollado un proceso de gestión de rendimiento que permite analizar la manera en que los líderes contribuyen al éxito global del banco. Entre los aspectos que evalúan en estas gestiones, se incluyen: establecimiento de objetivos, desempeño, retroalimentación y planes de desarrollo. Con estas acciones, el ejercicio del coaching y el permanente *feedback* contribuyen a la optimización del rendimiento laboral de los empleados y el logro de objetivos.

En otro orden de ideas, la preocupación por tener una estancia y relación laboral gratificante, conlleva a crear programas que permiten equilibrar su vida laboral y familiar, además de promover la socialización e integración de sus miembros para intercambiar conocimientos y participar en los procesos de mejora de su comunidad de trabajo.

Crean un clima organizacional que coadyuva a atraer y retener el talento, ya que emplea un enfoque holístico para reconocer a los empleados; la filosofía de liderazgo del banco comprende la necesidad de escuchar las necesidades y expectativas de sus trabajadores. De esta manera, se refleja en uno de los reconocimientos más sobresalientes que ha mantenido como *mejor lugar para trabajar (Great Place to work)*<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Incluso en el 2014 logró la posición 11 de la distinción *World's Best Multinational Workplaces*, de un grupo selecto de 25 organizaciones a nivel mundial que evidencian entre las mejores prácticas, la gestión del conocimiento y desarrollo del empleado (Great Place to Work, 2015).

g. Factor: Generación de valor.

Se encuentra comprometida en establecer mecanismos para que sus empleados desarrollen sus competencias necesarias que favorezcan el crecimiento personal y profesional en las áreas que les sean más significativas para lograr éxito.

De acuerdo a lo hallado en el factor *ambiente*, la organización mantiene alianzas con otras organizaciones dedicadas a realizar asociaciones estratégicas a largo plazo, mediante proyectos de desarrollo y colaboración en varios países de África, América Latina y el Caribe, en los que consolidan habilidades esenciales para los negocios mediante un trabajo voluntario.

Los empleados que deciden participar en las actividades acordadas en esas alianzas, logran desarrollar conocimientos prácticos y saben transferirlos a las comunidades del extranjero, de esta manera incrementan sus experiencias de colaboración intercultural y liderazgo.

Por otro lado, contemplan el respeto a cada punto de vista y la diversidad, como una contribución única que lleva cada empleado al lugar de trabajo, lo que permite a Scotiabank tener una organización flexible y dinámica. De esta manera, tener políticas de inclusión y diversidad, permite ejecutar programas de entrenamiento y desarrollo con los que se asegura, que también, aprendan asuntos relacionados a sus derechos humanos y discriminación.

h. Factor: Interrelación.

Como se ha comentado a lo largo de estos hallazgos, la organización invierte en el aprendizaje de sus empleados, los involucra continuamente a participar en

programas de entrenamiento que les doten de capacidades necesarias para desarrollar eficientemente sus actividades de trabajo.

La organización se preocupa por mantener abiertos los espacios y un ambiente de confianza, para que sus empleados manifiesten inquietudes y propuestas de mejora. Establece mecanismos para mantener una comunicación interna permanente, para estar informados de los cambios y nuevas disposiciones del banco, de esta manera, involucra a su personal para tomar decisiones de forma participativa.

Se resalta el hecho que, las comunidades de aprendizaje y compromiso que estructuran, tienen la finalidad de intercambiar información, además de realizar entre ellas mismas, la evaluación y premiación por las contribuciones, colaboraciones, y transferencia de conocimientos.

Por mencionar un ejemplo, cuentan con un programa de reconocimiento entre pares, en el que se permite enviar y recibir reconocimientos electrónicamente, de sus propios compañeros y del líder del equipo, por observar comportamientos basados en los valores del banco (integridad, respeto, compromiso, colaboración), y tener alguna celebración.

Gracias a estas acciones, a nivel grupal y organizacional, mantienen un ambiente laboral armónico y una calidad de vida en su trabajo, con los que los colaboradores se sienten satisfechos.

De esta manera, las comunidades de aprendizaje global fomentan la colaboración para entregar las mejores soluciones de aprendizaje, por lo que, se consideran



herramientas eficaces para la colaboración social y la promoción de oportunidades de aprendizaje, además de fomentar el compromiso y colaboración.

i. Factor: Proceso de aprendizaje.

Scotiabank fundamenta la necesidad de aprendizaje, desde sus directrices corporativas, quienes promueven la atención y trato al personal de tal manera que pueda desenvolverse satisfactoriamente y profesionalmente. Por ejemplo, con su programa de formación de liderazgo, se enfocan a desarrollar competencias que contribuyan a saber actuar en el entorno actual.

Así también, aprovecha las capacidades de cada empleado para desarrollar nuevos conocimientos, además de involucrar a los integrantes de sus grupos para intercambiar información y experiencias mediante programas de intercambio y colaboración a nivel global

Por otra parte, gracias a su plataforma en línea destinada al aprendizaje de sus empleados conocido como “*My Learning Centre*”, cuentan con una biblioteca que les permite tener acceso a la memoria organizacional y es un medio para que: codifiquen, transformen y apliquen conocimientos que permitan un desarrollo profesional y personal.

j. Factor: Transformación.

Por último, se identifica que la organización, ofrece más de 3,000 programas de desarrollo en inglés, francés y español, a través de una plataforma en línea destinada para el aprendizaje de sus empleados, en la mayoría de los países en los que tiene presencia el banco, gracias a esta plataforma, se crean comunidades

de aprendizaje en línea, los cuales promueven e intercambian conocimientos, además de robustecer los nexos de integración y compromiso de sus participantes.

Estas acciones se refuerzan con la creación de perfiles profesionales de empleo con los que permiten comprender los atributos que necesitan tener los empleados para tener éxito en su proceso de desarrollo en la organización.

***b) Procesos de aprendizaje organizacional***

Entre las prácticas internas de aprendizaje que tiene esta organización destacan:

- a. Poseer programas de desarrollo que permite integrar comunidades de trabajo con la intención de despertar y aprovechar el potencial de cada miembro de grupo, aparte de compartir experiencias y conocimientos para fortalecer la integración.
- b. Crear redes de colaboración, a nivel global, que promueven la integración y participación de todos los niveles de la organización, además de desarrollar oportunidades de crecimiento interno. Por ejemplo, el desarrollo de las capacidades de liderazgo de personas que son identificadas con ese potencial, participan en proyectos clave del banco donde intercambian ideas, experiencias y conocimientos entre sus participantes.
- c. Mantener apertura al diálogo y retroalimentación con quienes desean externar aportaciones, sugerencias o algún tipo de información que favorezca el incremento de la satisfacción y compromiso con la organización.
- d. Captar sugerencias sobre procesos de mejora, mediante foros de participación de empleados. Contar con un programa en línea en el que abiertamente

comparten sus vivencias e ideas sobre los compromisos adquiridos, y dar recomendaciones para mantener un ambiente de trabajo favorable.

- e. Promover, en todo su personal, la generación de ideas innovadoras para mejorar las actividades de servicio y operación del banco, con lo que potencializan las capacidades de aprendizaje entre los involucrados y los estimula a recibir recompensas por las aportaciones y compromisos contraídos entre ellos.
- f. Mantener la gestión y evaluación del rendimiento de su personal, a través del ejercicio del coaching, donde se retroalimentan sus actividades y generan compromisos para aportar mejoras en su desempeño.
- g. Generar diversos programas y medios para lograr el aprendizaje y desarrollo de los empleados del banco; se emplean diversos métodos formativos, que van desde el tradicional curso presencial, hasta el uso de medios electrónicos. En todo ese proceso, se mantiene la supervisión y asesoramiento de un coach y la retroalimentación de su aprendizaje.
- h. El desarrollo interno se basa en el contacto directo con sus empleados, al gestionar su rendimiento y retroalimentar sus aportaciones que estén enfocadas a mejorar procesos y servicios que ofrecen.
- i. Promover la creación de equipos multidisciplinarios, con base a su cultura de inclusión y diversidad, a fin de buscar soluciones creativas e innovadoras para proporcionar mejores servicios a sus clientes.

Aunque la información proporcionada por la organización no expresa cómo realizan sus prácticas externas de aprendizaje abiertamente, se detectó que sus actividades de monitoreo externo, lo hacen directamente al atender a sus clientes.

Como parte de la naturaleza de sus servicios, la interacción y acercamiento con sus clientes, lo realizan con la intención de conocer sus expectativas y necesidades particulares, de esta forma, analizan la información proporcionada para crear productos y servicios financieros con los cuales puedan ser aceptados por el mercado.

### **c) Gestión del conocimiento**

Scotiabank es una organización que posee compromisos orientados a preocuparse por su personal, una ventaja competitiva se centra en la filosofía de desarrollar un clima organizacional propicio que permita establecer cercanía entre los individuos, (lo cual genera valores duraderos en su capital humano y de interrelación), además de contar con herramientas y programas para comunicarse y establecer diálogos que originen propuestas de mejora y evaluación de desempeño.

Se preocupa por que su gente tenga un proceso de entrenamiento y desarrollo de carrera, además de contar con programas que permiten diagnosticar las verdaderas necesidades de aprendizaje, a fin de preparar cursos de capacitación atractivos para superarse integralmente, y aprovechar sus talentos en oportunidades presentadas dentro de la organización.

La cultura de inclusión y diversidad que posee la organización, fomenta la integración global de su personal, los cuales tienen la facilidad de interactuar y

socializar entre ellos, para compartir experiencias y conocimientos de trabajo que los habilita de capacidades necesarias para enfrentar los retos presentados en el ejercicio de sus funciones.

De acuerdo a la perspectiva de Fernández (2011), la gestión del conocimiento se manifiesta con el desarrollo de un capital intelectual que se transforma en valores duraderos para la organización, por las siguientes interpretaciones de la información investigada:

- a. El valor concebido al empleado, ha propiciado el establecimiento de compromisos orientados al desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades para crecer tanto en la parte profesional como personal. Además de contar con diversos programas de desarrollo que permiten transferir experiencias y compartir aprendizajes entre los miembros que integran comunidades de trabajo.
- b. La organización destina esfuerzos para desarrollar el talento de su gente de acuerdo a sus áreas potenciales y de manera específica, a las necesidades que requieren cubrir para alcanzar el desempeño demandante de la naturaleza de su puesto.
- c. Tienen un plan sistemático para las personas que tienen interés y potencial para desarrollar habilidades de liderazgo; entre sus contenidos se detecta la atención por que desarrollen capacidades personales, además de las laborales, profesionales y técnicas necesarias para ejercer el rol de líder. Al respecto, emplean la figura del coach y mentor para apoyar los procesos de

transferencia de conocimientos, además de compartir experiencias a favor de un mejor desempeño dentro de los grupos de trabajo.

- d. Cuentan con herramientas electrónicas que facilitan el intercambio de información. Su infraestructura tecnológica está diseñada para diversas funciones, se resaltan los programas en línea para sus planes de entrenamiento y retroalimentación de capacitación. De igual manera poseen estos medios para transmitir información que les atañe a sus actividades de trabajo, nuevas disposiciones o información de cambios en las operaciones del banco, hasta algunas situaciones relacionadas con la seguridad e higiene.
- e. Los medios tecnológicos son empleados para intercambiar información y servir de ejemplo para transmitir buenas prácticas de un lugar a otro de la organización global.
- f. La interacción entre comunidades y miembros de las mismas, permite hasta elogiar y recompensar las contribuciones e intercambios de información que mantienen entre ellos. De esta manera, contribuyen a robustecer la memoria de aprendizaje que fortalece el desarrollo interno de las comunidades que integran la organización.
- g. Las acciones realizadas para mantener un clima organizacional reconocido tanto por sus empleados como medios externos, fortalecen la integración de los miembros y con ello, la contribución para alcanzar objetivos empresariales.
- h. Los compromisos de compartir información, desarrollar a sus empleados, premiar las aportaciones realizadas, mantener un clima de confianza y apertura al diálogo y comunicación, además de centrarse en fortalecer las capacidades

y habilidades según sea el perfil de funciones y responsabilidades que tiene cada empleado, hacen que sus actividades de gestión contribuyan a la competitividad de la organización.

- i. Establece relaciones con diversas instituciones, con las cuales se apoyan para determinar acciones que coadyuven el desarrollo de sus empleados, además de tener asesorías técnicas para mejorar sus prácticas de gestión.
- j. De acuerdo a la naturaleza de esta organización, se centran en mantener relaciones estrechas con sus clientes, para saber cuáles son sus expectativas y necesidades financieras y poder así, conducir sus esfuerzos a satisfacerlas.
- k. Estar abiertos al diálogo y transmisión de información de forma creativa, contribuye a mejorar e innovar en sus procesos de gestión. Como resultado, se manifiestan en los servicios financieros al público que logran una satisfacción por ello.

## **Conclusiones**

A través de este estudio se identificaron elementos que permiten clarificar las características de una organización que aprende, además de describir la ejemplificación de su aplicación en una de ellas.

De esta manera se comprendió que una organización que gestiona el conocimiento como parte de su desarrollo interno, contribuye al fortalecimiento de capacidades de su personal para ser competitivos y encarar los cambios de su entorno laboral.

Gracias a la información obtenida, los objetivos y cuestionamientos concebidos al inicio de este trabajo, generaron las siguientes conclusiones:

a) Una organización que aprende se distingue cuando:

- ‡ Desarrolla la capacidad de adaptación al cambio, innovación y tolerancia, ya que interactúa con su ambiente interno y externo, estableciendo procesos comunicativos y acciones que facilitan la interrelación y autonomía tanto individual, como grupal de sus miembros, para: crear, transferir, aplicar y almacenar, conocimientos, experiencias y vivencias, además de transformar su aprendizaje en valores duraderos que los diferenciará en sus actividades.

- ‡ Sistemáticamente absorbe información, la procesa, la comparte y adapta a la naturaleza de sus actividades.

- ‡ Internamente, gestiona el aprendizaje para desarrollar capacidades en sus miembros que permiten mejorar su rendimiento y desempeño.

- ‡ Externamente, interactúa y relaciona con el exterior, con la intención de conocer sus oportunidades, además de establecer nexos de colaboración para mejorar mutuamente sus actividades.

b) Scotiabank, fue la organización competitiva que se eligió metodológicamente para ejemplificar las acciones de gestión del conocimiento y aprendizaje ejecutadas en su personal.

En ese análisis se identificaron hechos que permiten clarificar que sus procesos de aprendizaje están orientados al constante desarrollo de



conocimientos que coadyuvan a fortalecer sus capacidades de trabajo e innovación.

Destaca la actividad de integración de su personal mediante comunidades de aprendizaje, en las que, consiente la interacción con su ambiente interno y externo para aprender cómo afrontar los cambios y necesidades de desarrollo.

Finalmente, queda discutir las acciones sobre la gestión del conocimiento que podrían considerarse en organizaciones que desean aprender y ser contendientes en su medio para sobrevivir en él; por lo que a continuación, en la sección de discusión, se abordan las siguientes ideas.

#### ***a) Discusión***

La gestión del conocimiento es una fuente para que la organización sea competitiva, ya que se implican actividades caracterizadas por la interrelación de individuos, quienes poseen: experiencias, vivencias, habilidades y conocimientos, concentrados a la realización de productos que generan valor.

Una organización que aprende se vuelve competitiva, porque se centra en: desarrollar sus capacidades internas, además de ejecutar prácticas de gestión que contribuyen a la transmisión del conocimiento; pero también, se enfoca en el progreso de las personas, quienes poseen: conocimientos, experiencias y talentos, que pueden enriquecer sus potencialidades mediante acciones que facilitan la aportación e interacción de cada uno de sus colaboradores.

La clave de lo anterior, es que la organización crea un ambiente en el que se percibe la facilidad para compartir conocimientos, además de contar con actividades que motiven la: comunicación, interrelación, transferencia, reflexión, y participación de su gente; ya que ellos, son instrumentos para: recopilar información del ambiente interno y externo, interpretarlo, darle sentido y compartirlo entre sí.

La organización analizada en este trabajo posee diversos programas de acción que se enfocan a: desarrollar capacidades y liderazgo, comunicar y compartir experiencias y conocimientos a nivel global, integrar e involucrar la participación de trabajos conjuntos que permiten retener y desarrollar a su personal.

Como resultado de ello, Scotiabank es una de las organizaciones que se distingue por poseer compromisos con su personal de: compartir información, desarrollarlos, premiar sus aportaciones realizadas, mantener un clima de confianza y apertura al diálogo y comunicación, además de centrarse en fortalecer las capacidades y habilidades según sea el perfil de funciones y responsabilidades que tiene cada uno; por lo anterior, hace que sus actividades de gestión contribuyan a la competitividad de la organización.

Se dilucida entonces, si una organización que inteligentemente quiere ser competitiva en su entorno, requiere –de entre varias acciones estratégicas–, gestionar el conocimiento, mismo que no solo es proporcionar cursos de formación y especialización. Esto es, para que se distinga como una organización que aprende, debe promover prácticas de aprendizaje en el que se: perciba, codifique, adecúe, almacene y transmita, información de y para el medio ambiente, a través

de conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos formados en su personal, con la finalidad de responder competentemente.

Su valor agregado, se manifiesta cuando lo anterior, se comparte y enriquece entre los miembros que la integran, además de la interacción con los clientes y abastecedores de recursos, a fin de saber responder eficientemente en el cumplimiento de responsabilidades, tanto de manera individual, grupal y organizacionalmente, además de manifestarlos a través de la productividad, innovación, efectividad y desempeño.

Como se puede observar, este trabajo logró responder los cuestionamientos iniciales acerca de las características que distinguen a las organizaciones que aprenden y la manera de gestionar el conocimiento. Con base a esta exploración teórica, se procedió a identificar las acciones realizadas al respecto, en una organización competitiva.

El alcance interpretativo de esta información abrió pauta para generar una visión de su aplicación y un primer referente para las organizaciones que decidieran emplear la gestión del conocimiento y las prácticas de aprendizaje organizacional; así también, en abrir nuevas puertas de investigación para profundizar en los procesos de aprendizaje y metodología de la gestión del conocimiento de la organización investigada. Pero aún más importante, es investigar si realmente las organizaciones que buscan ser competitivas en su entorno podrían adoptar estas prácticas de desarrollo interno.

Ante este hecho, se externa la siguiente hipótesis de trabajo para inquirir en futuros trabajos, el efecto de su cumplimiento:

*“Las organizaciones que desean ser contendientes en su medio y sobrevivir en él, pueden adaptar, adoptar y ejecutar prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje, similares a las organizaciones competitivas reconocidas en el medio empresarial por sus mejores prácticas de gestión”.*

### **Referencias Bibliográficas**

Arbúes, M. (1997). El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta dirección*, 31 (191), 39 – 46.

Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*. 11 (1), 139 – 148.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson

Bernal, C.A., Turriago, A., & Sierra, H.D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista AD – minister*. 1 (16), 30 – 49.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*. 17(1), 123 – 135.

Chávez, N. (2014). La auto-organización en organizaciones que aprenden. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. 1(6), 13 – 26.

- Daniel, R.J. (2009). *Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/>
- Dasgupta, M. (2012). Conceptual paper: Organizational learning and its practices. *SAGE Open Published*, 1 – 11.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- De Arteche, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educar*. 47 (1), 121 – 138.
- Delgado, D.J., Lara, P.F., y Vázquez, P.E. (2010) El aprendizaje organizacional en el sector privado: el caso de México. Memorias del 1er Congreso Internacional de Investigación en Negocios y Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz, México, 14 – 15 de octubre.
- Demichelli, G. (2005,). *Gestión del conocimiento y organizaciones inteligentes*. Presentado en Universidad de Valparaiso. Chile.
- Distefano, E. (2002). La gestión del conocimiento en la empresa. *Las tesis de Belgrano Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Belgrano*. Julio 2002 (26).

- Estrada, R., y García De León, S. (2007). La inteligencia empresarial como herramienta de apoyo de la dirección estratégica. *Administración y organizaciones*. (Diciembre, 2007) 75 – 100
- Fernández, C.A. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Tesis doctoral. Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy. Tecana American University.
- Garzón, M.A., & Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*. (24), 195 – 224.
- Helfat, C., & Raubitscheck R.S. (2000). Product Sequencing: Co – evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*. 21, 961 – 979.
- Jones, S. (1996). *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality innovation, and long term success*. Cambridge: McGraw Hill.
- Llisterri, J.J., Pietrobelli, C., y Larsson, M. (2011). *Los SRI en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Martínez, I., Ruiz, J. y Ruiz C. (2006). Influencia del tamaño en el aprendizaje organizacional. El caso de la pyme. *Alta Dirección*. 42 (247 – 248), 37 – 46.
- Namakforoosh, M.N. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Nayak, R., Garvin, D., Maira, A. Bragar, J.L. (1998). La organización que aprende. *Gestión*. 3 (1), 75 – 84.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5 (1), 14 – 37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Boston: Oxford University Press.

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa- cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

### **Fuentes electrónicas**

Great place to work (2015). *The world's best*.  
<http://www.greatplacetowork.net/best-companies/worlds-best-multinationals/best-practices>

Interbrand (2015). Best Canadian Brands. Recuperado de:  
<http://www.interbrand.com/assets/uploads/Interbrand-Best-Canadian-Brands-2014.pdf>

Las mejores empresas mexicanas (2014). *Sé parte de las mejores empresas mexicanas*. Recuperado de: <http://www.mejoresempresasmexicanas.com>

Scotiabank (2015). *Acerca de Scotiabank*. Recuperado de: <http://www.scotiabankinverlat.com/es-mx/Acerca-de-Scotiabank/Default.aspx>

Scotiabank (2015). *Careers*. Recuperado de: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,178,00.html>

Scotiabank (2015). *Inside Scotiabank*. Recuperado de: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,463,00.html>

Scotiabank (2015). *Corporate Responsibility*. Recuperado de: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,377,00.html>

Top companies (2015). *Top companies*. Recuperado de: <http://www.thetopcompanies.com/empresa.php>



# Innovación Tecnológica en el Bioarte Mexicano

---

Hilda Teresa Ramírez Alcántara<sup>1</sup>  
Eurídice Navarro Villagómez<sup>2</sup>

## Resumen

El Bioarte es una de las primeras vanguardias del siglo XXI; en él, el arte, la ciencia y la tecnología, se unen en una línea innovadora, que se interesa por todo lo vivo en la Tierra, que aspira con sus propuestas a ser partícipe de la creación y recreación de la vida, a replantear los paradigmas que se tienen respecto a ella y a analizar las posibilidades del arte haciendo uso de las innovaciones tecnológicas y contribuyendo a ellas.

La disposición de los recursos y metriales en una era en la que la tecnología ha llegado a todas las prácticas humanas, ha orientado a los artistas a crear propuestas multidisciplinares de arte que, además de sustentarse en modelos científicos o experimentar a través del arte, realizar aportaciones a áreas de conocimiento y a la ciencia misma ¿Es posible entonces hablar de innovación al referirnos a la forma en que la tecnología nueva y renovada funciona dentro de las propuestas bioartísticas?, ¿Que papel juega el consumo cultural en el Bioarte mexicano?

El objetivo de este trabajo es analizar el panorama actual del Bioarte a nivel mundial y nacional, desde los planteamientos teóricos de la innovación, el consumo cultural y el conocimiento, para así dar respuesta a nuestras interrogantes.

**Palabras clave:** Bioarte, innovación, consumo cultural, conocimiento.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. [hildaters@yahoo.com.mx](mailto:hildaters@yahoo.com.mx)  
[hramirez@correo.xoc.uam.mx](mailto:hramirez@correo.xoc.uam.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. [espirtu\\_libertador@hotmail.com](mailto:espirtu_libertador@hotmail.com)

## Introducción

“Aquellos que eran vistos bailando, eran considerados locos por quienes no podían escuchar la música”

*Friedrich Nietzsche*

Contemplando el panorama del arte en el mundo es casi indiscutible el hecho de que la praxis de la ciencia, la tecnología y el arte predominan como una tendencia multidisciplinar proactiva y creativa que debido a la ruptura de fronteras teórico-prácticas que habían existido entre ellas; posibilita la diversificación tanto de los modos de creación y procesos creativos, así como de los resultados finales, es decir, las obras de arte.

En el Bioarte, se usa la tecnología como un eje articulador, con objetivos productivos, creativos y transformativos; el enfoque de todas sus actividades va sobre la línea de entender a la tecnología no sólo como una industria o como signos “de progreso” que pueden verse reflejados en las aplicaciones convencionales y determinadas por el mismo sistema económico, sino que gracias a la relación que existe entre ésta y el arte, se intenta cambiar la conciencia colectiva y las formas de relación con lo tecnológico, al menos, las conciencias del público del arte. “En la tecnología, nunca será lo mismo apropiarse que consumir ni tampoco producir que significar” (LAA, 2009). En el Bioarte se reconstruyen y rebazan los parámetros artísticos y científicos del presente, a la vez que se especula sobre las posibilidades culturales y tecnocientíficas del futuro; en él, se hace de los avances tecnológicos herramientas útiles para ampliar las posibilidades comunicacionales y expresivas del arte.

Varias líneas bioartísticas han alcanzado auge en México, una gran concentración se halla en el arte sonoro y la biología artística, aunque hay obras que conjugan ambas. Aunque resulta evidente que el arte sonoro no es exclusivo de México, éste destaca en el país por su variada y cuantiosa propuesta realizada de manera independiente, así como por los colectivos, asociaciones y espacios interesados en esta rama bioartística, la cual incluye diversas prácticas; utiliza recursos espaciales, plásticos, escénicos y/o visuales y tienen en común un elemento constitutivo: el sonido. Lo que resulta de los proyectos que cada uno de los centros, laboratorios, colectivos o artistas independientes mexicanos presentan, es que a partir de sus propuestas se logra una mayor divulgación y creación acerca de temas cruciales de arte y ciencia en la actualidad. Teniendo éste panorama bioartístico en cuenta es que resulta relevante dar respuestas a enigmas que presenta la conjunción de materias que antaño y durante mucho tiempo se mantuvieron distanciadas o al margen de sus planteamientos y creaciones.

En el caso del campo económico, el hablar de innovación, resulta fundamental, ya que de manera accidentada o intencional, la innovación se presenta como una oportunidad de desarrollo. Ante este planteamiento y contemplando el panorama artístico, algunas interrogantes resultan relevantes: ¿Cómo se inserta el concepto innovación dentro del campo cultural?, ¿Es posible hablar de innovación tecnológica al referirnos a la forma en que la tecnología nueva y renovada funciona dentro de las propuestas bioartísticas?, ¿Qué papel juega el consumo cultural en

el Bioarte Mexicano? Con el fin de dar respuesta a ella, el objetivo de este trabajo es analizar cómo se da la innovación tecnológica en el Bioarte en México y la relevancia del consumo cultural como característica que permite ya no sólo hablar de creaciones o inventos bioartísticos, sino de innovación tecnológica en el Bioarte Mexicano, así mismo entender como el conocimiento se involucra en este proceso de creación-consumo.

### **1. Lo inesperado en el arte: el Bioarte**

El arte contemporáneo es entendido como un arte libre, puro, el arte por el arte, el arte de la experiencia y la experimentación, como multidisciplinariedad creativa. En él, diferentes áreas conviven y se entremezclan con la finalidad no sólo de crear una obra de arte, sino de realizar una búsqueda transgresora de los límites estéticos, ya sea para descubrir lo inexistente en el universo o para indagar sobre lo inexplicable de él. Con el continuo devenir del arte, pero más que nada con los constantes avances tecnológicos y métodos científicos aplicados al arte, se ha modificado la definición oficial del término y la concepción entera que se tenía de éste; ya que aunque desde la antigüedad las creaciones artísticas han sido propositivas y con temáticas en torno a la naturaleza, sea con el intento de imitarla o para hacer registro de su belleza; en las últimas cinco décadas han surgido nuevas líneas de expresión artística que además de mantener esa característica hacen uso de un conjunto de conocimientos, áreas y técnicas de trabajo e incorporan diversas prácticas científicas para la creación de sus obras.

“El material orgánico se convierte en la herramienta artística del bioartista,

desde mariposas, plantas, genes y ADN, hasta piel humana, laboratorios, bioreactores, tubos de ensayo; de los cuales se toma posesión y se crean obras, modificando procesos históricos y culturales” (Medina, 2007).

Así, los métodos para realizar obras han transformado no sólo la técnica de realización, sino que han dado un giro completo a la manera de abordar sus temáticas. El arte que se interesa por la vida (Catts, 2006), es decir, el Bioarte, se postula como una nueva forma expresiva, que si bien mantiene una tradición de ruptura como lo hicieron las vanguardias en el siglo XX, ahora incorpora disciplinas que lo distinguen de ellas. Se ha configurado como una de las primeras vanguardias del siglo XXI, transformando los formatos y los conceptos de presentación que hasta el momento se habían desarrollado. “La tradición de lo nuevo ha reducido a todas las otras tradiciones a la trivialidad” (Gombrich, 1995: 36).

La humanidad ha entrado en una nueva fase histórica al construir un mundo esencialmente tecnológico; la mayoría vive en un “paisaje artificial” (ciudades y megalópolis) que los desvinculan de la naturaleza. El mundo tecnológico se ha extendido a tal punto que constituye la esfera inmediata de la vida, es más, ésta ha sido subsumida como un componente del mundo tecnológico. No queda naturaleza que no haya sido alterada de algún modo por la tecnología (Linares, 2008: 17). Es en este contexto que el denominado Bioarte se manifiesta como una tendencia importante del arte contemporáneo a nivel mundial.

Siendo la esencia de la técnica lo que define el carácter de la obra de arte, es que puede pensarse en la distinción de "líneas o ramificaciones bioartísticas" dadas en espacios geográficos diversos; las cuales, se identifican por utilizar técnicas similares o las mismas. Las semejanzas o diferencias entre cada línea del Bioarte, se dan de acuerdo a diferentes necesidades culturales y subjetivas de expresión, así como por las herramientas y materiales con que se cuenten, sin dejar de lado la creatividad de que disponga cada artista, diferentes grupos de bioartistas o tendencias nacionales o regionales. Cabe dejar claro que la apreciación final de una obra arte no depende únicamente de su categoría o de una clasificación, sino de quien la mire.

### **1.1 Ramificaciones bioartísticas**

Puede hablarse del Bioarte en dos grandes bloques, dos ramas primordiales de las que derivan infinitas propuestas. Cabe mencionar que ambas ramas hacen uso de todo recurso plástico, sonoro, técnico y espacial que esté a su alcance. La primera es quizá, la más amplia y prolífera del mundo, el arte que se hermana con la biotecnología y realiza manipulación genética desde niveles básicos, como trabajos con materiales orgánicos y tejidos vivos, la intervención a pequeña o gran escala de organismos vivos para modificar su apariencia física; hasta implantes, hibridación de especies vivas o modificación de ADN. El otro gran bloque es el que experimenta con organismos vivos pero sólo de manera interactiva, es decir, ocupa la ciencia y la vida como material y herramienta, pero sólo con la intención de propiciar que el público pueda entender o relacionarse

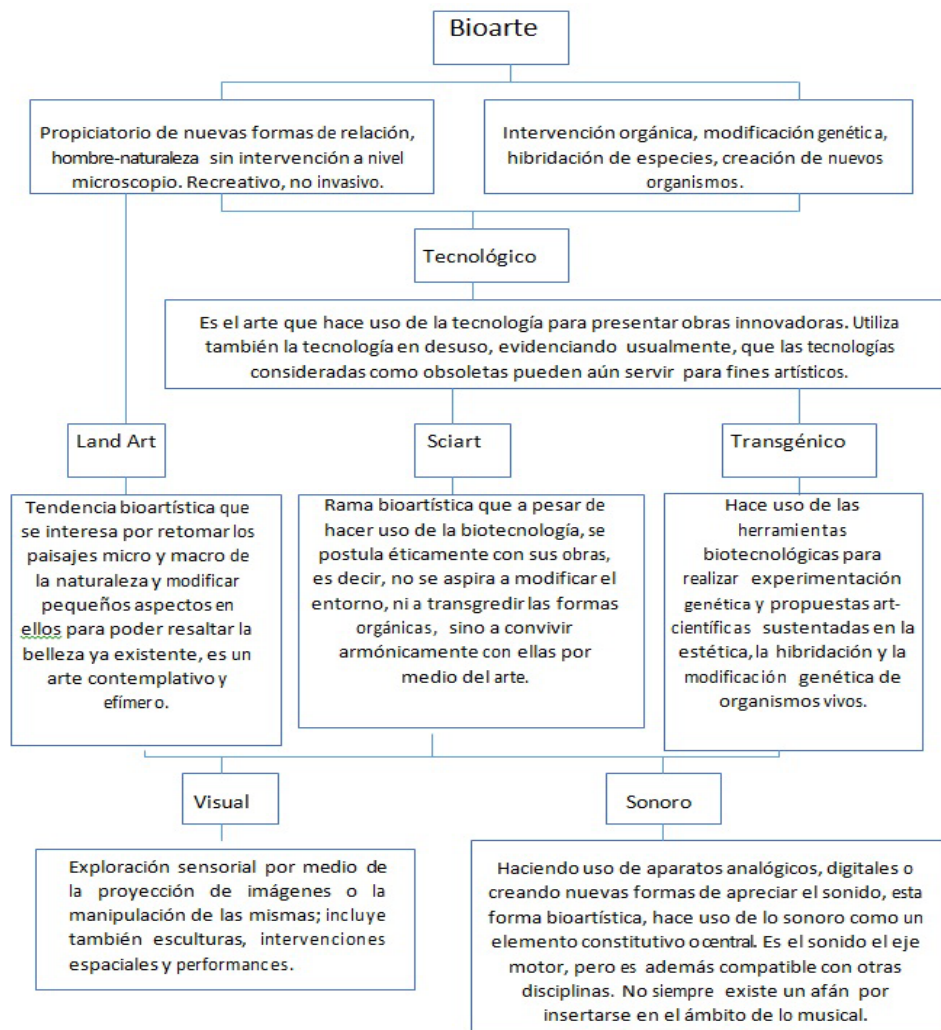
con los organismos vivos sin interferir fisiológicamente en sus procesos de vida. Algunos ejemplos de ambas formas el Bioarte pueden ser el Land Art, el Sciart o el arte transgénico. En el caso del en Land Art, sus actores se interesan únicamente por el aspecto contemplativo del entorno natural, hacen uso del performance y de intervenciones del espacio para resaltar o enmarcar la belleza del entorno natural, sólo de manera efímera. Como contra parte, el Sciart y el arte transgénico, no se limitan en el uso de la tecnología, trabajan con descubrimientos actuales de laboratorios científicos, con tecnología de punta o con tecnología obsoleta. Cabe destacar que ninguna rama está negada a la utilización de la tecnología, pero gran cantidad de artistas prescinden de ella.

