



**IN MEMORIA.
INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO EN
CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

Volumen I
Número 1
Octubre 2015

REVISTA DE DIFUSIÓN VÍA RED DE CÓMPUTO
RESERVA 04-2015-07091 | 36 | 400-203

VOLUMEN I

Número 1

Reserva: 04-2015-070911361400-203

COMITÉ EDITORIAL

Dr. José Vili Martínez González

Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza

Dr. José Ramón Torres Solís

Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Dr. Martín Abreu Beristain

ÍNDICE

MEMORIA DEL XII CONGRESO INTERNACIONAL DEL COLEGIO NACIONAL DE POSGRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA MEXICANA

VISIÓN DE CLASE MUNDIAL.....4

Administración Contemporánea. Revista de Investigación. Volumen 1, No. 1, octubre del 2015, es una publicación cuatrimestral editada por el COLEGIO DE POSGRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA MEXICANA, ASOCIACIÓN CIVIL, calle de Durango No. 245-402. Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, Distrito Federal, Teléfono: (55) 55 25 02 45, www.colpamex.org, pcrm@colpamex.org, Editor responsable: Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2015-070911361400-203 otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza, calle de Durango No. 245-402. Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, Distrito Federal, Fecha de última modificación: 9 de julio del 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.



El Colegio Nacional de Posgraduados en Administración de la República Mexicana orgullosamente presenta su primer ejemplar en forma privada para nuestros miembros que asistieron al décimo segundo Congreso Internacional celebrado en la Ciudad de México el pasado 5 de octubre del presente año.

Este es el Registro de Reserva otorgado a nuestro Colegio:

CERTIFICADO

Reserva de Derechos al Uso Exclusivo

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 173, 174, 175 y 189 de la Ley Federal del Derecho de Autor, 70 y 77 de su Reglamento, el Instituto Nacional del Derecho de Autor otorga la presente:

RESERVA DE DERECHOS AL USO EXCLUSIVO

RESERVA:	04 - 2015 - 070911361400 - 203
TÍTULO:	IN MEMORIA. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
GÉNERO:	DIFUSIONES PERIÓDICAS
ESPECIE:	DIFUSIÓN VÍA RED DE CÓMPUTO
TITULAR:	COLEGIO DE POSGRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA MEXICANA, A.C. 100%
DOMICILIO:	DURANGO NO. 245-402 ROMA CUAUHTEMOC CP: 06700 DISTRITO FEDERAL

El presente certificado tendrá una vigencia de un año, contado a partir de la fecha de expedición, y podrá ser renovado por periodos sucesivos iguales, previa comprobación fehaciente del uso de la reserva de derechos, que el interesado presente a este Instituto del Derecho de Autor, dentro del plazo comprendido desde un mes antes, hasta un mes posterior al día de su vencimiento. En caso de no renovarse en los plazos señalados, la reserva de derechos caducará, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 185, 186 y 191 de la Ley Federal del Derecho de Autor y 79 de su Reglamento.

Con fundamento en los artículos 176, 179, 182, fracción II, 183, fracción I, 184, fracción I y 188, fracción I, inciso a), de la Ley Federal del Derecho de Autor, la Reserva de Derechos al Uso Exclusivo que ampara el presente certificado deberá ser utilizada tal y como ha sido otorgada por esta autoridad, sin sufrir cambios que pudieran presentar identidad o semejanza que cause confusión. Toda vez que durante su vigencia podrá ser objeto de cancelación, o bien, al momento de su renovación, la misma será negada.

México D.F., 9 de julio de 2015

EL DIRECTOR

ROGELIO RIVERA LIZARRAGA

DIRECCIÓN DE RESERVAS DE DERECHOS

<u>Blanca M. Sandoval Fernández</u> Elaboró Dictaminador	<u>D. Omar Reyes López</u> Revisó Jefe de Departamento	<u>Miriam Pérez Pacheco</u> Supervisó Subdirector
--	--	---

El *International Standard Book Number* (en español, Número Estándar Internacional de Libros o Número Internacional Normalizado del Libro) abreviado **ISBN**, es un identificador único para libros, previsto para uso comercial.

Para publicaciones periódicas (revistas, periódicos) se usa el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas (**ISSN**, *International Standard Serial Number*, que en español significa el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Periódicas).

Las memorias ya no llevan **ISBN** considerando lo especificado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Consultar su página oficial:

<http://www.indautor.sep.gob.mx/isbn/quien.html>

¿Qué no lleva **ISBN**?

- > Las publicaciones institucionales. Memorias de organismos públicos y privados. <
- > Las publicaciones periódicas (**ISSN**). <

¿Quiénes llevan **ISSN**? Consultar la página: www.indautor.gob.mx/issn/quien.html



MEMORIA

XII CONGRESO INTERNACIONAL COLPARMEX

Notas:

Aparecen en la presente memoria solo aquellas ponencias que fueron autorizadas por los autores.

Es responsabilidad de los autores la originalidad de la investigación, conceptos y términos así como de la redacción, faltas de ortografía y tipografía.



MEMORIA

XII CONGRESO INTERNACIONAL COLPARMEX

MESAS

Presidentes

Mesa 1. Administración estratégica y sustentabilidad

Dr. Raúl Cornejo López

Mesa 2. Cultura y administración

Dr. José Ramón Torres Solís

Mesa 3. Cuerpos académicos en las instituciones

M.A. Ruby A. González Ascencio

Mesa 4. Desarrollo sustentable

Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton

Mesa 5. Ética y responsabilidad social en las organizaciones

Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza

Mesa 6. Factor humano

Dr. José Vili Martínez González

Mesa 7. Finanzas bursátiles

Dr. Eduardo Villegas Hernández

Mesa 8. Finanzas corporativas

Dr. Danilo Díaz Ruiz

Mesa 9. Gerencia y mercadotecnia en salud

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez

Mesa 10. Gestión (Administración) y Políticas Públicas

M.A. Miguel Enrique Sánchez Boy

Mesa 11. Innovación y tecnología.

M.A. Francisco Javier Moyado Bahena

Mesa 12. Mercadotecnia

M.C. Karina Gabriela Ramírez Paredes

Mesa 13. Modelos educativos y capacitación

Maestra María Elena Quero Corzo

Mesa 14. PYMES, su administración y su desarrollo

Dr. Sergio Garcilazo Lagunes

Mesa 1. Administración estratégica y sustentabilidad

Dr. Raúl Cornejo López

P14

- 1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS ORGÁNICAS A TRAVÉS DE HUERTOS URBANOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO
MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ
CLAUDIA PAULINA CRUZ VENEGAS

P23

- 2 APLICACIÓN DEL MODELO DE TRANSPORTE EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ABARROTOS PARA DISMINUIR SU COSTO LOGÍSTICO
JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ VÁZQUEZ ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ
MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

P45

- 4 COMPETITIVIDAD VS SUSTENTABILIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO
ROSA MARÍA ORTEGA OCHOA
MARICRUZ ESCOBAR GIL
RAÚL ARTURO CORNEJO LÓPEZ

P69

- 5 PERCEPCIÓN Y ACCIONES QUE SOBRE MEDIO AMBIENTE Y SUSTENTABILIDAD TIENEN LOS ALUMNOS DEL CONALEP
MARICRUZ ESCOBAR GIL
ROSA MARÍA ORTEGA OCHOA
RAÚL ARTURO CORNEJO LÓPEZ

Mesa 2. Cultura y administración

Dr. José Ramón Torres Solís

P97

- 1 APLICACIÓN DE PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE ZIHUATANEJO, GRO.
MARLENE MIRALRÍO LÓPEZ
ELIZABETH CUEVAS RAMÍREZ
RAYMUNDO RAMOS FRANCISCO

P122

- 3 INDUSTRIA CULTURAL EN MÉXICO: ANÁLISIS DEL SECTOR CINEMATOGRAFICO 2005-2014
LUCILA PATRICIA CRUZ COVARRUBIAS
MARTÍN VARGAS MAGAÑA
PEDRO AGUILAR PÉREZ

P143

- 4 REPERCUSIONES ECONÓMICAS DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO
ERIKA LOURDES GONZÁLEZ ROSAS
MARÍA GUADALUPE OVANDO TRINIDAD
SUSANA MARÍA MARTÍNEZ MALDONADO

P161

- 6 LA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y SU RELACIÓN CON LAS ACTITUDES LABORALES
EDGARD VICENTE DÍAZ ROMERO

Mesa 4. Desarrollo sustentable

Dra. Alma Elena Gutiérrez Leyton

P178

- 1 TIPIFICACIÓN DE LOS CONDUCTORES DE SERVICIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO QUE AFECTAN LA MOVILIDAD URBANA
HERNANDO CASTRO GARZÓN LILIA SUAREZ PUERTO

P191

- 2 AUSENCIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE SOCIAL, POR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN EL SISTEMA ABIERTO DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR
LÓPEZ BOTELLO FELISA YAERIM
MICHAEL ESPERANZA GASCA LEYVA
LETICIA CAROLINA CORTÉS LÓPEZ

P201

- 3 DESARROLLO SUSTENTABLE Y PLANEACIÓN FISCAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: EL CASO DE UNA EMPRESA DEL RAMO MADERO
MOISÉS TORRES HERRERA
RODOLFO ROMÁN BARRERA

Mesa 5. Ética y responsabilidad social en las organizaciones

Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza

P231

- 2 PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, BUAP
ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ
LILIA VÁZQUEZ MARTÍNEZ
PEDRO GARCÍA CAUDILLO

P252

- 4 EL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL FRENTE A LA REFORMA POLÍTICO-ELECTORAL 2014 EN MÉXICO. ¿EN DIRECCIÓN HACIA LA CONSOLIDACIÓN DEMOCRÁTICA EN EL PAÍS?
DELIA GUTIÉRREZ LINARES
EDUARDO RODRÍGUEZ MANZANARES

P268

- 7 RESPONSABILIDAD SOCIAL, A TRAVÉS DE GESTIÓN EFECTIVA DE LA EDUCACIÓN CONTINUA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR “CASO AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA
MARÍA DE LOURDES HERNÁNDEZ PRIETO

P291

- 8 LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL TRANSPORTE FORÁNEO EN EL SURESTE DE MÉXICO A PARTIR DE LOS EFECTOS DE SU GRUPO DE INTERÉS MÁS PROMINENTE
MYRNA DELFINA LÓPEZ NORIEGA
LORENA ZALTHEN HERNÁNDEZ
ANTONIA MARGARITA CARRILLO

Mesa 6. Factor humano

Dr. José Vili Martínez González

P310

- 2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LOS FACTORES HUMANOS
LIZBETH BARRERA TORRES
HEBERTO ROMEO PRIEGO ÁLVAREZ
MANUEL HIGINIO MORALES GARCÍA

P315

- 3 FORMACIÓN DE DIRECTORES LÍDERES PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR, SU IMPORTANCIA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE. UN ANÁLISIS DE REFLEXIÓN SOBRE EL CASO EN GUERRERO, MÉXICO.
LUCIANO HILARIO MÉNDEZ
MARCELA LÓPEZ TIMOTEO

P329

- 4 ESTRATEGIA COMPETITIVA: RECONOCIENDO EL TALENTO EN LA CULTURA EMPRENDEDORA
MARTHA PATRICIA IBARRA OLGUÍN

P344

- 5 EL CAPITAL HUMANO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CORREDOR VERDE EN EL AMBITO URBANO DE PUERTO VALLARTA
VERONICA SANCHEZ EQUIHUA
MARTHA CRISTINA BAÑUELOS HERNANDEZ
LORENA ALEJANDRA RAMIREZ BARRAGÁN

P356

- 6 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS DE AUTOMOTRIZ MEXICALI
FLORES MALDONADO FORTINA VIRIDIANA
CERVANTES COLLADO KARLA EMILIA
IBARRA CISNEROS MANUEL ALEJANDRO

P373

- 8 ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE
HUGO MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ
ANEL YADIRA PÉREZ MELO
JOSÉ OCTAVIO MOLINA GERMÁN

P385

- 9 APLICACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO PARA LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN; CASO HOSPITAL REGIONAL
SERGIO ARTURO NOVELO ÑECO
ANGEL MACHORRO RODRÍGUEZ
NURIA ORTEGA PETERSON

P412

- 10 ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO EN TLAPA DE COMONFORT, GUERRERO
RAYMA MALDONADO ASTUDILLO
FRANCISCO JAVIER MOYADO BAHENA
MIRIANO CASTRO VITERVO

Mesa 7. Finanzas bursátiles

Dr. Eduardo Villegas Hernández

P436

- 1 MODELO DE PREDICCIÓN DEL PRECIO DIARIO DE LA ACCIÓN DE GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
RAUL MEJIA RAMIREZ
JOSÉ ANTONIO ECHENIQUE GARCÍA
EDUARDO VILLEGAS HERNÁNDEZ

Mesa 8. Finanzas corporativas

Dr. Danilo Díaz Ruíz

P452

- 1 LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN MÉXICO, A PARTIR DE LA REFORMA FINANCIERA 2014
GARCÍA JIMÉNEZ OMAR
ANDRADE VALLEJO MARÍA ANTONIETA
MARTÍNEZ DÍAZ ESTEBAN

Mesa 9. Gerencia y mercadotecnia en salud

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez

P476

- 2 NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACION SANITARIA DE CALIDAD
LIZBETH BARRERA TORRES
JUAN ANTONIO CORDOVA HERNÁNDEZ

Mesa 10. Gestión (Administración) y Políticas Públicas

M.A. Miguel Enrique Sánchez Boy

P483

- 2 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ASOCIACIÓN ENTRE POBREZA, EFICIENCIA TERMINAL, REPROBACIÓN Y DESERCIÓN ESCOLAR EN PRIMARIAS DE CHIHUAHUA
RICARDO ALMEIDA URANGA

P490

- 3 LA POLÍTICA DE VIVIENDA SOCIAL EN MÉXICO 2010-2015
MA DEL ROSARIO CHÁVEZ MORELOS
ADELA FIGUEROA REYES

Mesa 11. Innovación y tecnología.