El *arte transgénico*, hace uso de la ingeniería genética, principalmente de la transferencia de genes de un organismo a otro, esto con el intento de producir uno nuevo, ya no sólo con fines experimentales o para el descubrimiento y/o la aplicación científica, sino con una intencionalidad discursiva y expresiva que se presenta como un reto a la estética convencional del arte. La finalidad más usual del *arte transgénico* es entonces, transformar al arte experimentando con lo vivo, así como recrear lo vivo por medio del arte.

El Bioarte abarca todo tipo de propuesta plástica, escultórica y de intervención espacial, como los performances, incluye objetos hibridados o en simbiosis con la naturaleza. Existen propuestas puramente visuales, otras sonoras, algunas más que incluyen ambos aspectos y otras que incluso exigen la participación del

público para activar su mecanismo estético y/o científico. En el esquema 1, se presenta una de las posibles formas de visualizar el panorama actual del Bioarte en el mundo.

Esquema 1. Vertientes de creación bioartística



Fuente: Elaboración propia



## 1.2 Contexto Bioartístico 1995-2015

Cuando surgió la primera obra de Bioarte en el año 1995, no se consideraba como tal una obra bioartística. El anestesiólogo Charles Vacanti y la ingeniera química Linda Griffith-Cima, implantaron bajo la piel de un roedor, un cartílago con forma de oído humano que habían creado en su laboratorio, esto, con fines “puramente experimentales”. Este hecho impactó tanto sobre todo en el entorno artístico, que muchos artistas comenzaron a componer sus obras a partir del modelo científico, vieron en los experimentos con la ciencia, un nuevo cauce para manifestar sus discursos creativos; sin embargo, el término Bioarte aún no se había acuñado, fue en el año 1997 que el artista brasileño Eduardo Kac (1998), mencionó el concepto de Bioarte al hablar de su obra *Time Capsule*, que trataba de la implantación en su tobillo de un chip que contenía la memoria de un archivo fotográfico del Holocausto. El mismo año, Kac crea *A-Positivo*, una obra en la que le era donada sangre humana a un robot, provocando actividad eléctrica en éste; con esta obra el artista postulaba que existe la posibilidad de crear incluso nuevas formas de vida a partir de lo inanimado o lo no vivo. En el año 2000 Kac, realizó una nueva obra que se basaba en la alteración genética de un conejo y una medusa, cruzó los genes de ambas especies para generar una "nueva"; la intención era que el conejo adoptara el aspecto fluorescente de la medusa, de tal manera que a simple vista Alba, la coneja, pareciera ser totalmente normal pero sometida a luz azul de gran intensidad emitiera una luminiscencia verde. Lo curioso de este proyecto, llamado *GFP Bunny* no reside en la creación de una especie fluorescente, sino que a partir de este primer modelo experimental, los

debates generados en cuanto a la intervención y alteración de la vida comenzaron a surgir, generando controversia acerca de la validez de las obras de arte influenciadas o sustentadas en el modelo científico. A partir de la obra de Kac, considerado pionero del Bioarte, otros artistas se interesaron o dieron a conocer sus trabajos en esta misma rama de la alteración genética. Una de las propuestas más conocidas de *SymbioticA (2008)*, proyecto de Oron Catts y Ionat Zurr, oficializado en la Universidad de Occidente de Australia (UWA), en el año 2000, es la creación de una prenda de vestir miniatura dentro del proyecto *TC&A (Tissue Culture & Art, 'Cultivo de Tejidos y Arte')*, se trata de una especie de saco confeccionado con piel humana, la cual bajo un cuidadoso tratamiento invitro se reproduce y hace crecer la prenda.

Por otro lado, el proyecto *Nature (1999)*, de Marta de Menezes quien fue residente de *Simbiótica* en 2004-05; plantea que la intervención del hombre en un proceso natural como es la ornamentación de las alas de las mariposas da cuenta de la facilidad con la que el hombre puede inferir no sólo en los elementos constitutivos de su entorno natural, sino en su estética. Marta de Menezes comenta acerca de su propuesta:

He creado mariposas vivas, donde se modificaron sus patrones de ala con fines artísticos. Tales cambios se lograron al interferir con el desarrollo normal de las bandas, que induce el desarrollo de un nuevo patrón nunca antes visto en la naturaleza. Las alas de las mariposas permanecen hechos exclusivamente de las células normales, sin pigmentos artificiales o cicatrices, pero diseñadas por un artista. Estas alas son un ejemplo de algo al mismo tiempo natural, pero como resultado de la intervención humana (Menezes, 2015).

En trabajo de esta artista se inserta en un proyecto colaborativo procedente de

Portugal, llamado *Ectopia* (2009), en él, se invita principalmente a artistas y a investigadores a proponer proyectos ya sea artísticos o científicos, que puedan a su vez ser intervenidos por diversas disciplinas y por otros residentes del lugar.

Aunque las asociaciones y universidades antes mencionadas, tienen un enfoque más marcado, hacia la ingeniería genética y un sostén económico que les permite desarrollar arte de laboratorio; hay propuestas dentro de esta vanguardia del siglo XXI, que si bien pueden considerarse bioartísticas, no trabajan en laboratorios convencionales o realizando intercambio genético. Esta sería otra de las ramificaciones del Bioarte: aunque manipulan organismos vivos y lo vivo del planeta, lo hacen desde una perspectiva no invasiva, ya que no aspiran a crear seres inexistentes como animales o plantas fluorescentes o cerdos con alas; ni tampoco se pretende por medio del arte mejorar las ya vivas, simplemente hacer uso de los avances de las ciencias naturales para la exploración artística. Puede decirse que el *arte transgénico* encuentra su contraparte en el *Sciart*, el cual en vez de intervenir y alterar la vida de cualquier ser, colabora para dar vida a una pieza; el debate sigue siendo el mismo: los límites de la ética y la estética, del arte y la ciencia.

Un ejemplo del *Sciart*, es el artista y taxidermista Enrique Gomez de Molina, de E.U.A. quien crea esculturas híbridas de especies animales que jamás podrán existir. Su trabajo consiste en unir fragmentos de cuerpos de diversos animales ya muertos, presentando esculturas de animales exóticos y únicos, en perfecto estado y con una conservación sólo posible por medio de la taxidermia. El artista ha promovido su trabajo como un medio para reflexionar acerca de la destrucción

que el ser humano ha causado al medio ambiente, así como de los peligros de la ingeniería genética. Irónicamente, Gómez de Molina, fue detenido en 2015 al ser acusado de contrabando de animales, ya que comenzó a utilizar especies de animales en peligro de extinción. Al ser una figura pública y exhibir su trabajo, el detalle contradictorio fue notorio y no hubo forma en la que el artista lograra justificar la posesión de dichos animales.

Un país prolífero en esta rama del Bioarte, es Canadá, que además de mantener vínculos permanentes con *SymbioticA*, se encuentra desarrollando actualmente dos proyectos, *INCUBADORA Laboratorio híbrido en la intersección de Arte, Ciencia y Ecología* fundado en 2009 y *Fluxusmedia*, que la ex residente de *SymbioticA*, Tagny Duff, ensambló dentro del departamento de comunicación de la universidad de Concordia en Montreal. *INCUBADORA*, tiene proyectos que se enfocan en las condiciones medioambientales; planteando que la asistencia en la proliferación de la vida puede ser funcional para controlar ciertos aspectos del medio ambiente que de manera natural no se darían. Este proyecto mantiene una línea muy marcada en cuanto a los límites éticos que la ciencia no debe cruzar al vincularse con el arte.

Con la manipulación de tejido vivo *Fluxusmedia*, realiza una crítica acerca de las manipulaciones que el hombre hace en su cuerpo y sobre el cuerpo de otros. Proyectos como estos intentan desestabilizar las nociones acerca de la vida y sus clasificaciones. Con sus propuestas realizan una reflexión sobre las dimensiones socio-políticas, estéticas, éticas y ambientales en donde el uso de las nuevas tecnologías y las bio-imagenes se ven implicadas. Ofrecen además de espacios

que acogen a bioartistas para presentar sus trabajos en galerías; un punto de encuentro y reflexión, debates y conferencias, talleres y simposios, esto con el fin de inspirar al público en general a repensar acerca del papel del arte hoy en día y de cómo las interacciones entre ciencia y arte son de suma relevancia para la sociedad.

La escultora Patricia Piccinini (1997), destaca dentro del hiperrealismo por insertarse además como parte del *Sciart*, al realizar obras de grandes dimensiones en las que se evidencia una de las posibilidades futuras del hombre si es que sigue experimentando con la ingeniería genética: la clonación, la modificación y transgenia de las especies. Dentro de su obra pueden apreciarse a hombres, mujeres y niños que además de estar ejecutando actividades cotidianas como amamantar, dormir e incluso nacer o expresando emociones o sentimientos humanos, tienen cualidades físicas completamente diferentes a las de un humano común. Ancianos con colas, columnas vertebrales expuestas, deformación de miembros o el exceso de ellos, bebés híbridos con otros mamíferos. Sus obras representan la normalización de lo anormal en la sociedad contemporánea, la adaptación de los híbridos humano-animal actuando con normalidad en un mundo modificado por la ciencia. Su obra realiza una fuerte crítica y hace énfasis en que no es necesario hacer uso de materiales orgánicos o seres vivos en el arte para poder evidenciar un contexto desequilibrado en donde la experimentación de la ciencia y la aplicación de la tecnología están creando deformaciones no sólo físicas, sino psicológicas y emocionales en la sociedad moderna.

Por otro lado, en colaboración con universidades y asociaciones, con colectivos o

de manera independiente, artistas, científicos e investigadores involucran en sus prácticas al *reino plantae*, es decir, a una parte de los seres vivos que por encontrarse arraigados a un mismo espacio desde su nacimiento hasta su muerte, han sido desvalorados y entendidos únicamente por su funcionalidad alimenticia, medicinal u ornamental. El francés Stefano Mancuso (Posada-Swafford, 2015) uno de los creadores de la Sociedad de Neurobiología de las Plantas, propone hacer una reflexión en torno al término utilizado por Darwin para referirse a los sistemas operacionales de las plantas como “inteligencia mecánica”. La especulación como principio y luego la corroboración científica respecto a que las plantas poseen ciertos mecanismos asociados a un sistema nervioso, han atraído a infinidad de artistas en todo el mundo, para no sólo comprobar la similitud del sistema nervioso del reino animal y vegetal, sino para con esa verdad hacer propuestas bioartísticas. La ciencia, la ingeniería, el mundo digital y tecnológico en conjunción con el arte, permiten ampliar las posibilidades comunicacionales de las plantas, si es que pudiesen existir o, modificar las formas de relación entre el hombre y éstas. Entonces, están también en el panorama mundial del arte del siglo XXI, todas aquellas propuestas que se interesan más por las plantas y la naturaleza que por el reino animal, las propuestas bioartísticas de este tipo van desde intentos de generar una mirada más ecologista en la sociedad (*Ecoart*), el reutilizar objetos y aparatos en desuso para crear obras y con ello replantear nuestra responsabilidad con la basura y la contaminación ambiental; hasta enmarcar amaneceres y paisajes por medio de ramas enterradas en la tierra, realizar esculturas con arena o piedras, crear islas

artificiales o modificar la forma de los árboles al ir creciendo sus ramas y tronco. Es la sub-línea del Bioarte que tiene como objetivo primordial, la contemplación de la naturaleza; hacer de hojas, ramas, fibras naturales, raíces, hielo, tierra, entre muchos otros, su materia y su fin en sí, se le conoce como *Land Art*.

Aunque el *Land Art*, no siempre es considerado del todo dentro del Bioarte, debido a su sutil intervención y a su técnica indefinida; puede considerarse parte de él, ya que aborda siempre y sin excepción, un discurso en torno a la vida vegetal y animal en la Tierra, incluyendo al hombre por supuesto, y siendo éste mismo, el responsable de las obras de arte. El artista de *Land Art*, aprovecha los entornos naturales para intervenirlos a grande o pequeña escala con el objetivo de ampliar el aspecto bello y majestuoso ya existente en el entorno natural, el hombre puede intervenir armónica y artísticamente en ella y en la vida en general, sin afectarla de un modo negativo, sino todo lo contrario. Theo Jansen, por ejemplo, fusiona la ingeniería y el arte, trabaja desde 1990 en el proyecto *Animaris*, en el que construye con tubos flexibles y ligeros, hilo nylon y cinta adhesiva, grandes figuras que imitan esqueletos de animales, los *Strandbeest* (bestias de la playa), los cuales, son capaces de caminar usando la fuerza del viento de las playas holandesas. El artista plantea que la vida en la Tierra puede manifestarse de infinitas formas y el hombre tiene la capacidad de descubrirlas o incluso crearlas de manera artificial.

### **1.3 Bioarte en México**

El panorama mexicano en el ámbito artístico y sobre la línea del Bioarte, aspira a ir más allá de la simbiosis de organismos vivos, tejidos celulares o conejos

fluorescentes. Pues si bien, hay proyectos que se interesan por la manipulación genética; las posibilidades para lograr sus objetivos son pocas, principalmente por la falta de financiamiento. A pesar de ello, la escena artística mexicana propone creaciones robóticas, electrónicas y digitales que se apegan mayoritariamente a reposicionar por medio del arte, al ser humano frente al entorno natural y frente a un contexto civilizatorio que se aleja de la conciencia armónica entre naturaleza y él, es decir, el arte se desempeña como un intermediario sensibilizador, como constructos movilizadores de la conciencia.

Aunque en todo México, hay manifestaciones bioartísticas, la mayoría de los centros de investigación y espacios de promoción a nivel internacional acerca del tema se ubican en el centro del país, el Distrito Federal alberga espacios dedicados a la experimentación, formación e investigación de prácticas que involucran conocimientos científicos, artístico-culturales y que incluyen nuevas tecnologías. Ejemplo de ello, es el Centro Multimedia del Centro Nacional de las Artes, órgano del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes en México, fue fundado en 1994 y se dedica a promover este tipo de prácticas; busca en general, generar conocimientos especializados en audio, interfaces, investigación, realidad virtual y sistemas interactivos, por medio de la creación y divulgación de actividades académicas y artísticas nacionales y también internacionales, apoyan a su vez la formación de nuevos creadores que se interesen en el arte electrónico y promueven la reflexión en torno a temas relacionados con el arte y la tecnología. Otro de los espacios que resguarda propuestas bioartísticas nacionales e internacionales y que realiza documentación



e investigación bioartística es el Laboratorio Arte Alameda (LAA), lo que antes fuera el antiguo Convento de San Diego es redefinido en el año 2000 y se convierte en el actual Laboratorio, en él, se presentan conferencias, conciertos, seminarios, talleres y exposiciones a menudo concebidas especialmente para ese espacio y en gran porcentaje, obras que usan la tecnología y experimentan con sus aplicaciones con objetivos productivos, creativos y transformativos; el enfoque de todas sus actividades va sobre la línea de entender a la tecnología no sólo como una industria o como signos “de progreso” que pueden verse reflejados en las aplicaciones convencionales y determinadas por el mismo sistema económico, sino que con la innegable relación que existe entre ésta y el arte, se intenta cambiar la conciencia colectiva y las formas de relación con lo tecnológico, al menos, las conciencias del público del arte. “En la tecnología, nunca será lo mismo apropiarse que consumir ni tampoco producir que significar” (LAA, 2009).

Existe también el espacio Arte+Ciencia (A+C), un grupo perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), fundado en 2011 bajo la dirección de María Antonia González Valerio, doctora en Filosofía por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. González Valerio, es investigadora en las líneas de estética y ontología. Arte+Ciencia es un equipo integrado por filósofos, artistas visuales especialistas de la ética, la estética y la ontología, comunicólogos, matemáticos, biólogos, historiadores del arte, entre otros, es decir, es un grupo multidisciplinario que refleja esa riqueza teórica y práctica en sus proyectos. Arte+Ciencia, considera como labor principal la apertura y consolidación de la línea de investigación y creación sobre artes, ciencias y

humanidades dentro de la Universidad. Las tareas a las que se dedican son principalmente cuatro: la investigación teórica, la creación artística, por medio de la promoción, colaboración y coordinación en proyectos multidisciplinarios y la formación de nuevos artistas (A+C, 2011).

Varias han sido las líneas bioartísticas que han alcanzado auge en México, una gran concentración se halla en la biología artística y el arte sonoro, ambas resultan de interés para este proyecto.

Gilberto Esparza, creador de proyectos como *Parásitos urbanos*, *Perejil buscando al sol* o *Plantas nómadas*, en este último, en colaboración con un equipo de diseñadores, artistas y biólogos, construyó una especie de planta híbrida constituida por un sistema robótico, una especie vegetal orgánica y un conjunto de celdas de combustible microbianas y fotovoltaicas.

La planta nómada en sí, es un ecosistema contenido en un robot biotecnológico conformado por plantas y microorganismos viviendo simbióticamente en el cuerpo de una máquina. Este organismo vive cerca de los ríos que están siendo contaminados por los desechos de la urbe, se desplaza para encontrar el agua –residual- y la procesa para poder transformar nutrientes en energía, cumpliendo así sus ciclos vitales (Esparza, 2015).

*Plantas nómadas*, se da a conocer en 2010, haciendo experimentos en el Río Lerma, Guanajuato, México; actualmente se encuentra vigente realizando exploración en diferentes ríos y lagos de México y Estados Unidos.

Aunque resulta evidente que el arte sonoro no es exclusivo de México, en este país hay una variada y cuantiosa propuesta realizada de manera independiente, así como por los colectivos, asociaciones y espacios interesados en esta rama bioartística, la cual incluye diversas prácticas; utiliza recursos espaciales,

plásticos, escénicos y/o visuales y tienen en común un elemento constitutivo: el sonido. El arte sonoro trabaja con la tecnología tanto analógica como digital, la acústica, la psicoacústica, la electrónica, los sonidos encontrados o ambientales, la exploración del cuerpo humano y sus posibilidades sonoras, la escultura y con cualquier otra técnica, método o forma de arte; se interesa por disciplinas como la ecología, el diseño, la biología, la ingeniería e incluso la arquitectura. Este tipo de propuestas se incluyen en lo que puede denominarse *Bioarte sonoro*, es decir, el arte que se vale de lo vivo y a su vez del sonido para construir propuestas biotísticas. Dentro de este tipo de arte se incluyen obras como la de Arcángel Constantini, quien colecciona tecnología obsoleta y la reintegra a artefactos o actividades lúdicas y recreativas que trabajan no sólo con el sonido sino con la fotografía, la ilustración o con la música experimental. En su trabajo *Sono-Reductronic (2006)*, utiliza un sistema electrónico caduco para estimular los músculos del cuerpo humano mediante flujo eléctrico, el aparato se encuentra hackeado para poder intervenir al sistema nervioso y que éste entre en sinestesia con el sistema auditivo. La electricidad fluye por el cuerpo al ritmo de sonidos pre-seleccionados, contrayendo los músculos involuntariamente.

Un trabajo similar pero que usa plantas en vez de cuerpos humanos es el de Leslie García, que en 2009 da a conocer *Pulsum Plantae*, su proyecto parte del paradigma que plantea que, la diferencia entre plantas y animales es de orden cualitativo. Lo que se conoce de las plantas, la manera en la que el ser humano se relaciona con ellas, es meramente por aspectos culturales que delimitan esta relación. Sustenta su obra en el planteamiento del ya mencionado Steffano

Mancuso. Lo que la artista propone técnicamente es la reutilización de aparatos análogos y tecnología que pareciese obsoleta, para rehacer artefactos útiles, capaces de hacer de interlocutores a micrófonos, amplificadores o traductores de las plantas. Utiliza el espectro electromagnético para sintonizar ciertas frecuencias de sonido que producen las plantas y analizar las variaciones de ellas al ser sometidas a ciertos estímulos de luz, tacto o humedad.

Sobre la misma línea, se encuentra el Laboratorio de Investigación en Resonancia y Expresión de la Naturaleza A.C., fundado y dirigido por Ariel Guzik. Este espacio tiene como finalidad crear un lenguaje empático entre el hombre y su entorno, un lenguaje que sea directo y universal; que estimule la conciencia colectiva hacia una profunda reflexión y entendimiento emocional con la naturaleza; intentan propiciar por medio de la emoción, un cuestionamiento y una experiencia reflexiva acerca de las formas de convivencia del ser humano con lo vivo. Los proyectos artísticos que se están llevando a cabo dentro del Laboratorio, son creaciones que pretenden responder a cuestionamientos profundos sobre la existencia, la historia y la presencia de la humanidad en el mundo, sobre el espíritu humano. Los objetos creados ahí, además de ser instrumentos musicales, tienen en común el poseer un carácter escultórico y una técnica cuidadosa y delicada para su confección. La resonancia, el magnetismo, la retroalimentación y los intervalos armónicos naturales son el fundamento de sus propuestas, es decir, los instrumentos logran accionarse por medio de la energía y las vibraciones de los fenómenos naturales y de los seres vivos.

Otros proyectos sonoros de México se interesan más por la producción de música

experimental o realizan “traducciones” sonoras del impulso eléctrico de caracoles o inventos que por medio de algoritmos transforman el movimiento de las nubes en piezas musicales que son tocadas por un mecanismo autónomo dentro de un piano. Se construyen además, instrumentos musicales con cualidades poco usuales, que permiten experimentar con el sonido de formas poco usuales. Lo que resulta de los proyectos que cada uno de los centros, laboratorios, colectivos o artistas independientes mexicanos presentan, es que a partir de sus propuestas se logra una mayor divulgación y creación acerca de temas cruciales de arte y ciencia en la actualidad mexicana. Los artistas mexicanos se desenvuelven en un trayecto constante con propuestas interesantes y variadas que muestra no sólo a nuestro país sino al mundo, distintas rutas de creación y nuevas perspectivas para entender la presencia de todo lo vivo en la tierra, incluyendo a la especie humana.

## **2. Compendio teórico**

En este apartado teórico, se consideran tres ejes que resultan fundamentales: *creatividad e innovación, consumo cultural y conocimiento y aprendizaje.*

Hablar de *innovación*, resulta fundamental, la humanidad vive en un momento histórico de “progreso e inmediatez”, en el que la innovación es ya una constante obligada, hay innovación empresarial, ecología de la innovación, innovación basada en la ciencia y la innovación tecnológica, por mencionar algunos; entonces, un par de preguntas resultan relevantes ¿Cómo se inserta el concepto innovación dentro del campo cultural en el contexto actual del arte? y ¿de qué manera funciona el *consumo cultural* en el campo bioartístico nacional e

internacional? Se parte del paradigma que plantea que todo constructo social o individual se da a partir de saberes individuales que se colectivizan y se heredan, a partir de conocimientos y experiencias que sumadas determinan el rumbo de las creaciones y sus aplicaciones, sean éstas para fines científicos, tecnológicos o culturales y en diferentes grupos sociales de cualquier área geográfica, en este caso, el rumbo y estado actual del arte en México.

## **2.1 Creatividad e innovación**

Uno de los mayores potenciales de la humanidad es su compleja disposición creativa ante los cambios y desafíos, ésta es demostrada cuando se inventa algo o cuando se descubre una solución a algún problema, así mismo se relaciona con la demostración de cualidades excepcionales que permitan detectar oportunidades, generar ideas, crear prototipos, o para generar mejoras e innovación. Esta puede definirse como un proceso mental que ayuda a generar ideas originales (Majaro, 1992) que propicien procesos creativos más enriquecedores. Para que ésta sea posible requiere de un conjunto de técnicas y metodologías susceptibles de estimular y de incrementar.

En cuanto a la innovación, ésta requiere adaptarse a los cambios generados por el entorno, todo ello crea mejoras, cambios o modificaciones en los procesos, los productos, la maquinaria o las formas de organización, la creatividad es fundamental en los procesos de innovación. Según el manual de Frascati, de la OCDE, la transformación de una idea en un producto o en un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social, es indudablemente innovar.

El francés André Piatier (1987) define la innovación como una idea transformada en algo vendido o usado; incluye tanto la invención, como la comercialización y la implementación. Para Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) (Larrañaga, 1999), la innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas, aprovechando la oportunidad que nos ofrece el cambio.

Innovación  Invento  Implementación

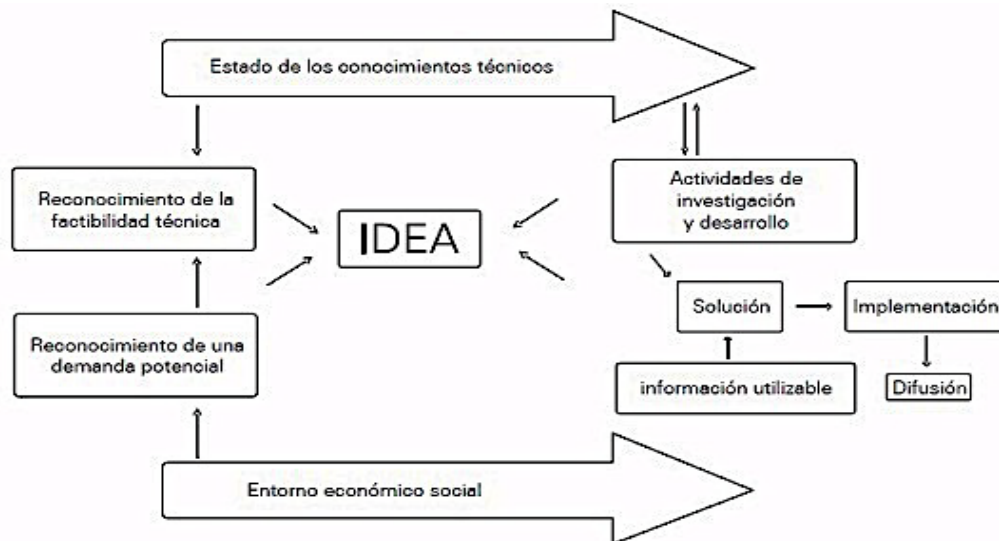
De acuerdo a lo planteado por Joseph A. Schumpeter, economista austriaco (1934) y poniendo atención a los elementos de su planteamiento que nos resultan relevantes, la innovación abarca la apertura de nuevos mercados en un país, tanto si este mercado ya existía o si no, puede ser también una fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien, si ha de ser creada de nuevo.

Dentro de uno de los procesos de innovación se contempla la Investigación+Desarrollo tecnológico (I+D), esto a su vez se desglosa en tres clases: La investigación básica, que comprende todos los trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. La investigación aplicada consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos, pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de la investigación básica y estudia métodos y medios nuevos para lograr un objetivo concreto. El desarrollo tecnológico abarca la utilización de distintos conocimientos

científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos o mejoras substanciales, su objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. El manual de OSLO de la OCDE (1992) afirma que las innovaciones tecnológicas hacen referencia tanto a los productos como a los procesos, así como a las modificaciones tecnológicas que se llevan a término en ellos.

Atendiendo al hecho de que la invención es la producción de un nuevo conocimiento y la innovación es la primera comercialización o implementación de un invento. A continuación se presenta el esquema explicativo (Figura 2) del modelo de innovación de Marquis (1969), en él, se constata que las innovaciones suelen partir de una idea sobre un mejor o nuevo producto o proceso de producción. Esta idea debe cumplir dos requisitos fundamentales: la factibilidad técnica y la demanda potencial.

Figura 2. Modelo de Innovación de Marquis



Fuente: Escorsa Castells Pere, Valls Pasola Jaume (2003)



En las personas encargadas de impulsar y extender la innovación aparecen de manera asidua características y habilidades comunes y muy frecuentemente relacionadas con las capacidades creativa y artística, no será equivocado pensar de modo opuesto, en el campo de las artes, puede darse también una oportunidad para la innovación. En realidad el proceso de creación de arte está íntimamente relacionado con la innovación.

## **2.2 Consumo cultural**

El proceso de adopción de innovaciones es el proceso mediante el cual los consumidores llegan a conocer nuevos productos, los prueban, los adoptan o los rechazan; este proceso se ve influido por numerosos factores que escapan al control del creador. En el caso de la cultura o más específicamente, del arte, la situación no varía, el artista adopta y usa las innovaciones técnicas que estén a su alcance y las cuales le resulten útiles a sus fines creativos; la innovación pasa entonces por un primer momento de aprobación, sin embargo este proceso de adopción no concluye en este punto; como ya se ha puntualizado en el apartado anterior, la innovación se diferencia del invento cuando ésta logra comercializarse exitosamente o bien cuando ésta se ha implementado, es decir, el arte es innovador sólo cuando es consumido. Según Néstor G. Canclini, el consumo se materializa y hace visibles las identidades y formas de relación social, (1990: 42), “el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio”. Conocer lo que ocurre con el consumo, es interrogarse también sobre la eficacia de las políticas públicas, sobre el destino comercial de lo que producimos, es preguntarse sobre las maneras y las proporciones en que participamos en la

construcción social del sentido, en el papel que desempeñamos como actores de consumo y en este caso en particular, como consumidores culturales. El consumo cultural es de creciente relevancia para las ciencias sociales, pues constituye un espacio, no solo de satisfacción de necesidades, sino también de realización individual, donde los individuos despliegan estrategias encaminadas a generar sentidos de pertenencia e inclusión social. Puede considerarse un consumidor de arte o consumidor cultural a todo aquel que de una u otra forma mantiene una relación constante con las propuestas artísticas y que además las frecuenta en salas de museos o galerías, o bien que las compra o colecciona. Hablar de consumidores culturales nos obliga a entender que hay tantos y tan diversos como la formación cultural de los individuos de una sociedad. Es preciso considerar el contexto y dicha diversidad cultural y comprender la influencia de este hecho en la inmensa diversidad de públicos que son cercanos al arte, para así evidenciar la multiplicidad de formas en las que el arte puede ser consumido.

Si el consumidor se acerca sin prejuicio a una obra de arte y si la obra artística cuenta con las características propiamente artísticas que la distinguen de otros productos culturales, entonces se genera la primera acción de cercanía que permitirá al consumidor pasar de un consumo circunstancial a uno como aficionado, pues empezará a habituarse a la disciplina de su preferencia. Se trata de una práctica en la que los individuos movilizan sus recursos y repertorios de arte, es decir, en sus formas de clasificación de la realidad, sus habilidades de decodificación de obras y mensajes complejos, su sensibilidad artística, sus competencias comunicativas y sus capacidades de asignar sentidos; motivando en

él, múltiples interpretaciones y significaciones respecto al producto cultural consumido. Cabe dejar claro que el sector cultural es el conjunto de ámbitos disciplinarios en los que se organiza y clasifica la actividad creativa en el campo de la producción artístico cultural. Se trata de ámbitos donde se producen prácticas, objetos y obras que son reconocidos por la comunidad como artístico culturales. El sector cultural, corresponde al “conjunto socioeconómico que forman las personas y empresas que se consagran a la producción y a la distribución de bienes culturales y de prestaciones culturales” (Harvey, 1990: 104).

Al igual que en el caso de la ciencia y la tecnología, en las que su consumo y creación se adecua a los requerimientos sociales, el arte es producto de su tiempo histórico y por tanto, su consumo y creación dependen de éste, en ocasiones, la obra puede darse a conocer fuera de su tiempo de creación y/o tener un éxito posterior, hay propuestas de arte que parecen ser trasladadas de tiempos pasados y se reconocidas como tales en el presente; o pueden irrumpir en el tiempo y por su novedad modificar su contexto inmediato o el contexto global. A pesar de que no todas las obras son creadas para ser mercantiles, todos los productos del arte aspiran a ser consumidos. ¿Qué es entonces, un producto cultural? “aquél elaborado por el hombre como una muestra de su manifestación cultural, con valores sociales de grupo que fortalecen su identidad, representan su gusto y la estética del momento histórico”, son entonces, las piezas, los bienes culturales, las obras que aportan elementos al desarrollo del patrimonio cultural y que nacen de cada individuo (Téllez, 1998). El artista plástico y teórico de arte Othon Téllez, intenta explicar por medio de una triada simple de conceptos, la

forma en la que funciona el consumo cultural y artístico (figura 3).

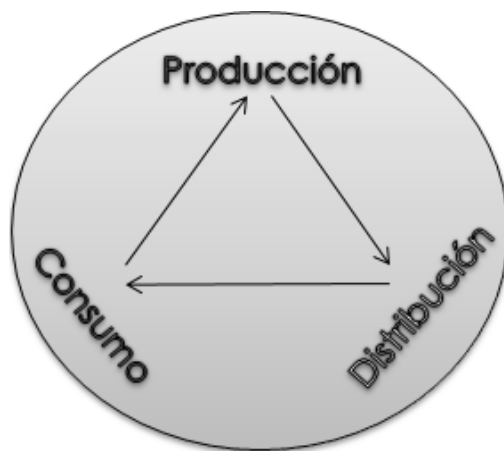


Figura 3. Triada del consumo cultural

Fuente: Elaboración propia

El primer componente de la relación triádica permite analizar el producto cultural desde los procesos productivos y aunque no puede hablarse de manera general de la producción del arte ya que como se sabe existen diferentes manifestaciones artísticas, escénicas, plásticas, intervenciones espaciales, sonoras, entre otras -al referirnos a ellas cada una merece un análisis particular-. Tampoco es posible concluir que en cierta época o tiempo, mucho menos en la actualidad, se hace determinado tipo de arte o que sólo exista una tendencia creativa, sin embargo, toda obra comienza con un proceso productivo -ya sea individual o colectivo-. De esta manera, observamos la forma en que se desplazan los procesos de producción de acuerdo a los adelantos científicos, tecnológicos y propios de la disciplina en cuestión, el arte.

El segundo componente de la triada de Téllez, es la distribución. En el ámbito

cultural y artístico, la distribución de los productos culturales se realiza cotidianamente en los espacios sociales como pueden ser plazas públicas, foros, auditorios, casas de la cultura, galerías, entre otros, y culminan en “instituciones culturales, como verdaderos aparatos de producción, en donde no sólo se limitan a la tarea de la distribución, sino que desde ahí impulsan proyectos productivos y fortalecen el consumo de los bienes culturales” (Téllez, 1998).

El tercer componente del estudio triádico es el consumo cultural. Téllez, entiende como consumidor cultural al individuo que se relaciona con un producto artístico-cultural, abierto a las múltiples posibilidades de consumo, tanto en espacios de difusión como de venta de arte. Contempla la relevancia que tiene el consumidor de arte de cualquier tipo para que el proceso de una obra de arte se concrete con éxito, ya sea en la venta o en la exposición de las piezas al público. Siendo que el consumidor de arte no sólo contempla la obra sino que es quien la reinterpreta, el papel del consumidor cultural cierra el círculo interpretativo entre lo que el productor cultural quiere aportar y lo que el consumidor cultural concluye en la comprensión y su particular apropiación del bien cultural.

Esta triada nos permite visualizar de un modo simple el proceso cultural de una obra desde su creación hasta su consumo o difusión y aunque cada obra en particular atraviese por un proceso distinto, todas las que son consideradas dentro del campo artístico, suceden necesariamente dentro de este proceso.

### **2.3 Conocimiento**

El conocimiento juega un papel importante en las actividades del ser humano y

en el mundo globalizado; se ha convertido en un factor esencial para el desarrollo de las sociedades en sus diferentes dimensiones, sociales, económicas y personales. Con el advenimiento de la sociedad del conocimiento y la innovación tecnológica orientada al arte, es posible concebir el movimiento y difusión de una tecnología o producto desde un contexto diferente. El conocimiento es siempre un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos, es decir, el conocimiento surge como una manera de juzgar o calificar el comportamiento observado. Por lo tanto, cada vez que observamos comportamientos eficaces existe conocimiento. De ese modo, el conocimiento es un proceso permanente de ampliación de posibilidades y de coordinación de acciones. Una perspectiva para ser comprendido es desde “La ciencia de la acción” de Argyris (1999), una consecuencia de esta perspectiva consiste en que las acciones humanas no pueden observarse de la misma manera como se observan los objetos naturales; por el contrario, ellas deben comprenderse e interpretarse atendiendo a los motivos, intereses o propósitos que los actores asignan a sus actos en un tiempo y en un espacio determinados.

Estos planteamientos mantienen cierta cercanía con lo planteado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), que incluye todo el *saber hacer* no explicitado en los textos. El modelo incluye dos dimensiones: La primera es *la dimensión epistemológica*, la cual diferencia dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es el conocimiento estructurado que está expresado de manera formal y sistemática, el cual puede ser comunicado fácilmente y codificarse y se transmite

por medio del lenguaje. El conocimiento tácito resulta difícil de expresar formalmente y por tanto es difícil comunicarlo a los demás, el *saber tácito* está íntimamente ligado a la acción, las rutinas y los contextos específicos. La segunda, la *dimensión ontológica*, reconoce cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: El individuo, el grupo, la organización y el nivel interorganizativo.

El conocimiento es creado por la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito a través de cuatro formas de conversión (Cuadro 1).

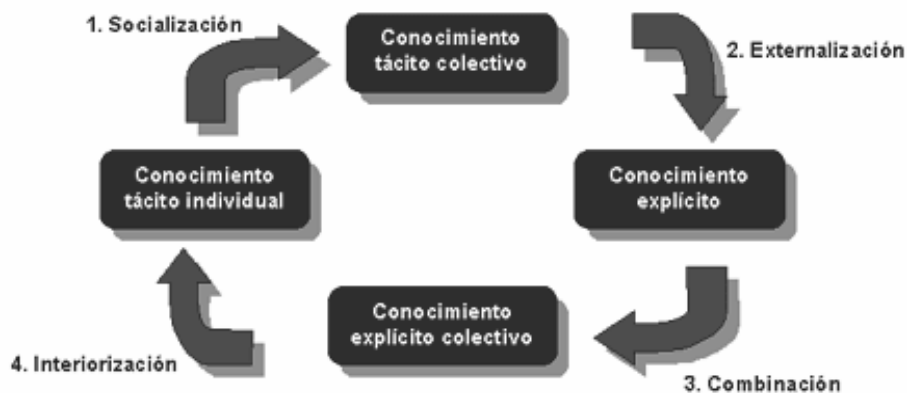
Cuadro 1: Formas de conversión del conocimiento

FORMA DE CONVERSIÓN	DEFINICIÓN
<b>Socialización</b>	Es el proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc.
<b>Externalización</b>	Es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas: las que desean enseñar y las que desean aprender.
<b>Combinación</b>	Se trata de obtener una transformación de nuevos conocimientos explícitos, obtenidos desde otros conocimientos explícitos ya existentes.
<b>Interiorización</b>	Es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo propio e interno de todas y cada una de las personas.

Fuente: elaboración propia, con base en Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (1999)

*Las dimensiones epistemológica y ontológica conforman además la "espiral" de conocimiento por medio de la interacción dinámica entre las cuatro formas de conversión del conocimiento mostrados en la siguiente figura (Figura 1).*

Figura 1. Interacción entre las formas de conocimiento



Fuente: Elaboración propia, con base en Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, (1999)

### 3. Análisis

Es pertinente analizar el entorno artístico mexicano y dar cuenta de cómo los elementos, disciplinas y saberes que lo integran, no son ya los mismos que el siglo pasado, incluso, que hace una década. Los procesos de creación artística se han transformado a la par y por influencia de la transformación de la vida debido a los descubrimientos científicos y a las aplicaciones tecnológicas. Es relevante dar cuenta de cómo esta influencia recíproca multidisciplinar ha propiciado que tanto científicos e investigadores se interesen en el arte, a que artistas orienten su creatividad para realizar trabajos que propongan o experimenten con la ciencia. Es así que los procesos creativos de artistas y creadores no son ni pueden ser los mismos que el siglo pasado, los recursos sensibles y materiales de esta era son una influencia innegable y a demás evidente, puesto que el Bioarte como una tendencia mundial es el resultado de dichos procesos creativos inmersos en un mundo tecnológico que ofrece herramientas y oportunidades para la innovación en cualquier campo.

El proceso creativo de la producción artística, desde la creación como una idea,



fundamentada en un campo de conocimiento sólo se concreta en la acción, en la creación de la obra como tal pero también en la acción de consumo, si una obra de Bioarte, no es consumida, no puede hablarse entonces de innovación. En el caso del arte debe entenderse que el conocimiento no se concentra únicamente en la experiencia del artista y cuando este concluye su trabajo, al ser expuesta o vendida, su obra mantiene una continuidad en las experiencias de quienes la contemplan y/o la interpretan. De esta forma el conocimiento que se puso en juego en la creación puede ser transferido a los otros por medio del consumo cultural. Tomando los planteamientos de Nonaka y Takeuchi, respecto a los saberes tácitos e implícitos y a las dimensiones epistemológica y ontológica, damos cuenta aquí, de que esta novedosa forma de arte, el Bioarte, logra conjugar de manera general ambos tipos de saber y ambas dimensiones, ya que estas obras se sustentan en los conocimientos implícitos del artista, en sus ideas -los que pueden o no ser evidentes en sus obras y a su vez, pueden ser comprendidos o no en la interpretación del espectador de arte-; por otro lado, las bio-obras, en particular las mexicanas, contienen obligadamente conocimientos explícitos, ya que traen de la ciencia y la tecnología saberes formales y sistemáticos o productos creados a partir del método experimental o de procesos tecnológicos precisos.

En el arte las dimensiones epistemológica y ontológica adquieren un carácter particular, ya que algunas propuestas bioartísticas provienen de creadores independientes, otras de colectivos y algunas más de instituciones. En el cuadro 2 presentamos el proceso de conversión de conocimiento en el ámbito del Bioarte, de acuerdo a lo planteado por los autores Nonaka e Takeuchi.

Cuadro 2: Proceso de conversión de conocimiento del Bioarte

FORMA DE CONVERSIÓN	CARACTERÍSTICAS
<b>Socialización</b>	Es el proceso por el que los artistas, colectivos e instituciones, toman del entorno las ideas básicas que darán fundamento a su obra, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios vinculados al arte o la ciencia, pueden también iniciar una consulta de documentación.
<b>Externalización</b>	En este proceso, las ideas comienzan a concretarse para encaminarse a la transmisión y conceptualización del conocimiento tácito que el/los artistas poseen internamente. A su vez, se hace indispensable recurrir siempre a los conocimientos explícitos que se encuentren al alcance.
<b>Combinación</b>	En este punto, la creatividad resulta fundamental, ya que la obra comenzará a cobrar una forma concreta, en este trayecto se adquieren nuevos saberes explícitos que continúan nutriendo a la creación.
<b>Interiorización</b>	La interiorización se da cuando la obra esta concreta y expuesta, cuando los espectadores de ella la miran, comprenden y aprenden, enriqueciendo sus saberes implícitos y probablemente adquiriendo algunos explícitos (dependiendo la obra).

Fuente: Elaboración propia

Así, el conocimiento individual o la idea de una persona, puede llegar a colectivizarse por medio de una obra de arte, en este caso, una obra que al pertenecer al Bioarte, puede incluir saberes culturales, humanísticos, filosóficos, estéticos, éticos, así como elementos científicos y avances tecnológicos. En el caso particular del Bioarte mexicano, puede verse que existe una tendencia creciente a presentar productos culturales reflexivos que propicien en el contemplador una consciencia distinta de sí mismo y respecto a sus formas de relación con el entorno vivo.

En el arte, el hecho mismo de incluir elementos tecno-científicos y al convertirse en una tendencia mundial y nacional que es comercializada y consumida, es que puede hablarse de una innovación tecnológica dentro del campo artístico, ya que por medio de la creatividad de los creadores de arte, el oportuno momento histórico en el que la tecnología cambia agigantadamente y lo novedoso se convierte en austero; gracias al reuso de desechos tecnológicos aun servibles, a la modificación de los productos, la maquinaria y por supuesto en la técnica de creación y por último, a la implementación y venta de estas formas vanguardistas dentro del mercado del arte, al ser consumida y aceptada práctica y teóricamente como un momento transcendental en el presente y futuro artístico, es que puede realizarse dicha afirmación. El Bioarte va más allá de crear nuevos saberes, innova creativamente recreando la tecnología y modificando las técnicas de creación que se habían utilizado dentro de esta área, propiciando así, nuevas formas no solo de entender sino de hacer uso de la tecnológica existente.

Por su parte, el modelo de Marquis, se vincula con otro elemento que nos permite afirmar que existe innovación en el campo bioartístico, el consumo cultural, éste se asemeja a lo que Marquis, denomina demanda potencial y está determinada por el éxito ya sea en la comercialización o en este caso por la implementación y difusión creciente de los productos innovadores, es decir, las obras bioartísticas.

Es el consumo cultural el cierre de este ciclo, ya que aunque no todas la bio-obras son creadas para ser vendidas, si lo son para ser consumidas; es en él, que puede darse cuenta de la aceptación que esta tendencia del arte a nivel mundial y a nivel nacional ha tenido y tiene. El consumo permite que arte e innovación acorten su

distanciamiento teórico o bien, que la innovación en el campo artístico tome una nueva forma de ser comprendido.

Una de las características de la actual relación entre arte, ciencia y tecnología es su creciente capacidad para influenciarse recíprocamente, es la creatividad el elemento clave que permitirá al artista consolidar sus saberes y los recursos a su alcance para así presentar obras que no sólo resulten novedosas, sino innovadoras. Hoy día, la relativa naturalidad con la que un artista puede integrarse en determinados laboratorios de investigación es el resultado de una larga serie de encuentros, desencuentros, y la labor continuada de diversos proyectos que han establecido fructíferos entornos de investigación interdisciplinaria. Se entiende entonces que el Bioarte, trata e incluye a todas las propuestas que aborden temáticas relacionadas con lo vivo en la Tierra, que especulen y experimenten con y sobre la vida, acerca del futuro del ser humano y de todo lo vivo, a aquellas que hagan crítica del uso y aplicación de los avances científicos en la vida de plantas y animales o acerca del uso de dichos avances para generar propuestas dentro del arte. Propone la incertidumbre como un modelo y la innovación, como panorama; las obras bioartísticas, reconstruyen parámetros artísticos y científicos del presente a la vez que especulan sobre las posibilidades del futuro, hacen de los avances tecnológicos una herramienta que les es útil, para ampliar las posibilidades comunicacionales y expresivas del arte usando la técnica como una forma de adaptación del ser humano a la naturaleza, modificando los modos de controlarla y consumirla.

Algunos bioartistas, son creadores multidisciplinarios que intentan ir un paso

adelante de la experimentación científica y aventajar lo aún no creado por el arte al hacer de esta convivencia disciplinaria, un intento constante de dilucidar el futuro y replantear el pasado, buscan evidenciar de manera crítica su visión acerca de la modalidad netamente tecno-científica del mundo, favorecerse de este contexto para promover es re-descubrimiento del mundo natural.

## **Conclusión**

El hecho de que en el mundo entero el Bioarte prolifere y se diversifique, que los modos en que las ciencia y la tecnología se hibridan con las artes, sean visuales o sonoras, escénicas o performáticas, dan cuenta de que existe una creciente demanda cultural que más allá de vincularse con las propuestas bioartísticas por su valor de uso o cambio, las consume por su valor simbólico y por lo que éstas representan en el contexto actual del mundo y en el contexto mexicano. Es pertinente afirmar que sí existe innovación en el campo del arte contemporáneo y con mayor precisión, en el Bioarte mexicano ya que a pesar de no ahondar en la cuestión del mercado del arte, el comprender la relevancia que tienen el consumo cultural como elemento concluyente en el proceso de producción artística, nos permite repensar la forma en la que la innovación se da en los diferentes ámbitos socioculturales, en este caso en el ámbito artístico.

Mezclar el conocimiento tecno-científico con la creatividad siembra las bases para que se generen proyectos innovadores. Aunque indudablemente y con la simbiosis arte-ciencia-tecnología la innovación en esta tendencia vanguardista de arte está presente en todo el mundo, interesa concretar que el proceso de innovación en el

Bioarte mexicano, puede figurarse en dos momentos, primero cuando se incorpora la tecnología que fue innovadora pero que ha sido considerada ya como obsoleta o disfuncional y se le da una nueva forma de uso y en un segundo momento cuando ésta es parte constitutiva de la obra como tal y la obra es difundida o consumida en salas, galerías y /o museos, no ya como un producto de la ciencia o la tecnología, sino como productos de arte que hibridan estas materias y que aspira además a la transferencia sensible de conocimiento. La implementación del arte es la aceptación de su público y el consumo de sus productos, es la punta de lanza que más allá de concretar un proceso como tal, traza una trayectoria que se diversifica y ramifica en todo el mundo. La ciencia, sus modelos y técnicas, el Bioarte con su amplitud ética y estética, como resultado de un sector cultural ávido y creativo y los recursos tecnológicos como material de creación, se prefiguran como un campo fértil para la innovación.

### **Fuentes Bibliográficas**

Argyris, Chris. (1999), "Sobre el aprendizaje organizacional", Oxford, México.

Canclini García Nestor, (1990). "Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad", Grijalvo, México.

Harvey David, (1990). "La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural, Amoorrtu, Buenos Aires.

Gombrich Ernest H. (1995). "Historia del arte", Trad, Rafael Toriella, Diana, Hong Kong.

Heidegger, Martin, (1994). "La pregunta por la técnica."Ediciones el Serbal.

Barcelona.

Larrañaga Iñaki, (1999). “Empleando métricas de actuación para impulsar la innovación” Jornada “Como medir los resultados en I+D e Innovación, IQPC, Madrid.

Linares, J. (2008). “Ética y mundo tecnológico”, UNAM/FCE, México.

Majaro Simon, (1992).”Cómo generar ideas para generar beneficios” Granica, Buenos Aires.

Marquis Donald, (1969). “The Anatomy of Successful Innovations”, *Innovation*, voll. 1 no. 7 noviembre.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, (1999). “La Organización Creadora de Conocimiento” Oxford, México.

Piatier André, (1987), “Les innovations transsectorielles et la transformation des entreprises” Conferencia sobre las regiones, la innovación y la tecnología, ESADE, Barcelona.

Posada-Swafford Angel, (2014). “Inteligencia de las plantas. Muy listas. Muy Interesante”. 2014. pp. 74-78.

Upstill, Goddard. & Symington, D. (2002). Technology transfer and the creation of companies: the CSIRO experience. *R&D Management*, 32 (3), 233–239.

### **Páginas de internet**

Arte+ Ciencia, UNAM. Disponible en: <http://www.artemasciencia.com> Consultado en: Septiembre 2015.

Catts, Oron y Zurr Ionat (2006). “Hacia una nueva clase de ser – El cuerpo extendido”, Revista electrónica impulsada por la UOC,. En:

«Organicidades» [nodo en línea]. Artnodes. N.o 6. UOC.  
[http://www.uoc.edu/artnodes/6/dt/esp/catts\\_zurr.pdf](http://www.uoc.edu/artnodes/6/dt/esp/catts_zurr.pdf) ISSN 1695-5951

Consultado en: septiembre 2015.

Centro de Innovación. [www.centro de innovacion.com](http://www.centrodeinnovacion.com). Consultado en: agosto 2015.

Constantini, Arcangel. Disponible en: <http://www.arc-data.net/sonoreductronic/index.html> Consultado en: Septiembre 2015.

Esparza, Gilberto. Disponible en: <http://gilbertoesparza.blogspot.mx> Consultado en: Noviembre 2015.

Kac, Eduardo, (2006). "Art that Looks you in the Eye: Hybrids, Clones, Mutants, Synthetics, and Transgenics Signs of Life".,Bio Art and beyond. Institute of Technology Press.

Kac, Eduardo, (1998). "Transgenic Art" Electronic Almanac, Institute of Technology Press. Vol. 6, N. 11.

ECTOPIA. Experimental Art Laboratory. Disponible en: <http://ectopiablogspot.mx>. Consultado en: Agosto 2015.

García, Leslie. Disponible en: <http://lessnullvoid.cc/pulsum/> Consultado en: Octubre 2015

Laboratorio Arte Alameda (LAA). Disponible en: <http://www.artelameda.bellasartes.gob.mx> Consultado: Agosto 2015.

Medina, Edith (2007). "Bioarte: una nueva fórmula de expresión artística." Revista Digital Universitaria. Vol. VIII, México. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.8/num1/art01/int01.htm> Consultado en:



agosto 2015.

De Menezes, Marta, Nature. Disponible en:  
<http://martademenezes.com/portfolio/projects/> Consultado en: Agosto  
2015.

Piccinini, Patricia. Disponible en: <http://www.patriciapiccinini.net> Consultado en:  
Septiembre 2015.

Symbiotica biological arts. Universidad de Western, Australia. Disponible en:  
<http://www.symbiotica.uwa.edu.au> Consultado en: agosto 2015.

Tellez, Othón (1998) "El arte y sus consumos". Disponible en:  
[http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view  
&id=30&Itemid=57](http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=57). Consultado en: noviembre 2015.



# El Análisis Organizacional en México y América Latina

---

*Retos y Perspectivas a 20 años de Estudios*

**Temática**



# El Aprendizaje y Conocimiento Organizacional con Base en una Perspectiva Posmodernista

---

Ángel Eduardo Ramírez Nieves<sup>1</sup>  
Vicente Ángel Ramírez Barrera<sup>2</sup>

## Resumen

El presente documento es un trabajo de investigación documental, que tiene como objetivo estudiar la perspectiva posmoderna que Mats Alvesson plantea respecto a las formas en que el aprendizaje y conocimiento se construyen dentro de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que Mats Alvesson es un crítico de los modelos funcionalistas tanto de la administración, como de las teorías de la organización; por lo que sus reflexiones tienen un distinguido valor científico en los argumentos posmodernistas que envuelven a los estudios organizacionales.

En este sentido, Alvesson provoca el debate entre las ideas del positivismo y las realidades de las organizaciones. Por tal motivo, su perspectiva acerca de la cultura organizacional y los argumentos que utiliza para defender su configuración teórica, sirven para encontrar explicaciones a las dimensiones, complejidades y contradicciones que tiene el tema de aprendizaje y conocimiento organizacional.

Desde la perspectiva crítica de Alvesson, es posible observar que el aprendizaje y el conocimiento organizacional son un constructo social; y sugiere que su tratamiento científico sea a partir de las realidades sociales mismas de la organización. Así mismo, enfatiza en el enfoque de las propiedades tanto subjetivas, como complejas que están implícitas; es decir, que la cultura organizacional puede observarse como la complementariedad entre la cultura corporativa y el simbolismo organizacional.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, crítica posmoderna, cultura y simbolismo.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[ae.ramirez@hotmail.com](mailto:ae.ramirez@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.  
[varbar@correo.xoc.uam.mx](mailto:varbar@correo.xoc.uam.mx)

## **La Perspectiva Crítica al Conocimiento Organizacional**

El propósito fundamental de Mats Alvesson es argumentar los saberes científicos de las organizaciones, con base en una perspectiva posmoderna con la cual se observan las realidades de la vida social que existen en la organización.

Para ello, promueve tanto la reflexión crítica de los modelos organizacionales creados como racionalidad instrumental propios de la administración y de la teoría de la organización que sugieren la conceptualización de la organización moderna desde la configuración positivista; suscita que el análisis a los significados sean los que realmente existen en la vida social dentro de las organizaciones.

(Alvesson, 2002) menciona que “La otra cara de un clima laboral positivo tiene una escasa conciencia tanto de los problemas, como de las posibilidades, por lo que el aprendizaje es un tanto limitado. Es decir, que los valores están directamente conectados con la cultura organizacional y las normas entonces funcionan como un ciego; lo que reduce la conciencia del problema y de su realidad”. (p: 62)

En este sentido hay que tener en cuenta que la promoción que Alvesson realiza para reflexionar críticamente acerca de las propuestas tanto de la administración, como de la teoría de la organización, así como hacer análisis de los significados de la vida social dentro de las organizaciones, es una provocación para el debate en el marco del conocimiento de los estudios organizacionales.

Dentro del marco del debate, es posible identificar que entre las intenciones más reveladoras de Alvesson es cuestionar el conocimiento que está establecido como

instrumento de la eficacia para la productividad de las organizaciones por parte de la Administración y Teoría de la organización; es decir, que desafía al conocimiento que se gestiona desde dimensiones pro-empresarial, con las que se pretende orientar a la organización hacia acciones coordinadas con base en políticas de control pertenecientes a la figura positivista de la economía moderna; pero que resultan limitadas, reduccionistas y contradictorias a las acciones cotidianas de la realidad organizacional.

Con base en esta consideración crítica de Alvesson, de razonar las formas en que el conocimiento organizacional se gestiona desde dimensiones limitadas, reduccionistas y contradictorias, surgen nuevos puntos de vista para tratar científicamente al conocimiento en las organizaciones.

Estos puntos de vista, sugieren ver al aprendizaje organizacional como una propiedad de la cultura organizacional. Y su idea tiene un mayor alcance al mencionar que “analizar el término de cultura corporativa no es lo más apropiado, porque las organizaciones se han enfocado en utilizar el término de cultura organizacional, pero esta solamente se forma de manera individual en cada organización durante su propio existir” (Alvesson, 2012: 1194). Por lo que sugiere, que la cultura organizacional se analice como una realidad que responde a una cultura corporativa y a su proceder cotidiano que da noción al simbolismo organizacional.

Desde el punto de vista de Alvesson respecto a la cultura corporativa y simbolismo organizacional, ambos tienen una complejidad que está implícita en la vida misma

de la organización y de quienes son parte de la misma. Por lo que, debe tratarse por separado, por sus dimensiones y dificultades singulares.

Es decir, que dentro de la cultura corporativa se encuentran las condiciones institucionales que norman tanto las modalidades estructurales, como las formas funcionales del aprendizaje en las organizaciones. Desde esta perspectiva, la organización es un constructo social con valores organizacionales cimentados para promover la productividad a gran escala de manera efectiva.

El simbolismo organizacional, se explica con base en los significados, ideas y valores que las relaciones sociales construyen en la cotidianidad de sus actividades laborales. De esta manera, dentro de la historia de cada organización están consideradas los fenómenos en los que se mezclan la práctica productiva y los pensamientos subjetivos, como son: leyendas, héroes, mitos y creencias.

Las suposiciones que Alvesson hace en su razonamiento teórico, es que la vida organizacional es un proceso generador de aprendizaje que debe analizarse desde una perspectiva cultural. (Alvesson & Spicer, 2012) “nuestro enfoque puede ayudar a iluminar las experiencias fundamentales de las personas en las organizaciones, que son a menudo enmascarados por los modos dominantes de la teorización que hacen hincapié en temas 'positivos', como el liderazgo, la identidad, la cultura, el aprendizaje, competencias básicas, la innovación y las redes (p:1196)

Enfatiza que la cultura es compleja y difícil de entender, pero a pesar de eso es importante reflexionar en su uso. Así mismo, es trascendental estar conscientes



que es difícil alcanzar un alto nivel de cognición cultural en las acciones productivas, a pesar de los intereses de los directivos de la organización.

Entre los razonamientos más significativos de Mats Alvesson, están implicados los argumentos siguientes:

Cuadro 1. Elaboración propia

<b>PROPUESTA (Teórica)</b>	<b>ARGUMENTO</b>
Entender la cultura organizacional	Para aprender la cultura de las organizaciones, se deben analizar, las realidades organizacionales que inspiran la acción cotidiana de gestión, en lugar de estudiar los programas que son poco realistas para el cambio de cultura. Es decir, hacer énfasis en los significados, ideas y valores.
Cultura corporativa y Simbolismo organizacional	Debido a la complejidad que tiene el razonar las culturas organizacionales, sugiere para su estudio considerarlas como múltiples paradigmas y separar el simbolismo; es decir, estudiar la vida social en las organizaciones como dos esferas distintas: cultura corporativa y simbolismo organizacional.
Organizaciones como retórica: conocimiento y ambigüedad	Considera que el conocimiento formal que gestionan las organizaciones como una estrategia de competitividad, es para luchar contra la ambigüedad del trabajo, como un significado de la economía moderna. Por tal razón, sugiere observarla como una estrategia retórica, al reconocer que el conocimiento de informal tiene un fuerte valor simbólico.
La vida organizacional como una "Estupidez funcional"	Sugiere razonar acerca de las experiencias fundamentales de las personas en las organizaciones que son a menudo enmascarados por los modos dominantes de la teorización que hacen hincapié en temas 'positivos', como el liderazgo, la identidad, la cultura, el aprendizaje, competencias básicas, la innovación y las redes.

Hay que tener presente que los argumentos teóricos que presenta Mats Alvesson en sus propuestas de cultura corporativa y simbolismo organizacional, son con base en el razonamiento que desarrolla acerca de la teoría de cultura organizacional. Pero también hay que tomar en cuenta que su propuesta relacionada con la innovación, es resultado del análisis que realiza a las formas en que se produce el conocimiento y las observaciones que hace a la estandarización productiva a través de la institucionalización normativa. Otro de los factores que están implícitos en la perspectiva de Alvesson son modelos instrumentales que son propios de la administración y de la teoría de la organización.

Uno de los limitantes de la innovación lo explica con base en el conocimiento, como un paradoja titulada “brecha-faltante<sup>3</sup>” (Alvesson & Sandberg, 2013: 128) “Este dominio es aún más paradójico que es bien sabido que brecha-faltante rara vez conduce a teorías influyentes. Nosotros identificamos tres factores clave y que interactúan detrás de esta doble paradoja: condiciones institucionales, normas profesionales, y las construcciones de identidad de los investigadores”.

Para Alvesson es importante hablar de paradojas, porque considera que los modelos instrumentales (que promueven las condiciones institucionales y normas profesionales) de la administración y los propuestos por la teoría de la organización son solamente una representación del problema real y además, existen inestimables condiciones que están asociados con la organización que no se pueden representar con el modelo propuesto.

<sup>3</sup> Por este término se entiende que la escasez de conocimiento, por las condiciones en que se gestiona para cumplir con la normatividad institucional. Esta propuesta fue concebida en la crítica de investigación de alto impacto.

Los modelos son simplemente representaciones limitadas de un instante de una realidad, lo que conlleva a la necesidad de estudiar las complementariedades asociadas a las interacciones sociales, como fenómenos significativos de la organización.

En este sentido, el razonamiento de Alvesson se forma con base en el análisis de las realidades e identidades sociales de las organizaciones y, las explicaciones científicas a las gestiones organizaciones envueltas en la administración y teorías de la organización.

Entre las inferencias más significativas en la propuesta teórica de Alvesson es la contra postura a la cara de un clima laboral positivo, considerada ante un análisis crítico como una escasa conciencia de los problemas y posibilidades de aprendizaje un tanto limitados.

Es decir, Mats Alvesson promueve que las observaciones científicas para las organizaciones estén conectadas directamente a las normas y los valores que las comprenden, como partes de la cultura corporativa y el simbolismo organizacional.

Los conceptos básicos que constituyen la plataforma teórica de Alvesson y con los que sustenta su propuesta de ciencia social posmoderna, surgen de la teoría de cultura organizacional; o sea, que las ideas conceptuales de cultura corporativa, simbolismo organizacional y ambigüedad organizacional se entretujan para integrar una proposición de estudiar realidades organizacionales. “La ambigüedad del trabajo del conocimiento se acentúa y se argumenta que una dimensión crucial de una organización intensiva en conocimiento se refiere a la lucha contra esta

ambigüedad, lo que lleva a los esfuerzos para refinar varias estrategias retóricas”.  
(Alvesson, 1993: 197)

La ambigüedad que envuelve al conocimiento formal desde la perspectiva del postmodernismo, que Alvesson pone en tela de juicio es porque “muchas de actividades que son parte de las tareas laborales resultan un tanto inciertas, como ambiguas. Y los acuerdos sobre definiciones y soluciones de los problemas solo presuponen ser un reparto de largo alcance de las ideas y las negociaciones de significado. Pero en realidad, muchas de las funciones pueden cumplirse, sin conocerse la información de las acciones y sin expresar sentimientos”. (Alvesson, 1994: 535)

Con base en los razonamientos críticos de Mats Alvesson, se puede pensar que está en la búsqueda de una respuesta ante el cuestionamiento, ¿Cómo se construye la identidad social de la organización con base en las realidades sociales, grupales e individuales que se desarrollan en la vida misma de la organización?

Por tal razón, dentro del tema de simbolismo organización están los puntos clave que sustentan la intención analítica de Alvesson; es decir que, al tratar los significados, ideas y valores que desarrolla la sociedad de la organización es posible explicar profundamente la identidad social de cualquier organización.

(Alvesson & Wilmott, 2201: 5) “una apreciación de estos desarrollos solicita la acuñación de una metáfora correspondiente: el empleado como trabajador de la identidad, que está obligada a incorporar los nuevos discursos gerenciales en

narrativas de la propia identidad”. De acuerdo a este supuesto, habrá que separar el entendimiento de la identidad corporativa de la identidad social.

### **La mirada al aprendizaje y conocimiento organizacional**

Con base en la perspectiva crítica postmoderna de Mats Alvesson, el conocimiento organizacional tiene que analizarse desde dos grandes esferas. La primera es la que se reproduce de forma institucional cimentada por su normatividad; él reconoce que esta manera es parte de las exigencias de la competitividad que exige la economía moderna a las organizaciones. La segunda es más compleja por su profundidad, es aquel conocimiento y aprendizaje que se adquiere a través de la acción productiva y se transmite a través de la interacción social.

“Los proyectos generales de la teoría crítica y postmodernismo no representan una moda o una sencilla fascinación. Ciertamente algunos relatos populares del modernismo nos invitan a tal crítica. Creemos que el posmodernismo –y la teoría crítica para el caso - debe ser estudiado no porque son nuevas y diferentes, sino porque proporcionan maneras únicas e importantes para entender a las organizaciones y su gestión. Inicialmente vamos a considerar lo social y el contexto histórico dando lugar a estos enfoques y por qué los temas que abordan son cada vez más importantes para los estudios organizacionales”. (Alvesson & Deetz, 2010: 191)

Esta segunda forma de considerar al aprendizaje y el conocimiento organizacional tiene como elementos significativos la expresión de ideas subjetivas que se manifiestan a través de las creencias, leyendas, heroísmos y pensamientos intrínsecos que representan al simbolismo organizacional.

Debido a las contradicciones entre ambas formas de aprender, Alvesson considera que la relación del conocimiento con la noción de la calidad es una metáfora. Es decir, es solo una estrategia retórica, con la que se representa el concepto de un producto con el conocimiento, aun cuando la relación con la realidad no sea directamente dependiente.