M.A. Francisco Javier Moyado Bahena

P512

- 1 CREATIVIDAD-INNOVACIÓN: BINOMIO DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES
MARTHA PATRICIA IBARRA OLGUÍN

P532

- 2 PROPUESTA WEB DE UN SISTEMA BASADO EN WORKFLOW, PARA ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GUBERNATURA DEL ESTADO DE MÉXICO
MAYELA ANITA GARCÍA PALMAS
ANA MARIA RAMIREZ PAREJA
MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTIN

P557

- 3 PLAN DE MEJORA Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
ARACELI ROMERO ROMERO
ALEJANDRO HERNANDEZ SUAREZ
VERONICA BENITEZ PEREZ

P566

- 4 PROPUESTA DE MODELO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL COLEGIO DE POSGRADUADOS DE TABASCO
ROSA DEL CARMEN SANCHEZ TRINIDAD
JEANINE JIMENEZ ROMERO
LUCERO COLORADO MÉNDEZ

Mesa 12. Mercadotecnia

M.C. Karina Gabriela Ramírez Paredes

P585

- 1 UN ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE LA MERCADOTECNIA SOCIAL DE LA APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA REGULACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LAS ESCUELAS
ANA MARÍA PAREDES ARRIAGA
MARÍA CRISTINA ALICIA VELÁZQUEZ PALMER
PERLA ALEJANDRA YOHANA GARCÍA FERNÁNDEZ

P609

- 2 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE MERCHANDISING PARA INCREMENTAR VENTAS. EMPRESA DE SERVICIO SUPERISSSTE UNIDAD 115
MARISOL HERNÁNDEZ PORTILLO
EDIT HERNÁNDEZ FLORES
VÍCTOR JOB PAREDES CUAHQENTZI

Mesa 13. Modelos educativos y capacitación

Maestra María Elena Quero Corzo

P632

- 1 LA TUTORÍA UN FACTOR FUNDAMENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
ELIZABETH CUEVAS RAMÍREZ
ERNESTO SIERRA AVILÉS

P653

- 2 VINCULACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGÍA CON LA COORDINACIÓN DE TUTORÍAS PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE DE LA FCA
LAURA PATRICIA SAAVEDRA URIBE
ROCÍO DEL CARMEN GARCÍA MENDOZA
ARTURO ERIK MUÑOZ GONZÁLEZ

P663

- 3 COMPETENCIAS DE LOS PROFESORES DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIANTES EN LA DACEA/UJAT
GILDA MARÍA BERTTOLINI DÍAZ
MANUELA DEL SOCORRO CAMACHO GÓMEZ
TERESITA HERNÁNDEZ TERCERO

P689

- 4 LA FILOSOFÍA Y LAS COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN
MA. ANTONIETA JULIÁN PÉREZ

Mesa 14. PYMES, su administración y su desarrollo

Dr. Sergio Garcilazo Lagunes

P716

- 1 LA INFORMALIDAD DE LAS MIPYMES DEL MEZCAL EN EL ESTADO DE OAXACA
ANA LUZ RAMOS SOTO
DAVID EDUARDO ESPINOSA MEZA

P732

- 2 ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE MORELIA, MICHOACÁN
DORA AGUILASOCHO MONTOYA
EVARISTO GALEANA
ANA PALOMA PEÑA ORTEGA

P745

- 3 LAS MIPYMES, IMPULSORAS DEL DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN UN ACERCAMIENTO PRELIMINAR AL PLAN DE DESARROLLO NACIONAL, ESTATAL Y MUNICIPAL
LUCIA BELTRÁN CASTILLO
KARINA PÉREZ ROBLES ARELY GOROSTIZAGA HERRERA

P759

- 5 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MIPYMES RESTAURANTERAS Y HOTELERAS DE ZIHUATANEJO, GRO
MARLENE MIRALRÍO LÓPEZ

P784

- 6 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA NUEVA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA INDUSTRIA RECICLADORA DE PET EN TABASCO
ROSA MARIA MARTINEZ JIMENEZ
RUBEN PEREZ SALVADOR
LISBETH JACINTO CASTILLO

Mesa 15. Teoría de las organizaciones

Dr. Joaquín Vázquez García

P807

- 1 GESTIÓN DE COMPRAS EFICIENTE EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA CULTURA FÍSICA DE MEXICALI
MUNGUÍA MURILLO CARMEN MARIBEL
CERVANTES COLLADO KARLA EMILIA
GONZÁLEZ TORRES LOURDES ALICIA

P817

- 2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL COMO HERRAMIENTA TÉCNICA DE ANÁLISIS
ALGRAVEZ URANGA LUCIA ELIZABETH

Reseñas



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y SUSTENTABILIDAD

En esta mesa se presentaron solo cinco ponencias pero de alta calidad e importancia, empezando por una interesante ponencia denominada: **“Estrategia organizacional para la producción de hortalizas orgánicas a través de huertos urbanos en la Ciudad de México”** en donde se considera que existen oportunidades para beneficiar a los seres humanos con los huertos urbanos y producir hortalizas orgánicas sin estar contaminadas con pesticidas malignos al medio ambiente y al consumidor, sin dejar de lado el problema de las grandes cantidades de agua potable que se utilizan para el riego de los cultivos a gran escala. Los huertos urbanos, son cultivos en casa y al aire libre bajo condiciones de invernadero. Esta investigación tiene como finalidad la innovación en el emprendimiento de acciones que revolucionen los mecanismos de consumo y producción, al invitar al ciudadano a generar su propio alimento orgánico de forma sostenible y a ayudar a la concientización de una cultura verde basada en el principio de participar en el ecosistema de forma responsable.

Después se presentó la ponencia: **“Aplicación del modelo de transporte en las empresas comercializadoras de abarrotes para disminuir su costo logístico”** en donde se destaca la existencia de cadenas de suministro cuyo buen desempeño depende de su adecuada administración y con ello mayor competitividad de las empresas. En este caso, las empresas abarroteras se caracterizan por operar con altos volúmenes de compras y ventas de los productos que comercializan, la contribución marginal de los mismos es muy baja, y buscan ganar participación en el mercado a través del mejor precio de venta. Las variables de ¿cuánto comprar?, y ¿cuándo comprar? están asociadas al costo del inventario y al del transporte, y en este trabajo se muestra la aplicación del modelo de transporte, para optimizar el costo logístico de una empresa mayorista de abarrotes.

Siguió la ponencia: **“Competitividad de los sistemas producto en la región sur de Jalisco: caso sistemas producto aguacate”** se presenta el nivel de competitividad del Sistema producto aguacate, desde tres perspectivas la percepción de las instancias de gobierno, datos duros y los empresarios. Investigación holística y participativa, que responde a la pregunta de investigación ¿Cuál es su capital

social, redes de innovación y competitividad de los sistemas producto en la Región Sur? Donde se ha identificado un gran nivel de competitividad y la red de construcción de un capital social en formación. Es de llamar la atención el avance que se puede lograr con proyectos participativos entre el gobierno y los particulares.

La ponencia: **“Competitividad vs Sustentabilidad en las pequeñas empresas del área metropolitana de la Ciudad de México”** le da sentido, por su importancia, a esta mesa, ya que hace evidente la disyuntiva que actualmente tienen las organizaciones, particularmente las denominadas MIPYME, por una parte todos deben ser competitivos pero son obligados a ser sustentables y eso cuesta, lo que los lleva a una aparente contradicción, por lo que la pregunta de investigación es ¿Cómo identifica, como maneja y si existe una disyuntiva para la pequeña empresa, entre ser competitivo o ser sustentable? Las conclusiones fueron muy interesantes, al lograr evidencia de que no es comprendida la sustentabilidad en sus tres dimensiones, solo en el aspecto ambiental, dejando fuera los aspectos económicos y sociales, consideran gastos innecesarios lo sustentable, sin embargo la pequeña empresa si realiza acciones de competitividad y de sustentabilidad.

Por último se presentó la ponencia: **“Percepción y acciones que sobre el medio ambiente y la sustentabilidad tienen los alumnos del CONALEP”** investigación muy interesante ya que es parte de una investigación mayor, cuyo objetivo es proponer un modelo de intervención en las universidades, que permita una educación sustentable, no importando la carrera que se estudie. Esta ponencia muestra los resultados obtenidos de las percepciones y conocimiento que sobre sustentabilidad en su aspecto, medio ambiente tienen los alumnos del CONALEP, se busca implantar acciones sustentables en la educación para lo cual es importante fortalecer el conocimiento del docente, mediante una organización sistemática que conlleve a desarrollar las nuevas estrategias que involucre el desarrollo de una conciencia reflexiva y crítica del alumno, ya que la práctica del docente permite articular los objetivos enfocados a la educación ambiental. Los resultados son reveladores de que realmente falta mucho para tener una educación sustentable.

En conclusión la mesa entrega buenos resultados, hace evidente la relación que se debe lograr, no una disyuntiva entre la competitividad vs sustentabilidad, ahora buscamos una “Competitividad Sustentable” en donde el consumidor premie a las empresas sustentables al preferir sus bienes o servicios.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS ORGÁNICAS A TRAVÉS DE HUERTOS URBANOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ
ESCA, ST, IPN
mppenac@ipn.mx, penacruz@hotmail.com
CLAUDIA PAULINA CRUZ VENEGAS
pouline10@hotmail.com

Mesa: Administración estratégica y sustentabilidad

Resumen

Si bien el desarrollo de la economía se ha sustentado en la explotación e industrialización de recursos naturales, en este artículo se considera que existen oportunidades para beneficiar a los seres humanos con los huertos urbanos y producir hortalizas orgánicas sin estar contaminadas con pesticidas malignos al medio ambiente y al consumidor, sin dejar de lado el problema de las grandes cantidades de agua potable que se utilizan para el riego de los cultivos a gran escala. Los huertos urbanos, son cultivos en casa y al aire libre bajo condiciones de invernadero.

Esta investigación tiene como finalidad la innovación en el emprendimiento de acciones que revolucionen los mecanismos de consumo y producción, al invitar al ciudadano a generar su propio alimento orgánico de forma sostenible y a ayudar a la concientización de una cultura verde basada en el principio de participar en el ecosistema de forma responsable.

Palabras clave: estrategia organizacional, huertos urbanos, producción agrícola orgánica, cultura verde, dieta saludable.

Abstract

While economic development has been based on the exploitation and industrialization of natural resources, in this article it is considered that there are opportunities to benefit humans with urban gardens and produce organic vegetables without being contaminated with malignant pesticides to the environment and the consumer, without neglecting the problem of large amounts of water used to irrigate crops on a large scale. Urban gardens, crops are at home and outdoors under greenhouse conditions.

This research aims at innovation in undertaking actions that will revolutionize consumption and production mechanisms, by inviting citizens to generate their own organic food sustainably and help raise awareness of a green culture based on the principle of participation in the ecosystem responsibly.

Keywords: organizational strategy, urban gardens, organic agriculture, green culture, healthy diet.

INTRODUCCIÓN

¿Cómo pueden las familias de la Ciudad de México saber con precisión qué hacer para cultivar una hortaliza y obtener productos alimenticios baratos, orgánicos y saludables?

Esa pregunta con la que lidiamos para dar inicio al proyecto de investigación autorizado por la Secretaría de Investigación y Posgrado del Instituto Politécnico Nacional.

En virtud, de que se considera, que las familias mexicanas de menor ingreso compran productos para su alimentación de la siguiente manera:

1. Los mexicanos no consumen todos los alimentos nutricionales de la canasta básica, sino que prepondera el abuso de la comida con carbohidratos simples que incluyen el azúcar, los productos con harina blanca, alimentos procesados, arroz, pan blanco, jugos, bollería, mermeladas, galletas, refrescos y cajas de cereal. Estos carbohidratos refinados que no son más que alimentos vacíos y que no tienen ningún poder nutritivo, solo aportan calorías vacías, provocan una rápida elevación del nivel glucémico (de azúcar) en la sangre, con la consiguiente fatiga y desequilibrio en el sistema que lo controla (Peña Cruz, 2012).

2. La cultura de una dieta saludable no es difundida ni practicada por falta de recursos y tiempo.

3.- Los productos orgánicos certificados suelen ser más costosos que sus equivalentes comunes y corrientes por diversos motivos: a) la oferta de alimentos orgánicos es limitada con relación a la demanda de los mismos; los costos de producción de los alimentos orgánicos suelen ser más elevados porque requieren más mano de obra por unidad de producción y porque la mayor diversidad de las empresas impide hacer economías de escala; b) la manipulación post cosecha de cantidades relativamente reducidas de alimentos orgánicos tiene un costo más alto por la separación obligatoria de los productos orgánicos respecto de los ordinarios, especialmente durante la elaboración y el transporte; c) la cadena de comercialización y distribución de los productos orgánicos es en cierta forma ineficiente y los costos son más elevados por tratarse de volúmenes relativamente pequeños (FAO, 2015).

Para que las familias de menos ingresos que no se nutren sanamente y que no tienen acceso a los alimentos orgánicos se les puedan motivar para que aprendan a cultivar sus propios productos, en éste caso hortalizas. Una de las maneras para incentivar esta práctica es aplicar una estrategia premeditada que constituya verdaderos cambios y que tenga una intención colectiva para aplicar tres conceptos que según Mintzberg (1979) tienen las organizaciones y una familia es una organización, siendo las siguientes:

- Enfrentar cada demanda cuando surge.
- Información en forma estratégica con la cual se puedan manejar las expectativas y dar forma a los resultados.
- Hacer participar a los diferentes actores involucrados.

Y añade Mintzberg (1978), que la creación de estrategias es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzada por un adoctrinamiento formal. Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, pero arraigada en intenciones colectivas. Esto forma parte de una estrategia de contacto de los recursos humanos -como miembros de una comunidad, familia u otra organización- como piedras angulares en la transformación de la obtención de alimentos orgánicos baratos sembrados en sus casas habitación.

Otros contactos para la investigación fueron antropólogos, sociólogos agricultores ingenieros para tener su punto de vista sobre si los huertos urbanos familiares eran factibles como solución para obtener alimentos que tienden a ser caros. Además, para aprovechar el clima de la Ciudad de México y el ahorro de agua ya que en esta zona geográfica llueve todo el año. Consideramos que es necesario ayudar a las familias con escasos recursos y coadyuvar a beneficiarlos, así como obtener utilidad operacional al cultivar alimentos como las verduras para su alimentación.

Se ha observado que en la última década en la Ciudad de México ha habido una constante anti gestión por los múltiples problemas sociales que todos conocemos por lo que se requiere una urgente innovación.

El éxito de algunas empresas ha sido a través de un ajuste ideal de un problema con una solución de gestión de la innovación sin dejar de considerar que cualquier empresa, incluyendo la familiar, necesita asumir un nivel elevado de riesgo en las diferentes etapas de su desarrollo. En el caso de los huertos urbanos se considera, desde luego, un nivel de probabilidad en este proyecto para que se realice como teóricamente se ha planeado.

MARCO DE REFERENCIA

El concepto huerto urbano tiene su par denominado “huertos urbanos” que el jefe de la Ciudad de México pidió a 110 escuelas públicas de la capital instalar huertos como un programa (SaludArte) para combatir la obesidad infantil.

El cultivo de hortalizas consideró el jefe de gobierno, ayuda a que los niños adquieran mayor conciencia para consumir alimentos más sanos (Barrios, 2015). Se precisó que coordinará con la SEP para erradicar la comida chatarra al interior y los alrededores de las escuelas públicas para que los niños tengan una alimentación sana. Así mismo, Miriam Saldaña (2015) escribe sobre concientizar en escuelas sobre huertos urbanos y hace la siguiente pregunta ¿Sabías que llevar a cabo la agricultura urbana o producción de alimentos hidropónicos es la mejor manera de fomentar una alternativa de alimentación ecológica, y por lo tanto más saludable para nuestras familias? (Saldaña, 2015).

La hidroponía es un método que se ha utilizado para fomentar la agricultura urbana en el cultivo de plantas y hortalizas, usando soluciones minerales en vez de suelo agrícola, coadyuvando a disminuir la huella ecológica. En éste, las raíces residen en una solución nutritiva equilibrada, disuelta en agua con todos los elementos químicos esenciales para el desarrollo de las plantas. La agricultura hidropónica entre sus ventajas permite producir cosechas fuera de temporada, ahorro de agua, fertilizantes e insecticidas, cultivo libre de bacterias y hongos; evita la erosión del suelo; utiliza nutrientes naturales y limpios y se cultiva donde la agricultura resulta difícil. La agricultura urbana representa una alternativa para la producción de alimentos aprovechando los recursos disponibles para generar productos de autoconsumo. Las nuevas generaciones adquirirán conocimientos para la implementación de agricultura urbana y se tendrá un impacto positivo a futuro. Miriam Saldaña (2015) considera que deben realizarse las acciones encaminadas para concientizar a los alumnos desde educación básica en el Distrito Federal haciéndoles notar la importancia que tiene la agricultura urbana acercándolos al conocimiento de la producción de alimentos hidropónicos. Los huertos urbanos es las escuelas primarias pueden proveer de materia prima a sus comedores lo cual coadyuvaría a la autosuficiencia alimentaria.