En este sentido, la relación de correspondencia entre la noción de calidad y conocimiento organizacional es una metáfora inicial, debido a que se logran encontrar otros significados relacionados.

(Alvesson & Karreman, 2000: 1127) refieren a Michael Foucault para explicar la importancia de la metáfora y el discurso implícito, “se describe normalmente para avanzar en el supuesto de que el discurso, o conjuntos de enunciados, constituyen objetos y sujetos: Es un lenguaje de los discursos, arregla y naturaliza el mundo social de una manera específica y por lo tanto informa a las prácticas sociales. Estas prácticas constituyen formas particulares de subjetividad en el que los seres humanos se gestionan y dan una cierta forma, vistos como evidente y racional”

Con base en el razonamiento anterior de Alvesson, se puede establecer que todos aquellos que ejercen las acciones productivas (tareas reales) poseen el saber de hacer y cómo hacer las cosas. Es decir que, los actores de la organización tienen

conocimiento organizacional, porque en ellos mismos está implícito el aprendizaje organizacional.

Esto demuestra que dentro de las dimensiones de las realidades organizacionales están implícitas las expresiones de las acciones laborales, las acciones artesanales y las mismas habilidades productivas como fuentes generadoras tanto del proceso de aprendizaje, como del conocimiento organizacional.

Según Alvesson, la transmisión del conocimiento se mide con base en el bienestar a largo plazo y está de acuerdo con Bartels (1968), quien sustenta que “los valores empresariales serían esenciales para el bienestar a largo plazo de la sociedad”. Él tiene en cuenta que el conocimiento al tener una amplia diversidad de categorías y posiciones conceptuales, ésta tiene que considerarse como un sistema de categorías en que unos son más aptos que otros; por lo que, la transferencia es intransferible a la cultura y al desarrollo mismo de la organización.

Dentro del marco teórico de Mats Alvesson es posible identificar algunas diferencias entre aprendizaje y conocimiento tanto individual, como organizacional.

<b>Aprendizaje y Conocimiento Individual</b>	<b>Aprendizaje y Conocimiento Organizacional</b>
Acción facilitador de habilidades para resolver problemas reales	Acción coordinada con los lineamientos de estandarización institucionalizada
Surgen de la aspiración de la acción cotidiana	Se gestionan para cultivar el Control de las acciones productivas
Procesos generados de contacto con la realidad.	Procesos instrumentales como modelos positivistas
Intereses individuales de los actores de la organización	Expectativas ambiguas por parte de los directivos de la organización

Cuadro 2. Elaboración propia

De acuerdo a la propuesta de Alvesson los factores de la división del trabajo se enfatizan con los cambios reales de la sociedad, del trabajo y de las organizaciones. Sustenta que la figura de este pensamiento positivista, consiste en argumentar, a través de la especialización del conocimiento las fuerzas laborales en diferentes tareas con el único objetivo de cumplir con la eficiencia en cada una de las tareas productivas y en todo rol que exista en la organización.

### ***La realidad perturbadora***

La estupidez funcional tiene como principio la crítica posmoderna al funcionalismo de la administración y, a la instrumentación positivista de las teorías organizacionales.

En este sentido la estupidez funcional reflexiona acerca de la verdad como el contexto en los que se desarrollan los fenómenos sociales en la organización. Y representa la triple disolución a las teorías de la modernidad: “la ruptura de las



alianzas que organizó la producción de conocimiento científico en la modernidad; la ruptura de las unidades de producción que organizaron tanto la división social del trabajo en el campo científico, como los procesos de legitimación de la producción de ese conocimiento; ruptura de la cadena de categorías que estructuraban las proximidades y distancias entre poder y conocimiento, entre razón y emancipación. Esta triple ruptura puede ser también comprendida como una mutación o transformación, pero lo cierto es que señala un cambio de época que hoy se asocia –ya sin discusión- con la posmodernidad” (De Mussy & Valderrama, 2010: 21-22).

### ***La eficiencia en el corto plazo***

La primera justificación que Taylor hizo a su propuesta de los fundamentos de la Administración Científica, con base en que “El objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.

Si se toma en cuenta, el amplio sentido que tiene la idea “máxima prosperidad<sup>4</sup>” propuesta por Taylor, se entiende que éste criterio tiene la función de orientar al hombre a formarse como un empleado que llegará al estado de su máxima

<sup>4</sup> Se refiere al desarrollo favorable, especialmente en el aspecto económico y social. Sin embargo, es considerada como un concepto subjetivo. Por lo que su definición se concreta en aquello que la persona quiere y necesita para su vida, ya sea en el plano material o en espiritual o en ambos.

eficiencia<sup>5</sup>. Y que sería un proceso que deberá desarrollarse durante el tiempo que pertenezca a la organización.

Por lo tanto, la eficiencia es el fundamento central que Taylor que justifica la propuesta de los principios de la Administración Científica; y que servirían para que todo proceso de producción se enfoque en la calidad.

En este sentido, el pensamiento funcional que Taylor propuso y que la perspectiva posmodernista critica a través del enfoque de la teoría basada en la estupidez funcional, es que ésta idea de eficiencia resulta limitado.

En otras palabras la eficiencia se reduce a la filosofía organizacional “que el trabajo se haga bien”, como una idea que debe gobernar a los actores<sup>6</sup> y a todas las actividades productivas de la organización.

Federick Taylor (1961) en su análisis científico a los procesos de producción refirió específicamente la importancia que tiene el aprendizaje y conocimiento de los oficios no tenían un límite concreto y preciso, que éste puede variar; él señaló “debido a que los trabajadores de todos nuestros oficios se las han enseñado los detalles de su labor por medio de la observación de los que están inmediatamente en torno a ellos, hay en uso corriente muchas formas distintas de hacer una

<sup>5</sup> En términos generales, el hombre debe ser capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible.

<sup>6</sup> “Nuestra obligación, lo mismo que nuestra oportunidad, radica en colaborar sistemáticamente al adiestramiento y preparación del este hombre competente” (Taylor, 1961: p.16)

misma cosa, quizá cuarenta, cincuenta o cien maneras de hacer cada acción en cada oficio y, por la misma razón, hay una gran variedad en los instrumentos empleados para cada clase de trabajo”. (p. 31)

### *El bloqueo de la acción comunicativa*

Ésta teoría toma sentido, al centrarse en la idea de que la comunicación interna entre los actores de la organización debe estar limitada y, con ello congelar la reflexión acerca de los que se vive dentro de un espacio de trabajo.

El acto de compartir tiene un profundo sentido en la humanidad, y esta se produce a través de la comunicación; es decir, es un proceso para deferir lo que se aprende y lo que se conoce día a día. En otras palabras, la transmisión tanto de experiencias, como de las enseñanzas integradas en cada persona. (Chanlat, 1984. p: 2) plantea que: “Las relaciones que los seres humanos mantienen unos con otros motivan a generar fenómenos diferentes, de los previstos por las estructuras”.

“El ingenio y la experiencia de cada generación (o hasta de cada década) han comunicado, sin duda alguna, mejores sistemas a la generación siguiente. Puede decirse que esta masa de conocimientos tradicionales o empíricos constituye el activo o posesión principal de cada trabajador”. (Taylor, 1961: 37)

### ***La doble semántica del aprendizaje organizacional***

Dado que el aprendizaje organizacional, es considerado como un constructo social donde se interconectan y confrontan múltiples elementos organizacionales, el estudio es bisemántico, por lo tanto el terreno resulta ser paradójico.

El doble significado que tiene el aprendizaje organizacional<sup>7</sup> más allá de las situaciones contradictorias, son factores que resultan auténticos, reales y contingentes. Es decir, que el terreno es considerado paradójico porque los actos reales de la organización se expresan con mayor repercusión en la vida organizacional, que lo establecido por la idea formal de la cultura corporativa.

De manera, que las organizaciones intrínsecamente tienen tipos<sup>8</sup> de formas, cuyas dimensiones resultan simbólicas para la vida social de las mismas.

Las dimensiones de las organizaciones son espacios donde se expresan actos humanos en los niveles: individuo, grupo, organización y sociedad. Estas cuatro categorías orientan al pensamiento analítico hacia el simbolismo<sup>9</sup> organizacional.

<sup>7</sup> El aprendizaje organizacional se ve influido por factores culturales que propician los procesos del conocimiento. (Montaño et al., 2002: p. 63)

<sup>8</sup> Cárdenas propone observar los tipos de organización formal y funcional. “*La Organización formal*: es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. *Organización funcional*: es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional de la especialización de funciones de cada tarea. (Cardenas, 2009: pp. 5-8)

<sup>9</sup> Su definición se conoce como el sistema de símbolos con los cuales se representa un concepto, una creencia o un acontecimiento. Este sistema funciona con base en la asociación de ideas que promueven los símbolos.

(Montaño et al., 2002: p: 63) señalan que: “la generación del conocimiento no puede considerarse como un proceso lineal. Dado que el conocimiento en el nivel individual se ve cargado de convicciones dinámicas, inestables y dependientes de la idiosincrasia de los individuos, se sugiere revisar los factores culturales y su efecto en la generación del conocimiento”.

Siguiendo esta idea, el aprendizaje organizacional<sup>10</sup> es parte de una cultura corporativa para promover la funcionalidad; es decir, es una forma de gestión para promover la eficacia.

Por ello, el planteamiento de la teoría de la estupidez organizacional es asertivo al afirmar que las organizaciones están intencionadas para eliminar la reflexión crítica de los trabajadores. Y con ello lograr, reducir el esfuerzo intelectual de los actores de la organización.

Con base en la reflexión crítica, la construcción del aprendizaje organizacional posee varias características; por ello representa ser un símbolo de inteligencias dentro de un marco organizacional. En este sentido, el contexto en el que se va edificando, toma sentido con base en criterios, juicios y raciocinios de los actores de la organización.

<sup>10</sup> Dentro del trabajo científico “Antropología simbólica y neurociencia” el Dr. Castaingts Teillery, plantea que: “las estructuras cerebrales ligadas a la reproducción biológica fundamental inciden en la regulación del comportamiento de los procesos cognitivos. Así, se presenta una relación entre la cultura y los instintos, ya que ella proporciona una estrategia de sobrevivencia más elaborada que los instintos”. (p. 134)

Los criterios, los juicios y los raciocinios son representantes de la razón, lo que da validez al aprendizaje que los actores demuestran en sus tareas de oficio o de profesión.

Sin embargo, para comprender la construcción del aprendizaje organizacional en los actores, es necesario observar las formas en que se construyen las razones que lo sustentan; es decir, que la simbología de inteligencias en una organización es una representación visual de ideas que guardan una relación formulada y parcial con su esencia. Es decir, que habilidades, destrezas y saberes adquiridos a través de múltiples experiencias (procesos informales), y de conocimientos ilustrados por procesos formales son un conjunto de elementos de prácticas e instrucciones que intervienen en la representación del conocimiento organizacional.

Cabe señalar que (Castaingts, 2015: 9) señala que el trabajo es una energía simbólica y refiere “los símbolos impulsan a una acción social o una acción individual; los símbolos en sí mismos no tienen energía pero actúan como disparadores de la misma y además como conductores de una energía individual y social”.

Al situar a la fuerza del trabajo a manera de “una energía que se genera como un hecho social y humana” (Castaingts, 2015: 9). La operación laboral resulta ser una representación de origen y, con ello descartar la idea de que sea un capital (perspectiva moderna de la administración y teoría de la organización). Es percibir que el proceso de aprendizaje en los actores de la organización está constituido

en sus esencias por diversas complejidades que son parte del comportamiento humano y, también por aspiraciones que la organización impone por su estructura formal y jerárquica.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta que al considerar al trabajo como una energía social e individual, es posible considerar que el comportamiento de los actores de la organización se puede describir como expresiones subjetivas que son términos vinculados con las cualidades.

Los vínculos de la subjetividad que envuelve al proceso de aprendizaje de los actores de la organización, tienen interconexiones entre el sentir y el pensar de ellos mismos. En este sentido, las afirmaciones del aprendizaje de oficios y profesiones organizacionales que tienen una oposición a lo externo o a lo formalmente establecido por la estructura de la organización.

Es decir, que la construcción aprendizaje de los actores tanto en el aspecto social como en el individual muchas suponen la oposición con agentes formales. Por lo que se generan adaptaciones, por conveniencia o bien por convección de los actores con las exigencias formales de la estructura organizacional.

Las observaciones sistemáticas del proceso de aprendizaje en los actores de la organizacional tienen un contexto de relativismo, aun cuando los esfuerzos por entender la realidad del conocimiento este sustentada en un método de sistemático. El motivo es fundamental, es que la realidad de los fenómenos relacionados con el proceso de aprendizaje organizacional no tiene una base

permanente sino que se basa en los vínculos e interconexiones de los hechos que se están en análisis.

A través de la consideración del relativismo en el proceso de aprendizaje en los actores de la organización se sostiene que el conocimiento organizacional no alcanza lo absoluto tanto en el nivel individual, como en lo social.

De manera, que el proceso de aprendizaje organizacional tiene espectros que se contraponen pero que se complementan. Es decir, que la organización diseña procesos de aprendizaje tanto autoritarios a través de programas de capacitación y adiestramiento que son una forma dominante, dictatorial con la intención de tener un transcurso omnímodo; la otra forma que puede considerarse es la adaptable flexible, condescendiente y tolerante. Pero a pesar de ello, este perfil muchas veces no es reconocido y carece de conocimientos meritorios.

Tanto la complejidad, como la complementariedad son parte de la perspectiva posmoderna. Están conectadas por medio de diversos significados; es decir, que los puntos de vista que tiene las dimensiones tanto funcionales, como la posmodernas se entretajan para observar a un proceso omnímodo. El cual es considerado como una demostración de la estupidez funcional.

Cabe señalar, que genéricamente se considera a la estupidez como un acto perjudicial. "Contra el ser no es posible luchar. Si se es idiota, nada hay que la Naturaleza pueda rehacer. Hay dos grandes verdades en la vida natural: 1) la estulticia humana no tiene límites y su inteligencia, sí: 2) su inteligencia no dura



toda la vida porque se va acabando con los años, mientras que la estulticia se extingue tres días después de su muerte. (Schmidhuber de la Mora, 200: 11)

Debemos tener presente que la perspectiva posmoderna crítica busca razones para explicar las dimensiones de la estupidez funcional con base en realidades que son parte de los fenómenos de la organización, (Hassard, 1993) utiliza las reflexiones de Clegg y señala: “That modernism is premised on an increasing functional differentiation of social phenomena. Organizations are the framework which link these differentiations, and the management of modernity involves practices for integrating the core processes of differentiation” (p: 7).

De acuerdo a lo anteriormente señalado por Clegg, en el proceso de aprendizaje de los actores de la organización, existen diferencias entre las prácticas funcionales y las realidades concebidas en los fenómenos sociales.

La crítica posmoderna observa que las prácticas funcionales del enfoque moderno, se desarrollan dentro de un espacio regulado con normas; se considera que la finalidad es gestionar acciones de trabajo productivo, dentro de un marco de control. De esta forma se tiene que garantizar, que el efecto de las prácticas productivas logra el reconocimiento de “calidad”, como una diferenciación de la organización que responde competitivamente.

La amplitud que tiene el enfoque posmoderno, observa que las dimensiones del proceso de aprendizaje organizacional no se limita al orden, a la calidad y responder a la competitividad como parte de la funcionalidad instrumental de la administración y teorías de la organización. Se piensa ésta forma de gestionar

tanto las actividades, como las acciones productivas con base en un aprendizaje diseñado con programas de capacitación y adiestramiento dentro de un marco normativo, conllevan a que “la reflexión de experiencias y razonamientos profundos de los hechos productivos sean impalpables con el propósito de reprimir las capacidades intelectuales de los actores de la organización”. (Alvesson & Spicer, 2012: 1)

Alvesson y Spicer es su propuesta de la estupidez funcional basa en la teoría de la organización, plantean que eliminar la reflexión y el razonamiento en los actores de la organización es un contradicción a la lógica de competitividad.

Es decir, a través de la teoría de la estupidez funcional es posible comprender que las acciones y prácticas productivas de una organización tienen realidades sin límites y, que las demarcaciones pretendidas por el mundo oficial (legal y normativo) son una figura del pensamiento moderno.

Las connotaciones que se le da a la estupidez, consiste en emplear expresiones que en apariencia circundan adjetivos calificativos de depreciación, con los cuales se describen a un sujeto al calificarlo con cualidades que tienen un sentido opuesto a la prosperidad.

(Schmidhuber de la Mora, 2004: 12) señala que “Al llamar bruto a un hombre o una mujer, nos hace pensar que todo es posible en una inteligencia por lo pesada y obtusa que sea. Estúpido viene de 'stupere', de donde se origina la palabra estupor, del mismo modo que estupefacto. Así el estúpido es un hombre estupefacto del entendimiento. En conclusión, el bruto, según los humanos, es

pesado, tardío, y obtuso en sus concepciones y en sus maneras. El estúpido es torpe, como si estuviera entumecido del entendimiento. La brutalidad es constitucional, orgánica y fisiológica, como lo afirma el adagio popular: «El que bruto nace, bruto muere». Por el contrario, y para salvación de muchos humanos, la estupidez es ocasional, ¡bueno!, para algunos, y para otros parecería perenne”.

(Schmidhuber de la Mora, 2004) Una de las ideas con lo que se puede ilustra la crítica posmoderna, es la siguiente: “Más vale buen raciocinio que mala razón. Todos los animales sabemos que el razonar y el raciocinar no son sinónimos: razona quien ejercita la razón; raciocina quien compara dos juicios para deducir un tercero. (p: 13)

En este sentido, el aprendizaje organizacional es calificado como una composición de múltiples discernimientos entre lo funcional como espectro de la formalidad y como una generadora de alternativas de sobrevivencia, creadora e innovadora.

(Schmidhuber de la Mora, 2004: 15) utiliza la metáfora y, para comunicar las ideas críticas del mundo moderno a través de la estupidez aporta la reflexión siguiente: “A ustedes los homínidos poco les queda por hacer porque han perdido el rumbo; en vez de vivir quieren producir, y en vez gozar de la Naturaleza, han creado una civilización que es una salificación. Todas las características que la evolución les ha conferido han sido desaprovechadas. Su visión estereoscópica ha perdido toda perspectiva y la facultad olfativa es tan pobre que ni ven las cosas, ni menos las huelen, y el aumento en peso y en volumen del encéfalo ha quedado desaprovechado. Seremos imbéciles, brutos y estúpidos, todo lo que quieran, pero

los animales somos felices. Nosotros nunca nos preguntamos sobre nuestro destino ni sobre nuestras felicidades, somos lo que la natura nos hizo y desde esa única perspectiva sentimos la alegría de estar vivos, que es la mayor emoción que pueda ser sentida por aquellos que pertenecemos al Reino Animal, aunque razonemos en diferente grado”.

## **Conclusiones**

- En este sentido, el aprendizaje organizacional es una de las teorías que muestra la complejidad de la doble paradoja<sup>11</sup> de la gestión operativa. Al considerar que el aprendizaje en las organizaciones tiene una bisemántica; por una parte está la cultura corporativa y por otra la simbología organizacional.
- El aprendizaje organizacional y el conocimiento organizacional son constructos sociales, que deben analizarse con profundidad crítica como lo hace Mats Alvesson, ya que lo importante es observar la realidad social en la que se presentan las acciones productivas como fenómenos organizacionales. De allí, el tener como principio que dentro de las dimensiones del conocimiento organizacional hay diferentes “niveles de análisis, categorías y conceptos diferentes” (Montaño, 2004: 10)

<sup>11</sup> Alvesson y Sandberg hacen esta referencia, al plantear la idea del brecha-faltante para que la investigación sea más imaginativa e innovadora. Este razonamiento es con base en tres conductores claves: condiciones institucionales, normas profesionales y construcciones de identidad en los investigadores.

- Dentro del análisis de Alvesson, se considera que tanto el aprendizaje como el conocimiento que se enfocan en la calidad de las organizaciones, sirve solo como una estrategia retórica del positivismo, que responde a una economía moderna. Por lo que, considerar los modelos instrumentistas que se proponen desde la administración como de las teorías de la organización es considerada una metáfora en el institucionalismo normativo de la estandarización productiva.

## **Bibliografía**

- ALVESSON Mats (1993). Organizaciones como la retórica: las empresas intensivas en conocimiento y la lucha con la ambigüedad. *Journal of Management Studies*: 30:6 November 0022-2380
- ALVESSON Mats (1994). Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. SAGE (pp.: 534-563)
- ALVESSON Mats (2002). *Cultura Organizacional Entendimiento*. London, UK. SAGE
- ALVESSON Mats and DEETZ Stanley (2010). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. (pp.: 191-217)
- ALVESSON Mats and KARREMAN Dan (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. SAGE (pp.: 1125-1149)
- ALVESSON Mats and OLOF BERG Per (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism, *Journal Marketing*, New York. (pp.: 125-127)

- ALVESSON Mats and SANDBERG Jörgen . Has Management (2013). Studies Lost Its Way? Ideas for Mar Imaginative and Innovative Research. Journal of Management Studies 50:1 (pp.: 128-152)
- ALVESSON Mats and WILMOTT Hugh (2001). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. Institute of Economic Research Working Paper Series. (pp.: 1-31)
- ALVESSON Mats y SPICER André (2012). A Stupidity – Based Theory of Organizations. Journal of Management Studies No. 49 (pp.: 1194-1220).
- CHANLAT Alain (1984). Gestion et Culture d'entreprise. Le Cheminement d'Hydro-Québec, Cap. 10, pp. 203-223, Québec-Amérique. Montreal.
- DE MUSSY Luis G. & VALDERRAMA Miguel, (2010). Historiografía posmoderna: Conceptos, figuras , manifiestos. Ed. Ril Editores. Chile.
- HASSARD John & PARKER Martin (1993). Postmodernism and Organizations. Ed. SAGE
- MONTAÑO H. Luis. (2004). El estudio de las organizaciones en México. Universidad Autonoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- MONTAÑO Luis et al. (2002). Aprendizaje y Cultura de las Organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano. Revista Organizaciones. pp. 54-83
- SCHMIDHUBER DE LA MORA Guillermo (2004). Elogio de la Estupidez. Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Nuevo León.
- TAYLOR Federick, (1975). Principios de la Administración Científica. Ed. Herrero Hermanos. México.

# Escenarios de Aprendizaje Significativo y Colaborativo por Medio de las TIC en Ambientes Competitivos

---

Sandra Alejandra Carrillo Andrés<sup>1</sup>  
Esther Morales Franco<sup>2</sup>

## Resumen

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación se ha extendido al ámbito pedagógico con el fin de fortalecer el aprendizaje de las diversas áreas de conocimiento. En el caso de la administración, resalta el desarrollo de los Simuladores de Gestión. Derivado de su importancia en los sistemas educativos, se han desarrollado diversos proyectos focalizados en el desarrollo de los simuladores con el objetivo de fortalecer las capacidades formativas de los futuros profesionistas. Presentamos el caso del Fondo Social Europeo, que patrocina anualmente un encuentro iberoamericano de estudiantes universitarios en un ambiente de simulación de negocios. El desarrollo de la plataforma está a cargo de COMPANY GAME y en este año organizó el tercer reto Iberoamericano. En colaboración con profesores de la Unidad Cuajimalpa, se extendió la invitación a la UAM Azcapotzalco a participar en la versión 2015 del reto COMPANYGAME. Es la primera ocasión que alumnos de nuestra UAM de la licenciatura de Administración participan en esta experiencia. Se trata de una oportunidad de observar el desarrollo de los alumnos en escenarios competitivos y la forma en que se potencia el aprendizaje significativo y colaborativo en ellos aplicando los conocimientos teóricos y poniéndolos en práctica visualizando las consecuencias que de ellos se deriven. Esto nos permitió explorar otras herramientas docentes que hoy en día se nos presentan para fortalecer lo que vemos en las aulas. Es una oportunidad de fortalecer el conocimiento y desarrollar el aprendizaje colaborativo.

**Palabras clave:** Aprendizaje colaborativo, aprendizaje significativo, TIC en la educación, simuladores de gestión.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.  
[caas\\_sandra@yahoo.com.mx](mailto:caas_sandra@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.  
[rehtsemf@hotmail.com](mailto:rehtsemf@hotmail.com)

## **Introducción**

En la actualidad, uno de los principales desafíos de las Universidades refiere a los cambios en las diferentes áreas funcionales de organizaciones e instituciones derivado de la introducción de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). La toma de decisiones en ambientes cada vez más cambiantes, la capacidad de integrar en los procesos de comunicación los sistemas de gestión que doten de información con oportunidad y los desafíos de la supervisión en trabajos a distancia son sólo algunos ejemplos de las problemáticas que enfrentarán los futuros profesionistas. Resulta evidente que el funcionamiento de las organizaciones estará cada vez más relacionado con el nivel en que sus profesionales respondan a dichos desafíos.

Con el propósito de coadyuvar al cumplimiento del objetivo de las diferentes licenciaturas que se imparten en nuestra casa de estudio, la presente propuesta busca integrar dos funciones sustantivas de la Universidad: investigación y docencia. Se trata de un proyecto en el cual, a través del uso de las nuevas tecnologías como son los simuladores en gestión y la utilización de bases de datos jurídicas y económicas, por ejemplo, los estudiantes se enfrenten las complejidades actuales en el desarrollo de su profesión.

Resulta imperante reconocer que el reto de las Instituciones de Educación Superior (IES) es estar a la vanguardia en los métodos de enseñanza-aprendizaje y ofrecer oportunidades de prácticas innovadoras que apoyen la preparación de sus estudiantes para su futuro profesional. El rápido y continuo desarrollo



tecnológico en áreas como almacenamiento de información, recuperación y comunicación trastornan las modalidades en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El uso de elementos computacionales, redes telemáticas, sistemas de videoconferencias, soluciones de software han logrado integrarse de manera sistemática en la cotidianeidad de la vida laboral, aspecto que consideramos debe ser reflexionado desde el enfoque formativo de los futuros profesionales.

Algunos ejemplos dan cuenta de un avance. El Instituto Tecnológico de Monterrey utiliza la tecnología para desarrollar la instrucción por medio de la videoconferencia, facilitando que el estudiante independiente de su ubicación geográfica pueda tomar clase simultáneamente e intercambiar opiniones en su tiempo real. Otros ejemplos refieren a la utilización de ambientes virtuales que tienen la potencialidad de simular una situación muy parecida a la realidad que enfrentará el futuro profesionistas. Los ambientes virtuales han sido desarrollados en áreas administrativas, ingenierías y clínicas entre otras. Otro tipo de aplicaciones refiere a las soluciones en software como el BaseCamp que ofrece soluciones de comunicación, integración y colaboración de personas con distintos roles.

Existen diversos esfuerzos que ejemplifican el uso de las tecnologías con fines educativos y de investigación en distintas áreas de conocimiento. El nanoHUB, un portal de investigación de nanotecnologías, capacitación y formación creado por la Universidad de Purdues y NSF-funded Network for Computational Nanotechnology

integra proyectos de investigación actuales basados en simulación, repositorios de información y aplicaciones con fines educativos (<https://nanohub.org/>). Otro ejemplo lo constituye Khan University, un sitio web creado en 2006 por el educador estadounidense Salman Khan, egresado del Instituto Tecnológico de Massachusetts y de la Universidad de Harvard (<https://es.khanacademy.org/>). Ambos esfuerzos comparten la filosofía de apertura y colaboración a la comunidad global.

### **Aprendizaje colaborativo**

Partimos del entendido que este es un aprendizaje de tipo social, ya que esta se hace con otros en interacción para ayudarse mutuamente, evaluando críticamente los aportes propios y los de los demás en forma racional y respetuosa. Se basan en la teoría del constructivismo social de León Vygotski<sup>3</sup>, es decir el aprendizaje colaborativo, entiende al aprendizaje como un proceso social de construcción del conocimiento (más allá de la instancia individual de análisis, conceptualización y apropiación) postula que el conocimiento es descubierto por los mismos alumnos, transformándolo en conceptos con los que ellos puedan relacionarse, y reconstruido a medida que avanzan en nuevas experiencias. (Fingermann y Lic. Tecnología educativa; 2015).

<sup>3</sup> La obra del psicólogo ruso, León Vygotski, es considerada como la base de la actual psicología cognitiva, la cual ha adquirido una gran importancia actual en todas las aplicaciones de las ciencias humanas. Reuniendo elementos procedentes de diversas fuentes filosóficas, desde el marxismo hasta Spinoza, Vygotski entiende que el proceso cognitivo está íntimamente relacionado con las interacciones sociales del individuo; lo cual dará bases para planteamientos realmente innovadores en el área de la educación y la organización. Espinoza (2015).

Es importante remarcar que este tipo de aprendizaje requiere de responsabilidad de parte del alumno que lo asumirá ya que presenta cierto grado de libertad para abordar las temáticas, el grupo logra los objetivos siempre y cuando todos aporten, por lo que no permite que alguno o algunos hagan toda la tarea, aquí los alumnos logran visualizar la necesidad de compartir el conocimiento para lograr una meta que trascienda las posibilidades individuales. (Fingermann y Lic. Tecnología educativa; 2015)

El papel del docente solo esta como guía e interviene solo si es consultado o advierte algún problema en la interacción. Esto es debido a la pedagogía constructivista en la que se basa este tipo de aprendizaje donde sostiene que el conocimiento no se recibe de manera pasiva, sino que es construida activamente por el sujeto; en este sentido el conocimiento se da cuando los alumnos se comprometen en la construcción de un producto significativo, es decir loable para ellos, con un sentido es decir orientado a. Por lo tanto, no solamente es importante la participación, sino que es fundamental que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el sujeto que aprende tenga la posibilidad de autogestionar su propio aprendizaje. (Fingermann y Lic. Tecnología educativa; 2015).

### **Aprendizaje significativo**

#### **TIC en la educación**

La Universidad Pública en la Sociedad de la Información y en el Economía del Conocimiento tiene el reto de modernizar los procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la incorporación de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Existe la necesidad de buscar generar espacios donde los

estudiantes incorporen en su formación el uso adecuado y eficiente de dichas herramientas, lo que les permitirá constituirse como actores de cambio social.

El siglo XXI se ha caracterizado por el cambio dinámico de las nuevas tecnologías que impactan a las organizaciones en muy diversas dimensiones. Los procesos, estructuras y relaciones organizacionales deben ser explicados y gestionados a través de instrumentos y herramientas que permitan a los profesionistas comprender las problemáticas organizacionales con el objetivo de establecer líneas de acción en las organizaciones.

Es importante reconocer que las organizaciones, los procesos productivos, los instrumentos de comunicación y las relaciones inter e intra organizacionales se encuentran en una transformación constante, donde el cambio y el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación son factores permanentes. El futuro profesionista debe ser capaz de comprender estos fenómenos, diagnosticarlos adecuadamente, proponer acciones que atiendan la diversidad de eventos, así como anticiparse a los eventos a través de una formación sólida que se complemente con una capacidad de aprendizaje permanente.

El uso de tecnologías de la información y comunicación en la práctica docente en vinculación con la investigación. En el ámbito de la docencia, resulta imprescindible que los alumnos incorporen el uso de las nuevas tecnologías con el objetivo de que vinculen la teoría con la práctica.

Las TIC han llegado a distintos sectores relacionados con la enseñanza lo que permite una mayor interacción y comunicación entre personas, y la posibilidad de

compartir información que facilite la utilización de cierto tipo de aprendizaje como puede ser el colaborativo.

### **Simuladores de gestión**

Por ejemplo, el alumno interactuando en un simulador se enfrentará a un complejo ambiente organizacional en el que deberá tomar decisiones económicas y sociales, comprender y explicar las estructuras organizacionales, conocerá y diseñará planes y programas de suministro de mercancía, evaluará el plan de marketing de la organización, etc. En otras palabras, el alumno podrá conocer el funcionamiento integral de una organización que incluye la diversidad de problemáticas de gestión a la que deberá dar solución el profesionalista.

La búsqueda, selección y utilización de información es el primer paso para el ejercicio del profesionalista que actuará en el ambiente previamente descrito. La interacción con la tecnologías de información y comunicación son otro elemento fundamental en la formación de los profesionalista. En la actualidad, gran parte de las organizaciones e instituciones han incorporado, de manera diferenciada, herramientas de gestión basadas en las tecnologías de información y comunicación, buscadores especializados, bases de datos confidenciales, etc. Se trata de un nuevo escenario en el cual los profesionalista deben desarrollar habilidades que les permitan desplegar su conocimiento a través y con el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación. Diferentes han sido los caminos, uno de ellos lo constituye el desarrollo de ambientes virtuales a través de la tecnología del video-juego o simuladores.

En el caso educativo, los esfuerzos de un gran número de universidades y escuelas de negocios se han dirigido en la incorporación de simuladores que facilitan el aprendizaje a través de la práctica y la experimentación. Los conocimientos teóricos son complementados y reforzados a través de la utilización de simuladores que permiten ser un espacio común de aprendizaje. La experiencia en el simulador forma parte de un proceso de retroalimentación teórica que permite mayor impacto en el aprendizaje.

La Globalización y el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación han generado un nuevo contexto en el cual las organizaciones e instituciones públicas y privadas, productivas y no productivas, deben interactuar. El avance del *e-gobierno*, el desarrollo de los *e-business* y la incorporación de plataformas de gestión que comunican y conectan de manera inmediata a puntos distantes, pero también, pueden establecer dicha comunicación de manera simultánea donde diversos actores generan una dinámica de intensos intercambios.

La búsqueda, selección y utilización de información es el primer paso para el ejercicio del profesional que actuará en el ambiente previamente descrito. La interacción con las tecnologías de información y comunicación son otro elemento fundamental en la formación de los profesionales. En la actualidad, gran parte de las organizaciones e instituciones han incorporado, de manera diferenciada, herramientas de gestión basadas en las tecnologías de información y comunicación, buscadores especializados, bases de datos confidenciales, etc. Se

trata de un nuevo escenario en el cual los profesionista deben desarrollar habilidades que les permitan desplegar su conocimiento a través y con el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación. Diferentes han sido los caminos, uno de ellos lo constituye el desarrollo de ambientes virtuales a través de la tecnología del video-juego o simuladores.

En el caso educativo, los esfuerzos de un gran número de universidades y escuelas de negocios se han dirigido en la incorporación de simuladores que facilitan el aprendizaje a través de la práctica y la experimentación. Los conocimientos teóricos son complementados y reforzados a través de la utilización de simuladores que permiten ser un espacio común de aprendizaje. La experiencia en el simulador formar parte de un proceso de retroalimentación teórica que permite mayor impacto en el aprendizaje.

En la actualidad existe un gran número de simuladores en línea y de softwares desarrollados por reconocidas universidades como el *A Global Industry Simulation*, *Business Strategy Game* de la Universidad de Alabama, distribuido por Mc Graw Hill o el *LABSAG*, una firma especializada en software educacional asociada con el King's College de la Universidad de Londres y cuyos software en ciencias como Química, Física y Biología son utilizados por universidades en Estados Unidos, China y otros países; LABSAG actualmente cuenta con simuladores de negocios en el área académica de (pregrado y postgrado) utilizados por más de 100 universidades. Otro ejemplo interesante es "*Company Game*", una plataforma *e-learning* basada en *Business Games* o simuladores de gestión y cuya información

fuentes son estudios de caso de grandes consultoras de negocios y finanzas como KPMG y Price Waterhouse. El objetivo de estos simuladores es desarrollar habilidades para los tomadores de decisiones, que se enfrentan a diferentes escenarios, sobre la operación de la planta, distribución, almacenamiento, manejo de recursos humanos, ventas, mercadotecnia y finanzas.

La primera simulación gerencial se desarrolló en 1957 por la American Management Association, para 1964 se estima que existían más de 100 simuladores, en 1969 se incrementaron en 180 simuladores en el mercado, (Zuckerman, 1973) en la actualidad existen 500 simuladores disponibles en el mundo, de los cuales un 60% es reconocido por su contenido y aplicabilidad académica.

El uso de los simuladores de gestión se ha incrementado en las áreas de capacitación de los grandes corporativos, pero sobretodo en el ámbito académico donde se ha incorporado en los planes de estudio de diferentes Instituciones de Educación Superior. Este crecimiento se debió al estándar de acreditación impuesto por la American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB) al exigir que el plan de estudios de los MBA's debía concluir con un curso integrador de Estrategia y Política, un curso ideal para el uso de simuladores (Graham, 1969). En 1996, una encuesta dirigida por Anthony J. Faria, encontró en los Estados Unidos a 11,386 instructores universitarios usando simuladores en las universidades americanas, y a 7,808 empresas usando simuladores en la capacitación de su personal (Faria, 1996).



En América Latina la primera universidad en usar simulaciones en 1963 fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, poco después de organizar la primera maestría en Administración. Actualmente, según la página de LABSAG, 75 Instituciones de Educación Superior en México han incluido su plataforma de simuladores en los programas de estudios de diversas carreras como Administración, Ingeniería Industrial y Contaduría; por su parte, el simulador de *Company Game* es utilizado en la actualidad por 51 Instituciones de Educación superior. En ambas listas encontramos a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana – León, Universidad Anáhuac, entre otras.

Por otro lado, el uso de los simuladores con fines educativos ha sido ampliamente estudiado en torno a su efectividad en la formación y aprendizaje de los estudiantes. Dr. Raia contrastó el comportamiento de tres grupos de alumnos; unos que usaron el método tradicional, mientras otros dos usaron casos combinados con un simulador de diferente nivel de complejidad. Raia concluyó que los simuladores constituían herramientas educacionales efectivas. (Raia, 1966).

En 1975 en la Universidad de Illinois, Joseph Wolfe realizó una investigación con el objetivo de comparar el conocimiento previo y después a la clase con el simulador. Incluía varias dimensiones tales como la comprensión de conceptos y conocimientos de hechos mediante un examen en base a un ensayo tan preciso

que pudo evaluar por medio de un sistema de puntuación. Wolfe concluyó que la mezcla de casos con el simulador produjo resultados de aprendizaje muy superiores al uso de casos por si solos. (Wolfe, 1975) (Wolfe J. , 1975).

Otro interesante estudio fue publicado en 1999 de Jude Lee, quien argumenta que los simuladores como herramienta educativa funcionan como puentes entre la realidad y lo abstracto por medio del método del descubrimiento, para mejorar la motivación y acrecentar el aprendizaje vía la interacción activa del alumno. (Lee, 1999). Resulta relevante que veinte años atrás un estudio presento conclusiones similares. Thomas Alexander de la Universidad de Carolina del Norte, realizó en 1979 una investigación sobre la percepción de los estudiantes sobre la efectividad de los simuladores. El instrumento metodológico se dividió en dos partes. La primera se presentó en un formato de escala Lickert que debía ser aplicada en un periodo de 24 horas máximo después de haber realizado el ejercicio de simulación. El segundo consistió en un cuestionario que permitiera conocer las características relevantes del juego. En ambas partes, los reactivos vinculaban la teoría en el salón de clase con la experiencia en el simulador. El resultado del estudio fue que los estudiantes, de la muestra, respondieron favorablemente en la integración de los simuladores computacionales en sus clases. Reconocen también que existen algunas áreas con debilidades que deberán ser analizadas(Alexander, 1979).

En la actualidad, las tecnologías de información y comunicación han permitido no sólo un gran desarrollo en las herramientas susceptibles de integrarse mayor

efectividad en el ámbito educativo a nivel superior, sino que también son utilizadas en la gestión en ambientes reales. La interacción con los simuladores u otras herramientas propias de las TIC permitirá a los alumnos contar con experiencia que les permitirá integrarse eficazmente a las organizaciones que han integrado o deben integrar en sus procesos, productos y sistemas de gestión las TIC.

Por otro lado, los simuladores de gestión, las bases de datos y los estudios de casos pueden vincularse a través de la formación sólida en el aula. Nuestros estudiantes no sólo podrán experimentar el ambiente de gestión en un escenario muy cercano a la realidad, sino que podrán desarrollar habilidades en torno al uso de las tecnologías de información y comunicación de manera simultánea con la aplicación teórica recibida en el aula. Por su particularidad, se integra una diversidad de herramientas tecnológicas que su realización permitirá una sinergia con otras herramientas sin perder su objetivo particular.

Finalmente, existen dos tendencias que exponen la potencialidad de la introducción de las TIC en la integración de investigación y docencia. El primero es el proyecto nanoHub es un portal en línea de investigación en nanotecnología para estudiantes y profesores creado por la Universidad Purdue y el National Science Foundation de Estados Unidos. Es un proyecto que pone a disposición de toda la red recursos didácticos, documentos de investigación, datos de investigaciones, cursos con herramientas y evaluaciones. Actualmente cuenta con 370 distintas herramientas de simulación didáctica.

Otro ejemplo lo constituye el proyecto Academy Khan, una plataforma e-learning cuyo objetivo es proporcionar una educación gratuita. Funciona a través de organización de aulas virtuales y cursos específicos que pone a disposición de todos. Sus contenidos integran las matemáticas, ciencias, programación de computadoras, historia, historia del arte, economía y muchos más.

### **El Simulador de Gestión y la Carrera de Administración**

El simulador es un ambiente de trabajo donde se debe aplicar los conocimientos adquiridos en el aula pero de una manera práctica “como en la vida real”, aplicando los conocimientos previos de los alumnos ante diversos contextos, escenarios y posibilidades enfrentando la presión, el estrés, la incertidumbre, el exceso de información, etc. temas que son abordados teóricamente en las diversas Unidades de Enseñanza y Aprendizaje (UEAs), en este escenario de actuación lo viven, lo experimentan.

Normalmente en el estudio de la carrera de Administración en la UAM Azcapotzalco y Cuajimalpa se les brinda a los alumnos las UEAs, los conocimientos necesarios de mercadotecnia, contabilidad, finanzas, derecho, macroeconomía, microeconomía, entre otras, se aprenden las formulas se resuelven ejercicios etc., la virtud que nos brinda el simulador es permitir en los alumnos integrar todos esos conocimientos adquiridos aplicarlos hacia un objetivo particular que en muchas ocasiones los alumnos lo pueden realizar hasta que llegan al mercado laboral.



Fuente: Elaboración propia

En la tabla siguiente se presenta un mapa con las materias del plan de estudios de la carrera de licenciatura en Administración en la UAMA. Observamos en color marrón aquellas materias que se requieren como requisito mínimo para comprender la información técnica que arroja el simulador, en negro encontramos las que idealmente deben contar con estos conocimientos, y con azul aquellas materias que pueden ser tocadas indirectamente o vivencialmente.

## Plan de Estudios de la Licenciatura de Administración de la UAMA

Trimestre	Materias				
1	Doctrinas, Políticas y Sociales I	México: Economía, Política y Sociedad I	Redacción Universitaria	Introducción a la Computación	Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración I
2	Doctrinas, Políticas y Sociales II	México: Economía, Política y Sociedad II	Metodología de la lectura a través de Textos Selectos de la Lit. Mexicana del Siglo. XX	Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración II	Administración I
3	Doctrinas, Políticas y Sociales III	México, Economía, Política y Sociedad III	Administración II	Estadística Aplicada a la Administración I	Microeconomía I
4	Administración III	Estadística Aplicada a la Administración II	Macroeconomía I	Microeconomía II	
5	Régimen Constitucional de la Actividad Económica en México	Psicología Social y del Trabajo	Operaciones Contables	Administración IV	
6	Régimen Jurídico del Trabajo en México	Sociología de la Organización	Información Financiera	Análisis de Sistemas	Mercadotecnia I
7	Instituciones de Derecho Administrativo y Tributario	Contabilidad de Sociedades e Impuestos	Administración de Recursos Humanos I	Investigación de Operaciones I	Mercadotecnia II
8	Estructura y Proceso Gubernamental	Planeación y Control Financiero	Administración de Recursos Humanos II	Mercadotecnia III	Investigación de Operaciones II
9	Administración Financiera	Empresas Públicas	Instituciones de Derecho Mercantil	Logística Industrial	
10	Administración para el Desarrollo	Auditoría Administrativa	Mercado de Dinero y Capitales	Planeación Estratégica	
11 Área de concentración	Políticas Públicas	Presupuestos por Programa	Proyectos de Inversión	Seminario de Problemas de las Empresas Públicas Mexicanas	La Investigación : Técnicas y Procedimientos
12 Área de concentración	Seminario de Gestión Pública	Finanzas Públicas	Planificación para el Desarrollo	Seminario de Integración de Conglomerados Industriales del Estado	
11 Área de concentración	Comercio Internacional	Proyectos de Inversión	Estructura Económica Agro-industrial de México	Política de Desarrollo Industrial	La Investigación : Técnicas y Procedimientos
12 Área de concentración	Planificación para el Desarrollo	Seminario de integración de Conglomerados industriales del Estado	Seminario de Cooperativismo	Seminario de Desarrollo de Pequeña y Mediana Industria	
11 Área de concentración	Administración de Instituciones de Crédito	Presupuestos por Programa	Proyectos de Inversión	Sistema Financiero Internacional	La Investigación : Técnicas y Procedimientos
12 Área de concentración	Seminario de Conglomerados Financieros del Estado	Finanzas Públicas	Modelos Financieros	Planificación para el Desarrollo	

Fuente: Plan de estudios de la Licenciatura en Administración de la UAMA consultado en [http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/01/01\\_padm.html](http://www.azc.uam.mx/socialesyhumanidades/01/01_padm.html)

## Caso del Reto Company Game 2015

El antecedente a este reto son dos talleres previos que se desarrollaron con diversos alumnos de UAM de las unidades de Azcapotzalco y Cuajimalpa quien ha desarrollado este tipo de prácticas. A partir de estas experiencias se presenta la oportunidad de participar en el reto que está organizado por la empresa española CompanyGame y es una de las más importantes competencias en simulación de negocios entre universidades de Iberoamérica. (Universia, 2015). Companygame realiza el Reto apoyado del Fondo Social Europeo. El reto es lanzado a Iberoamerica, sin embargo no es limitativo. Cada institución que desea participar debe crear equipos de trabajo de tres integrantes y registrarlos formalmente en el portal, una vez realizado el registro se está listo para iniciar la competencia este se guía con su propia metodología como lo muestra el esquema.

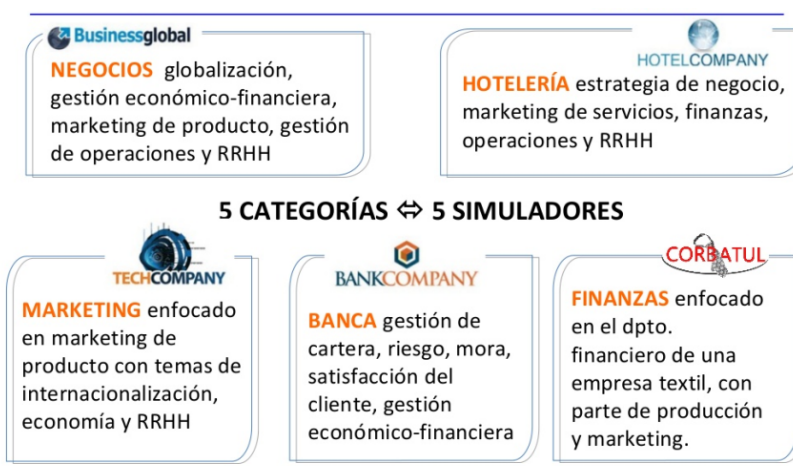
### Esquema. Metodología Pedagógica del Company Game



Fuente: Company game en <http://www.companygame.com/Reto2015.asp>

El reto consta de tres fases; en la primera los equipos entran al mismo simulador se les pide que alcancen un puntaje mínimo; aquellos que no lo alcancen quedan eliminados, son ellos contra la maquina; en la segunda fase los equipos que lograron superar la fase se les permite elegir entre cinco categorías de simuladores de gestión con los que cuenta la compañía; Negocios, Marketing, Hoteleria, Banca y Finanzas como lo muestra la imagen 1, donde se hace una pequeña descripción de cada simulador que tiene un componente adicional es contra reloj ya que tienen fechas y horarios determinados.

Imagen 1. Simuladores de gestión



Fuente: Company Game en <http://www.companygame.com/Reto2015.asp>

En la primer fase iniciaron 381 equipos de 92 universidades, de los cuales solo 237 pasaron la primera eliminatoria<sup>4</sup>, lo cual les daba el derecho de elegir uno de los cinco simuladores de su elección a sabiendas de que solo los primeros dos lugares de cada tipo de simulador pasarían a la última fase haciendo solo diez

<sup>4</sup> La primer posición en la fase eliminatoria la obtuvo El Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán.



equipos<sup>5</sup>, en la tabla siguiente se muestra la evolución de los participantes en cada etapa de acuerdo al país y sus equipos participantes.

Tabla de participación

País	No. de universidades	No. de alumnos	Cantidad de equipos inscritos en la Primer Fase	Equipos en Segunda Fase	Equipos en Tercera Fase
Argentina	1	15	5	4	0
Bolivia	1	18	6	1	0
Colombia	20	294	98	57	3
Ecuador	7	90	30	25	1
El Salvador	1	12	4	0	0
España	12	90	30	19	0
Guatemala	3	45	15	11	1
Honduras	1	3	1	1	0
México	42	555	185	114	4
Perú	3	12	4	3	0
Portugal	1	9	3	2	1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>1143</b>	<b>381</b>	<b>237</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Companygame. en <http://www.companygame.com/Reto2015.asp>

La segunda y la tercer fase son muy enriquecedoras ya que se debe competir ahora contra los otros equipos, nada está dicho debido a la fluctuación del mercado, todas las acciones entre los competidores se encuentran interrelacionadas, esta situación permite al alumno vivir la incertidumbre de sus acciones en relación sus acción y con los otros.

La UAM en el reto

Es necesario decir que en el área de Ciencias Sociales en la carrera de administración para el caso de la UAM Cuajimalpa (UAMC) han adquirido licencias del simulador Companygame para diversas materias de la unidad, y en la UAM

<sup>5</sup> El ganador fue la Universidad Anáhuac de Cancún México.

unidad Azcapotzalco (UAMA) se cuenta con licencias de un simulador llamado Sime Venture ambos simuladores son de gestión enfocado a negocios.

La unidad Azcapotzalco inscribió al Reto dos equipos confirmados por tres alumnos cada uno, uno llamado Inversores Metropolitanos y el otro Heli, de los seis alumnos inscritos dos de ellos habían utilizado el simulador Sime Venture en un taller en la UAMC y el resto nunca habían tenido contacto con un simulador de negocios.

En este trabajo presentaremos experiencias observadas en ambos equipos sin embargo no se especificara de cada equipo en particular, solo observaremos las características de cada equipo en el caso de Inversores Metropolitanos<sup>6</sup> eran tres miembros que no se conocían entre sí, dos de ellos con más del 80% de crédito de la carrera el otro con el aproximadamente 50%, el equipo Heli<sup>7</sup> se conformó con dos alumnos que habían participado en el taller de UAMC y el tercer miembro era un amigo de uno de los integrantes, los tres con el 45% aproximadamente de créditos cubiertos

Como mencionamos anteriormente la UAM en la Licenciatura en Administración desarrolla diversos bloques temáticos, donde se tratan de desarrollar diversos temas técnicos, prácticos, teóricos, etcétera algunas dinámicas ayudan a la asimilación de diversos temas.

<sup>6</sup> El equipo paso la primer fase en el lugar 45, la segunda fase entraron al simulador quedando en el lugar 60 de esta categoría de Negocios por lo que no pasaron a la final.

<sup>7</sup> El equipo paso la primer fase en el lugar 136, la segunda fase entraron al simulador BankCompany quedando en el 3er lugar de esta categoría por lo que no pasaron a la final.

El simulador de gestión es una herramienta innovadora en la docencia para fomentar el aprendizaje y conocimiento. Algunas de las capacidades que ponen a prueba se encuentran; la toma de decisiones, la capacidad analítica, estrategias de mercadotecnia, organización, resolución de problemas, elementos macroeconómicos, microeconómicos, comunicación entre otros.

En la operación del simulador es necesario decir que es en línea, puede acceder desde cualquier lugar que tenga computadora e internet, cada alumno tiene su usuario y contraseña se presenta mucha información financiera, de producción (costos), micro y macroeconómica (ya que tienen la opción de quedarse en el mercado nacional o entrar a mercados internacionales), contextual (ya que hay prensa que nos brinda información), etc., toda esta información el equipo debe de procesar, es necesario remarcar que un alumno en lo individual no podría procesarla en los tiempos dados por el simulador, todos los miembros del equipo pueden acceder a la plataforma e incorporar sus decisiones con base en toda la información que tienen a su disposición. El estudiante debe correr cuatro ciclos económicos, es decir, simular la operación de cuatro ciclos económicos de la empresa donde los resultados del primero serán la base del segundo a así sucesivamente.

Observemos algunas de las habilidades que se desarrollan o bien aplican a la realidad como mencionamos anteriormente, los alumnos deben desarrollar capacidades de la temática de la UEA que han adquirido en su formación al mismo tiempo que desarrollan nuevas, mostremos algunos temas que el simulador estimula y permite vivenciar al estudiante.

## Análisis de información financiera

Un tema que se les brinda a los estudiantes de Administración es la cuestión financiera en UAMA se concentran en la UEA operaciones contables, información financiera, Planeación y control financiero principalmente; en las UEAs se les enseña toda la cuestión técnica para su elaboración y como interpretar la información que brinda ese instrumento con casos concretos.

El simulador proporciona el Estado de Resultados, relación de costos de producción y otros informes financieros; sin embargo al interactuar con el simulador los obliga no solo a observar los elementos técnicos que contiene cada instrumento sino que los lleva más allá al momento que deben marcar un rumbo a seguir a partir de la información actual, lo cual los inserta en la dinámica de la interpretación, análisis y proyección de resultados ya que la decisión que tomen se verá reflejado en el futuro próximo de la empresa y será la base para el siguiente ciclo económico lo cual los obliga a analizar su situación como empresa y al contexto porque recordemos que en este escenario estamos en un reto de ser el mejor en el mercado y esto está en función de la competencia lo que nos lleva a otras temáticas como la incertidumbre y la contingencia.

### Toma de decisiones, Incertidumbre y Contingencia<sup>8</sup>

Al someter al alumno a estos escenarios primero debe llevar a cabo un análisis de su información estructural y financiera de la empresa, una vez hecho este análisis donde ha comprendido como se encuentra su empresa debe realizar un plan de

<sup>8</sup> Estos temas se brindan en la UAMA en las UEAs de Administración I, II, III, Planeación Estratégica, entre otras.

negocio que le oriente el rumbo que quiere que siga su empresa, hecho este plan y sabida la ruta a seguir debe tomar decisiones que lo lleven a cumplir ese plan pero el emprender el camino hacia allá sin embargo no sabe que es lo que va a pasar ya que no es solo lo que él quiera, sino que depende del cliente, del mercado, existe la competencia que también quiere el mercado.

Por lo tanto el alumno una vez que toma la decisión debe esperar resultados donde se verán reflejadas las decisiones tomadas, esto los lleva a enfrentarse vivencialmente a experimentar la incertidumbre de que pasara con lo que hice como empresa, pero, ¿qué habrá hecho el otro?, la complejidad ya que viven y experimentan que la toma de decisiones no es fácil sino que se debe observar todos los elementos que juegan, y que una vez que se tome implica responsabilidades, lo que nos lleva a otro tema fundamental de funciones administrativas; estructura, organización, control, comunicación sus relaciones directas y transversales, jerarquías, delegación de responsabilidades, relaciones formales.

## **Funciones Administrativas**

### **Roles, funciones, responsabilidad**

Una de las funciones de la administración la viven en la ejecución del simulador ya que al dotar de tanta información a los alumnos deben de distribuir el trabajo por lo tanto deben asignar roles, tareas específicas y responsabilidades dentro de la empresa que alberga el simulador pero simultáneamente deben asignar roles y responsabilidades en el equipo de trabajo para operar el simulador además de

establecer las líneas de comunicación y establecer acuerdos lo más adecuados posible.

Es decir en la empresa del simulador deben asumir un puesto de dirección para rendir cuentas de tal manera que se les coloca a los alumnos en una posición de tener que explicar la acción emprendida en su área a cargo, sin perder de vista que es una tarea conjunta de todas las áreas lograr los objetivos de la empresa lo que les obliga a estar en comunicación permanente ya que de esta manera evidencias el hecho de que la organización es un sistema y lo que se haga en un área afecta en otra, es así que para tomar una decisión se desarrollan argumentos explicativos de su acciones en función a un objetivo.

Es importante observar que para desarrollar el objetivo se debe de establecer con todo el equipo de trabajo de tal manera que exista claridad hacia a donde se quieren llevar a la organización. El simulador te obliga a tomar roles desde la dirección general y directores de áreas es importante observar las cuestiones de liderazgo que se desarrollan en equipo donde pueden vivir las relaciones formales e informales. Al mismo tiempo se deben asignar roles para conducir al equipo quien toma las decisiones en la plataforma (todos o alguno), quien marca el rumbo del trabajo, quien lo supervisa, etc. o en su caso que implicaciones traerá que esto no se lleve a cabo veamos un ejemplo de que vivió el equipo en el caso de la comunicación.

## **Comunicación**

El uso del simulador también confronta a los alumnos con cuestiones cualitativas y subjetivas que ponen en manifestación los sentimientos de las personas en este caso de los alumnos en tanto las relaciones informales, el conflicto, compromiso, responsabilidad, la colaboración, el individualismo, principalmente.

### **El simulador y el docente**

Como hemos observado son muchos los temas que puede tocar el simulador lo más relevante es la necesidad de evidenciar estas situaciones que experimentan ya que los alumnos no son conscientes de las temáticas situacionales que están viviendo, el papel del docente es fundamental en dos sentidos el primero en el refuerzo de cuestiones teóricas y técnicas enseñando a manejar la información pero sobretodo el papel de hacer evidente las situaciones generadas a raíz de la utilización del simulador; es decir, los alumnos generan situaciones que viven donde comprometen emociones pero teóricamente no ubican que está pasando en una situación determinada; ahí el papel del docente es fundamental para evidenciarlo, nombrarlo, explicarlo y sobretodo reflexionarlo con los equipos de trabajo. El proceso educativo que pretende generar el aprendizaje significativo involucra emociones y técnica.

Un ejemplo claro que sucedió al interior de los equipos fue un “me enoje” o simplemente bajo la observación directa, la pregunta es porqué, qué paso, qué situación se generó que llegamos a esta situación pero lo más importante es que una situación determinada se da por un no que hacer asignado; que puede venir

por varias circunstancias; dejar de asignar responsabilidades, falta de claridad en los roles, falta de comunicación, falta de integración, falta de compromiso, falta de...

Es fundamental plantearles situaciones como sí; es decir, un conflicto laboral como puede escalar a implicaciones legales para el empleado, para la empresa y como se vincula esto directamente con la responsabilidad y la ética.

Como vemos el papel del docente es fundamental para el acompañamiento haciendo las reflexiones necesarias para fomentar no solo el aprendizaje colaborativo sino sobretodo significativo.

### **El simulador y el alumno**

En palabras de los alumnos la experiencia que vivieron la describen de esta manera

“conformamos el equipo HELI como experiencia educativa nos ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula, es importante tener contacto con simuladores ya que permiten enfrentar entornos semejantes a los que se enfrentarían en una organización.”

“conformamos el equipo Inversores Metropolitanos nos ha permitido ampliar nuestra visión respecto al entorno empresarial que se vive actualmente, hemos podido aplicar el conocimiento adquirido durante el transcurso de la licenciatura en temas de economía, estadística, información financiera y administración principalmente, y sobre todo, comprendimos a fondo las diferencias que pueden llegar a existir entre la teoría y la práctica”

Hay un elemento fundamental que desarrolla el simulador que es importante marcar la capacidad de autogestión en el alumno al mismo tiempo que fomenta la necesidad de volverse autodidacta, reconociendo que no todo viene del exterior, no todo lo van a dar los otros llámense equipo de trabajo, compañeros de trabajo,



profesores o el jefe en un momento determinado, sino que la persona lo tiene que desarrollar.

Se dice que estamos de frente a la generación Y de los alumnos que han crecido con la tecnología aquí se exploran habilidades digitales conjugadas con las habilidades de gestión.

Los alumnos tienen conocimientos previos de los temas y cada uno de ellos tiene diversas habilidades y capacidades es muy interesante observar como en el equipo crea sus propios sistemas de interacción y aprendizaje, donde se brinda apoyo de enseñarle algo que el otro no sabe, donde ponen en juego toda su experiencia con la finalidad de alcanzar el objetivo que este caso era claro tener la mejor posición posible en el simulador.

Un elemento que jugó un papel fundamental fue el ambiente de competencia<sup>9</sup>, hay un punto de referencia entre iguales aunque desconocidos pero con las mismas condiciones de estudiantes el verse medidos con otros, haciéndose presentes factores como el nacionalismo y la identidad institucional.

“participar en el simulador de negocios de Inovatech como **representantes de nuestra Universidad** ha sido una grata experiencia”

Se realizó retroalimentación de las actividades vividas, donde se reconocen aciertos y fallas que se tuvo en los conocimientos, en la integración y gestión del

<sup>9</sup> En el aula puede ser promovido es entre la totalidad del grupo dividido en equipos

equipo, en la responsabilidad y compromiso asumido individualmente, como dato adicional el simulador tiene pantallas a las que se puede acceder como docente para ver el tiempo en línea que el alumno ingreso, las páginas que se consultaron, etc. de tal manera que se fomenta la autocrítica constructiva.

En los equipos que participaron en el reto en sesiones de retroalimentación se reconoció que faltó llevar a cabo las funciones administrativas lo cual es fundamental para el desarrollo de cualquier encomienda, ya que no es lo mismo desarrollar un proyecto que coordinar un proyecto.

## **Reflexiones**

Como observamos la utilización del simulador demanda la necesidad de conocimientos técnicos muy específicos, sin embargo en su operación se abordan temáticas vinculadas a la gestión que se vivencian en su ejecución. Es fundamental vivirlo, pero más importante es decir que es eso que se vive e ir más allá y ver porque paso, lo que paso.

Es fundamental observar cómo viven la complejidad que conlleva dirigir una empresa, observar en ellos como se dan cuenta que no son solo conocimientos sino que inevitablemente las emociones hacen su aparición es muy importante ver como la viven como un sistema al reconocer que lo que hace uno en su área al otro le afecta estar frente a frente con la incertidumbre y vivir que hay muchas cuestiones que ni un individuo, ni la empresa controla.

Enfrentarse a la claridad de un plan a seguir siempre y cuando hicieron su planeación a seguir y en caso contrario es fundamental reconocer su necesidad de

tener ese faro que guie nuestras acciones ya que si no lo hacemos se desarrollan estrategias sin sentido ni coherencia que fue lo que vivió un equipo y la reflexión al respecto es fundamental, y este tipo de alcances es difícil lograrlo en la docencia clásica donde el protagonista es el docente, se deben transitar a estas nuevas prácticas donde se le permita al estudiante tomar el poder del aprendizaje, ahora el papel del docente en este tipo de actividades es de acompañamiento donde es fundamental conducir al alumno a la autogestión y a la independencia.

Como observamos y todo buen administrador pudo observar que podríamos detenernos en un sin fin de temas que puede explotarse del simulador como, el análisis FODA, la mercadotecnia, la argumentación que desarrollan para explicar su actuación, la transformación en el uso del vocabulario que utilizan para justificarse el verse en la necesidad de rendir cuentas.

Como la educación demanda nuevos espacios de actuación al que tiene que mudar y la institución puede o no albergar estos espacio; Morales (2015; 49-50) nos lo muestra

“La integración y apropiación institucional de las TIC en la universidad deben considerarse complejos procesos que impactan profundamente; no confundirlos con una gestión de cambio tecnológico ajena a la función sustantiva de la universidad. En este sentido, cabe señalar que ya en los años noventa, con el inicio de Internet, Bates (1993) identificó algunos de los factores que motivaron la incorporación de las tic en las universidades: potencial pedagógico, facilidad de manejo por parte de profesores y alumnos, la creciente presión social para la incorporación de dichas tecnologías, la superación de las limitaciones espacio-temporales de la docencia presencial y las nuevas oportunidades que proporciona un espacio universitario global.”

“Este cambio de paradigma implica nuevos retos para la universidad. Pasar de la integración a la apropiación de las tic depende, precisamente, de la integración interrelacionada entre el aprendizaje escolar y las tic, desde tres tipos de habilidades: cognitivas, curriculares y digitales (Sunkel, Trucco y Espejo, 2013). En este sentido, los contextos universitarios deben asegurar su promoción permanente, lo que implica sistematizar su análisis en el ámbito de las interacciones. Para ello es necesario la integración de las tic en el plan de estudios, el desarrollo profesional docente y el aprendizaje de los alumnos.”

## **Bibliografía**

- Alexander, T. (1979). An examination of the perceived effectiveness of computer simulation in a classroom setting as affected by game, environmental and respondent characteristic. *Insights into Experiential Pedagogy*.
- Espinoza, Héctor Antonio, (2015); León Vygotski, precursor de la Psicología Cognitiva, Revista FACES, Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias económicas y sociales.
- Faria, A. y. (1996). Business simulation games: current usage levels. En A. Patz, *Developments in business simulation and experimental exercises* (págs. 22-28). Madison Wis: Butler, J.K. (Eds).
- Fingermann Hilda (2015) Diferencias entre aprendizaje Colaborativo y cooperativo en <http://educacion.laguia2000.com/estrategias-didacticas/diferencias-entre-aprendizaje-colaborativo-y-cooperativo#ixzz3teTjsNZq> el 20 de Octubre del 2015
- Graham, R. (1969). *Business Games Handbook*. American Management Association.

- Lee, J. (1999). Effectiveness of Computer-based Instructional Simulation: A Meta Analysis . *International Journal of Instructional Media*, Vol. 26.
- Lucero, María Margarita (2015): Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo, *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653)
- Morales, Esther (2015) “Las TIC en la universidad. Los simuladores de gestión en la formación de administradores”, en Carlos R. Jaimez, et al (coordinadores) *Innovación educativa y apropiación tecnológica: experiencias docentes con el uso de las TIC*, UAM Cuajimalpa, México, D.F.
- Raia, A. (1966). A Study of the Educational Value of Management Games. *Journal of Business* Vol. 39 No. 3, 339-52.
- Universia. (8 de Mayo de 2015). <http://noticias.universia.net.mx/>. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://noticias.universia.net.mx/>: <http://noticias.universia.net.mx/universidades/noticia/2015/05/08/1124770/universidades-mexicanas-sobresalen-reto-2015-competencia-iberoamericana-simulacion-negocios.html>
- Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional, Unidad Cuajimalpa 2024*. México: UAM, Aprobado por el Consejo Académico. Sesión CUA74-12.
- Wolfe, J. (1975). Effective performance behaviors in a simulated policy and decision-making environment. *Management Science*, Vol.21 No.8.
- Wolfe, J. y. (1975). The Approach versus Gaming in the Teaching of Business Policy: an experimental evaluation. *Journal of Business* Vol. 48, No. 3.

Zuckerman, D. (1973). *The Guide to Simulations/Game for Education and training*.  
Information Resources.