La ciencia administrativa juega un papel importante en la erradicación de improvisación de actividades en las organizaciones tanto públicas como privadas estableciendo procesos organizacionales, como la planeación, organización, dirección y control. Esta ciencia ha permitido conocer que la investigación científica en todas las organizaciones ayuda al desarrollo económico en cualquier nación.

Cultivos orgánicos, la mejor apuesta

Concebida como estrategia para impulsar entre los núcleos rurales la agricultura orgánica en el Distrito Federal, la certificación Sello Verde, que implica la eliminación definitiva de químicos en toda la cadena productiva, ha comenzado a dar sus primeros frutos al contar con 84 productos orgánicos libres de contaminantes, que inclusive por su calidad son exportados a Estados Unidos y Europa. (González Alvarado, 2007).

Hortalizas, frutas, maíz, miel y nopal, son algunos de los artículos que por conducto de 23 organizaciones de agricultores, que desde el año 2002, han logrado cumplir con los requisitos de calidad exigidos por dicha norma.

La transformación no ha sido fácil, confiesa Gerardo Camacho, fundador de la asociación *Xochimancas* y pionero en el cultivo de fresas bajo esta modalidad, al explicar que el mayor problema al principio es la colocación del producto en el mercado, pues aún no se ha generalizado el consumo de este tipo de alimentos a escala nacional. En el frío y nebuloso valle de Chichicarpa, ubicado entre los Dinamos y el Ajusco, que limita las delegaciones Magdalena Contreras y Tlalpan, este agricultor detalla que los productos orgánicos tienen mayor valor nutricional, su cultivo es más barato porque producen sus propios insumos, pero lo mejor de todo son los beneficios para la tierra porque no se utiliza ningún agroquímico.

Xochimancas es una empresa familiar reconocida porque ha logrado insertarse en todo el proceso orgánico. Comenzó con el cultivo de hortalizas, después siguió con la elaboración de fertilizantes a base de microorganismos y en la actualidad también se dedica a la enseñanza: "Practicamos la rotación de cultivos para inhibir las plagas. La cebolla, por ejemplo, crece con un hongo que ataca al de la fresa, o el cilantro, que es repelente a la mosca blanca, es decir, que no necesitamos un plaguicida químico, porque lo tenemos de manera natural en las propias plantas."

Estos conocimientos, que adquirió con agricultores de Brasil, pero que ha aderezado con los propios, ha comenzado a extenderlos a otros estados de la República. "Hemos dado asesorías en Jalisco, Guerrero, estado de México y Oaxaca, donde hemos replicado el modelo que llevamos aquí, pero siempre aprovechando las características de cada región", apunta.

Andrés de la Rosa, de *Agropecuaria Chichicarpa*, empresa también de carácter familiar, ha optado por el policultivo. En invernaderos o al aire libre, por medio del riego por goteo, con agua de manantial, o por niebla, dependiendo de la temporada, cosecha espárragos, brócoli, chícharos, espinacas, acelgas, zanahorias, lechugas, manzanas, peras y ciruelas, entre otros productos libres de químicos.

Admite que al igual que el cultivo tradicional, en el orgánico también se padece el intermediarismo, donde se queda la mayor parte de las ganancias. "Mercado sí hay, porque somos pocos, pero está mal acostumbrado, desdeñan el producto pequeño, piden crédito y exigen facturación", agrega.

De hecho, señala que ése fue uno de los motivos por que la familia decidió también incursionar en la comercialización de los productos. "Tenemos una transformadora donde hacemos mermeladas, aderezos y pastas para sopa, aunque pensamos ampliar el número de artículos", comenta.

La Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (Corenader), dependencia que promueve la certificación Sello Verde, apoya a los agricultores orgánicos en siete líneas de acción, que van desde asesoría normativa y asistencia técnica hasta promoción y comercialización.

Su director general, Eliseo Moyao Morales, reconoce que la conversión de cultivos, del tradicional al orgánico, aún es incipiente, pues aunque ya son varios los productos certificados, inclusive algunos de exportación como el nopal, se trata de agricultura de traspatio con volúmenes de producción muy pequeños, por lo que hay que dar mayor promoción a este proyecto.

"Las tierras dedicadas al cultivo en el Distrito Federal son mínimas si se comparan con la superficie de otras entidades, por lo que no sería inalcanzable levantar la bandera blanca como la única entidad dedicada a la siembra con esta modalidad".

METODOLOGÍA

Por ser una investigación que se está realizando en el año 2015, es necesario mencionar, por lo que este apartado se considerará al contexto nacional e internacional como el sujeto de estudio. Se inició con la descripción del problema, el que incluye las diferentes causas que dieron origen al cuestionamiento principal a fin de establecer un objetivo general, los específicos y las correspondientes preguntas de

investigación. De igual forma se asentará la justificación del objeto de estudio, identificando a los beneficiarios y usuarios con la propuesta que incluirá pruebas de que alguien va a utilizar directamente y de manera inmediata los resultados, una vez que el objetivo de la investigación se alcance, para resolver la problemática específica que se considera relevante, como sería una unidad productiva (familias interesadas) que cultive huertos urbanos.

Se identificará la perspectiva teórico-metodológica con al que se podrá tener una idea general de lo que el logro del objetivo de investigación significaría para el avance de la ciencia administrativa.

Se ha establecido una dimensión temporal que especifique el periodo de tiempo a cubrir que sería del año 2015 al 2016.

El alcance físico-geográfico es la delegación Miguel Hidalgo de la Ciudad de México.

El impacto esperado verificable es el que deseablemente tendrá el producto que se desprenderá del logro del objetivo ¿Cuál es el impacto loable?

Con base en lo antes dicho se procedió a elaborar un sondeo de opinión, como primer paso para conocer el interés para sembrar huertos urbanos, por lo que se adjunta el siguiente formato:

Sondeo a una muestra representativa de personas sobre hortalizas urbanas

Género: Masculino _____ Femenino _____

Preguntas	Si	No	NS/NC
¿Está de acuerdo en sembrar una hortaliza en su casa para obtener alimentos vegetales orgánicos?			

Este sondeo se aplicó del _____ al _____

Las opiniones se dividieron como sigue:

Si, totalmente de acuerdo	%
No estoy de acuerdo	%
No sé	%
Total	%

Fuente.- Elaboración propia

Posteriormente se aplicará el cuestionario siguiente:

Conjunto de preguntas para sobre huertos urbanos

- | | | | | |
|-----|--|----|----|-----|
| 1. | ¿Sabe cómo se cosechan los alimentos que consume diariamente? | SI | NO | N/C |
| 2. | ¿Conoce la cantidad de pesticidas que se usan en los alimentos que se consumen? | SI | NO | N/C |
| 3. | ¿Conoce los riesgos dañinos a la salud de estos pesticidas? | SI | NO | N/C |
| 4. | ¿Conoce los productos orgánicos? | SI | NO | N/C |
| 5. | ¿Conoce los beneficios de consumir productos orgánicos? | SI | NO | N/C |
| 6. | ¿Ha escuchado hablar de los <i>huertos urbanos</i> ? | SI | NO | N/C |
| 7. | ¿Conoce los beneficios que tiene el uso de <i>huertos urbanos</i> ? | SI | NO | N/C |
| 8. | ¿Sabe que la elaboración de <i>huertos urbanos</i> es fácil y de gran beneficio? | SI | NO | N/C |
| 9. | ¿Sabe cuáles son los principales productos que se pueden plantar en los huertos urbanos? | SI | NO | N/C |
| 10. | ¿Conoce el ahorro que se tiene con el uso de <i>huertos urbanos</i> ? | SI | NO | N/C |
| 11. | ¿Sabe usted que habrá capacitación para la elaboración de <i>huertos urbanos</i> ? | SI | NO | N/C |
| 12. | ¿Le gustaría recibir capacitación para el uso de este tipo de huertos? | SI | NO | N/C |

Fuente.- Elaboración propia.

Se tiene contemplado reafirmar un nuevo tipo de racionalidad/productiva para garantizar la autonomía nutricional, así mismo:

- Cuidar el planeta
- Alimentación saludable
- Integrar intereses comerciales

Para producción limpia, local y diversa a pequeña escala, con la garantía de cuidar el uso del agua y la eliminación de los agroquímicos. Todo ello con la creación de huertos urbanos personales y familiares que garanticen la supervivencia de la alimentación buena y barata (Rios Álvarez, 2015).



Fuente.- Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Como antecedente, se puede decir que los huertos urbanos son una opción viable para lograr el equilibrio entre la producción y el consumo de alimentos sanos a nivel familiar considerando el cuidado ecológico del medio ambiente y el ahorro de agua potable, desde luego con la previa capacitación a los interesados y crear además, un cambio social.

La dirección de esta investigación partió de un problema con sus respectivas preguntas que se formularon y las respuestas que pareciesen plausibles. Los científicos sociales atribuyen, implícitamente o explícitamente un punto de vista, una perspectiva y motivos al sujeto de estudio cuyas acciones se analizan. En este inicio de proyecto se continuará describiendo, interpretando y se evaluará la información de la aplicación de entrevistas formales e informales, a una muestra representativa, en este caso N=250.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, R. (18 de junio de 2015). Propone Mancera instalar huertos urbanos en escuelas públicas. La Crónica.
- González Álvaro, R. (21 de mayo de 2007). Cultivos orgánicos, la mejor apuesta de productores agrícolas en el DF. La Jornada.
- FAO. (2015). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 5 de mayo de 2015, de FAO Inter-Departmental Working Group on Organic Agriculture: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq4/es/>
- Juaristi, E., & Santiago, O. (17 de junio de 2015). Hacía dnde va la ciencia química en México. La Crónica.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9):934-948
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall

- Peña Cruz, M. (2012). El Impacto de la Obesidad Infantil en el Presupuesto Público. México: CIECAS, IPN.
- Rios Álvarado, A. (2015). Trabajo o empleo. Portland-Oregon: Entramado.
- Saldaña, M. (junio de 18 de 2015). Concientizar en escuelas sobre importancia de huertos urbanos. La Crónica.

APLICACIÓN DEL MODELO DE TRANSPORTE EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ABARROTÉS PARA DISMINUIR SU COSTO LOGÍSTICO

JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ VÁZQUEZ

ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ

MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Escuela Superior de Comercio y Administración

1.- Administración Estratégica y Sustentabilidad

RESUMEN

Existen tantas cadenas de suministro como existen proveedores y clientes, pero la adecuada administración de ellas refleja la diferencia en competitividad entre las empresas, de tal manera, que el éxito de las mismas depende de la planeación y gestión de todas sus actividades logísticas.

Las empresas abarroteras se caracterizan por operar con altos volúmenes de compras y ventas de los productos que comercializan, la contribución marginal de los mismos es muy baja, y buscan ganar participación en el mercado a través del mejor precio de venta.

Estos volúmenes de operación con tanta diversidad de productos requieren la utilización de sistemas de cómputo que permitan conocer el costo, el margen, el precio de venta, y la demanda de los mismos.

Las variables de ¿cuánto comprar?, y ¿cuándo comprar? están asociadas al costo del inventario y al del transporte, y en este trabajo se muestra la aplicación del modelo de transporte, para optimizar el costo logístico de una empresa mayorista de abarrotes.

Palabras Clave: costo, inventario, transporte.

ABSTRACT

There are so many supply chains as suppliers and customers exist, but the proper administration of them reflects the difference in competitiveness between companies, so that the success of these depends on the planning and management of all logistics activities.

The grocers companies often operate with high volumes of purchases and sales of the products they sell, the marginal contribution of the same is very low, and seek to gain market share through better price.

These trading volume with as much diversity of products require the use of computer systems that reveal the cost, margin, selling price, and the demand for them.

The variables of how to buy?, and when to buy? They are associated to the cost of inventory and transport, and in this work the application of transport model is shown to optimize the logistics costs of a wholesale grocery business.

Keywords: cost, inventory, transportation.

INTRODUCCIÓN

La cadena de suministros como cualquier otra área administrativa u operativa de una empresa tiene como objetivo final crear ventaja competitiva. Esta afirmación, por supuesto, es fácil de decir, pero no es fácil de hacer, de hecho ni siquiera es sencillo definir. Una herramienta ampliamente utilizada para este fin, es el modelo de transporte, ya que tiene que ver con transportar un artículo desde su fuente hasta su destino, teniendo como objetivo determinar el programa que minimice el costo total del transporte y que al mismo tiempo satisfaga los límites de la oferta y la demanda.

En este trabajo se presenta la aplicación del modelo de transporte a una empresa mayorista de abarrotes con el objetivo de disminuir su costo logístico, y establecer prácticas operativas que le generen una ventaja competitiva.

El desarrollo de esta investigación fue mediante aplicación de metodología inductiva y de carácter cualitativa, que a través de la revisión de la literatura correspondiente a la cadena de suministros, logística, administración de inventarios, pronósticos, y del modelo de transporte, permitió llegar a una conclusión.

Planteamiento del problema

La falta de aplicación del modelo del transporte en empresas mayoristas de abarrotes aumenta el costo logístico de su operación.

Objetivo

Aplicar el modelo de transporte en las empresas comercializadoras de abarrotes para disminuir su costo logístico de operación.

REFERENTE TEÓRICO

Cadena de Suministro

Una cadena de suministro es la parte de la cadena de valor que se centra sobre todo en el movimiento físico de los bienes y materiales, y da apoyo a los flujos de información y transacciones financieras, mediante procesos de suministro, producción y distribución (Collins y Evans, 2009).

Abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes desde la etapa de materias primas (extracción) hasta el cliente final, incluyendo los flujos de información asociados (Handfield et al., 1999).

Abarca la planeación y gestión de las actividades involucradas en el abastecimiento, conversión, y todas las actividades logísticas. También incluye la coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios terceros (“3PL” third party logistics), y clientes. (CSCP, 2008)

En esencia la cadena de suministros integra la administración de la oferta y la demanda dentro y a través de las compañías. (CSCP, 2008)

El término Logística se originó en los problemas militares de mover personal y material en épocas críticas. Las empresas lo adoptaron más tarde y se convirtió en un apelativo común en las sociedades profesionales y programas académicos. Podría pensarse que aunque la logística trató el mismo conjunto de problemas que la cadena de suministros, no consideró a la cadena de abastecimiento como un sistema integrado. (Nahmias, 2007)

Logística, es la parte de la administración de la cadena de suministro que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo (hacia delante y hacia atrás) y almacenaje de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo para satisfacer los requerimientos del cliente. (CSCP, 2008)

Los procesos que incluye el área logística son: Administración del transporte, administración de la flotilla, manejo de almacenes, manejo de materiales, cumplimiento de órdenes, diseño de la red de distribución, gestión de inventarios, planeación del abastecimiento y la demanda, planeación de servicios logísticos de terceros.

El costo logístico está integrado, por el costo de transporte, el almacenamiento y manejo del mismo, el procesamiento de órdenes y el servicio al cliente, y la administración del inventario, entre los conceptos más importantes, (CSCP, 2008).