<http://www.tecnologiaseducativas.info/eventos-y-contenidos/noticias-y-articulos-sobre-tecnologia-educativa/16-las-tics-y-el-aprendizaje-colaborativo>

## **Anexo 1. Universidades participantes en el Reto 2015 Tercer Desafío Iberoamericano en Simulación de Negocios**

### **Argentina**

Unicen

### **Bolivia**

Universidad Del Valle - Univalle

### **Guatemala**

Universidad Del Valle

Universidad Panamericana

Universidad Rafael Landívar

### **Portugal**

Instituto Politecnico De Coimbra

### **El Salvador**

Universidad Tecnológica

### **Honduras**

Universidad Cecilio Del Valle

### **Perú**

Universidad Nacional De Ingeniería

Universidad De Lima

Universidad Norbert Wiener

### **Colombia**

- Escuela Internacional De Administración Y Marketing
- Universidad Simón Bolívar
- Universidad Del Valle
- Universidad De La Salle
- Universidad Pontificia Bolivariana
- Corporación Universitaria Del Huila
- Universidad De Antioquía
- Universidad San Buenaventura De Cali
- Universidad Cooperativa De Colombia
- Institución Universitaria Antonio José Camacho
- Fundación Univeritaria Cafam
- Universidad Piloto De Colombia
- Instituto Tecnológico De Soledad Atlántico
- Universidad Centraluniversidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia
- Universidad Del Tolima
- Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
- Corporación Autónoma De Nariño
- Universidad Autónoma Latinoamericana

### **Ecuador**

- Pontificia Universidad Católica De Santiago De Guayaquil

- Universidad Central Del Ecuador
- Universidad De Guayaquil
- Universidad Del Pacífico
- Universidad Nacional Del Chimborazo
- Escuela Politécnica Nacional

### **España**

- Universidad Politécnica De Madrid
- Universidad Politécnica De Cartagena
- Universidad De Zaragoza
- Universidad De Sevilla • Esic Business School
- Universidad De Deusto
- Universidad Internacional De Cataluña
- Universidad De Granada
- Universidad Europea De Madrid
- Universidad De Barcelona
- Universidad Francisco De Vitoria

### **México**

- Tecnológico De Estudios Superiores De Ecatepec
- Centro Universitario Uteg
- Universidad Nacional Autónoma De México
- Consorcio Universitario Del Golfo De México
- Universidad Politécnica De La Región Ribereña
- Universidad La Salle Morelia



- Universidad Autónoma De Querétaro
- Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco
- Universidad Politécnica De Querétaro
- Universidad Anáhuac – Cancún
- Universidad Anáhuac – Puebla • Universidad Anáhuac De Oaxaca
- Centro Universitario Del Norte
- Universidad Autónoma Del Estado De México
- Unitec
- Universidad Tecnológica De Tamaulipas Norte
- Instituto Tecnológico De La Laguna
- Universidad Enrique Díaz De León
- Tecnológico De Monterrey – Campus Estado De México
- Instituto Tecnológico De Milpa Alta li
- Benemérita Universidad Autónoma De Puebla
- Universidad Autónoma De Ciudad Juárez
- Universidad Panamericana
- Universidad Del Valle De México
- Universidad Autónoma De Chiapas
- Universidad Cristóbal Colón
- Universidad Salazar
- Univeridad Católica De Pereira
- Universidad Del Valle De Grijalva – Campus Tapachula
- Universidad La Salle – Facultad De Ingeniería

- Universidad Autónoma De Yucatán – Facultad De Ingeniería Química
- Universidad Latinoamericana – Campus Norte
- Unitec – Campus Cuitlahuac
- E.S.C.A. Tepepán/I.P.N.
- Instituto Superior Del Sur De Yucatán
- Centro De Negocios

# Los Vínculos entre el Conocimiento, el Aprendizaje y la Innovación Tecnológica: La Propuesta de Dorothy Leonard-Barton

---

Alejandro García Garnica<sup>1</sup>  
Armando Miranda Zea<sup>2</sup>

## Resumen

El propósito central de este trabajo es sintetizar y analizar las aportaciones de Dorothy Leonard-Barton, quien es experta en la transferencia del conocimiento organizacional y en innovación. Desde el punto de vista de la autora, estos dos procesos dependen de los siguientes factores: el nivel de interacción social y la comunicación que existe entre los usuarios de la tecnología y sus desarrolladores, la estructura organizacional, los procesos de aprendizaje y la forma de combinar las competencias centrales.

El capítulo se estructura de la siguiente manera: la primera parte se enfoca en el papel que desempeñan los desarrolladores de conocimiento y tecnología, y la forma como estos se vinculan con los usuarios para implementar una innovación. En la segunda parte se describe la manera como los empleados de una empresa influyen en la toma de decisiones de los gerentes, con respecto a la implementación de innovaciones. En la tercera parte se explica la relación que existe entre los procesos de aprendizaje organizacional y la introducción de una innovación tecnológica. En la cuarta parte se discute la viabilidad de los sistemas de innovación horizontal en las organizaciones. Finalmente, se alude al concepto de competencia central y su influencia en el éxito o fracaso de la innovación.

**Palabras clave:** Transferencia del conocimiento, cambio tecnológico, organizaciones, competencias centrales, trabajo en equipo.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos. [agg67@hotmail.com](mailto:agg67@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos. [hiperion82@hotmail.com](mailto:hiperion82@hotmail.com)

## Introducción

El objetivo de este trabajo es describir y sintetizar las ideas de Dorothy Leonard-Barton. Esta autora es una investigadora reconocida a nivel internacional por sus contribuciones a la gestión de la innovación y la asimilación del conocimiento. La propuesta de la autora gira en torno a la explicación de los procesos de gestión del conocimiento organizacional, como una parte importante de la innovación tecnológica.<sup>3</sup>

Algunas de las preguntas que guían este artículo son las siguientes: 1) ¿Por qué es importante analizar el papel que desempeñan los empleados de una empresa en los procesos de gestión del conocimiento para la innovación tecnológica?, 2) ¿De qué depende el éxito de la transferencia e integración del conocimiento y la tecnología como proceso precursor de la innovación? y 3) ¿De qué manera el aprendizaje organizacional impulsa la innovación tecnológica?

<sup>3</sup> Dorothy Leonard-Barton obtuvo su doctorado en la Universidad de Stanford. A lo largo de su trayectoria profesional ha impartido cursos sobre la gestión de la innovación, competencias centrales de las organizaciones, liderazgo gerencial y diseño de procesos. Ha sido directora de investigación de la Escuela de Negocios y directora de Programas de investigación y conocimiento para la Harvard Business School. Asimismo, esta investigadora formó parte del consejo administrativo de la empresa *American Management Systems* durante 12 años. Leonard-Barton ha escrito sobre gestión de la tecnología en diversas revistas académicas. También ha publicado libros que abordan el tema de las competencias centrales y las rigideces organizacionales, y sobre los factores que impiden o favorecen la innovación. Actualmente, Leonard-Barton es profesora emérita en la Harvard Business School y asesor principal en Leonard-Barton Group. Sus principales líneas de investigación son: gestión de la innovación, transferencia del conocimiento y creatividad empresarial. Fuente: Dorothy A. Leonard, Harvard Business Review. Página Web:

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6499>. Consultada el 20 de marzo de 2014.

El capítulo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se alude al papel que desempeñan los desarrolladores de conocimiento y tecnología, y en cómo estos se vinculan con los usuarios del conocimiento para implementar una innovación. En la segunda parte se describe la influencia de los empleados en la toma de decisiones gerenciales, con respecto a la implementación de innovaciones. En la tercera parte se enfoca en la relación que existe entre los procesos de aprendizaje organizacional y la introducción de una innovación tecnológica. En la cuarta parte se discute la viabilidad de los sistemas de innovación horizontal en las organizaciones. Finalmente, se explica el concepto de competencia central y su influencia en el éxito o fracaso de la innovación.

### **La Transferencia de la tecnología: el papel de los desarrolladores y los usuarios del conocimiento organizacional**

De acuerdo con Leonard-Barton y Sinha (1993), el éxito de la transferencia en las organizaciones no solo depende de la compatibilidad, el costo y la calidad de la tecnología introducida, es decir, de las características de la innovación potencial. El proceso de transmisión de conocimientos<sup>4</sup> también depende del nivel de interacción social y la comunicación que existe entre los usuarios de la tecnología y sus desarrolladores. Si hay escasa comunicación entre las partes -que clarifique los roles, facilite la colaboración, favorezca la confianza y la cercanía- difícilmente se logrará la asimilación (Fernández, Bolívar y Galván, 2013).

<sup>4</sup> Para Leonard-Barton, Swap y Barton (2014) la “transferencia de conocimiento crítico” organizacional implica la transmisión del conocimiento tácito e indocumentado de los gerentes e ingenieros (que se van de la organización por jubilación, movilidad, renuncia o despido) a los empleados que recién llegaron, para evitar que estas habilidades y destrezas, producto de la experiencia de los años, se pierdan.

Los usuarios desempeñan un papel importante como actores activos durante los procesos de implementación de la tecnología. Con su participación, estos coadyuvan a que la nueva tecnología perfeccione las operaciones y prácticas organizacionales. Por lo tanto, para Leonard Barton y Sinha (1993: p. 1126), “(...) *El funcionamiento de un nuevo sistema técnico se le asocia positivamente con la satisfacción del usuario*”. Una parte de esta satisfacción tiene que ver con el costo y la rentabilidad del nuevo sistema. Sí la implementación es relativamente costeable y genera utilidades en la organización, en un plazo aceptable, entonces la tecnología es satisfactoria para los usuarios. Pero si los desarrolladores generan un proyecto costoso y poco redituable, entonces, los usuarios lo pensarán dos veces antes de aplicar e integrar el nuevo sistema tecnológico.<sup>5</sup>

La compatibilidad de un nuevo sistema tecnológico se asocia más a las características de los equipos de trabajo de las organizaciones, al tipo de tareas que estos desempeñan, al nivel de conocimientos que posee la gente para enfrentar los problemas tecnológicos, a los valores y al desarrollo de procesos creativos (Leonard-Barton y Sinha, 1993; Leonard-Barton y Swap, 2001; y Leonard-Barton, et al., 1994).

En este sentido, durante la asimilación de tecnología, los miembros de los equipos de trabajo que están ubicados en las áreas donde se va innovar, tienen que pensar en los nuevos requerimientos operativos y los conocimientos que necesitan para aprovechar al máximo el nuevo sistema tecnológico. Esto les

<sup>5</sup> De acuerdo con Rogers (1983), existe otro factor que influye en el nivel de aceptación de una nueva tecnología. Este se asocia con la compatibilidad entre los valores, las experiencias y con las necesidades de los usuarios.

permite ajustar la nueva tecnología a las necesidades de los grupos de trabajo que se han creado (Leonard-Barton y Sinha, 1993).

Para Souder (1987), Zuboff (1982) y Barley (1986), la tecnología introducida es modificada por los usuarios, adaptándola a las necesidades del grupo, a través de los procesos de aprendizaje,<sup>6</sup> la modificación de los roles de trabajo y el cambio en los sistemas de recompensas. En coincidencia con Leonard-Barton y Sinha (1993), para los autores antes mencionados, los usuarios son una pieza clave en el proceso de transferencia tecnológica; porque trabajan conjuntamente con los desarrolladores, averiguando el potencial innovador y comercial de nuevas tecnologías y logrando su implementación en las organizaciones.<sup>7</sup>

Sin embargo, Leonard-Barton y Sinha (1993) advierten que la participación de los usuarios en el desarrollo, asimilación y aplicación de un nuevo sistema tecnológico no siempre es positiva. Los usuarios no siempre desean participar activamente en el proceso de introducción de un nuevo sistema tecnológico,<sup>8</sup> pues dependiendo de las características particulares del tipo de proyecto de innovación y de transferencia es el nivel de participación estos. El nivel de colaboración puede ser

<sup>6</sup> El aprendizaje: “comprende la adquisición de nuevos conocimientos, información, habilidades individuales y el desarrollo de rutinas a nivel organizacional. El saber y los programas no son posesión de un individuo en particular, se encuentran dispersos en toda la empresa; son el resultado de interconexiones y construcciones sociales que suceden dentro de la organización y su entorno” (García, 2004: p. 276).

<sup>7</sup> Para Boland (1978) y Von Hippel (1988), hay que considerar también que los usuarios de la tecnología contribuyen a través de sus “esquemas mentales” y sus niveles de conocimiento especializado al éxito de la transferencia tecnológica.

<sup>8</sup> Algunas veces los usuarios potenciales de una tecnología se resisten a su adopción o evitan el compromiso porque no hay clima organizacional propicio o porque no se ajusta la innovación a los valores de los usuarios finales (Klein y Speer, 1996).

bajo, medio o alto. También se observa que los usuarios prefieren apoyar en las etapas finales del desarrollo de la tecnología y no al principio (Leonard-Barton y Sinha, 1993).

Leonard-Barton y Sinha (1993) descubrieron que no siempre un nivel alto de participación de los usuarios, en los procesos de transferencia se refleja en un buen nivel de satisfacción en los sistemas tecnológicos implementados. En efecto el éxito de la transmisión no solamente depende de las utilidades, los costos y el tiempo que se emplea durante el proceso, sino también de que los objetivos alcanzados satisfagan a los usuarios (Fernández, Bolívar y Galván, 2013).

Los usuarios insatisfechos se rehúsan a colaborar en el desarrollo tecnológico, porque descubren que no se cumple con las expectativas de trabajo y con las necesidades de la organización. Cuando los usuarios descubren que la nueva tecnología genera más problemas que los hasta ahora ha resuelto, disminuyen su papel con los desarrolladores. Más aún si los desarrolladores no saben atender las nuevas dificultades (Leonard-Barton y Sinha, 1993).

Desde el punto de vista de Leonard-Barton y Sinha (1993), los usuarios de la tecnología intervienen con menor intensidad en las primeras etapas de un proyecto de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), porque generalmente son los investigadores quienes están indagando y experimentando en el laboratorio. El interés de contactar con los desarrolladores de la tecnología se da cuando los usuarios se percatan del potencial que la nueva tecnología tiene para resolver problemas organizacionales. En ese momento, los usuarios construyen



junto con los desarrolladores una red de colaboración e intercambio de conocimientos<sup>9</sup> que les permite aprovechar ese potencial al máximo.

Por lo tanto, los niveles de participación y satisfacción del usuario en un proceso de transferencia e innovación son relativos. Leonard-Barton y Sinha (1993, p. 1135) aseguran que la satisfacción del usuario puede verse disminuida “(...) *si la implementación del sistema no produce ninguna oportunidad de rediseñar el lugar de trabajo y no hay oportunidad para la adaptación mutua*”.

La nueva tecnología tiene que permitir a los usuarios adaptarse a ella para aprovecharla al máximo. El nuevo sistema tiene que ayudar a modificar las rutinas de trabajo para que este sea mejor aprovechado. Además, la implementación de la tecnología tiene que cubrir las necesidades elementales del personal que la va a usar. Esto significa que el nuevo sistema tecnológico tiene que tener la flexibilidad para sufrir futuras innovaciones incrementales que aumenten su rendimiento o modifiquen su propósito inicial.

En este sentido, Leonard-Barton y Sinha (1993) mencionan que la productividad de una empresa aumenta cuando un sistema tecnológico novedoso es implementado con éxito. Sin embargo, el aumento de la eficiencia, en ocasiones, no tiene nada que ver con la introducción inicial del sistema, sino con una serie de modificaciones posteriores que usuarios y desarrolladores hacen para que la tecnología sea rentable y adaptable al medio de trabajo. Ahora bien, una

<sup>9</sup> Para Leonard-Barton y Sensiper (1998), el conocimiento es “información que es relevante, procesable y está basada al menos parcialmente en la experiencia”. Asimismo, en concordancia con Nonaka y Takeuchi (1999), reconocen la existencia de dos tipos de conocimiento: el tácito (como algo que no se puede explicar) y el explícito (implica la formalización de un hecho).

tecnología puede tener un uso de arranque, pero si las circunstancias organizacionales y externas orillan a su transformación, ésta es reorientada para cumplir una nueva función. El papel que juega la incertidumbre en la modificación de sistemas tecnológicos es fundamental. Los usuarios y desarrolladores de tecnología crean nuevas condiciones de trabajo y organización para hacer rendir al máximo el sistema tecnológico, dependiendo de las nuevas necesidades y circunstancias.

La nueva tecnología que implementa necesita cumplir con el requisito de adaptación mutua, el cual Leonard-Barton y Sinha (1993, p. 1135) lo describen como: *“(...) el refinamiento de un sistema para satisfacer las necesidades particulares de un grupo de usuarios y el rediseño de procesos de trabajo de los usuarios para tomar ventaja de este nuevo sistema (...)”*. El éxito de la transferencia tecnológica también exige disposición por parte de los usuarios para adaptarse a la nueva tecnología, modificando sus rutinas, construyendo nuevos conocimientos que les permitan implementar el nuevo sistema tecnológico y adecuar su centro de trabajo a los requerimientos de aplicación y funcionamiento. Pero, al mismo tiempo, la nueva tecnología tiene que cubrir con las expectativas de los usuarios. De lo contrario, el sistema tecnológico no será transferido ni aplicado exitosamente.

De igual forma, el nivel de participación no siempre está relacionado con el nivel de satisfacción de los usuarios de una tecnología novedosa. En los proyectos de consultoría se observa que existe bastante intervención de los usuarios, pero poca satisfacción. Dos factores que intervienen para disminuir el nivel de complacencia

del usuario son: la inoperatividad del sistema tecnológico nuevo para resolver problemas que enfrentan los grupos de trabajo; y la falta de pericia de los desarrolladores de la tecnología para: solucionar cualquier dificultad que surja durante la transferencia o para lograr que la nueva tecnología sea rentable y de bajo costo (Leonard-Barton y Sinha, 1993).

### **El rol de los gerentes y los empleados en la organización: su nivel de influencia en la transferencia**

Este apartado se enfoca en la importancia que tiene la relación gerente-subordinado en la aplicación de tecnologías novedosas en las empresas. De acuerdo con Leonard-Barton y Deschamps (1988), algunos creen que son los administradores de las organizaciones los que deciden de manera determinante si las nuevas tecnologías se aplican, el cómo éstas se implementan por los empleados, así como el papel que éstas desempeñan en la organización.

Por ejemplo, el personal que se caracterizan por tener un bajo rendimiento laboral percibe que la gerencia es la que los instiga a implementar una innovación tecnológica en su área de trabajo, mientras los de alto rendimiento no reconocen que la dirección tenga algo que ver en su decisión de aplicar la nueva tecnología. Según Leonard-Baton y Deschamps (1988), aunque las condiciones de recepción del nuevo sistema tecnológico en la organización son las mismas para todos los empleados subordinados, los de alto rendimiento consideran a la tecnología novedosa más accesible que los de bajo desempeño. Generalmente, estos últimos son los que esperan indicaciones de la administración antes de utilizar y acceder a

la innovación tecnológica. En contraste, los de alto rendimiento tienden a tener la iniciativa de implementarla sin presiones de los altos mandos.

El personal con mayores competencias se ven motivados a usar una nueva tecnología porque se sienten capaces de enfrentar el reto del cambio de rutinas y del ambiente de trabajo. De acuerdo con Leonard-Barton y Deschamps (1988), hay empleados que tienen “tendencia natural” a aceptar una innovación, ya sea porque creen que es necesaria o porque se sienten capaces de utilizarla para mejorar su desempeño laboral y el de la organización. Para las autoras, los empleados de alto rendimiento:

(...) pueden tener una motivación intrínseca más fuerte para adoptar innovaciones destinadas a la mejora de su rendimiento que los empleados que realizan menos bien. Estas personas expertas pueden haber formulado su propia opinión basada en el conocimiento y la experiencia personal, antes de cualquier petición formal (...) (Leonard-Barton y Deschamps, 1988, p. 1255).

Esto es, los empleados con buen desempeño laboral y un alto grado de profesionalización son más proclives a adoptar la innovación tecnológica que sus pares. Ellos lo hacen sin que medie coerción o persuasión alguna, por parte de la gerencia, porque ya están previamente motivados a innovar.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Según Pierce y Delbecq (1977), la “alta receptividad hacia el cambio” de algunos de los empleados de una organización determinan el éxito de una innovación. También, de acuerdo con Midgley y Dowling (1978), hay personas que tienen mayor predisposición a experimentar con lo desconocido y convencer a otros para que se aventuren con ellos. Un factor que condiciona la labor de convencimiento para que los empleados utilicen la nueva tecnología es el nivel de satisfacción que ellos tienen con las tareas que desempeñan cotidianamente en la organización. Por su parte, Hackman y Oldham (1976) sostienen que los trabajadores que se sienten más identificados con su trabajo poseen mayor capacidad para aceptar una innovación porque les satisface lo que hacen. Aunque Leonard-Barton y Deschamps (1988) también señalan que este proceso depende del tipo de innovación que se pretenda aplicar.

Por estas razones, para Leonard-Barton y Deschamps (1988) es de suma importancia conocer la etapa de implementación de una innovación, una vez que la organización la adopta para mejorar o sustituir procesos, estrategias, productos, servicios, etc. Para entender esta etapa de la transferencia tecnológica, el foco de atención tiene que estar puesto en el usuario final de la tecnología y no solamente en los altos gerentes; porque son los empleados los que finalmente deciden si la innovación tiene éxito o fracasa. En palabras de Leonard-Barton y Deschamps (1988, p. 1252), la “(...) *implementación de una innovación exitosa depende de la aceptación por parte de los miembros de la organización como usuarios finales de la innovación (...)*”.

El éxito de una innovación organizacional depende del comportamiento de los empleados y su actitud ante el reto de aplicar algo desconocido al interior de sus equipos de trabajo, es decir, de la innovación tecnológica.<sup>11</sup> Leonard-Barton y Deschamps (1988) sostienen que en la aplicación de una innovación, no solo intervienen las decisiones e indicaciones de los altos mandos de una organización, también hay que considerar las necesidades, habilidades y los intereses de cada empleado. Por lo tanto, las decisiones individuales de los trabajadores afectan la implementación de una nueva tecnología.

La reacción de los usuarios ante las estrategias de la gerencia para lograr la implementación del nuevo sistema tecnológico varía, dependiendo de: 1) la manera en que los usuarios interpretan las motivaciones de la alta gerencia con

<sup>11</sup> Para Gruenfeld y Foltman (1967), es muy importante la influencia que los usuarios de la tecnología tienen en la implementación de la innovación. La influencia de éstos es tal que pueden frenarla u obstaculizarla o si la subutilizan o la rechazan.

respecto a la innovación que se quiere implementar; 2) las distintas necesidades y expectativas de los usuarios, las cuales pueden reforzar o debilitar la estrategia de implementación de la gerencia; y 3) las diversas capacidades que los usuarios poseen para implementar la nueva tecnología (Leonard-Barton y Deschamps, 1988).<sup>12</sup> Es decir, la calidad, eficacia y contenido del mensaje emitido por la administración influye en la toma de decisión del usuario sobre la aplicación de una innovación. Si el mensaje es el adecuado, los usuarios aceptarán utilizar o integrar la nueva tecnología.<sup>13</sup>

En este sentido, Leonard-Barton y Deschamps (1988) plantean que la implementación de la tecnología está garantizada cuando se cumplen las siguientes condiciones: el mensaje de la gerencia es comprendido por los subordinados, existe un mutuo acuerdo entre autoridades y usuarios de la tecnología, se cuentan con las competencias para utilizar la innovación, hay necesidad de renovar algún aspecto o existe un problema en la organización, existen las estructuras organizacionales, los incentivos y la disponibilidad del personal para adoptar nuevos métodos de trabajo.<sup>14</sup> En este contexto, los

<sup>12</sup> Las capacidades centrales están conformadas por cuatro elementos, las cuales en combinación facilitan o limitan el nivel de eficiencia organizacional y son: conocimientos y habilidades, habilidades gerenciales, sistemas físicos (sistemas de trabajo, equipo, herramientas, etc.) y los valores organizacionales (conductas o normas) (Leonard-Barton, et al, 1994).

<sup>13</sup> De acuerdo con Lawrence y Lorsch (1967), Galbraith (1973) y Fidler y Johnson (1984), en organizaciones descentralizadas donde se toman decisiones de manera horizontal, hay mayor comunicación y confianza entre sus miembros. En una estructura más flexible y más profesionalizada y especializada resulta menos costosa y más eficaz la estrategia de persuasión enfocada a modificar el comportamiento de los trabajadores y su actitud ante la tecnología adoptada.

<sup>14</sup> Sin duda estos no son los únicos aspectos que deben considerarse en los procesos de transferencia del conocimiento, existen otros por ejemplo, el entorno

directivos de las organizaciones tienen que tomar en cuenta que los trabajadores de alto rendimiento necesitan de una estructura organizacional flexible que les permita tener fácil acceso a las innovaciones.

Leonard-Barton y Deschamps (1988, p. 1262) mencionan que para los empleados *“(...) que son lo suficientemente capacitados para hacer sus propios juicios acerca de la tecnología, (...) la accesibilidad física es muy importante, (...). Sin embargo, para el resto de la población, el acceso no es suficiente, sino que esperarán un mensaje de la gerencia”*. Es decir, los altos mandos de una organización necesitan crear un ambiente que permita a los usuarios especializados implementar las innovaciones sin que se los ordene. La gerencia tiene que estructurar un plan de incentivos<sup>15</sup> y capacitación para usar los nuevos sistemas tecnológicos. Desde esta perspectiva, la ejecución o no de este sistema de acción gerencial también determinará el éxito o fracaso de las innovaciones organizacionales.

Otro reto para los gerentes es conocer y comprender que motiva a los empleados, para mejorar su productividad y disposición a colaborar en los procesos de

de la demanda (precio de la tecnología, posibilidad de adquirir innovaciones sustitutas y subvenciones); las características de los usuarios del nuevo conocimiento (empresas públicas o privadas o grupos formales o informales); el tipo de medios de transferencia utilizados (patentes, proyectos de investigación, documentos, etc.); los atributos del objeto transferido (conocimientos, habilidades, técnicas o tecnologías), y quienes son los que transfieren (características del investigador o de grupos de investigadores y su trayectoria profesional) (González y Sanfrillo, 2010).

<sup>15</sup> Klein y Speer (1996) también coinciden en que los incentivos son un elemento importante que facilita el uso de nuevas tecnologías. Además de los valores y el clima organizacional, de igual forma hay que tomar en cuenta las habilidades y la confianza como factores que facilitan la colaboración de los usuarios de las nuevas tecnologías. De igual forma Taboada y García (2010), enfatizan que para la empresa, no solo es importante reducir la brecha cognitiva entre los individuos que interactúan en los procesos de innovación, también es necesario alinear los incentivos con las metas de la organización.

transferencia tecnológica e innovación. Los empleados de una organización son la clave de la innovación porque son “trabajadores del conocimiento” (Leonard-Barton y Deschamps, 1988).

Los gerentes tienen que aprovechar las habilidades y la creatividad de los grupos;<sup>16</sup> conformado especialmente de aquel personal que tienen alto rendimiento y mayor disposición a implementar la nueva tecnología. Las organizaciones deben alentar y mantener personas muy inteligentes porque estos tienen:

“un enorme almacén de conocimiento tácito, construido a través de años de experiencia. Ellos tienen muchas de las características de cualquier experto: la capacidad de tomar decisiones rápidas sobre la base del reconocimiento de patrones, para extrapolar de lo conocido a lo posible y hacer distinciones sutiles que son invisibles para un novato. También son capaces de tener una visión sistémica de un producto complejo, una organización o un entorno - y para predecir las interacciones e interdependencias (Hammer, Leonard-Barton y Davenport, 2004, p. 17)”.

En pocas palabras, un trabajador con alto potencial creativo, liderazgo, experiencia, satisfacción por la autonomía, buen nivel de profesionalización y conocimiento experto es el mayor activo que un gerente puede utilizar para gestionar el conocimiento tácito y explícito disponible en la organización, así como

<sup>16</sup> El proceso de grupo creativo (desarrollo de ideas novedosas y útiles) comprende una serie de etapas, cada una de las cuales es decisiva en la innovación final. Estas etapas incluyen: elegir a los miembros del grupo que se consideren posean habilidades para desarrollar la creatividad (preparación); seleccionar el o los problemas que se busca resolver (oportunidad de innovación), promover el pensamiento divergente o el disenso basado en la exposición de argumentos (Generación de opciones), (pensar cuales son las opciones más viables) (Incubación), consensar un concepto común y concentrándose en el problema tecnológico (convergencia en una opción). El proceso creativo no es lineal, dentro de cada etapas un ciclo más pequeño de alguna de las etapas anteriores o de todas ellas (Leonard-Barton, 2001).



para implementar tecnologías que revolucionan los procesos, productos o servicios de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999; Hammer, Leonard-Barton y Davenport, 2004).

### **Aprendizaje e intercambio de conocimientos como catalizadores de la innovación en Chaparral Steel**

Para que los usuarios del conocimiento implementen una nueva tecnología, necesitan aprender y desaprender todo el tiempo, porque ellos son los que deciden el éxito o fracaso de la innovación. Los trabajadores desechan aquello que no les permite adaptarse a los procesos o las organizaciones, construyendo nuevo conocimiento y desarrollando habilidades para su manejo. Pero los procesos de aprendizaje y des aprendizaje en los que se ven involucrados los usuarios no se llevan a cabo fuera de la empresa. De acuerdo con Leonard-Barton (1992a), en la actualidad las empresas se están convirtiendo en un “laboratorio de aprendizaje”.

En nuestros días, las fábricas se están transformando en centros de construcción, intercambio y control de conocimiento. Pero, ¿por qué está sucediendo este fenómeno? Leonard-Barton (1992a) explica que algunas empresas son “laboratorios de aprendizaje” porque la incertidumbre, la diversificación y el dinamismo del mercado se los exige.

La fábrica de aprendizaje se define como: “(...) *una organización dedicada a la creación, recolección y control de conocimiento (...)*” (Leonard-Barton, 1992a, p. 23). Varios empresarios están reconociendo que el conocimiento es un activo rentable que puede ser explotado para lograr ventajas competitivas contra sus

adversarios. Lo que ellos buscan al gestionar el conocimiento y la innovación es ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores. La satisfacción del cliente genera altas utilidades y disminución de costos. Pero el conocimiento en una organización está “personificado” y diseminado en los empleados y los equipos de trabajo que conforman las empresas.

Por esta razón, algunas empresas líderes están gestionando el conocimiento grupal e individual para construir conocimiento organizacional que les permita innovar y ser más competitivas. ¿Cómo? Convirtiéndose en “laboratorios de aprendizaje”. Leonard-Barton (1992a) señala que existen diversas empresas líderes en el mercado estadounidense porque se están estructurando como centros de generación, intercambio y control de conocimiento. Un caso que esta autora investigó fue el de Chaparral Steel. Esta empresa metalúrgica es una de las mayores productoras de acero de los EEUU, sus estándares de calidad son elevados y registra altos niveles de productividad. Desde sus inicios, esta organización ha tenido altos récords de producción que le han permitido superar a sus competidoras asiáticas. Asimismo, Chaparral Steel es la proveedora más importante de varilla de acero para las empresas petroleras norteamericanas.

Chaparral Steel es una organización competitiva porque funciona como un “sistema de aprendizaje orgánico”. Es decir, un todo interrelacionado y coherente que se estabiliza constantemente gracias al “pensamiento holístico” de sus gestores; estos se encargan de reproducir los valores y normas que rigen su organización para evitar la discordancia y a fin de dirigir los proyectos con

objetivos específicos.<sup>17</sup> En Chaparral Steel, los gerentes logran llevar a cabo estas dos actividades porque se apoyan en: la resolución de problemas operacionales, la integración del conocimiento interno mediante proyectos colectivos, la innovación y experimentación para el cumplimiento de expectativas internas y del mercado, y en la integración de la información del medio ambiente que rodea a la empresa. Estas actividades interdependientes y complementarias contribuyen al éxito de la empresa como centro de aprendizaje (Leonard-Barton, 1992a).

Con respecto a la resolución de problemas operacionales, los empleados que se sienten estimulados por el reconocimiento de sus esfuerzos son los que detectan y resuelven oportunamente los problemas del “sistema de aprendizaje orgánico”. Chaparral Steel debe encausar todos sus esfuerzos y decisiones hacia la innovación y la competitividad (Leonard-Barton, 1992a).

Los líderes de la organización deben estar empoderados y motivados para trabajar, deben ser respetados por sus colegas dentro de la organización, tienen que desarrollar alta autoestima como consecuencia de sus méritos, y requieren manejar elevados grados de libertad de acción. Este tipo de empleados conocen los objetivos de los proyectos que se emprenden en el “laboratorio de aprendizaje”. En el caso de “Chaparral Steel”, el objetivo es producir cada vez más acero con altos estándares de calidad que superen los de la competencia. En este proceso intervienen todos los integrantes de la organización (Leonard-Barton, 1992).

<sup>17</sup> Desde el punto de vista de Steelman (2010), las normas, leyes, los valores y reglas forman parte de las instituciones, éstas son un factor crítico en la implementación de las tecnologías.

Cuando un problema surge en Chaparral Steel, los empleados “empoderados” son los que sugieren posibles soluciones a dificultades cotidianas que frenan la producción o el resto de las operaciones de la fábrica. En este ambiente de aprendizaje colectivo, todos contribuyen con sus ideas, conocimientos y capacidades para superar cualquier obstáculo. La empresa debe permitir que sus trabajadores intercambien conocimientos, compartan experiencias y aprendan habilidades de sus pares.

En este sentido, Leonard-Barton (1992a, p. 27) afirma que un capataz de mantenimiento de la Chaparral Steel le reveló que: “(...) *las ideas vienen de casi todo el mundo. Los operadores que trabajan en el equipo tienen un montón de información, porque ven con exactitud los problemas cuando ocurren (...)*”. En esta empresa metalúrgica casi todos los empleados aportan ideas para superar cualquier dificultad. Sin embargo, para Leonard-Barton (1992a) esta espontaneidad es un arma de doble filo, porque cada quién cree que sabe la mejor manera de resolver los problemas, lo que hace más difícil reproducir e imponer la visión, las normas y procedimientos de la gerencia. La horizontalidad de Chaparral Steel genera tanto beneficios como dificultades de comunicación y autoridad.<sup>18</sup>

Las estructuras horizontales favorecen el aprendizaje colectivo e igualitarismo, y la cooperación. Por ejemplo, la equidad se percibe en el hecho de que en Chaparral Steel no existen lugares designados de estacionamiento, ni cascos de diferente

<sup>18</sup> De acuerdo con una investigación realizada por Steelman (2010), algunos de los factores que pueden frenar la implementación de nuevas tecnologías son la cultura, los incentivos, los entornos políticos, las estrategias utilizadas para definir problemas y la falta de apoyo al desarrollo de prácticas innovadoras. Pero también, y en coincidencia con Leonard Barton, es importante crear estructuras que faciliten el flujo de la comunicación en tanto facilitan la cooperación.

color para cada rango (Leonard-Baton, 1992a). Otra expresión de igualdad es el sistema de recompensas, el cual está pensado para incentivar por su trabajo a todos los empleados. Inclusive, Leonard-Baton (1992a) menciona que el 93% de los empleados son accionistas de la empresa. Pero esta equidad también implica compartir el poder. Como medida de precaución, la empresa ha estructurado un sistema de supervisores, los cuales contratan o despiden personal y toman decisiones importantes. Esto no significa que los empleados pierdan capacidad de acción ni de opinión, pero así se evita la anarquía y la discordancia.

La segunda actividad interesante en el laboratorio de aprendizaje de Chaparral Steel, es la integración del conocimiento en proyectos de innovación. Esta empresa metalúrgica está diseñada estructuralmente para que los empleados tengan una comunicación fluida y exista interacción social constante. De esta manera, se favorece el intercambio de conocimientos y experiencias con eficacia. Esto le da a la compañía la ventaja de integrar el conocimiento que sus trabajadores poseen para utilizarlo a favor de la innovación. El flujo del conocimiento en la empresa Chaparral Steel es horizontal y dinámico, porque todos los empleados tienen la oportunidad de rotar entre los equipos de trabajo para difundir lo que saben. Así, todos los trabajadores aprenden sobre los problemas de cada área de la fábrica y las características de los nuevos sistemas tecnológicos que se están implementando (Leonard-Barton, 1992a).

Por lo tanto, el intercambio de conocimiento entre los empleados de Chaparral Steel es uno de los valores importantes en esta empresa. Los trabajadores entienden que la única manera de obtener beneficios y reconocimiento por su

labor en la fábrica es trabajando en equipo y logrando los objetivos de manera conjunta con sus pares. Para Leonard-Barton (1992a, p. 30), “(...) *el punto es centrarse en el bien de la totalidad (...)*”. Los empleados comparten el logro de una buena idea. Pero también los fracasos, ya que todos se hacen responsables de estos. Para cada miembro de la empresa, la contribución de sus compañeros, sea pequeña o importante, es valiosa e influye en el éxito del sistema de aprendizaje. Nadie tiene preferencia por sus contribuciones ni autoridad absoluta sobre las decisiones de los demás. Todos buscan aprender de todos.

Los empleados tienen una manera de aprender de sus colegas: a través de los cursos de capacitación que promueve la gerencia de Chaparral Steel. Según Leonard-Barton, los empleados de la fábrica están inscritos en programas de formación continua que les permiten reforzar sus conocimientos, adquirir nuevas habilidades y superar sus propias marcas de producción. Esta estrategia está diseñada para profesionalizar a los trabajadores e integrar el conocimiento que poseen, mediante el intercambio de experiencias. La capacitación también está pensada para que el personal vaya más allá de sus propias capacidades y posibilidades de acción. La empresa pretende crear líderes con carácter desafiante que no teman tomar riesgos y contribuir a la innovación (Leonard-Barton, 1992a).

La tercera actividad que lleva a cabo el personal de Chaparral Steel, para generar conocimiento y aprender nuevas habilidades, es la experimentación continua. De acuerdo con Leonard-Barton (1992a), el laboratorio de investigación es el espacio dónde los trabajadores de la empresa experimentan con ideas con potencial

innovador. Todo el tiempo el personal está probando nuevas técnicas y creando tecnologías novedosas que ayuden a elevar la eficiencia organizacional. La empresa apoya al personal con financiamiento, pero también brinda confianza a fin de probar las propuestas en el laboratorio. La desventaja de la experimentación es que les quita tiempo de trabajo a los empleados e interrumpe la producción, esto a veces provoca pérdidas. Entonces, la empresa se ve en la necesidad de controlar los tiempos de experimentación y de tolerar el riesgo positivo.

El riesgo positivo es otro de los valores de Chaparral Steel. Esta empresa hace honor al dicho popular *“el que no arriesga no gana”*. Según Leonard-Barton (1992a), la gerencia de la empresa tolera que sus empleados asuman riesgos controlados en el laboratorio de investigación, pero es cautelosa con los riesgos que se asumen durante la producción. En esta organización se considera que el riesgo generalmente es un factor para el aprendizaje organizacional y el crecimiento de la empresa. Incluso, los errores más costosos son tolerados en la metalúrgica, porque se quiere evitar que el castigo o la culpa inhiban la capacidad innovadora de los trabajadores, a pesar de que estos a veces se equivocan.

Finalmente, la cuarta actividad consiste en integrar el conocimiento del exterior, es decir, del medio ambiente que rodea a Chaparral Steel. De acuerdo con Leonard-Barton (1992a), los gestores de la compañía buscan constantemente en otras empresas y laboratorios de desarrollo las tecnologías que mejoren los procesos de producción y productos de esta firma. Para cumplir este propósito, se crean redes de colaboración y alianzas con las organizaciones que les ofrecen los

conocimientos que se requieren faltan para innovar.<sup>19</sup> Por ello, uno de los valores de dicha empresa es la apertura al conocimiento externo.

Leonard-Barton (1992a, p. 35) menciona que uno de los lemas de la compañía es el siguiente: “(...) *el conocimiento no se valora tanto por el árbol genealógico de su origen, sino por su utilidad (...)*”. La cooperación con otras organizaciones le permite a la empresa aprovechar el conocimiento y la tecnología disponible en el mercado.

### **La importancia de las estructuras organizacionales en la innovación**

La innovación es la clave del éxito de las empresas que son competitivas y productivas, pero los gerentes y los empleados más experimentados por sí mismos y de manera aislada no pueden innovar. El personal necesita de una estructura descentralizada, es decir, de modelo organizacional horizontal que facilite la comunicación y el intercambio del conocimiento; en el que todos los trabajadores participen de una u otra manera en la gestión del conocimiento organizacional y en la aplicación de las innovaciones tecnológicas. De acuerdo con Leonard-Barton y Rogers (1981), en un “modelo horizontal de innovación”, el conocimiento emana de diversas fuentes. Una de las más importantes son los individuos que utilizan y construyen el conocimiento para resolver problemas.

<sup>19</sup> Pennings y Harianto (1992) señalan que para adquirir e implementar una nueva tecnología es importante crear redes o acuerdos de colaboración con otras empresas que faciliten la transferencia de tecnología. En este contexto, los contratos, las licencias, la integración de empresas conjuntas o cualquier otra forma de alianza o redes estratégicas son algunas de las alternativas a través de las cuales se puede acceder a innovaciones, facilitar la asimilación del conocimiento y de compartir los riesgos. No menos importante es que la organización que adquiere la innovación tenga las capacidades requeridas para adoptar la o por menos tenga cierta experiencia en proyectos similares.



De acuerdo con Leonard-Barton y Rogers (1981), los usuarios del conocimiento participan tanto en la generación como en la transferencia y aplicación de las innovaciones. Estos juegan un rol en la gestión del conocimiento; se organizan en redes de colaboración para compartir y difundir los saberes que poseen. El conocimiento que estos gestionan se difunde de manera horizontal a través de redes. Además, el conocimiento se transmite de manera descentralizada, sin que medie un líder o un grupo que de órdenes del centro a la periferia. Pero la estrategia de difusión horizontal de las innovaciones tiene éxito solo si se responde a los siguientes cuestionamientos: ¿Quién innova?, ¿Quién legitima la innovación?, ¿Quién difunde la innovación? y ¿Cómo se difunde la innovación? En varios casos, quienes difunden la innovación en un sistema de red son los individuos que fungen como orientadores, quienes se encargan de orientar al resto del grupo a la hora de implementar un nuevo sistema tecnológico.

Por otra parte, Leonard-Barton y Rogers (1981) aseguran que las innovaciones horizontales tienen su origen en el conocimiento experto y la experiencia de los individuos que pertenecen a redes de colaboración, como también en las actividades de investigación y desarrollo que se llevan a cabo. Los autores proporcionan algunos ejemplos de redes que se acercan al modelo ideal de innovación horizontal, en el que se comparten conocimientos, experiencias y resultados de investigación: una de ellas es Legitech. Esta red fue diseñada para intercambiar información científica y técnica, experiencias y soluciones a problemas entre legisladores de los estados. Cualquier miembro de la red puede consultar con otros cómo se han resuelto determinados problemas, en base a la

experiencia y el conocimiento. Una red similar es Localtech, pero en este caso la información se intercambia entre municipios. El propósito final de estas redes es que los usuarios del conocimiento encuentren soluciones innovadoras a determinadas dificultades, consultando a los pares que implementen estrategias exitosas.

Sin embargo, Leonard-Barton y Rogers (1981) advierten que en los sistemas de innovación horizontal, nadie legitima el conocimiento que se está transmitiendo en la red. Por esta razón, los autores se preguntan ¿cómo se controlan las innovaciones en los sistemas de difusión? El conocimiento es legitimado cuando logra un efecto positivo, es decir, cuando resuelve el problema o la duda de los solicitantes. Inclusive, este mismo conocimiento puede demostrar su eficacia más de una vez. Los transmisores del conocimiento no tienen un respaldo formal que garantice la credibilidad, la validez y la adopción del mismo; este se legitima solamente cuando al aplicarse contribuye a solucionar los problemas de los integrantes de la red. Al adoptarse y aprobarse los nuevos conocimientos, estos se institucionalizan por los usuarios del sistema horizontal de innovación.

Uno de los problemas que Leonard-Barton y Rogers (1981) detectan, con respecto a la distribución de conocimiento en los sistemas de innovación, es la desigualdad de oportunidades para tener acceso a ellos y a las nuevas tecnologías. Los autores comentan que los individuos que poseen más recursos económicos y capacidad de influencia en los sistemas centralizados de innovación son los que tienen mayor posibilidad de invertir en I+D+i o en adquirir/comprar nueva tecnología o conocimiento privilegiado.

De acuerdo con Leonard-Barton y Rogers (1981, p.12), “(...) *los beneficios de la innovación siempre se distribuye de manera desigual (...)*”, porque el que tiene mayor capacidad de negociación es el que se beneficia más de los nuevos sistemas de conocimiento y tecnología. Para los miembros de una red horizontal es más difícil tener acceso a la tecnología más cara porque carecen de los recursos financieros, mientras los miembros de las redes centralizadas generalmente cuentan con dichos recursos.

Según datos obtenidos por Leonard-Barton y Rogers (1981), en los sistemas horizontales de difusión de innovación, los desarrolladores de la innovación (científicos, profesionistas, etc.) tienen contacto cara a cara con los usuarios finales, sin la necesidad de intermediarios como sucede con los sistemas centralizados.

Por otro lado, el asesoramiento de los desarrolladores de la innovación consiste en invitar a los usuarios para que aprendan cómo funciona la nueva tecnología a implementar. Con la experiencia y el contacto directo e intersubjetivo con los desarrolladores se logra que los implementadores entiendan mejor el nuevo sistema, porque aprenden a imitar lo que hace el desarrollador durante las asesorías. Los usuarios asimilan las estrategias que los innovadores ejecutan para resolver los problemas de aplicación que los aquejan. La visita de campo representa la mejor estrategia para la asimilación de un nuevo conocimiento. Durante estas visitas, la interacción entre el desarrollador y el usuario se cristaliza en un sistema horizontal, en donde no existen canales formales para establecer el contacto. En el trabajo de campo, los usuarios tienen la oportunidad de plantear

todas sus dudas sobre el proceso de implementación de los sistemas tecnológicos (Leonard-Barton y Rogers, 1981).

Antes de decidir qué sistema de innovación es el mejor hay que preguntarse lo siguiente: “(...) *¿cuándo son preferibles las estrategias verticales u horizontales? (...)*” (Leonard-Barton y Rogers, 1981, p. 18). Según los autores, para saber cuál es la estructura organizativa más eficaz, se necesita considerar aspectos como la capacidad que el sistema tiene para transmitir la información técnica necesaria para que los usuarios de la innovación logren implementarla, el nivel de transformaciones que la innovación tecnológica sufre durante el proceso de transferencia, el nivel de control de calidad de la innovación, la asistencia y el apoyo de los “agentes de cambio” o de facilitadores de la innovación en el proceso de asimilación y aplicación, el tipo de innovación tecnológica que se está transfiriendo en el sistema y la clase de canales de comunicación que se utilizan para difundir la innovación.

Leonard-Barton y Rogers (1981) señalan que los sistemas de innovación horizontales son una opción viable y popular a los sistemas centrales-verticales, porque en este tipo de sistemas, los usuarios del conocimiento son también sus productores y difusores. A través de sus experiencias, tácticas y habilidades, los usuarios les enseñan a sus pares cómo resolver determinados problemas y a innovar al mismo tiempo, sin la necesidad de intermediarios externos. Los encargados de asesorar a los que requieren de la innovación aplican una serie de estrategias que faciliten crear conocimientos y favorecer el aprendizaje, tales como las consultas personalizadas, las bases de datos y las visitas a campo. Por

lo tanto, algunas de las ventajas de los sistemas horizontales de innovación son las que se enumeran a continuación: la generación de un sentido de pertenencia entre los miembros del sistema, a diversificación de las innovaciones transferidas en la red, y el aumento de las reinversiones y modificaciones incrementales de las innovaciones difundidas.

### **Las capacidades centrales y las rigideces como factores que influyen en la innovación y su transferencia**

Leonard-Barton (1992b) añade otro factor que influye en los procesos de innovación tecnológica: las capacidades centrales de las organizaciones. De acuerdo con la autora, cuando las capacidades básicas están demasiado arraigadas en una organización es difícil cambiarlas, lo que las convierte en un posible obstáculo para la implementación de la innovación.<sup>20</sup>

Pero, ¿qué son las capacidades centrales de una organización? Teece, Pisano y Shuen (1990, p. 28) definen capacidades centrales como “(...) *un conjunto de habilidades diferenciadas, (...) las rutinas que proporcionan la base para la capacidad competitiva de una empresa y ventaja sostenible en un negocio particular*”. Desde esta perspectiva, las capacidades centrales son procedimientos

<sup>20</sup> Henderson y Clark (1990) sostienen que las innovaciones propician el cuestionamiento de la utilidad de los conocimientos más valorados por una organización; esto conlleva a la transformación y/o sustitución de capacidades centrales vigentes que dificultan la innovación tecnológica. En este sentido, Schumpeter (1942) considera que la innovación sirve como catalizadora de procesos de “destrucción creativa”, en los que las antiguas habilidades y conocimientos de una organización se adaptan al nuevo sistema tecnológico. Por lo tanto, existe un conflicto entre la necesidad de desarrollar algo nuevo y la necesidad de conservar las capacidades centrales.

que sirven de marco referencial para la acción y la toma de decisiones en las organizaciones eficientes.

Por su parte, Leonard-Barton (1992b) define las capacidades centrales como un sistema de conocimientos y habilidades que le dan ventaja competitiva e identidad a las organizaciones. Para esta autora, las competencias básicas son producidas, transferidas e implementadas por los empleados de las organizaciones. Estas competencias están inmersas en los sistemas técnicos y de gestión, se construyen sobre la base de la creatividad, el cuestionamiento del pensamiento convencional, el liderazgo y el desarrollo de las experiencias organizacionales. Estos sistemas se rigen bajo ciertas normas y valores de creación y control del conocimiento organizacional (Leonard Barton y Swap, 2001).

Para Leonard-Barton (1992b), los empleados de la organización (como productores, difusores y usuarios del conocimiento) son la clave para la innovación tecnológica. Desde esta perspectiva, los empleados de una empresa poseen conocimientos técnicos y científicos que pueden proporcionarle a la organización ventajas competitivas. Estos conocimientos son codificados y almacenados para su uso y en su conjunto representan sistemas técnicos de información y procedimientos que optimizan el desempeño de la empresa. La creación y control de los conocimientos de los empleados se logran a través de sistemas de gestión, en los que se decide la manera como se producen. A través de la administración, las capacidades centrales de una empresa se institucionalizan.

Ahora bien, Leonard-Barton (1992b) señala que una de las ventajas de las capacidades centrales es que permiten la creación y reproducción de valores *sui*

*generis* que motivan el éxito y la competitividad de una empresa. Las competencias básicas de una organización son su “(...) *patrimonio único, que no es fácilmente imitado por los competidores (...)*” (Leonard-Barton, 1992b, 114). Cada empresa exitosa tiene su propio sistema de valores, conocimientos y habilidades básicas que la hacen única e irrepetible en el mercado. Este capital no imitable puede proporcionar una ventaja organizacional respecto a la de los competidores. Pero los valores, conocimientos y habilidades de las empresas no son algo abstracto, sino que se encarnan en una élite de trabajadores que demuestran tener la capacidad para innovar y resolver problemas diversos. Pero ¿qué necesitan los trabajadores para estar motivados a innovar? Algunas empresas utilizan sistemas de incentivos y educativos revolucionarios para inducir el comportamiento innovador entre los empleados.

De acuerdo con Leonard-Barton (1992b), la empresa metalúrgica, Chaparral Steel, implementó un sistema que permite que todos los trabajadores tengan derecho a poseer acciones de la compañía. Con esta estrategia, la gerencia logra que los empleados perciban a la empresa como suya. Cada vez que en esta organización se emprende un proyecto de desarrollo, todos los trabajadores cooperan para lograr la innovación tecnológica porque perciben que se verán beneficiados.

Otra estrategia que emplea la compañía mencionada es un sistema educativo, en el que los trabajadores Chaparral Steel son capacitados en las aulas y en la práctica cotidiana para mejorar y/o desarrollar habilidades y conocimientos tácitos que les permitan desempeñarse eficazmente. Desde esta perspectiva, el conocimiento tácito no se transfiere de un cerebro a otro automáticamente; este

proceso requiere que los individuos recreen sus propias experiencias y rectifiquen sus errores más comunes. Es necesaria que las compañías pongan atención en el conocimiento basado en la experiencia, el cual es la base del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1999; Hammer, Leonard-Barton y Davenport, 2004).

Las organizaciones interesadas en transferir y proteger los conocimientos tácitos deberían apoyarse en coach o líderes que impulsen programas que permitan llevar a la práctica lo aprendido, experimentar, observar y solucionar problemas (Leonard-Barton y Swap, 2001).

Según Leonard-Barton (1992a), Chaparral Steel también permite que sus trabajadores se sientan empoderados durante el desarrollo de nuevos proyectos. Al empoderarse, los empleados consideran que tienen la suficiente capacidad y liderazgo para contribuir con ideas novedosas y soluciones. Asimismo, al facultar a los empleados se reduce el miedo a asumir riesgos y enfrentar retos.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, las capacidades centrales también pueden representar un obstáculo para una organización. De acuerdo con Leonard-Barton (1992b), existen valores, sistemas de gestión, sistemas técnicos y habilidades organizacionales que impiden que los procesos de innovación tecnológica tengan éxito; porque estos se convierten en rigideces inapropiadas para algunos proyectos de desarrollo. Ciertas capacidades centrales de las empresas pueden servir en determinados proyectos. Incluso, pueden tener un historial positivo en la organización, pero si no se adaptan a nuevas necesidades y circunstancias, se vuelven un problema. Si las competencias tradicionales arraigadas frenan la innovación por ser anticuadas, tienen que ser sustituidas por otras más eficaces.



Esto mismo se aplica para el personal: si este no está capacitado para colaborar en un nuevo proyecto de desarrollo, tiene que prepararse profesional y técnicamente o ser sustituido por nuevo personal.

Ahora bien, Leonard-Barton (1992b) sostiene que existen dimensiones de las capacidades centrales que son fáciles de modificar o sustituir cuando se pretende implementar una innovación, aunque hay otras que no. Por ejemplo, los sistemas técnicos pueden suplantarse por otros con rapidez porque están ubicados en áreas específicas de una organización. En contraste, los sistemas de gestión se modifican solo si aceptan el cambio los trabajadores de diversas áreas involucrados en un proceso de innovación. En cuanto las habilidades y conocimientos organizacionales, son más difíciles de alterar porque la mayoría son tácitos, es decir, se encuentran en la mente de los trabajadores y están codificados (Von Hippel, 1990). Además, la mayoría de los conocimientos y habilidades son construidos a lo largo del tiempo; poco a poco logran prestigio y consolidación, lo que los hace casi inalterables. Asimismo, los valores también son difíciles de sustituir porque están arraigados en la cultura organizacional.

Leonard-Barton (1992b) afirma que las capacidades centrales de una organización (conocimientos, habilidades, sistemas técnicos, sistemas de gestión y valores) son parte fundamental para alcanzar la competitividad. La autora menciona que las *“capacidades básicas constituyen una ventaja competitiva para una empresa; estas se han acumulado con el tiempo y no pueden ser imitadas fácilmente (...)”* (Leonard-Barton, 1995, p. 4). Sin embargo, no siempre es así, ya que en ocasiones, cuando las condiciones endógenas y exógenas lo exigen, se necesita

un cambio de las capacidades tradicionales. No siempre las competencias básicas facilitan la implementación de nuevos proyectos de desarrollo, lo que hace necesario la transformación de rutinas y demás prácticas de una organización para lograr la innovación tecnológica. En este marco, quienes pueden desafiar los paradigmas y contribuir al cambio son los trabajadores, porque son el capital humano de una organización y son quienes plasman los conocimientos, las habilidades y los valores en acciones para la innovación organizacional.

### **Conclusiones**

Como se puede evidenciar, en el trabajo de Dorothy Leonard-Barton, el personal de la organización es la pieza fundamental en el éxito de la asimilación del conocimiento y la innovación tecnológica. Si los empleados participan en los procesos de innovación, y estos cuentan con los incentivos y la facultad para proponer nuevas ideas, la transferencia de conocimiento tendrá éxito. También es necesario que exista un ambiente de trabajo que favorezca la cooperación y la confianza para compartir conocimientos y que el personal cuente con la experiencia técnica o profesional especializada que se requiere en la solución de los problemas. Tanto los desarrolladores de la tecnología como los usuarios tienen que estar dispuestos a trabajar juntos y compartir/generar conocimiento para lograr la transferencia. Pero corresponde a los desarrolladores, la responsabilidad de convencer de la viabilidad del nuevo sistema a los usuarios.

Por lo tanto, la implementación de la innovación no solo depende de su costo y rentabilidad, sino también de la disposición de los individuos para utilizar el nuevo sistema en beneficio de una organización. Tal es la importancia de los usuarios del

conocimiento, en las organizaciones, que son ellos los que tienen mayor fuerza de decisión en la implementación o no de una nueva tecnología. Por esta razón, los altos mandos implementan una serie de estrategias para lograr el interés y la motivación de los trabajadores; solo así, los empleados estarán dispuestos a sumarse con sus habilidades y conocimientos en los proyectos de desarrollo e innovación tecnológica de la organización.

Leonard-Barton señala que los trabajadores que demuestran tener mayor capacidad y nivel de profesionalización, así como los que tienen empoderamiento, no necesitan de este tipo de incitación para colaborar en los procesos de innovación. En contraste, el personal con bajo rendimiento requiere de la estimulación de la gerencia para que decidan formar parte del equipo que pretende implementar un nuevo sistema. Además es fundamental que se despliegue una estrategia de capacitación que incremente el nivel de profesionalización del personal. Del conocimiento, las experiencias, las rutinas y los procesos de aprendizaje (competencias distintivas) que la organización logre gestionar y aplicar dependerá el nivel de competitividad de la empresa.

Al estimular a los trabajadores -a compartir, generar e implementar nuevo conocimiento organizacional, orientado hacia la innovación-, se favorece el ambiente de aprendizaje organizacional. Las empresas, como laboratorios de aprendizaje, resuelven problemas tecnológicos de manera colectiva. Sin embargo, a Leonard-Barthón no solamente le interesa gestionar el conocimiento interno, sino también se preocupa por el saber externo. La innovación es un proceso abierto, requiere de administrar de conocimientos internos y externos a la

organización. De ahí que otra forma de adquirir nuevo conocimiento, en una empresa, se ha mediante los acuerdo de colaboración o alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Ahora bien, una manera de compartir y asimilar nuevo conocimiento en un ambiente de aprendizaje es utilizando un *sistema de innovación horizontal*. De acuerdo con Leonard-Barton, en este tipo de sistemas, sus integrantes comparten experiencias, conocimientos y habilidades con sus pares. El conocimiento compartido se legitima a través de redes sociales mediante la solución de problemas concretos. Para lograr que un conocimiento compartido sea efectivo, los desarrolladores de la innovación interactúan directamente con los usuarios para que asimilen el nuevo conocimiento, a través de encuentros cara a cara y la experimentación. En los sistemas horizontales de innovación no existe una autoridad central que controle la transferencia del conocimiento, ni su veracidad; es la experiencia directa de los usuarios lo que le da la validez a los procedimientos para que estos se han aceptados y aplicados de manera recurrente.

Por lo tanto y de acuerdo con Leonard-Barton, es posible que a través de la implementación de estrategias de aprendizaje/gestión del conocimiento y sistemas horizontales de innovación se logre transformar radical o parcialmente aquello que a las organizaciones necesitan para ser más competitivas. Las competencias centrales de las empresas, las cuales se crean a partir de la reproducción del aprendizaje, son la base de dicha competencia. Para Leonard-Barton, si estas competencias básicas no son sustituidas por otras más adecuadas, ante las

nuevas necesidades de los clientes y los cambios en el ambiente, se pueden convertirse en rigideces organizativas. En síntesis, la innovación tecnológica y la asimilación de conocimientos son procesos sociales de suma importancia para las organizaciones. Estos procesos permiten a las organizaciones desarrollarse internamente, al consolidar sus competencias distintivas, y por tanto facilitan la adaptación de ésta a los cambios del ambiente.

### **Referencias Bibliográficas**

Barley Stephen (1986), "Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 78-108.

Boland Richard (1978), "The process and product of system design", *Management Science*, Vol. 24, pp. 887-898.

Fernández Margarita, Bolívar Alicia y Galván Inmaculada (2013), "Comunicación y transferencia de conocimiento en los acuerdos de cooperación: una aplicación en la franquicia", *Revista Venezolana de Gerencia*, no. 64, pp. 611-630.

Fidler Lori A. y Johnson J. David (1984), "Communication and Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 704-711.

Galbraith Jay (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.

García Alejandro (2004), "La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa", Luis Montaña (Coord.), *Los Estudios organizacionales en México*, Editorial Porrúa, México, pp. 259-279.

González María y Sanfrillo Alicia (2010), “Análisis de actividades de transferencia de conocimientos científico y tecnológico en una institución educativa argentina de gestión pública”, Sincco, MT1. Página web: <http://nulan.mdp.edu.ar/1470/1/01283.pdf>. Consultada el 8 de septiembre del 2015.

Gruenfeld L. W. y Foltman F. (1967), “Relationship Among Supervisors Integration, Satisfaction and Acceptance of a Technological Change”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51(1), 1967, pp. 74-77.

Hackman Richard y Oldham R. (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279.

Hammer, Michael; Leonard-Barton Dorothy, y Davenport Thomas (2004), “Why don't we know more about knowledge”, *MIT Sloan Management Review*, EEUU, pp. 14-18.

Henderson Rebecca y Clark Kim (1990), “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, EEUU, pp. 9-30.

Klein Katherine y Speer Joann (1996), “The change of innovation implementation”, *Academy of Management Review*, Vol 21, No 4, pp. 1055-1080

Leonard-Barton Dorothy y Everett M. Rogers (1981), “Horizontal Diffusion of Innovations: An Alternative Paradigm to the Classical Diffusion Model”,

Massachusetts Institute of Technology, *50 Memorial Drive Cambridge*, Massachusetts, pp. 1-23.

Leonard-Barton Dorothy e Isabelle Deschamps (1988), "Managerial influence in the implementation of new technology", *Management Science*, Vol. 34, No. 10, The Institute of Management Sciences, EEUU, October 1988, pp. 1252-1265.

Leonard-Barton Dorothy (1992a), "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1; ABI/INFORM Global, EEUU, pp. 23-38.

Leonard-Barton Dorothy (1992b), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, EEUU, pp. 111-125.

Leonard-Barton Dorothy y Sinha Deepak (1993), "Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, EEUU, October 1993, pp. 1125-1139.

Leonard-Barton Dorothy, et al, (1994), "How to integrated work and deepen expertise," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 121-130.

Leonard-Barton Dorothy (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Leonard-Barton Dorothy y Sensiper Sylvia (1998), "The role of tacit knowledge in group innovation", *California Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 112-132.
- Leonard-Barton Dorothy y Swap Walter (2001) *Cuando se enciende la chispa: como iniciar la creatividad en grupo*, Ediciones Oxford University Press, México.
- Leonard-Barton Dorothy; Swap Walter y Barton Gavin (2014), "Critical Knowledge Transfer. Tools for managing your company's deep smarts", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.
- Lawrence Paul y W. Lorsch Jay (1967), *Organization & Environment*, Division of Research, Harvard University, Boston.
- Midgley David y R. Dowling Grahame (1978), "Innovativeness: The Concept and its Measurement", *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, pp. 229-242.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999), *La organización creadora del conocimiento*, Ediciones Oxford, México.
- Pennings Johannes y Harianto Farid (1992), "Technological networking and innovation implementation", *Organizational Science*, vol. 3, no. 3, August, pp. 356-382.
- Pierce Jon y Delbecq André (1977), "Organizational Structure, Individual Attitude, and Innovation", *Academy of Management Review*, January, pp. 27-37.
- Rogers Everett M. (1983), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.
- Steelman Toddi (2010), *Implementing innovation*, Georgetown University Press, USA.



Souder William (1987), *Managing new product innovations*, Heath, Lexington, MA.

Schumpeter Joseph (1942), *“Capitalism, Socialism, and Democracy”*, Harper, New York.

Taboada Eunice y García Alejandro (2010), “Teoría cognitiva de la empresa”, *Ide@s CONCYTEG* 5(58), Abril. Página web: [http://www.semanaciencia.guanajuato.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/58052010\\_TEORIA\\_COGNITIVA\\_DE\\_LA\\_EMPRESA.pdf](http://www.semanaciencia.guanajuato.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/58052010_TEORIA_COGNITIVA_DE_LA_EMPRESA.pdf). Consultada el 30 de agosto del 2015.

Teece, David, Pisano J. and Shuen A. (1990), “Firm capabilities, resources and the concept of strategy”, *Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper # 90-9*, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA.

Von Hippel, Eric (1990), “The impact of 'Sticky Data' on innovation and problem-solving”, *Sloan Management School*, Working Paper # 3147-90-BPS, pp. 1-35.

Von Hippel Eric (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Zuboff Shoshana (1982), “New worlds of computer-mediated work”, *Harvard Business Review*, Vol. 60(5), 1982, pp. 142-152.



# Evolución e Implicaciones de la Importancia del Conocimiento en las Organizaciones

---

Mónica Isabel Mejía Rocha<sup>1</sup>

## Resumen

El presente trabajo de revisión, tiene como objetivo analizar la manera en la que el conocimiento como elemento inmaterial de las organizaciones ha tomado día a día importancia en las mismas. De igual manera, describe los paradigmas organizacionales que se han desarrollado como referentes al conocimiento y su aplicación para el logro de los objetivos organizacionales. El presente trabajo aborda temas tales como: clasificación y características del conocimiento, organizaciones inteligentes, aprendizaje organizacional, capital intelectual y gestión del conocimiento. Como conclusión se puede observar que algunos de los elementos mencionados se mantienen en su concepción original, algunos otros se han incluido en corrientes posteriores a su concepción, pero en definitiva todos de una u otra manera son incluidos en los paradigmas recientes, como lo es la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Conocimiento, evolución, aprendizaje, gestión del conocimiento, organizaciones.

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato. [monica\\_mr47@hotmail.com](mailto:monica_mr47@hotmail.com)

## **Introducción**

Las organizaciones deben de utilizar adecuadamente su conocimiento no solo para el desarrollo adecuado de sus procesos, metas y objetivos, pues este elemento inmaterial entre otros, le proporciona a las organizaciones la posibilidad de adecuarse y mantenerse ante las demandas del entorno cada vez más cambiante y vulnerable en el que estas se desenvuelven (Argyris y Schon, 1978; Kogut y Zander, 1992; Senge, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Chin, 2003;). De lo anterior se puede considerar la importancia de identificar de qué manera el conocimiento ha sido abordado, implicado y desarrollado en las organizaciones.

## **El conocimiento en su concepción**

Varios autores han recapitulado los orígenes del conocimiento (Hessen, 1991, Riesco, 2006 y Valhondo, 2008), mencionando, entre otros, lo siguiente:

Durante el Confucionismo (551 – 479 a.C.), se consideró al conocimiento como la base para alcanzar la paz mundial, Platón afirmó que este elemento puede alcanzarse, es infalible y tiene objetivos. Aristóteles, aseguro que la experiencia es la base del conocimiento verdadero, pero la percepción - sensación es la génesis real de todo conocimiento siendo tres los tipos de conocimiento: inteligencia, intuición y sabiduría.