Productos

Los productos se clasifican de la siguiente forma:

- Productos de Consumo:
 - o De conveniencia: compra frecuente, inmediata y con poca comparación entre productos.
 - o De comodidad: se establecen comparaciones entre productos por precio, calidad y desempeño.
 - o Especializados: los compradores hacen un esfuerzo sustancial en elegir, son productos hechos a la medida.
- Industriales.

Las características de los productos son: Peso, volumen, valor, perecibilidad (caducidad), inflamabilidad, y sustituibilidad.

Los tipos de carga son: General y a Granel, la primera puede ser no unitarizada (es decir suelta), o unitarizada, es decir paletizada o contenedorizada; La carga a granel puede ser líquida o sólida.

Servicio a cliente

Se refiere específicamente a la cadena de actividades de ventas-satisfacción que usualmente comienza con la entrada de una orden y termina con la entrega de producto a los clientes, en algunos casos continuando con servicio al equipo o mantenimiento u otro servicio técnico, sus dos características principales son velocidad y confianza en la entrega. Todo proceso de cumplimiento incluye: Recepción de la orden, manejo del pago, consolidación y empaque de la orden, envío, entrega, proveer asistencia al usuario final, y manejo de regreso de los bienes. (Ballou, 2004).

Gestión de órdenes

Se refiere a la administración de todas las actividades asociadas al ciclo de la orden. El ciclo de la orden se refiere al tiempo desde que un cliente pide una orden hasta que recibe los bienes y/o servicios.

Administración de Inventarios

Los argumentos a favor para llevar a cabo este proceso son:

- Mejoran el servicio al cliente incrementando la disponibilidad del producto.
- Reducen costos promoviendo economías de escala en la producción de artículos
- Reducen costos al aprovechar descuentos por cantidad.
- Reducen costos por aprovisionamiento contra la especulación en precios.
- Reducen el impacto del costo de la variabilidad de los tiempos de producción y transporte.
- Reducen el efecto de los costos de eventos inesperados al contar con inventarios de contingencia.

Los argumentos en contra de llevar a cabo este proceso son:

- No contribuyen directamente al valor de los productos de la firma y absorben capital que podría ser utilizado en otra cosa.
- Enmascaran problemas de calidad.
- Promueven el aislamiento de los niveles de la cadena impidiendo una operación sincronizada.

Costos de Inventario

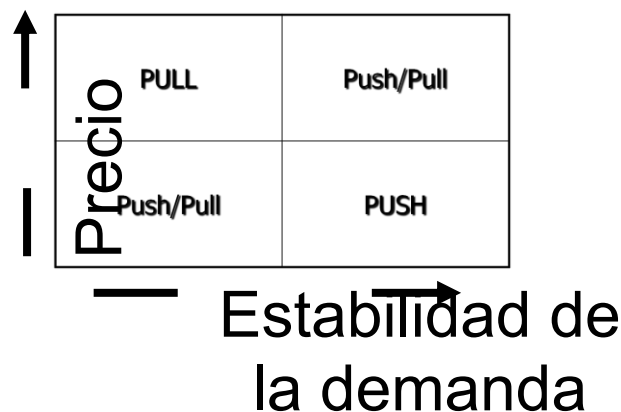
Los costos del inventario se clasifican de la siguiente forma:

- Costos de abastecimiento.
 - o Precio de venta o costo de manufactura.
 - o Costos de arranque o ajuste.
 - o Costo administrativo de procesar la orden.
 - o Costos de transporte (cuando no están incluidos en el precio).
 - o Costos de manejo en la recepción.
- Costos de Almacenamiento.
 - o Costos de espacio (renta, luz, refrigeración, calentamiento).
 - o Costos de capital (mantener el inventario).
 - o Costos de servicio (seguros, impuestos).

- Costos de riesgo (deterioro, robo, daño, y obsolescencia).
- Costos de desabasto.
 - Ventas perdidas.
 - Backorder.

Sistemas push y pull

- Push (make / build / supply – to – stock)
 - Eficiencia
 - Los inventarios se usan para lograr buenas economías a través de corridas de producción económicas, descuentos por cantidad, procesamiento de órdenes por lotes y transporte en cantidades grandes.
 - Inventarios de seguridad para mantener una alta disponibilidad.
 - La demanda se surte del inventario y hay un control estricto sobre éste, para mantenerlo al mínimo nivel.
- Pull (make / build / supply – to – order)
 - Responsividad.
 - Capacidad en exceso, cambios rápidos, tiempos de entrega cortos, procesamiento flexible, transportación premium, procesamiento unitario de órdenes.



Pronóstico de la Demanda.

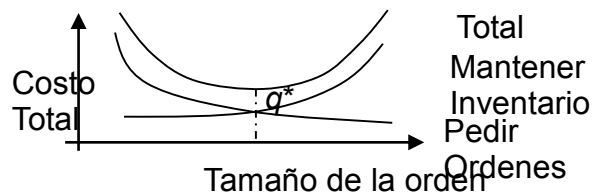
Provee las entradas básicas de información para marketing, producción, finanzas, compras. Las características de la demanda son: espacial, temporal, y aleatoria.

Pronóstico. Un pronóstico es un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro basándose en análisis y consideraciones de juicio. El principal propósito de hacer un pronóstico es obtener conocimiento sobre eventos inciertos que son importantes en la toma de decisiones presentes, y es útil si se reduce la incertidumbre que rodea al evento en cuestión teniéndolo resulta en una decisión cuyo beneficio sea superior al costo incurrido en obtener el pronóstico. (Makridakis, 2002).

Existen métodos cualitativos y cuantitativos para realizar pronósticos, la elección para definir cuál es el mejor método a utilizar depende de elementos como: El contexto del pronóstico, la relevancia y disponibilidad de datos históricos, el grado de exactitud deseado, el período de tiempo que se va a pronosticar, el análisis costo beneficio del pronóstico, el tiempo disponible para elaborarlo, etc.

Función del Costo Total. A continuación se presenta la ecuación del Costo total del Inventario.

$$\mu(q) = \frac{kd}{q} + cd + \frac{hq}{2}$$



Donde:

- d = Demanda por período (unidades/tiempo)
- S_d = Variación de la demanda (unidades/tiempo)
- c = Costo unitario (\$ / unidad)
- p = Tasa del costo de mantener el inventario (%/tiempo)
- h = Costo de mantener el inventario (\$/unidad – tiempo)
- k = Costo fijo de ordenar (\$ / orden)
- q = Cantidad a ordenar (unidades / orden)
- u = Costo total (\$ / tiempo)

Medidas de desempeño.

- Nivel de inventario promedio (\$, u, días de demanda)
- Tamaño promedio del lote de reabastecimiento.
- Nivel promedio de inventario de seguridad.
- Nivel de inventario estacional.
- Fill rate, Cycle service level
- Fracción del tiempo de desabasto.
- Días de abastecimiento: días de demanda cubiertas por el inventario:

Inventario promedio (\$, u) / Demanda diaria (\$, u).

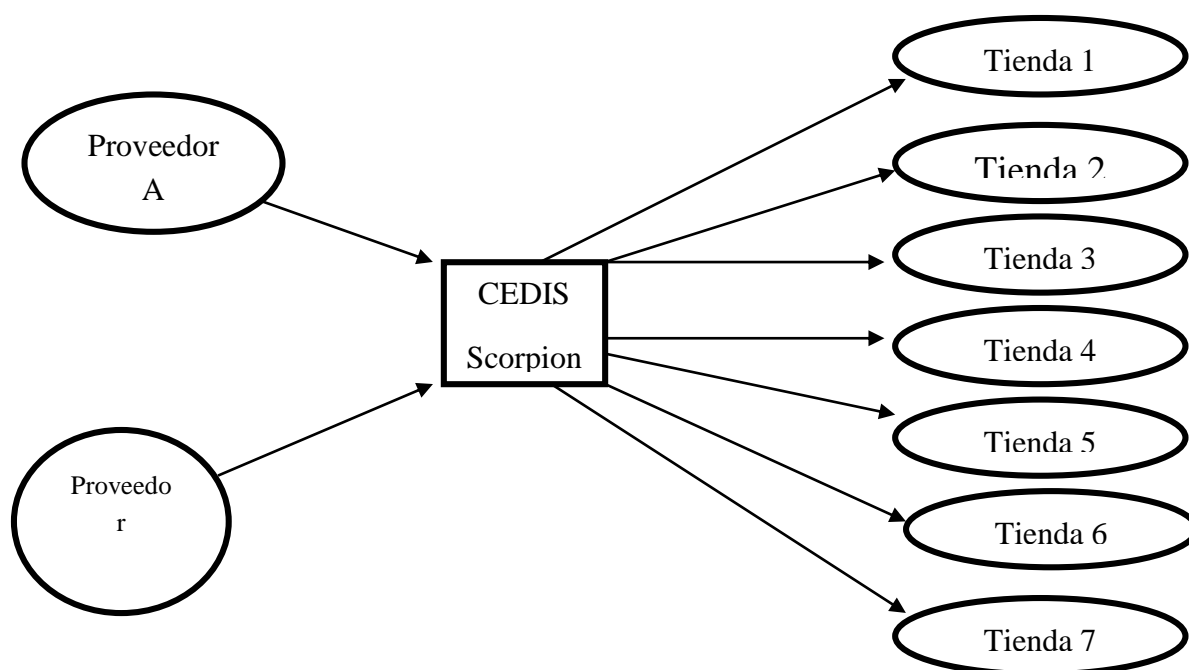
- Vueltas de inventario: Número de veces que se abastece la demanda anual con el inventario:

$$\text{Demanda anual (\$, u)} / \text{Inventario promedio (\$, u)}$$

El modelo del transporte.

El problema del transporte o distribución es un problema de redes especial en programación lineal que se funda en la necesidad de llevar unidades de un punto específico llamado Fuente u Origen hacia otro punto específico llamado destino. Los principales objetivos de un modelo de transporte son la satisfacción de todos los requerimientos establecidos por los destinos y claro está la minimización de los costos relacionados con el plan determinado por las rutas escogidas. (Taha, 2008)

Modelo de Transporte aplicado.



MARCO CONTEXTUAL

La Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C. (ANAM), se constituyó en enero de 1996, actualmente la Asociación se conforma por empresas de abarrotes en su calidad de mayoristas, y poseen la característica de comercializar productos dentro de la categoría de abarrotes, mismos que surten a todas las misceláneas del país. Las empresas mayoristas que conforman la ANAM, representan el 90% de facturación de las mayoristas del país, mismas que representan el 1% del PIB nacional, y el 6.46% del PIB sector comercio, se estima que este canal representa el 45.6% del total de ventas dentro del mercado de productos de consumo en México. (ANAM, 2015).

En la tabla siguiente se puede observar el porcentaje de participación que tienen las diferentes categorías de abarrote, y cuál ha sido el crecimiento de dicha categoría en relación al año pasado.

El desempeño por división (año móvil mzo-abr'14 / ene-feb'15)

Descripción	Participación (%)	Crecimiento (%)
Comestibles	54.7 %	+ 8.6 %
LCH (Limpieza y cuidado del Hogar)	20.2 %	+ 5.6 %
Papel	15.7 %	+ 3.4 %
HCP (Higiene y cuidado personal)	6.7 %	+ 0.7 %
Mascotas	2.7 %	+ 7.6 %

El crecimiento del mayoreo abarrotero en el acumulado anual (ene-feb) 2015 vs mismo período anterior, a tiendas totales fue superior al crecimiento del canal autoservicios (mayoreo + 9.8% vs + 8.1% AS's) (antad 2015)

El comportamiento de las diez categorías más relevantes en abarros se presenta en el siguiente cuadro:

Año Móvil (Mzo-Abr'14–Ene-Feb'14)			Bimestre Ene-Feb'15		
Participación	Crecimiento	Descripción	Participación	Crecimiento	División
7.3 %	+ 4.5 %	Papel Higiénico	8.1 %	+ 15.1 %	LCH
5.8 %	+ 4.5 %	Detergentes Ropa	5.8 %	+ 3.9 %	LCH
5.8 %	+ 10.1 %	Galletas	6.1 %	+ 10.5 %	comestibles
5.6 %	+ 0.5 %	Pañal Bebé	5.7 %	+ 3.7 %	HCP
3.7 %	- 2.0 %	Aceites Comestibles	3.5 %	- 3.3 %	comestibles
3.1 %	- 2.0 %	Café	3.7 %	+14.0 %	comestibles
2.8 %	+ 16.8 %	Endulzantes	2.6 %	+ 11.2 %	comestibles
2.4 %	+ 7.7 %	Suavizantes	2.6 %	+ 9.1 %	LCH
2.4 %	+ 19.1 %	Leche Blanca Líquida	2.6 %	+ 27.0 %	comestibles
2.2 %	+ 6.5 %	Perros	2.4 %	+ 17.9 %	Mascotas

Se encuentran afiliadas más de 600 mil tiendas a la ANAM, la gran mayoría ha sido apoyada por la Secretaría de Economía en materia de capacitación de personal, financiamiento para cambio de equipo, y para mejoras en la imagen de sus negocios.

Este sector genera cerca de 30 mil fuentes de empleo directas y más de 40 mil indirectas; además en las pequeñas tiendas que surten en todo el país, se genera un millón 400 mil empleos.

Este sector en 2010 registró un crecimiento del siete por ciento con ventas superiores a los 125 mil millones de pesos. (Secretaría de Economía).

Sistema Nacional de Plataformas Logísticas.

Para darle un enfoque territorial a la política en materia de logística, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría de Economía colaboran con el Banco Interamericano de Desarrollo para impulsar un Sistema Nacional de Plataformas Logísticas.

Los objetivos de este sistema son:

- 1.- Promover la competitividad de la infraestructura logística en México, conforme a lo establecido en el Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012.
- 2.- Impulsar la innovación para hacer más competitivas las cadenas de suministro vinculadas a los mercados interno y externo.
- 3.- Establecer un ordenamiento territorial logístico competitivo.
- 4.- Facilitar la realización de las actividades industriales y comerciales, tanto en el mercado interno como en el comercio exterior, mediante el desarrollo de la infraestructura y de los servicios logísticos necesarios. (Secretaría de Economía).

Estadísticas Logísticas

- 1.- Índice de desempeño logístico 2009: 3.05 donde 1 es bajo y 5 es alto. Indicadores del Banco Mundial señalan que en 2010, México ocupó el lugar 50 de 155 países
- 2.- Costos Logísticos de las empresas mexicanas: 10.3% de las ventas, de los cuales: 40% corresponden a costos de transporte y 60% a inventarios, procesamiento de pedidos almacenamiento y planeación de la gestión de operaciones de transporte.
- 3.- Los costos logísticos en México representan 15.3% del Producto Interno Bruto (PIB), según las estimaciones de A.T. Kearney contenidas en la Agenda de competitividad en logística 2008-2012. (Secretaría de Economía)

Competencias laborales.

El comité de Gestión por competencias para la Logística y la Cadena de Suministros en México fue instalado el 4 de marzo de 2010. Actualmente cuenta con 6 grupos técnicos: Almacenes, Autotransporte, Ferroviario, Grúas Móviles, Marítimo y Montacargas. Los objetivos del Comité son:

- 1.- Promover el desarrollo de estándares de competencia en las funciones relacionadas con la logística y la cadena de suministros.
- 2.- Definir la agenda de capital humano, que contenga temas de capacitación, incentivos y transferencia de trabajo.
- 3.- Desarrollar y/o actualizar estándares de competencia, instrumentos de evaluación y mecanismos de consecuencias que incentiven la certificación de trabajadores.
- 4.- Dar seguimiento e impulsar la operación de las soluciones de evaluación y certificación.

Se han publicado dos estándares de competencia: “Planificación del control de inventarios de producto” y “Operación de la grúa móvil”.

Hay dos en proceso de publicación: “Establecimiento de la demanda y oferta del servicio doméstico de autotransporte de productos” y “Operación de la grúa viajera”. Otros están siendo desarrollados. (Secretaría de Economía)

MATERIALES Y MÉTODOS (Identificación de experiencias)

Scorpion es una empresa comercializadora de abarrotes con más de 30 años de experiencia en el canal de Mayoreo. Es una empresa enfocada en la venta de bienes de consumo a través de mayoreo, medio-mayoreo y autoservicio, con una presencia sólida dentro del mercado mexicano.

Especializándose en un conjunto de acciones como son:

- Adecuada mezcla de productos.
- Precio competitivo.
- Ofertas y promociones atractivas al consumidor.
- Monedero electrónico.

El fortalecimiento de la marca (Scorpion) ha sido parte importante para la continua lealtad de sus clientes, lealtad que se traduce en la consolidación de sus 43 sucursales en sus diferentes formatos, distribuidas en la zona metropolitana de la Ciudad de México, Guanajuato, Morelos y Puebla.

Su Portafolio de Productos y Servicios se clasifica de la siguiente manera

- El catálogo está conformado por más de 6,000 productos de bienes de consumo frecuente dentro de las siguientes categorías:
 - Abarrotes comestibles.
 - Abarrotes no comestibles.
 - Cremería y salchichonería.
 - Bebidas.
 - Cuidado personal.
 - Confitería.
 - Vinos y Licores.

- Servicios de valor agregado:
 - Pre-pago de internet.
 - Pre-pago de telefonía celular.
 - Envíos de dinero.
 - Pago de agua, impuestos, luz, teléfono, etc.

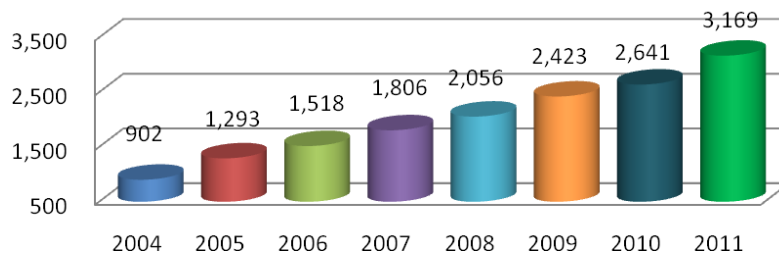
- Soportado por más de 400 Proveedores y Socios de Negocio.

Indicadores

Aspectos relevantes de su operación.

- Participación de 28% del mercado En Valle de México *
- Dentro de los 3 principales mayorista del Valle de México y uno de los 10 principales mayoristas a nivel Nacional.
- Superficie tipo de venta: 38,426 m2.
- Clientes: 74,800 (24,800 detallistas)
- Ticket promedio de mayoreo: \$1,049.00
- Ticket promedio de autoservicio: \$220.00
- Ticket promedio de Cash and Carry: \$684.00
- Ticket promedio de Gran Mayoreo: \$94,240.00

Ventas Netas | Valor (´000)



*Fuente: Nielsen | Reporte de Participación | YTD Feb. -2011.

A continuación se presenta un ejemplo de los formatos que maneja.

Formato: Club de Precios

Formato	Club de Precios
Ciente Foco	Detallista Socio
Forma de Comercialización	Cliente accede a tomar mercancía, tanto piezas como cajas,.
Estrategia de Precios	Cajas y Piezas mediante un precio unitario unico a los socios.
Principales Atributos requeridos en el formato adicionales al buen servicio y disponibilidad de producto	Precios bajos a cualquier volumen, Lay out, Promociones y variedad de producto enfocadas, Horario Amplio



Centro de distribución Tultitlan

Actualmente el CEDIS es parte de la estrategia del negocio, así como de sus socios comerciales, con un movimiento de más de 48 mil cajas diarias que han permitido eficientar la cadena de suministro de las diferentes categorías que comercializan, en ellos se administra más del 90% de los productos de sus proveedores, en su mayoría líderes en cada una de sus categorías.

- 10,000 m2 de bodega con 16 m de altura.
- 8,000 m2 de patio de maniobra
- 32 puertas con rampas niveladoras
- 200 m2 de oficinas administrativas



Equipo de transporte

Cuentan con una flotilla propia que atiende la operación local, foránea, con la garantía de operación a bajo costo y abasto oportuno de las categorías que comercializan.

Kimberly-Clark de México, KCM es la compañía líder en productos de consumo para el cuidado e higiene personal y familiar, dentro y fuera del hogar.

Es una empresa mexicana que opera de manera ininterrumpida desde hace más de 50 años y que ha jugado un papel importante en México como fuente generadora de empleo. Con ocho plantas productivas, emplean a más de 7 mil colaboradores directos y más de 10 mil indirectos, impulsando un gran número de cadenas productivas que beneficia a miles de familias mexicanas.

Kimberly-Clark de México ha jugado un papel importante en la incursión y el desarrollo de productos para el consumidor en el mercado mexicano. Ofrecen productos que han mejorado de manera significativa la calidad de vida de las personas como son; pañales para niños y adultos mayores, papel higiénico, toallas femeninas, toallitas húmedas, pañuelos faciales, servilletas y toallas de cocina, entre otros. Sus productos son indispensables para satisfacer necesidades básicas de la vida diaria de los mexicanos, por ello brindan la más alta calidad con marcas reconocidas como:

Huggies®, KleenBebé®, Pull-Ups®, Kleenex®, Kotex®, Depend®, Kleenex® Cottonelle®, Pétalo®, Suavel®, Vogue®, Sanitas®, Marli® y Kimlark®, entre muchas otras que al día de hoy se han convertido en un referente para los hogares y empresas mexicanas debido a su constante innovación que agrega verdadero valor a sus consumidores y los diferencia cada vez más de otros productos.

KCM es una empresa pública cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con clave de pizarra KIMBER. Con ventas anuales superiores a los \$26,000 millones de pesos y exportaciones por más de \$1,500 millones de pesos.

Es una empresa que desde el inicio de sus operaciones, han laborado en beneficio de los consumidores, de los trabajadores y del país en general, además de estar comprometidos con las comunidades donde están presentes, el medio ambiente y el desarrollo sustentable. Certificados como Industria Limpia, año con año sus procesos de producción son más eficientes a través del ahorro de agua, la optimización de consumo de energía, la disminución de emisiones y el incremento en el uso de fibras provenientes de papel de desperdicio para reciclar.

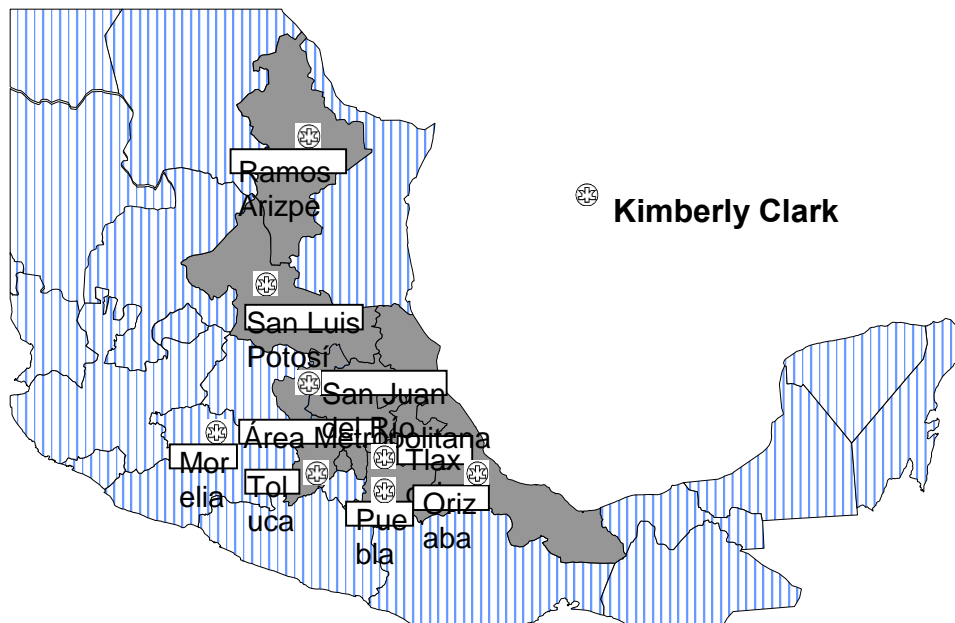
Las plantas y Centros de Distribución de KCM se relacionan a continuación:

Planta	Hogar	Pañales	Protección Femenina	Professional	Toallitas Húmedas
Orizaba	X				
San Juan del Río (Bajío)	X				
PROSEDE (Cuautitlán)		X	X		X
Morelia	X				
Ramos Arizpe	X	X			
Tlaxcala		X			X
Ecatepec	X			X	
Izcalli		X			
Texmelucan				X	
Toluca	X				

Centros de Distribución de Kimberly Clark.

Monterrey	C.D.M (Centro de Distribución Metropolitana)
Guadalajara	Tultitlan
Tepetzotlán	Villahermosa
Cd. Obregón	C.D.A (Centro de Distribución Anexa)

La ubicación geográfica de las principales plantas de Kimberly Clark de México se presenta a continuación.



Kimberly Clark es uno de los principales proveedores de Grupo Scorpion.

A continuación se presenta el análisis conforme a la metodología del costo de inventario.

El primer paso en la investigación, consistió en seleccionar los principales 20 productos que más movimiento tienen en Scorpion, realizando una tabla ABC e identificando los que más contribución marginal agregan a la Organización.

Los productos de Kimberly Clark reflejaron ser los de mayor movimiento. El papel higiénico Vogue se produce en la planta de Ramos Arizpe en el estado de Coahuila y presenta una demanda anual aproximada de 160,000 colchones, o lo que es lo mismo se requieren aproximadamente de 300 embarques en tráiler con remolques de 53 pies para cubrir este requerimiento.

El interés por desarrollar todos los ejercicios con este producto surge por la oportunidad de negocio que representa realizar el transporte al Centro de Distribución de Scorpion de esta mercancía de una manera ordenada, y debidamente administrada para cubrir los requerimientos de todos los puntos de venta. Asimismo, este ejercicio permite calcular la rotación de los tracto camiones en función de una demanda estimada, y al mismo tiempo presupuestar los flujos de efectivo que se pueden generar de estos movimientos.

Esta oportunidad de negocio puede ser estudiada para diferentes proveedores, y por supuesto, representa una alternativa de optimizar el costo logístico generando beneficios económicos para

organización. Conociendo los resultados obtenidos por los modelos en un sólo producto, y habiendo estudiado la metodología que utiliza la empresa en la administración de sus inventarios, se aplicó el más representativo, y que correspondió al higiénico Vogue de 500 hojas.

A continuación se presentan el auxiliar de movimientos de este SKU.

Clave	1041					
Descripción	VOGUE HIG 500 HOJAS 24/4 PZ *					
2009	Cantidad Comprada	Importe Neto de Compra	Cantidad Vendida	Venta en Importe Neto	Inventario Final pza.	Inversión Final Imp. Neto
Enero	7,883	2,452,567	12,039	\$3,935,520	5,891	\$1,812,893
Febrero	5,229	1,642,958	6,567	\$2,167,818	4,554	\$1,415,167
Marzo	7,951	2,498,082	8,763	\$2,913,001	3,742	\$1,171,085
Abril	10,463	3,287,225	7,367	\$2,438,582	6,838	\$2,146,191
Mayo	7,480	2,350,150	8,638	\$2,871,888	5,680	\$1,783,609
Junio	11,688	3,672,371	9,793	\$3,243,133	7,575	\$2,379,505
Julio	8,223	2,583,437	8,743	\$2,907,010	7,055	\$2,216,340
Agosto	8,527	2,705,013	9,785	\$3,260,353	5,796	\$1,830,768
Septiembre	7,418	2,387,717	9,538	\$3,202,056	3,676	\$1,173,395
Octubre	11,833	3,853,854	7,413	\$2,516,791	8,096	\$2,624,329
Noviembre	17,768	5,768,283	12,666	\$4,310,433	13,198	\$4,282,648
Diciembre	13,699	4,472,741	13,133	\$4,480,312	13,764	\$4,480,313
Total 2009	118,160	37,674,400	114,444	38,246,898		27,316,244

Clave	1041					
Descripción	VOGUE HIG 500 HOJAS 24/4 PZ *					
2010	Cantidad Comprada	Importe Neto de Compra	Cantidad Vendida	Venta en Importe Neto	Inventario Final	Inversión Final Imp. Neto
Enero	10,659	3,553,133	15,047	\$5,210,236	9,376	\$3,084,043
Febrero	5,915	1,990,711	7,520	\$2,627,251	7,771	\$2,579,028
Marzo	9,901	3,337,802	10,275	\$3,621,512	7,397	\$2,476,618
Abril	12,855	4,489,660	8,000	\$2,896,860	12,252	\$4,214,440
Mayo	7,176	2,509,547	11,086	\$4,039,041	8,342	\$2,887,147
Junio	14,386	5,307,280	12,712	\$4,824,762	10,016	\$3,611,201
Julio	8,907	3,280,842	9,891	\$3,792,301	9,032	\$3,289,591
Agosto	9,872	3,479,200	12,942	\$4,878,243	5,962	\$2,134,762
Septiembre	8,901	3,137,842	10,846	\$4,050,353	4,017	\$1,425,018
Octubre	14,199	5,005,382	8,655	\$3,216,301	9,561	\$3,375,113
Noviembre	45,322	15,976,753	16,399	\$6,087,052	38,484	\$13,569,543
Diciembre	11,639	4,102,940	16,960	\$6,294,931	33,163	\$11,692,686
Total 2010	159,732	56,171,091	140,333	51,538,842		54,339,191

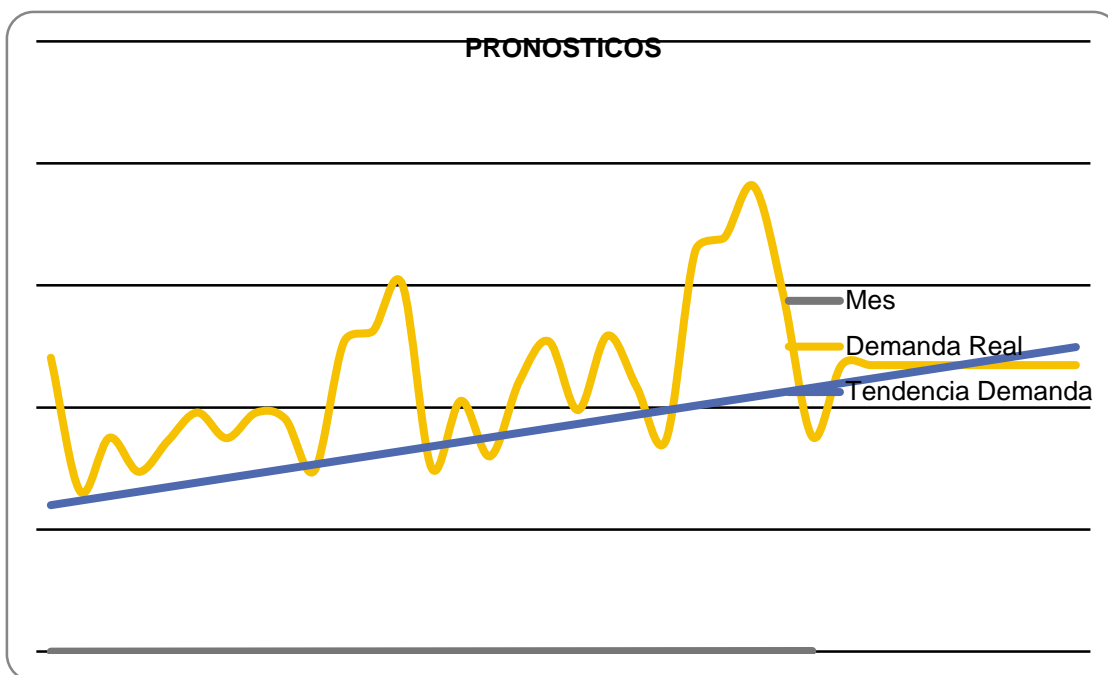
Clave	1041					
Descripción	VOGUE HIG 500 HOJAS 24/4 PZ *					
2011	Cantidad Comprada	Importe Neto de Compra	Cantidad Vendida	Venta en Importe Neto	Inventario Final	Inversión Final Imp. Neto
Enero	527	185,776	19,068	\$7,077,323	11,680	\$5,155,443
Febrero	5,055	1,782,292	14,670	\$5,444,946	2,060	\$1,765,373
Marzo	25,054	8,833,539	8,802	\$3,266,960	4,852	\$7,495,502
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
Total 2011	30,636	10,801,607	42,540	\$15,789,229		\$14,416,317

Conociendo el consumo de este producto y utilizando la metodología de pronósticos, se estima la demanda del mismo para el próximo año, obteniendo los siguientes resultados.