El Budismo, sostenía que las situaciones dolorosas de las personas eran producto de su ignorancia, por lo tanto era obligación de las personas esforzarse cada día por aclarar su mente, posteriormente Santo Tomas de Aquino, con la Escolástica, combina la fe con la razón, considerando igual que Aristóteles, a la percepción,

procesada previamente por la lógica como el punto inicial para la generación del conocimiento individual en las personas.

Durante el movimiento de Ilustración, Emmanuel Kant, combina el empirismo y el racionalismo, asegurando que existe una condición y complemento directo entre el conocimiento sensible que identifica los objetos y el conocimiento insensible que piensa los objetos. Así mismo, durante el Positivismo se creyó que el conocimiento era empirista, resultado de sensaciones, mientras que durante el Neopositivismo, se consideró que el conocimiento era resultado de la experiencia humana, asociada a la lógica formal. En el pensamiento científico, Karl Popper, habla de la demarcación entre ciencia y no ciencia, rechaza la inducción afirmando que una excepción no solo confirma la regla, sino la rechaza.

Mary Parket Follet, aseguró que no todo el conocimiento puede ser capaz de expresarse, pues no todo el conocimiento adquirido es capaz de ser codificado con palabras. La delimitación entre los datos, información y conocimiento no siempre es una tarea fácil (Davenport y Prusak, 1998), los primeros de estos son considerados como observaciones y aseveraciones independientes de las personas los cuales al ser consensados entre más de dos personas pueden generar la información y esta a su vez, como resultado de la reflexión y síntesis, genera conocimiento, este continuo de datos a conocimiento requiere la implicación humana conforme avancen los procesos de transformación y combinación de estos elementos.

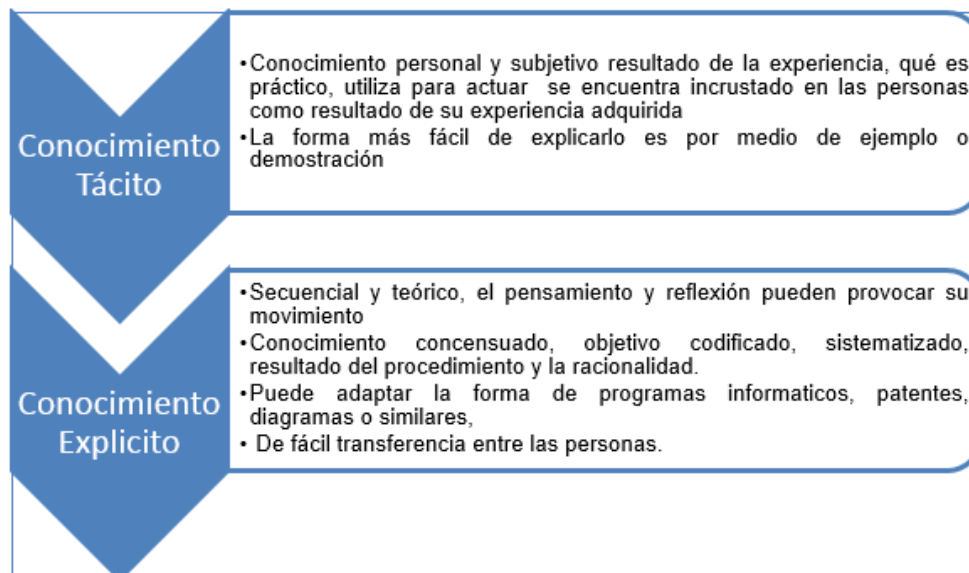
El conocimiento como tal no puede ser considerado como una verdad o ley absoluta pues su fuerza y veracidad dependerá de mucho en el contexto en el que este se dé y se aplique (Polanyi, 1966).

### **El conocimiento, sus características y clasificación**

El conocimiento humano como proceso de construcción creativa depende de la experiencia y perspectiva del individuo que lo produce (Krogh, 1998), considerándose como elemento perteneciente y resultado del individuo y su grupo susceptible a la transformación constante; es dinámico, pues generalmente se encuentra orientada su generación o transformación hacia un objetivo específico y que surge de lo individual hacia lo grupal.

Varios autores (Blacker 1993; Cook y Yanow 1993 y Spencer 1996) delimitaron al conocimiento en dos tipos, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Figura 1).

Figura 1. Conocimiento tácito y explícito



Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

Mientras unos autores han clasificado al conocimiento por su naturaleza, otros lo han hecho desde su nivel de importancia en el actuar de las organizaciones, otros más, atendiendo de acuerdo a las necesidades que atiende en las mismas.

En el 2002, Tiwana afirma que en el conocimiento pueden al menos distinguirse tres categorías primordiales:

- a) El *core knowledge* o conocimiento esencial para la operación diaria de las tareas organizacionales, sin ser necesariamente una ventaja ante sus competidores.
- b) El *advance knowledge* o conocimiento avanzado que posiciona significativamente a la compañía en algunos aspectos frente a sus competidores.
- c) El *innovative knowledge* o conocimiento innovador y que es capaz de lograr posicionar a la compañía en posición superior en relación a su competencia directa.

El determinar las fuentes de conocimiento al interior de una organización así como los tipos más recurrentes del mismo es importante para poder así promover su transformación y desarrollo.

### **Creación del conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1995) sugirieron un modelo para la creación transformación de conocimiento en donde se exponen posibles uniones de los conocimientos tácito y explícito, tácito y tácito y explícito y explícito; lo anterior a fin de demostrar que a través de procesos tales como: la socialización (tácito a tácito), la combinación (explícito a explícito), la exteriorización (tácito a explícito) y la

interiorización (explícito a tácito) se pueden lograr este tipo de contactos entre los conocimientos mencionados a fin de transformarse o crear nuevos cognos. Estos autores afirman que en estos procesos se pueden observar dos tipos de dimensiones, la epistemológica y la ontológica; y que el nivel de creación del conocimiento puede ir en la secuencia de individual, grupal, organizacional e inter organizacional.

Existen además ciertas acciones que darán conocimiento a la organización (Tobin, 1996):

- a) Comprar conocimiento desde nuevos productos, modelos y hasta la contratación de nuevos colaboradores
- b) El alquiler de conocimiento refiriendo esto, a casos tales como la contratación temporal de algunos consultores ya sea para implementación de nuevos productos o procesos o bien para la capacitación o formación de colaboradores en un tema específico.
- c) Generación de nuevo conocimiento, como resultado de la investigación y expansión de la propia organización.

Las fuentes principales de donde puede emerger el conocimiento en el contexto organizacional (Sveiby, 1998) son: la propia organización con su saber, los colaboradores con su experiencia y el contexto que interviene es decir los clientes, proveedores y gobernanza que los regula. La apropiación de conocimiento en la organización, resulta ser un proceso activo que requiere de la participación de los colaboradores en lo individual y grupal para su acrecentamiento.



## **El conocimiento y su introducción en las organizaciones**

El éxito de una organización está determinado en mucho por su conocimiento (Argyris y Schon, 1978; Nonaka, 1991; Kogut y Zander, 1992), la importancia de este elemento en las organizaciones ha sido señalada desde inicios del siglo anterior.

Durante la Administración Científica, se observó como el capitalismo cuantificó al conocimiento, Taylor tomo atención al conocimiento que pertenecía a los obreros artesanos, arrebatándoles su saber artesanal, su control, para conceptualizarlo y así dividirlo en procesos, marcando así el inicio de la sistematización del conocimiento administrativo. Ford apoyo esta posibilidad de “generación de conocimiento y su aplicación” al introducir la línea de montaje para el ensamblado de automóviles.

Una organización no se puede concebir sin información, pues la misma palabra de organizar implica conocer e informar. Weber, considero la importancia de la información documentada en las organizaciones, Gulik por su parte, asumió la importancia de que el jefe informe a través de documentos a sus trabajadores, mientras que Simon, aseguró que la organización era un sistema de información; el primero de estos, más adelante, reconoció a la dirección administrativa burocrática, como la dominación basada en el profesionalismo, el saber y la independencia (Riesco, 2006 y Valhondo, 2008). Según Nonaka & Takeuchi (1995) los activos más valiosos de toda organización son la inteligencia y el conocimiento; anteriormente el primero de estos autores (1991), considero que todos los empleados son *trabajadores del conocimiento*, esto porque de alguna

forma generan ideas, acumula conocimiento, resuelven problemas y toman decisiones; así mismo, aseguraron que las organizaciones que pretendan adecuar la gestión del conocimiento a su interior, deberán de por lo menos: poseer pocos niveles jerárquicos, estructura flexible, promover la relación cercana entre los elementos humanos, desarrollar competencias tecnológicas y crear y asegurar que la inteligencia y el conocimiento son los mejores bienes de la organización.

Ante la compartición del conocimiento en la organización, Probst, G., Raub, S. y Romhard, K. (2001), afirmaron que un empleado que teme por su trabajo no compartirá fácilmente su experiencia, es más probable que trate de hacerse indispensable. La compartición surge a través del trabajo colaborativo (Gareth y Caldwell, 2002) al transmitir información desde diferentes perspectivas hacia un solo objeto.

Sin importar el número de colaboradores que participan en un proceso de compartición, los más enlistados refieren a: Comunidades de compartición, sociedades del conocimiento, conocimiento compartido, comunidades de regateo, plataformas colaborativas y comunidades de aprendizaje (Jonhson, 2002; Hislop, 2002; Raub y Ruling, 2001).

Leonard y Swarp (2005), introducen el término *Deep Smarts*, para hacer alusión a las personas de la organización que poseen no solo intuición y juicios de valor, sino también conocimiento tácito /explícito y que es reconocidos por el resto de los colaboradores.

De acuerdo a los autores anteriores, se puede observar como el conocimiento ha retomado cada vez más importancia en el ámbito organizacional hasta verse como un elemento estratégico y generador de riqueza (Tabla 1).

Tabla 1: Aportaciones teóricas sobre importancia del conocimiento en las organizaciones

Autor	Supuesto teórico sobre el conocimiento y organización
Ouchi (1985)	Las compañías japonesas lograron desplazar a las firmas americanas y europeas debido a la utilización de sus intangibles.
Nonaka (1991)	Todos los empleados de la organización son <i>trabajadores del conocimiento</i> , pues generan conocimiento a la misma y resuelven problemas
Nonaka & Takeuchi (1995)	Son la inteligencia y el conocimiento los activos más valiosos de toda organización.
Tobin (1996)	Centra sus estudios en la identificación de las fuentes a través de las cuales las organizaciones adquieren su conocimiento,
Davenport y Prusak (1998)	El conocimiento organizacional resulta de la generación, codificación y transferencia del mismo.
Goleman (2000),	Las personas en las organizaciones son importantes debido a sus aportaciones a las mismas, entre estos dotes se encuentran la generación de conocimiento y la solución de conflictos.
Sveiby (2000)	El administrador deberá de cerciorarse de que el conocimiento en la organización se permee de la mejor manera posible entre todos los colaboradores de la misma.
Probst, Raub y Romhard, (2001)	Afirman que los trabajadores consideran el conocimiento como un elemento que les genera permanencia en la organización.
Sainz, 2001 y Snowden, 2002	Los gerentes organizacionales deberán de trabajar en promover los flujos de información entre su personal.
Alegre, 2004	El conocimiento deja de ser considerado un recurso más al contar con una sistematización y rigurosa gestión.
Leonard y Swarp (2005)	Introducen el término de los <i>deep smarts</i> , personas reconocidas por su conocimiento en la organización.
Valhondo (2008)	Sugiere que la compartición del conocimiento en la organización obedece a las relaciones del personal al interior de la misma.

Vargas (2008)	Para que una organización pueda adaptarse a las exigencias del entorno deberá de poseer conocimiento.
---------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

De lo anterior se puede resumir que el conocimiento como tal en las organizaciones es un elemento dinámico y que su acrecentamiento dependerá en mucho del recurso humano y como esta, la organización, promueva la aportación y desarrollo del mismo entre los colaboradores.

### **Organizaciones Inteligentes**

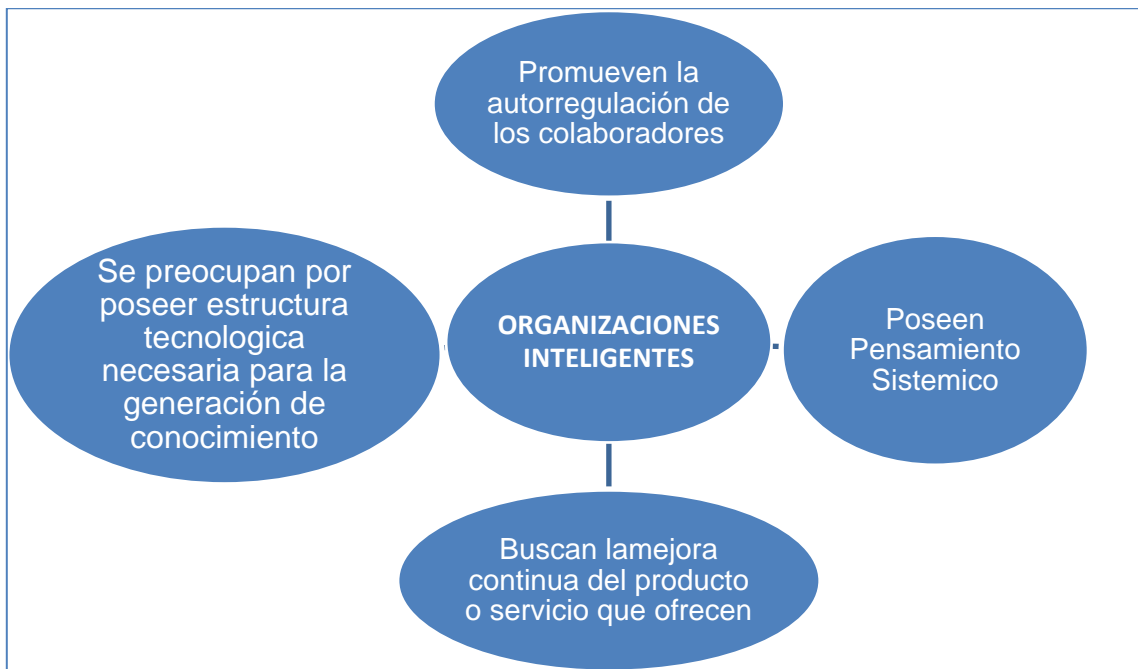
Las organizaciones que sean capaces de poseer un pensamiento sistémico, modelos mentales, una visión compartida entre sus colaboradores así como una cultura de aprendizaje continuo entre estos, podrán suponerse como inteligentes (Senge, 1994).

Los rasgos que según Clegg y Clarke (1998), que caracterizan a toda Organización Inteligente serian:

- ✓ Una adecuada infraestructura tecnológica;
- ✓ Un liderazgo que promueva la participación y la mejora continua en sus procesos;
- ✓ Eficiencia en el uso del tiempo y recursos necesarios para la producción de sus productos o servicios;
- ✓ Procurar la visión a largo plazo;
- ✓ Procurar la responsabilizas social, entre otros.

De las aportaciones antes mencionadas se puede decir que las organizaciones inteligentes poseen al menos las siguientes características (Figura 2).

Figura 2. Rasgos de las Organizaciones Inteligentes



Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

El saber hacer de una organización inteligente será demostrado cuando la aplicación del conocimiento adquirido por la experiencia de sus trabajadores permita la generación de sus productos y servicios de la mejor manera posible (Liebowitz y Beckman, 1998).

### **Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje como tal, es un proceso biopsicosocial a través del cual el hombre modifica su actuar, desarrollando nuevas formas de hacer las cosas, replicando invariablemente en su toma de decisiones (Palacios, 2000). La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando las personas crean una nueva mentalidad, transformando su entender de las cosas para así afrontar los percances de una manera distinta, lo más asertiva posible.

En la literatura de la Administración (Garzón, 2008) es hasta apenas la segunda mitad del siglo pasado, 1960, donde aparecieron las primeras notas sobre Aprendizaje. Lo anterior pretende identificar en qué medida la organización se encuentra dispuesta a identificar, modificar y ejecutar prácticas, nuevas en algunos casos, con la finalidad de adaptarse al contexto, desarrollarse y responder satisfactoriamente a sus clientes. El aprendizaje en las organizaciones (Gary, 1998), depende en mucho de las condiciones del mercado, así como de la infraestructura tecnológica que esta posea

La teoría del Aprendizaje Organizativo tiene sus bases en el análisis de los procesos organizacionales que incluyen a sus colaboradores, el líder debe de ser sensible al aprendizaje individual y colectivo que se de en la organización, promoviendo las condiciones para que este se dé (Ortega, 2010).

Crossan, Lane y White (1999), propusieron un continuo de pasos para el Aprendizaje Organizacional, siendo estos:

- a. *Intuición*: proceso preconsciente individual que se activa en las personas al momento de interactuar con los demás y su entorno.
- b. *Interpretación*: explicación de las cosas, ideas o hechos a través del lenguaje común del grupo.
- c. *Integración*: acoplamiento del grupo tras la compartición del entendimiento entre sus integrantes.
- d. *Institucionalización*: inclusión de los nuevos conocimientos a los procesos y rutinas de la organización.

A principios del presente siglo, se enfatiza la aparición de estudios y conceptos específicos que aluden a los componentes del conocimiento en las organizaciones, Shein y Argyris (2001), fundan la *Society for Organizational Learning (SOL)*, o sociedad para el aprendizaje organizacional donde proponen tres acciones básicas a fin de promover el aprendizaje en las organizaciones:

- Transmisión de ideas en lenguaje administrativo;
- Prevención de generar seguridad emocional para los trabajadores; y
- Aseguramiento de la educación y entrenamiento como elementos de la cultura organizacional.

Todas las Organizaciones Inteligentes crean y aplican conocimiento, de su entorno adquieren información que combina con sus experiencias, valores y lineamientos. Sin conocimiento (Davenport y Prusak, 2001), una organización sin conocimiento simplemente será poco capaz de auto gestionarse.

Ornelas (2005), afirma que para lograr las buenas prácticas de aprendizaje entre los equipos de trabajo, la organización requerirá de un liderazgo legítimo y eficaz que promueva la participación de todos los involucrados tanto en su interior como hacia el exterior, logrando consolidar el trance del conocimiento táctico – individual al conocimiento explícito – colectivo, y que la capacidad de aprendizaje (Brontis, 2000), será determinada por cuatro variables básicas: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones de aprendizaje, mismas que son identificadas en dos dimensiones:

- *Dimensión Estática:* que considera los *stocks* de conocimiento, tanto tácitos como explícitos de la organización y que se encuentran en las personas y en la propia entidad.
- *Dimensión Dinámica:* que engloba los procesos de aprendizaje que hacen posible el acrecentamiento de dichos *stocks*.

Como una síntesis de lo expuesto por los anteriores autores acerca del aprendizaje y organización se ha diseñado la siguiente tabla (2)

Tabla.2: Cronología de Aprendizaje en las Organizaciones

Autor	Aportación
Clert y March (1693)	Proponen el binomio de aprendizaje – adaptación para la organización.
Senge (1994)	El reflejo de que una organización aprende, se observa en su capacidad de reaccionar ante las exigencias de su entorno. Determino niveles en los que se puede dar el aprendizaje en las organizaciones.
Gherardi (2000)	Metaforiza a la organización como un sujeto que aprende
Tsang (1997)	Considera que el aprendizaje en las organizaciones refiere a la reacción de las organizaciones, mientras que las organizaciones inteligentes serán las que promueven la generación del conocimiento a su interior.
Gary (1998)	Determina factores como son las condiciones de su mercado y su infraestructura tecnológica para que se dé el aprendizaje organizacional.
Gallardo y Jiménez (1999)	Remarca la importancia del aprendizaje organizacional para el logro de las metas organizacionales.
Ornelas (2005)	Resalta la importancia del liderazgo legítimo para el logro óptimo del aprendizaje organizacional.
Garzón (2008)	Refiere al término de Capacidad de Aprendizaje en las organizaciones, aludiendo al potencial de las mismas para crear, asimilar, difundir y utilizar su conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

De lo anterior se puede observar que el aprendizaje en las organizaciones se desprende del actuar del conocimiento individual de los elementos humanos que



la integran, y que las fuentes de aprendizaje organizacional son los diferentes momentos que provocan el cambio en las organizaciones, es decir: el contexto, los clientes, los proveedores, su desarrollo evolutivo, su competencia y experiencia, cartera de clientes, sistemas de información que le pertenecen, número de colaboradores implicados en la tecnologías de información y comunicación, cantidad y calidad de ideas innovadoras que son además compartidas entre los colaboradores, entre otros.

### **Capital Intelectual**

El concepto como tal, considera las capacidades del recurso humano, tanto intelectuales como aprendidas, es decir: conocimientos, habilidades, aptitudes y actúales. Se prevé tanto a nivel individual como colectivo y sienta las bases para la solución de los problemas organizacionales. Varios son los autores que han aportado al respecto.

El Capital Intelectual se refiere al “saber hacer” de las organizaciones y que se integra: por el saber de las personas que lo componen, la infraestructura organizacional que permite el acrecentamiento de este saber y las relaciones con sus interlocutores que permiten el desarrollo de esta capacidad, es decir, conjunto de elementos organizacionales (rutinas, procedimientos, sistemas, experiencia, capacidades, relación con clientes y proveedores) que con carácter estratégico, influyen favorablemente en la ventaja competitiva de la organización, clasificando lo anterior en: Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural (Ugalde, 2011). La siguiente tabla (3), muestra de que manera diferentes modelos propuestos de Capital Intelectual, estructuran sus modelos.

Tabla 3: Modelos de Capital Intelectual

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>	<b>Componentes</b>
Saint – Onge (1996)	Canadian Imperial Bank	a) Capital Financiero b) Capital Clientes c) Capital Estructural d) Capital Humano
Brooking (1997)	Technology Broker	a) Activos de Mercado b) Activos de Propiedad Intelectual c) Activos centrados en el individuo d) Activos de infraestructura
Sveiby (1998)	Intellectual Assets Monitor	a) Valor del Mercado b) Valor real de los activos c) Estructura Externa d) Estructura Interna e) Competencias Personales
Edvinson y Malone (1999)	Navigator de Skandia	a) Clientes b) Software c) Ideas innovadoras d) Nivel académico e) Producción Académica
Euroforum (1998)	Intelect	a) Capital Humano b) Capital Estructural c) Capital Relacional
Bueno y Merino (1998)	Dirección Estratégica por Competencias	a) Capital Humano b) Capital Estructural c) Capital Relacional

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

Se observa de manera gráfica en la tabla anterior, la repetición de tres elementos como integrantes del Capital Intelectual: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, como indispensables para que se dé el efecto, es decir que aun cuando el Capital Humano pudiera parecer el más importante, requiere al menos del Capital Estructural y el Capital Relacional para que este sea efectivo.

## **Sociedad de la Información y Gestión del Conocimiento**

La Sociedad de la Información, alude a la creciente intervención de la tecnología para el almacenamiento y distribución de la información, su pionero, Norbert Wiener, creador de la cibernética y que refiere a los sistemas de información como el espacio donde la información circula sin problema.

Peter Drucker, creador del concepto de la Sociedad del Conocimiento (1993). El término refiere a la disponibilidad, selección y apropiación de la información por parte de las personas para sus actúares y saberes. En 1996, Savage, aseguró que han sido cuatro los elementos principales en el desarrollo de las economías de las naciones: el capital, el trabajo, la tierra y el conocimiento y que este último (Stewart, 1997) sienta las bases para la conformación del capital intelectual de toda organización.

A inicios de este siglo (2002), Firestone y Elroy, diferencian dos grandes etapas de la Gestión del Conocimiento en el campo organizacional, la primera en a inicios de la última década del siglo pasado, en donde este paradigma refería al uso de la información individual sin aprendizaje planificado en la organización, y una segunda etapa, a partir de 1995, cuando se considera a la Gestión del Conocimiento como un elemento estratégico importante en las organizaciones que se puede dar en las organizaciones como resultados de la interacción de sus grupos sociales en la generación y transformación de conocimiento.

Así mismo, Tissen, Adriessen y Lekane en el año 2000 hacen lo propio, al distinguir dos dimensiones de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones:

- a) *Gestión funcional del conocimiento*, cuando la organización toma importancia al involucramiento de los trabajadores en la creación, transformación y aplicación del conocimiento en sus tareas diarias.
- b) *Gestión estratégica del conocimiento*, cuando la gestión del conocimiento se prevé tanto en lo grupal e individual como en lo sistémico de la organización a fin de conectar esta gestión con su estrategia empresarial.

A fin de identificar las aportaciones hacia la Gestión del Conocimiento se ha diseñado la siguiente tabla (4).

Tabla 4. Aportaciones a la Gestión del Conocimiento

Autor	Aportaciones
Wiig (1993)	La Gestión del Conocimiento permite a las organizaciones a actuar de manera más precisa, al identificar, determinar y aplicar los pasos para administrar el conocimiento a su interior.
Nonaka y Takeuchi (1997)	La Gestión del Conocimiento como el proceso que permite la ilación del conocimiento organizacional con los objetivos de la entidad.
Garvin (1998)	La Gestión del Conocimiento consiste en la adquisición y compartición de bienes inmateriales que sirven de fortaleza para los niveles de competencia de la organización.
Huang, Lee y Wang (1999)	La Gestión del Conocimiento consiste en la organización y ejecución de mecanismos y elementos organizacionales, lo anterior con la finalidad de crear, almacenar y hacer uso de todos los conocimientos de la organización.
Firestone, J. y Mc Elroy (2000),	La Gestión del Conocimiento factor importante para el funcionamiento organizacional.
Ilion (2002)	Considero a la Gestión del Conocimiento como un elemento transformador para las economías de primer, segundo y tercer orden, esencial para la sobrevivencia de las mismas.
Moya – Ángeles (2001)	Afirma que la Gestión del Conocimiento procura obtener el posible conocimiento de las personas apoyado en los sistemas de información promoviendo la accesibilidad a dicho intangible.

Bueno (2002)	Triada del Conocimiento, que engloba el Aprendizaje Organizativo, el Capital Intelectual y la Dirección del Conocimiento.
Molina (2006)	La Gestión del Conocimiento impacta favorablemente en los procesos, productos y servicios de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

Dentro de los rescates anteriores se puede determinar que la Gestión del Conocimiento en las organizaciones actuales puede favorecerlas en sus procesos de:

- ✓ Innovación
- ✓ Respuesta efectiva a los clientes o usuarios
- ✓ Aumenta las ganancias o impactos en las organizaciones publicas
- ✓ Optimización de procesos y por lo tanto reducción de costos
- ✓ Diseminación de la información innecesaria y obsoleta

Aunado a lo anterior se puede decir, que la implementación de la GC en las organizaciones permitirá la transformación del conocimiento tácito en explícito, garantizando de esta manera que aun cuando el personal no se encuentre en la organización su conocimiento se mantendrá dentro de la misma.

## **Conclusiones**

Se puede considerar la importancia del conocimiento en las organizaciones desde la etapa de la Administración Científica con Taylor, pero con el paso del tiempo ha retomado importancia hasta considerar en estos días la Gestión del Conocimiento

como concepto que alude a su valor en el logro de objetivos y metas organizacionales.

La valoración del conocimiento de las personas en las organizaciones se puede decir que siempre ha sido significativo, sólo que tal avance hasta nuestros días, implica más la consideración del conocimiento colectivo, tanto para su transformación como para su distribución y creación del nuevo.

Una organización debe de identificar el tipo de conocimiento que predomina en su organización tanto en lo manejable es decir su interior a fin de establecer las acciones necesarias para su transformación y evolución, así como en el contexto exterior para lograr su pronta adecuación al entorno.

La gestión del conocimiento incluirá al menos en los marcos organizacionales la identificación de conocimiento, adquisición de conocimiento, transformación de información en conocimiento, su resguardo, transferencia y aplicación en las tareas de la organización.

Se puede considerar que varios paradigmas han surgido sobre conocimiento en las organizaciones hasta nuestros días, logran alinearse de manera tal que unos u se complementan en algunos casos de manera indirecta intervienen en al menos los procesos de creación del conocimiento, lo anterior hace esperar la surgimiento de nuevos conceptos sobre conocimiento en las organizaciones.

El conocimiento en las organizaciones debe ser observado, analizado e interpretado cada vez más desde ciencias no tradicionales en el estudio de las organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Bueno, E. (2000). *La G.C. en la nueva economía en gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. Cásares: Ed. La Coria
- Chin, T. (2003). *Las organizaciones en un nuevo entorno globalizado*. México: Mc Graw Hill.
- Clegg, S. y Clarke, T. (1998). *Organizaciones Inteligentes: Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*. Haper Collins Business.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Porque la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Estados Unidos: Harper Business
- Euroforum (1998). *Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual*. Madrid: Euroforum.
- Firestone, J.M. y McElroy, M.W. (2002). *Generations of Knowledge Management*.  
Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-segunda-parte/piramide>

- Gallardo, V. y Jiménez, T. (1999). *Aprendizaje organizacional. Del departamento pensante al equipo de trabajo*. México: Administración y Organización
- Garett, S. y Barrett, C. (2002). *Describing functional requeriments for knowledge sharing communities*. Behavior 6 Information Technology. Vol. 21 (5), pp. 359 – 364. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14552357>
- Garzón, M. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Pensamiento y Gestión. Vol. 4, pp. 193 – 224. Recuperado de: <http://www.edalyc.uaemex.mx/pdf/646/64602408.pdf>
- Gherardi, S. (2000). *Where Learning is: Metaphors and Situated Learning in planning group*. Human Relations. (53)8 pp. 1057 – 1080 Recuperado de: <http://hum.sagepub.com/content/53/8/1057>
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Edit. Vergara: Argentina pp. 231 – 244.
- Jonhson, P. (2002). *New technology for human development: towards policy and practice for knowledge societies in Southern Africa*. Compare, vol. 21 (5), pp. 381 – 389. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305792022000007526#preview>
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm, Combinative, Capabilities and the Replication of technology*. Organization Science, Vol. 3, pp. 383 – 397.
- Liebowitz, J. y Beckman, T. (1998). *Knowledge Organizations: what every manager should know*. Boca R: CRC Press



- Mejía, M. (2013). *La Gestión del Conocimiento. Una breve descripción*. Observatorio Latinoamericano.
- Mejía, M. y Colín, M. (2013). *Gestión del Conocimiento y su importancia en las organizaciones*. Revista TRILOGÍA, pp. 25 – 35.
- Molina, M.V. (2006). *Interpretación de un modelo de innovación tecnológica aplicado a las universidades cubanas. Ideas para su enriquecimiento*. Cuba: Félix Varela.
- Montaño, H.L. (1999). *Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden*. México: Universidad Tecnológica de México.
- Moya, A. J. (2001). *Origen y situación actual de la gestión del conocimiento*. Economistas. Vol. (87) pp. 397 – 401. Recuperado de: <http://www.revistaeconomistas.com/CEMadridRevista/contenidoAnt/1116153/1109835/1109835/1/Origen-y-situacion-actual-de-la-gestion-del-conocimiento.html>
- Nava, A., et al. (2011). *Inteligencia Organizacional y cultura en los niveles gerenciales de las pequeñas y medianas empresas PyMES*. México: VI Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Agentes de la Innovación: hacia una economía sostenible en I+D+I.
- Nonaka, I. (1991). *La empresa creadora de conocimiento*. *Harvard Business Review*, Recuperado de: [http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones/Esp.Psicologia-Organizacional/Desarrollo-Potencial-Humano/documentos/La\\_empresa\\_creadora\\_de\\_conocimiento\\_ok.pdf](http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones/Esp.Psicologia-Organizacional/Desarrollo-Potencial-Humano/documentos/La_empresa_creadora_de_conocimiento_ok.pdf)

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Ortega, M. (2010). *Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las PYME de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. CETYS. Recuperado de: [www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/maom)
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de las Ciencias Económico Administrativas*. La Gaceta. Vol. 15 pp. 31 – 39 Recuperado de: <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S. y Romhard, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Pearson.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos
- Sainz, M. (2001). *Construyendo el Capital Intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Savage, Ch. (1996). *The international trade show for digital equipment corporation*. Boston: Digital Equipment Corporation.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica

- Snowden, D. (2002). *Preparing for Conversations with David Snowden Draft Chapter on KM Generation*. Recuperado de: <http://kwork.org/stars/snowdem.html>
- Spencer, J. (1996). *Making Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*. International Business Review, Vol. 3 pp. 4.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. (1998). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Tissen, R., Adriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management tool kit: orchestrating IT, strategy and knowledge platforms*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tobin, D. (1996). *Transformational Learning: Renewing your Company through knowledge and skills*. New York: John Wiley.
- Tsang, E. (1997). *Organizational Learning and the learning organization: A Dictionary between Descriptive Research*. Human Relations. Vol. (50)1 pp. 73 – 89
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Ugalde, N. (2011). *Capital Intelectual e Innovación: una sinergia necesaria*. Ciencias Económicas. Vol. 29(2), pp. 463 – 474. Recuperado de: [www.latindex.ucr.ac.cr](http://www.latindex.ucr.ac.cr)
- Valhondo, D. (2008). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Vargas, E. (2008). *Arquitectura del cambio organizacional: liderazgo, gestión del conocimiento e innovación tecnológica*. Revista de Ingeniería. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1210/121015051002.pdf>

Von Krogh, G. (1998). *Care in Knowledge Creation*. California Management Review, Vol. 40 (3), pp. 133 – 153. Recuperado de: <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/30617/L-en>



Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo  
**AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA**



Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales



Departamento de  
Administración  
**AZCAPOTZALCO**



División  
de Ciencias  
Sociales y  
Humanidades  
**AZCAPOTZALCO IZTAPALAPA**