Pronostico de Demanda								
Clave 1041		(N) muestra =	2	Vogue Hig 500 Hojas 24/4 pz*				
Metodología: Promedio Móvil								
Dato	Periodo	Demanda	Pronostico promedio móvil	MAD	ME	SDE	MAPE	MPE
1	Ene-09	12,039	0					
2	Feb-09	6,567	0					
3	Mar-09	8,763	9,303	540	-540	540	6.17%	-0.062
4	Abr-09	7,367	7,665	419	-419	436	5.11%	0.328
5	May-09	8,638	8,065	471	-88	486	5.62%	0.034
6	Jun-09	9,793	8,003	801	382	990	8.78%	0.451
7	Jul-09	8,743	9,216	735	211	910	8.11%	-0.006
8	Ago-09	9,785	9,268	699	262	857	7.64%	-0.294
9	Sep-09	9,538	9,264	638	264	800	6.96%	-0.002
10	Oct-09	7,413	9,662	840	-51	1,092	9.88%	2.322
11	Nov-09	12,666	8,475	1,212	421	1,735	12.46%	0.002
12	Dic-09	13,133	10,039	1,400	688	1,915	13.57%	1.323
13	Ene-10	15,047	12,900	1,468	821	1,937	13.63%	0.001
14	Feb-10	7,520	14,090	1,893	205	2,653	19.78%	-6.747
15	Mar-10	10,275	11,284	1,825	111	2,564	19.01%	0.000
16	Abr-10	8,000	8,898	1,759	39	2,482	18.46%	-6.611
17	May-10	11,086	9,138	1,772	167	2,450	18.40%	0.000
18	Jun-10	12,712	9,543	1,859	354	2,501	18.81%	-8.204
19	Jul-10	9,891	11,899	1,868	215	2,475	18.89%	0.000
20	Ago-10	12,942	11,302	1,855	295	2,436	18.55%	4.553
21	Sep-10	10,846	11,417	1,787	249	2,375	17.85%	0.000
22	Oct-10	8,655	11,894	1,860	75	2,425	18.83%	29.156
23	Nov-10	16,399	9,751	2,088	388	2,776	19.86%	0.000
24	Dic-10	16,960	12,527	2,195	572	2,872	20.15%	17.088
25	Ene-11	19,068	16,680	2,203	651	2,853	19.82%	0.000
26	Feb-11	14,670	18,014	2,251	484	2,875	19.94%	-28.506
27	Mar-11	8,802	16,869	2,483	142	3,246	22.81%	0.000

28	Abr-11	11,736	11,736					
29	May-11	11,736	11,736					
30	Jun-11	11,736	11,736					
31	Jul-11	11,736	11,736					
32	Ago-11	11,736	11,736					
33	Sep-11	11,736	11,736					
34	Oct-11	11,736	11,736					
35	Nov-11	11,736	11,736					
36	Dic-11	11,736	11,736					
Demanda Estimada 2011		157,187		MAD	2,483.27			
				ME	142.03			
				SDE	3,246.38			
				MAPE	22.81%			0.285
				MPE	0.000			

En la siguiente gráfica se proyectan los resultados citados



Una vez que se ha estimado la demanda de este producto se procede a realizar las operaciones correspondientes al modelo EOQ de administración de inventarios, y con ello calcular los valores óptimos de las variables c , p , y k .

MODELO EOQ

Determinación de Variables (c , p , k)

Determinación del Costo de Producto (c)

- Precio de Lista	367.12	
- Descuento Logístico	1.50%	361.6132
- Descuento por Compromiso Compra Anual (120,000 colchones al año)	2.50%	352.4352
- Descuento por Planes de Crecimiento (20% más de la venta del año anterior)	1.50%	347.0451
- Descuento por Pronto Pago (tres días una vez presentación factura)	1.00%	
- Descuento por Promociones (Aniversarios, apoyos financieros, etc.)	1.00%	
- Utilidad promedio del CEDIS	1.00%	

Precio Costo para CEDIS de un colchón de Vogue 352.44

MODELO EOQ

Determinación de Variables (c, p, k)

Determinación del Costo de la Orden (k)

- Nóminas Administrativas	176,000
- Impuestos sobre nóminas	52,800
- Arrendamiento Oficina	150,000
- Equipo de Cómputo	46,000
- Renta de autos utilitarios	35,000
- Servicios Administrativos	123,000
- Teléfonos, Enlaces, y Telecomunicaciones	28,000
- Energía Eléctrica	4,500
- Cuotas y Suscripciones	1,500
- Capacitación	7,800
- Impuestos y Derechos	20,900
- Primas y Seguros	16,188
- Vigilancia	8,500
- Depreciaciones	35,000
- Mantenimiento de Ofna, Cómputo, Transporte	21,100
- Combustibles y Lubricantes	7,000
- Licencias	7,800
- Otros	48,000

S U M A S 789,088

Se estima que el 25% de las actividades del Corporativo 25.00%
están relacionadas con colocar órdenes de compra
Asimismo, el promedio mensual de recepción de 1,875
pedidos en CEDIS y en sucursales es de

Costo de Colocar una Orden (k) 105

MODELO EOQ

Determinación de Variables (c, p, k)

Determinación del Costo de Mantener el inventario (p)

- Nóminas Semanales	176,000
- Nóminas Quincenales	100,000
- Impuestos sobre nóminas	82,800
- Uniformes	8,200
- Arrendamiento de Centro de Distribución	200,000
- Equipo de Cómputo	8,000
- Renta de autos utilitarios	7,000
- Servicios Administrativos	35,000
- Teléfonos, Enlaces, y Telecomunicaciones	15,000
- Energía Eléctrica	7,500
- Renta de montacargas	39,200
- Capacitación	3,500
- Materiales de Empaque	62,900
- Costo Financiero del Inventario	1,058,333

- Impuestos y Derechos	15,000
- Primas y Seguros	8,500
- Vigilancia	18,500
- Depreciaciones	15,000
- Mantenimiento de Cedis, Cómputo, Transporte	9,800
- Combustibles y Lubricantes	2,000
- Licencias	2,300
- Otros	43,000

S U M A S **1,917,533**

Valor del Inventario al 31 de marzo 127,694,000

Tasa mensual de mantener el inventario (p) 1.50%

MODELO EOQ

Determinar:

- Cantidad óptima a ordenar.
- Calcular por separado los costos de ordenar, comprar y del inventario.
- Determinar el número de veces que se ordena por año.
- El producto se obtiene del proveedor con 3 días de tiempo de entrega
- La compañía recibe de lunes a sábado 52 semanas del año.
- El número de días laborables al año son 300.
- Un tráiler embarca promedio de 550 colchones de Vogue.
- La política de la Compañía es tener un mínimo de 3,284.92 colchones en almacén y un máximo de 8,212.29 colchones de papel Vogue en almacén

Datos:

- (d) Demanda Anual	157,187	Colchones de Vogue
- (c) Costo por colchón	352.44	pesos por colchón
- (k) Costo de colocar una orden	105	pesos por orden
- (p) Tasa de Mantener el inventario mensual	1.50%	% mensual
- (h) Costo de mantener el inventario por unidad	5.29	pesos por colchón
- (q) Cantidad óptima a ordenar	2,499	Colchones por orden
- Meses del año	12	mes / año
- Días Laborables	300	días / año
- Costo de Ordenar	6,605	pesos por la orden
- Costo de Comprar	55,398,056	pesos del producto
- Costo de Mantener el Inventario	6,605	pesos por producto al año
- (uq) Costo Total óptimo de ordenar	55,411,266	pesos por compra total
- (T) Tiempo entre órdenes al año	0.0158971	fracción de días / año
- (T) Tiempo entre órdenes en días	4.77	días
- (L) Tiempo de entrega diario	0.010	tiempo de entrega / año
- (R) Reorden	1,572	Número de pza.

q*	Costo de Ordenar	Costo de Comprar	Costo de Mantener el Inventario	Costo Total

499	33,088	55,398,056	1,318	55,432,462
999	16,524	55,398,056	2,640	55,417,220
1,499	11,012	55,398,056	3,962	55,413,029
1,999	8,257	55,398,056	5,283	55,411,596
2,499	6,605	55,398,056	6,605	55,411,266
2,999	5,504	55,398,056	7,927	55,411,486
3,499	4,717	55,398,056	9,248	55,412,021
3,999	4,127	55,398,056	10,570	55,412,753
4,499	3,669	55,398,056	11,892	55,413,616
4,999	3,302	55,398,056	13,213	55,414,570

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS EN TORNO A LA APLICACIÓN

Comentarios en relación a la aplicación de los modelos matemáticos y pronósticos para el cálculo de la demanda.

- La empresa cuenta con toda la información para poder realizar los modelos matemáticos y pronósticos de la demanda, sin embargo, existe desconocimiento de los mismos en todos los niveles organizacionales, y únicamente han contado con asesorías de consultores externos que brindan metodologías de cálculos sencillos basados en una historia de 7 semanas. Estos cálculos no son precisos, pero también se debe mencionar que no se alejan tanto de la realidad, aunque normalmente tienden a mantener un inventario más elevado de lo requerido.
- Para determinar las variables básicas de c , p , y k , se solicitó la información financiera y se desglosaron los costos y gastos conforme a los conceptos que corresponden para determinar dichas variables. Para algunos artículos es complejo determinar la variable c por las diferentes negociaciones que se llevan a cabo conforme las circunstancias. Por ejemplo Kimberly Clark, ofrece descuentos por demanda estimada anual, por aniversarios, por ayudar a sus distribuidores a “drenar” sus inventarios cuando estos están muy elevados y no han tenido rotación adecuada por la variable del precio en el mercado, por pronto pago, incluso, en ocasiones ofrecen descuentos al finalizar el mes porque no han cumplido con sus expectativas de venta, esta última alternativa representa un verdadero problema, porque lo único que ocasiona es aumentar los inventarios de sus distribuidores.
- Otra área de oportunidad que se pudo observar es que en ocasiones los compradores no tienen perfectamente identificado el proceso de compra de sus artículos, por ejemplo, la salsa tamazula tiene un precio de venta en planta pero en el sistema no aumentaban la parte proporcional del flete al artículo comprado reflejando por consiguiente una utilidad por corrugado ficticia.
- Otra área de oportunidad es que hay artículos que su demanda aumenta por temporadas, por ejemplo, el caso del atún dolores en la semana santa. Para pronosticar este tipo de artículos, se podría utilizar otra metodología de pronósticos como la de winters, para estimar la demanda probable de este artículo.
- El procedimiento en Scorpion para la compra de sus productos es muy sencillo, el sistema les brinda una compra sugerida (como lo muestran las cédulas anteriormente elaboradas), y los compradores verifican el status de su inventario y deciden si se realiza la compra y en qué cantidad, dependiendo del tiempo que se tenga existencia en el almacén del producto. Incluso los bonos que se les paga al departamento de compras se establece en función de que no haya agotados, de tal manera que si se rebasa el límite máximo señalado por el sistema, no existe ninguna sanción u observación. El bono manda una señal de compra y no de cuidado del nivel de inventario del producto, esto también ocasiona que el valor del inventario sea más alto de lo requerido.

- En ocasiones los compradores conocen los aumentos de precio de mercancía para una próxima fecha, cuando esto sucede, normalmente se realizan compras por volúmenes mucho más elevado de lo que se requeriría buscando con ello obtener una utilidad financiera.
- Aunque se cuenta con un infraestructura sofisticada de equipo y sistemas de computo, la realidad es que no se realizan estudios en base a la demanda de los productos, todo el proceso radica en ¿Cuánto cuesta comprarlo? ¿Cuánta utilidad espero obtener por venderlo?, sin considerar los costos de mantener el inventario y de colocar las ordenes.

CONCLUSIONES

La única verdadera ventaja competitiva es la velocidad con la que aprendemos, y la aplicación de este conocimiento en la cadena de suministros de una empresa representa la diferencia que la hace exitosa con respecto a las que compite en su sector.

La aplicación del modelo de transporte no es algo novedoso, sin embargo, alineando el concepto de manejo del inventario y sus restricciones, al pronóstico de la demanda de los productos, y al transporte que se utiliza desde el origen de las fábricas, hasta los centros de distribución o puntos de venta, disminuyen el costo logístico generando una mayor rentabilidad a las empresas que día a día buscan mejorar las prácticas con las que operan en su cadena de suministros.

RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan las recomendaciones que se generan como consecuencia de esta investigación.

1.- Es importante definir adecuadamente el método de pronóstico más conveniente para calcular la demanda del producto o serie de productos que queremos proyectar, por ejemplo, si es un producto estacional seguramente se elegirá el Método Winters. En el desarrollo de esta investigación se utilizó el Método de Promedio Móviles.

2.- En esta investigación se utilizó el modelo (EOQ) sin faltantes, para determinar la cantidad económica a ordenar, pero es importante tener en consideración que este mismo modelo tiene variables como por ejemplo con faltantes, con back-order, etc. Asimismo, existen modelos matemáticos específicos para determinar la cantidad económica a producir, o la cantidad a ordenar incluyendo descuentos incrementales, etc.

Por consiguiente, es importante conocer el producto y su contexto para definir el mejor método matemático para calcular las variables de c , p , y k , explicadas en el marco teórico.

3.- El modelo de transporte que se aplicó en esta investigación es con únicamente un cruce de andén, y como destino final los puntos de venta de la organización. Sin embargo, es importante considerar las posibles variaciones logísticas que se tengan en el origen y en el destino final de los productos.

4.- Como consecuencia de esta investigación, se realizó la inversión para el crecimiento de la flota vehicular de la empresa de manera importante, y se incluyeron todas las plantas del proveedor y sus Centros de Distribución obteniendo resultados económicos satisfactorios. Posteriormente, se incluyeron otros proveedores con las mismas consideraciones. Sin embargo, el proyecto también puede llevarse a cabo tercerizando el servicio de transporte, sin comprometer líneas de crédito.

5.- Las mejoras continuas que se realizan en la cadena de suministros infiere la participación colaborativa del personal para la obtención de resultados positivos de la organización. El modelo aplicado en esta investigación no es la excepción, por lo que debe considerarse un adecuado trabajo en equipo.

REFERENCIAS

APICS “The Association for Operations Management”, CSCP, Certified Supply Chain Professional, Supply Chain Management Fundamentals, 2007

Ballou, Ronald H. "Business Logistics Management: planning, organizing and controlling the supply chain", 4th ed., Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, (1998).

David Simchi-Levi, Phillip Kaminsky, Edith Simchi-Levi “Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies”, McGraw Hill, 2000

Diebold, Francis, “Elementos de Pronósticos” México, Thompson Editores, 2002.

Edward H. Frazelle “Supply Chain Strategy”, McGraw Hill, 2002

Handfield R.B., Nichols Jr., Ernest L., “Introduction to Supply Chain Management”, Prentice Hall, Estados Unidos, 1999.

Makridakis, Spyros. “Métodos de Pronósticos, México, Ed.Limusa, 2002.

Paul R. Murphy Jr. Donald F. Wood “Contemporary Logistics”, Pearson – Prentice Hall, 2008

Steven Nahmias “Análisis de la Producción y las Operaciones”, MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO, 2007

Sunil Chopra, Peter Meindl “Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation”, Pearson Prentice Hall, 2007

Taha, H. (2008) Investigación de Operaciones. México. Pearson Prentice Hall.

Thomas E. Vollman, William L. Berry, D.Clay Whybark, F.Robert Jacobs “Manufacturing Planning and Control Systems for Supply Chain Management”, McGraw Hill, 2005

Westerfield, R. (2006) Fundamentos de Finanzas Corporativas. México, McGraw Hill.

Westerfield, R. (2007) Finanzas Corporativas. México. Mc Graw Hill

Páginas de Internet.

<http://www.anam.mx> Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas A.C.

<http://www.antad.mx> Asociación Nacional de Tiendas de autoservicio y departamentales A.C.

<http://www.economia.gob.mx> Secretaría de Economía.

Estudio de Gran Visión de Logística: Estrategias de desarrollo de la logística y el transporte de cargas para la competitividad sectorial en México, Secretaría de Economía- www.economia.gob.mx

**COMPETITIVIDAD VS SUSTENTABILIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

ROSA MARÍA ORTEGA OCHOA

MARICRUZ ESCOBAR GIL

RAÚL ARTURO CORNEJO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA Y
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UAMI - DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
CUERPO ACADÉMICO
ESTRATEGIA EMPRESARIAL MEXICANA
ÁREA DE INVESTIGACIÓN
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

racornejo@hotmail.com

rmortegao@hotmail.com

maricruzescobargil@yahoo.com.mx

RESUMEN

La Competitividad es desde hace varios años, un objetivo importante de todas las empresas en el mundo, no importando su tamaño o giro, sin embargo, no se contemplaba lo que ahora está adquiriendo cada vez mayor importancia, la sustentabilidad.

Los problemas ambientales a que hoy en día se enfrenta la humanidad, son cada vez más evidentes. La tendencia mundial es incorporar a todas las empresas a ser sustentables, pero la percepción de muchas de ellas es que solo son gastos innecesarios, por lo que hay la pregunta de investigación es:

¿Cómo identifica, como maneja y si existe una disyuntiva para la pequeña empresa, entre ser competitivo o ser sustentable?

La metodología utilizada en esta investigación, es no probabilística ya que es exploratoria y tiene como objetivo conocer qué opinión tienen las pequeñas empresas del área metropolitana, sobre la disyuntiva de mantener el nivel de competitividad logrado contra los requerimientos de sustentabilidad que la autoridad y sobre todo la sociedad les solicita.

Las conclusiones fueron muy interesantes, al lograr evidencia de que no es comprendida la sustentabilidad en sus tres dimensiones, solo en el aspecto ambiental, y consideran gastos innecesarios lo sustentable, sin embargo la pequeña empresa si realiza acciones de competitividad y de sustentabilidad.

PALABRAS CLAVE: Sustentabilidad, competitividad, MYPE.

COMPETITIVIDAD VS SUSTENTABILIDAD

EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA

(SEGUNDA PARTE)¹

INTRODUCCIÓN

La Competitividad es desde hace varios años, un objetivo importante de todas las empresas en el mundo, no importando su tamaño o giro, sin embargo, no se contemplaba, lo que ahora está adquiriendo cada vez mayor importancia, la sustentabilidad.

Los problemas ambientales a los que hoy en día se enfrenta la humanidad, son cada vez más evidentes. La tendencia mundial es incorporar a todas las empresas a ser sustentables, pero la percepción de muchas de ellas es que solo son gastos innecesarios, por lo que esta investigación busca evidencias de lo que realmente sucede en las pequeñas empresas, planteando la siguiente **pregunta de investigación:**

¹ Dada la dificultad de lograr entrevistas y encuestas con los pequeños empresarios, se realizó en un solo cuestionario la investigación de dos preguntas de investigación, si bien relacionadas con la sustentabilidad con objetivos diferentes, siendo esta la segunda de ellas.

¿Cómo identifica, como maneja y si existe una disyuntiva para la pequeña empresa, entre ser competitivo o ser sustentable?

Para las pequeñas empresas no ha sido fácil lograr el nivel de competitividad que sienten tener, de hecho han invertido lo más que han podido, y en muchos casos no lo han logrado, según su propia percepción. Por su parte las demás empresas, las medianas y grandes, han logrado un nivel de competitividad evidentemente alto, han logrado grandes ahorros en sus costos de producción, son efectivos; acceden a todo el mercado nacional e incluso muchas de ellas al internacional con gran éxito, lástima que sean las menos, solo el 0.9% del total de empresas medianas y 0.2% las grandes. (INEGI, censos económicos 2014).

La sustentabilidad en las empresas es ahora tan importante que por ejemplo, desde el 2011 la Bolsa Mexicana de Valores lanzó el Índice de Sustentabilidad y Responsabilidad Social (ISRS), o mejor conocido como índice verde, donde se incluyen empresas que cotizan en el mercado que cumplen con prácticas de sustentabilidad y responsabilidad social.

En este sentido, el nuevo índice fue conformado originalmente por 23 empresas elegidas por Empowerment Responsible Investment y la Universidad Anahúac, actualmente ha crecido el índice a 34 empresas.

Este índice tiene como objetivo integrar en una canasta, a las empresas emisoras listadas en México, que mejor se encuentran posicionadas con relación a su compromiso con el medio ambiente, sus principales grupos de interés y gobierno corporativo. Situación realmente muy difícil de entender, ya que en él se encuentran empresas muy contaminantes, como mineras o cementeras, que por sus procesos productivos es casi imposible que no contaminen el medio ambiente, baste mencionar la reciente contaminación de un río en el Estado de Sonora por Minera México. Realmente los criterios no son convincentes.

Independientemente de los criterios y si se está o no de acuerdo con ellos, el problema es si el ser una empresa sustentable les ha repercutido positivamente en algo, ingresos, participación de mercado, confianza y preferencia de la sociedad, o algún otro beneficio para la empresa, según el estudio realizado por el Dr. Martín Abreu, (2014, p. 17) no ha sido así, ya que concluye que: “Para las empresas no hay diferencia significativa antes versus después de ser certificadas como sustentables en el índice verde....no ha tenido una ganancia marginal por ser sustentable”.

Entonces ¿Qué se puede esperar del mercado con respecto a las pequeñas empresas competitivas o sustentables? ¿Las premiará? o acaso el mercado no está consciente de que la sustentabilidad también tiene un costo y que es mucho más que los aspectos ecológicos y que las nuevas reglas que exige la autoridad al respecto.

Según el Centro de Estudios para el Desarrollo Sustentable (CEDES) hay resultados indeseables del crecimiento económico que hoy son evidentes:

- La acumulación de desechos.
- La contaminación del ambiente.
- La pérdida de biodiversidad.
- El agotamiento de los recursos naturales no renovables.

Debido a lo anterior, el término sustentable surgió como uno de los conceptos más importantes para la humanidad. En este concepto se sintetiza un proceso en el que participan diferentes actores: sociedad, organizaciones y gobierno, vinculados estos a compromisos y responsabilidades en lo ambiental, económico y social. Este concepto entonces, se origina por el deterioro ambiental debido al mal uso de los recursos naturales, pasando a una preocupación económica que repercute en lo social y que a su vez demanda soluciones.

México no es ninguna excepción, al contrario es un país con problemas sustentables, así se manifiesta en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. “Durante la última década, los efectos del cambio climático y la degradación ambiental se han intensificado. Las sequías, inundaciones y ciclones entre 2000 y 2010 han ocasionado alrededor de 5,000 muertes, 13 millones de afectados y pérdidas económicas por 250,000 millones de pesos”, efectos que han impactado en lo económico y lo social.

Es muy importante considerar que se debe encontrar un equilibrio entre las estrategias comerciales tradicionales de las empresas, con las nuevas estrategias que deben ser incorporadas por las empresas socialmente responsables y mejor aún, con las empresas ambientalmente sustentables, hasta lograr que éstas reconozcan como suyo el concepto de la competitividad sustentable. El reto entonces es lograr un cambio significativo en todas las empresas, no importando su tamaño.

Las micro y pequeñas empresas representan en todos los países la principal fuente de empleo, por lo que son indispensables para toda economía y en el caso de México, las pequeñas empresas generan el 18.3% de los empleos y las microempresas el 38.3% , 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, y contribuyen las micro y las pequeñas empresas tan solo en un 20% de la producción del país. (Censo Económico 2014 del INEGI). Otras de las ventajas es que pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan a productos más estandarizados. Su dinamismo podría convertirse en la verdadera columna vertebral del sector productivo.

Si a nivel mundial se reconoce la importancia de la MIPE, entonces el segmento de las pequeñas empresas mexicanas, es uno de los más relevantes ya que el propósito debe ser lograr su permanencia y crecimiento, ya que esto apoyaría directamente al mejoramiento del mercado interno en México, tan disminuido económicamente en los últimos años y cuya importancia para recuperar el poder adquisitivo de la población es fundamental.

Actualmente las pequeñas empresas desempeñan un papel más activo en las sociedades en que operan, no sólo son generadoras de empleo y riqueza, sino que también aportan desarrollo a las comunidades en las que están insertas.

Sin embargo, debido a que toda organización es influenciada por los cambios en su medio ambiente tanto interno como externo, ésta debe aprender a adaptarse rápidamente para mantenerse a la vanguardia de los cambios que hoy en día plantea la competitividad sustentable.

Para competir exitosamente las pequeñas empresas deben navegar en un complejo y cambiante conjunto de desafíos económicos, ambientales y sociales. Estos factores, durante mucho tiempo fueron considerados innecesarios para el negocio, actualmente se han convertido en factores que contribuyen directamente en la reputación de las empresas. Crecientemente tanto inversionistas como consumidores están demandando que las empresas se hagan cargo de los impactos ambientales y sociales derivados de sus operaciones.

Con base en los conceptos plasmados, es necesario incluir el tema de sustentabilidad como algo fundamental en la administración de las organizaciones. Sin embargo queda otro problema importante por resolver, ¿Cómo afecta la sustentabilidad a la competitividad en las empresas? Y porque no aprovechar los requerimientos humanos en lo sustentable para convertirlo en una diferenciación a favor de la empresa, una ventaja competitiva que el mercado premie.

Se analizaron y describieron los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas, para conocer si las pequeñas empresas saben y toman en cuenta los riesgos y beneficios que les genera o les puede generar el ser “sustentables”; es decir, nos ayudarán a saber si las pequeñas empresas consideran la distinción que pueden llegar a tener ante la sociedad al aplicar medidas sustentables que mejoren y/o ayuden al ámbito social, económico y ambiental y no solo lograr su competitividad.

HIPÓTESIS

Ho. La Pequeña Empresa prefiere ser competitiva a sustentable.

Ha. La Pequeña Empresa prefiere ser sustentable a competitiva.

METODOLOGÍA

La investigación que se presenta se basa en la información obtenida por parte de las pequeñas empresas del Área Metropolitana de la Ciudad de México, dicha investigación se llevó a cabo

mediante una muestra no probabilística de oportunidad, ya que es un estudio de carácter cuantitativo, exploratorio, descriptivo y transversal, ya que abarca a toda la empresa, para elaborar diagnósticos que permitan identificar si las empresas quieren ser competitivas y sustentables o consideran que no tienen recursos para ambas cosas o simplemente no les interesa.

Como Dankhe, (1986) lo define, los estudios explicativos en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, “por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el -tono- de investigaciones posteriores más rigurosas”.

Esta investigación solo pretende, como objetivo, conocer el grado de conflicto que han tenido los pequeños empresarios para mantener la competitividad hasta ahora lograda, contra los requerimientos que sobre sustentabilidad les hace la autoridad y la sociedad, ya que ambos representan una inversión en su empresa y para la gran mayoría es un gasto.

Para obtener información sobre el tema que nos ocupa, se utiliza un cuestionario de 20 preguntas sobre competitividad y sustentabilidad, el cual contiene preguntas abiertas y cerradas con opciones múltiples y preguntas con escala Likert.

Se realizaron gráficas para diferenciar de una manera más clara las diferentes respuestas de las empresas encuestadas.

En cuanto a la muestra tomada para la aplicación de encuestas, se marcó una limitante y esta es, que sólo se aplicarían a personas que estuvieran involucradas y/o conocieran el funcionamiento total de la empresa en la que labora, directores generales, dueños o responsables de la misma, dado que por el tamaño son empresas que no definen siempre bien los niveles jerárquicos. La muestra de 60 pequeñas empresas entrevistadas, se considera suficiente, en función de la dificultad de ser atendidos por los responsables de las empresas.

Lo anterior se llevó a cabo mediante encuestas aplicadas en pequeñas empresas, tomando como referencia el criterio estratificado de la Secretaría de Economía.

CONCEPTOS BÁSICOS

1. Antecedentes de Sustentabilidad.

El informe Bruntland la define como:

“La satisfacción de las necesidades esenciales del presente, sin que se comprometan las correspondientes a las generaciones futuras” (World Commission on Environment and Development, Our Common Future. The Bruntland Report, Oxford University Press, 1987).

Nuevamente en 1992 cobra importancia por la declaración hecha por la Organización de las Naciones Unidas donde se manifestó: “El desarrollo sustentable o sostenible satisface las

necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”.

En la empresa y en las organizaciones se debe lograr el objetivo de la empresa u organización unido con una gestión o administración sustentable. En términos simples, sustentabilidad es una actividad que surge como una manera de responder a las exigencias de la comunidad, principalmente en las áreas ecológica, económica y social. Tres pilares que se entrelazan entre sí en un triángulo que es dinámico y, por ende, cambiará de acuerdo a la región donde se desee aplicar. También dependerá de los problemas que aquejen a ese determinado espacio, actores a intervenir, características de dicho territorio, etc. (ONU, Declaración de Río. 1992).

El desarrollo sustentable se basa en tres principios básicos: Equilibrio ecológico, crecimiento económico y desarrollo social. Conceptos que se les conoce como la triple línea basada en la sustentabilidad (Triple bottom line of sustainability). Por lo cual ahora se percibe que el reto de las organizaciones no sólo se basa en aspectos económico-financieros y ambientales, sino que también toma en cuenta el tema social. Este camino rumbo a la sustentabilidad también se ubica en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa. (Elkington, London, 2001, pp. 20-43.).

2. La sustentabilidad en las organizaciones

La sustentabilidad en los procesos de las organizaciones se ven cada vez más afectadas por factores internos y externos. Sus dirigentes enfrentan nuevos retos para competir en entornos complicados y dinámicos.

El tema sustentable también se ve inmerso en el concepto Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es el compromiso para cumplir objetivos tanto en lo interno como lo externo considerando expectativas económicas, sociales y ambientales de sus participantes demostrando preocupación al ser humano y a la sociedad con valores éticos hacia la construcción de un bien común, aunque para ciertos actores no es más que una forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. (Centro Mexicano para la Filantropía. CEMEFI).

En México existe el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) que las organizaciones obtienen y el cual es verificado por el CEMEFI. En el año 2013 774 empresas obtuvieron este distintivo este número representa el 7.5% de 10,288 grandes empresas, según datos estadísticos

del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Además sólo 10 empresas se han mantenido por 13 años, bajo compromisos de acción básicos.

“La responsabilidad social es una auténtica hipótesis de trabajo que apunta a consolidar la capacidad de supervivencia y de desarrollo económico sustentable de la empresa (nivel micro), del sector de actividad y de la cuenca de empleo (nivel meso) o de la nación (nivel macro), dentro del espacio socioeconómico, delimitado por los principios de la eficacia, de eficiencia, de ontología y de ética” (Henri Savall, 2003).

3. Administración estratégica y sustentabilidad.

Uno de los propósitos de la administración estratégica es que las organizaciones estén preparadas para afrontar el futuro, lograr beneficios, crecer y mantener su permanencia. Entre sus objetivos está el satisfacer las necesidades de anticiparse. “Hacer algo con antelación de modo que las necesidades futuras puedan ser satisfechas a su debido momento y en el lugar en que se produzcan”. (Díaz de Santos, 1993).

No obstante se pretende un concepto unificado o multidimensional de la estrategia que abarca las actividades críticas de la organización, que le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito, que facilita los cambios necesarios inducidos o provocados por su entorno.

Partiendo de lo anterior, se requiere modernizar a las empresas no importando su tamaño, ahora es claro que lo importante no es considerar las utilidades en las empresas, sino más bien su generación de valor económico para lograr su permanencia y para lograr esto se requiere también conservar el planeta a través del cuidado del medio ambiente. Ninguno de los dos elementos (generación de valor y cuidar al planeta) son suficientes por sí mismos. Esto debe integrarse con la sociedad en su conjunto, que requiere de ambas cosas para su desarrollo integral. De lo anterior se ha concluido que los tres elementos, lo ecológico, lo económico y lo social conforman la sustentabilidad, sin embargo algunos otros incluyen otro elemento, que es en sí mismo el ser humano, no solo como beneficiario e integrante de los tres elementos anteriores, sino todo lo que lo define como ser humano y lo que él hace para beneficio de sí mismo.

4. La competitividad y la sustentabilidad.

El término competitividad no sólo es privilegio de las empresas en el mundo de los negocios, sino que también incluye a los gobiernos y a las organizaciones sociales sin fines de lucro, pues para todos existen beneficios derivados de su productividad.

Competitividad: “La capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios” (Diccionario Oxford de Economía).

Para un país “su principal meta es producir una alta y creciente calidad de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad sino de la productividad con la que se leen los recursos de la nación – trabajo y capital-“(Porter M.E. 1990). *The competitive advantage of nations*. London McMillan.

Desde otro punto de vista, para que la competitividad se logre, se requiere de su consideración en función de su capacidad para mantener una participación en la oferta de bienes y servicios en un mercado determinado, por tanto es un concepto que cobra vida sólo con referencia a un sector industrial en particular (Batres Soto y García-Calderón, 2006). *Competitividad y desarrollo internacional*. Como lograrlo en México. México: Mc Graw Hill.

Definir a la competitividad como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía con el fin de generar un bienestar tanto presente como futuro a través del mejoramiento de los niveles de calidad de vida, basados en la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa. Este concepto es concebido desde un enfoque sistémico de interdependencia y coherencia con la mejora de la productividad, protección del ecosistema y la capacidad de las regiones o países de mantenerse en un contexto económico mundial (Franco, 1998).

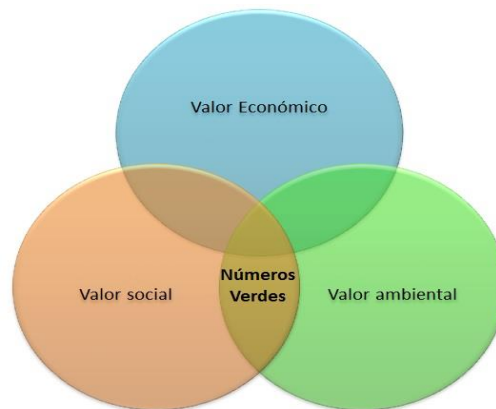
En este sentido podemos definir a la competitividad como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía, con el fin de generar un bienestar, tanto presente, como futuro, a través del mejoramiento de los niveles y la calidad de vida, basados en la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sustentables que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa. Teniendo como base este concepto de desarrollo sustentable y los aspectos que lo comprenden es que se han generado diversas aportaciones académicas que en su conjunto contribuyen a la generación de un modelo competitividad sustentable que incorpora los aspectos económico, social y ambiental. (Portales y García, 2008).

Gráfica 1
Aspectos de competitividad sustentable



Fuente: Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional / Portales y García, 2008.

Gráfica 2



Fuente: Argentina ambiental, Revista digital.

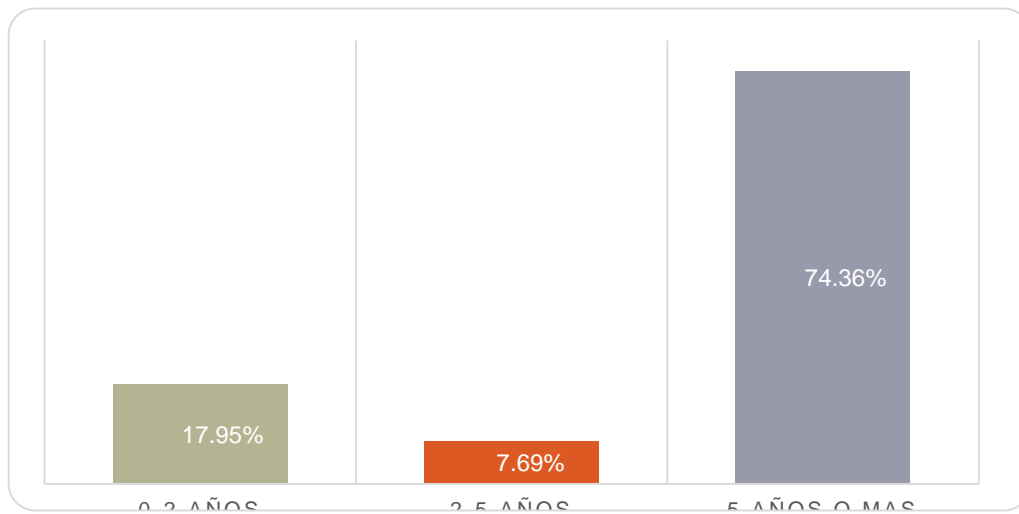
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Durante el levantamiento de las encuestas, fue muy significativo el darnos cuenta de la necesidad de información y capacitación que requieren las pequeñas empresas, no se deja de reconocer la habilidad, destreza, conocimiento del mercado actual y fuerte problemática a que se enfrentan estas empresas. Se reconocen los esfuerzos, habilidades y sacrificios que han tenido que hacer para que su empresa sobreviva, ante un medio ambiente comercial adverso.

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos con los reactivos levantados en las encuestas.

Gráfica 3

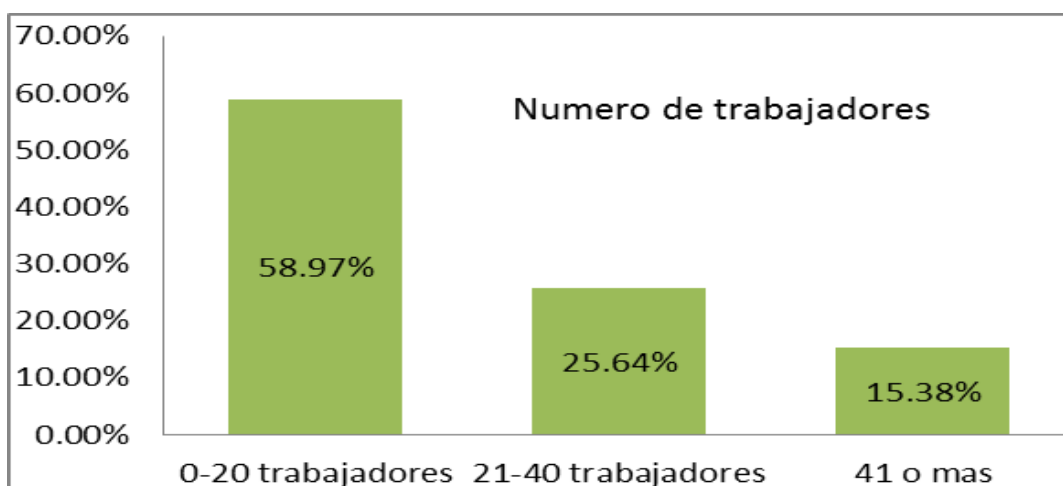
Permanencia de las de las Empresas



En la gráfica 3, permanencia de las empresas se observa que el 74.36% de las pequeñas empresas entrevistadas tienen más de 5 años establecidas y en la gráfica 4, número de trabajadores observamos que solo el 15.3% de ellas cuenta con más de 40 empleados.

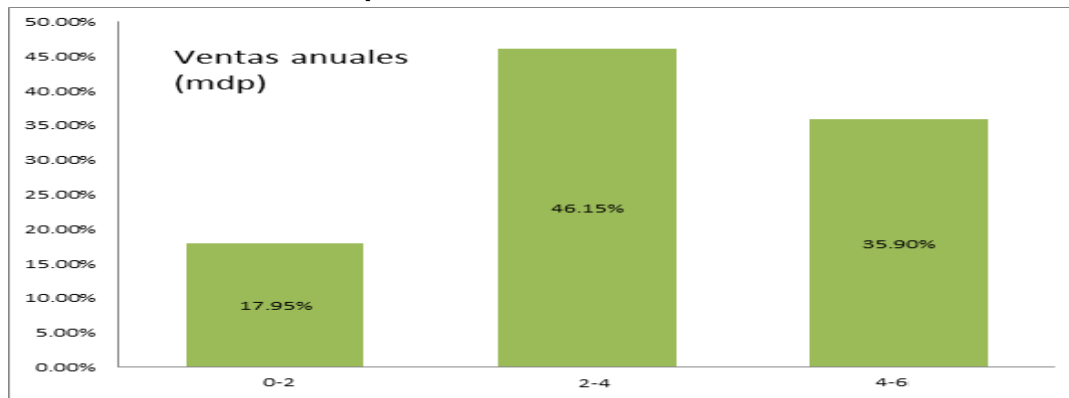
Gráfica 4

Número de Trabajadores



Gráfica 5

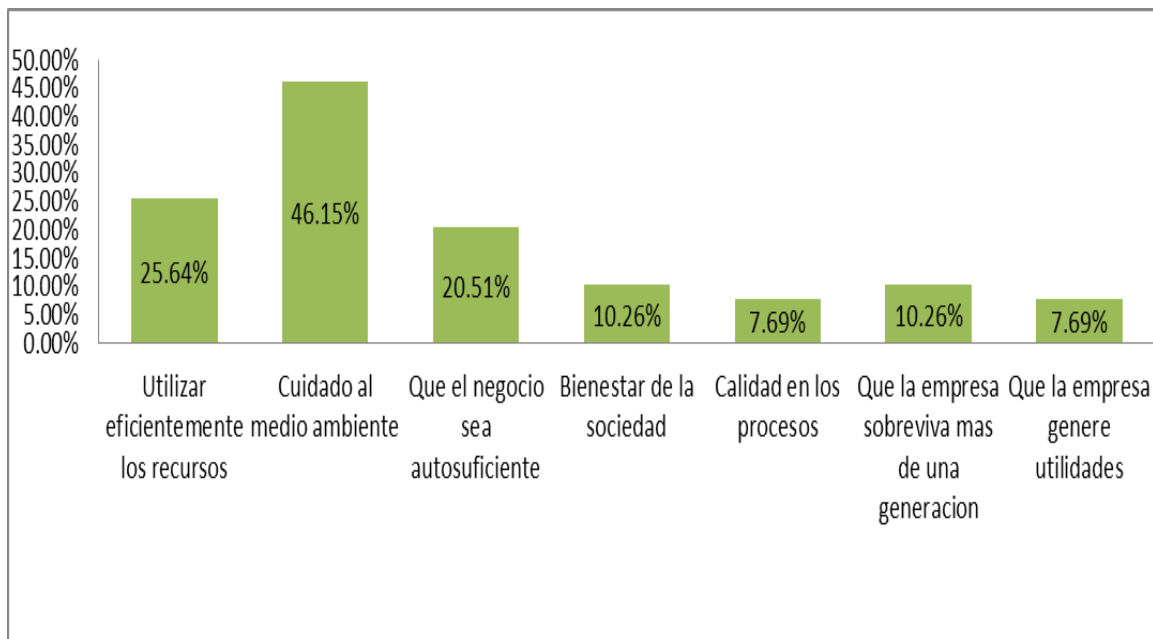
Importe de Ventas en Millones de Pesos



Se observa que solo el 35.9% de las empresas venden anualmente más de \$ 4 millones.

¿Qué entiende por el término sustentabilidad?

Gráfica 6: Conceptualización de Sustentabilidad

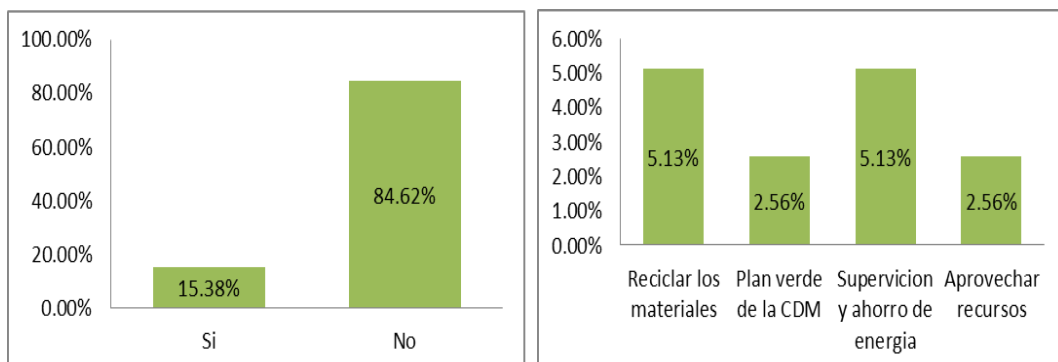


Es

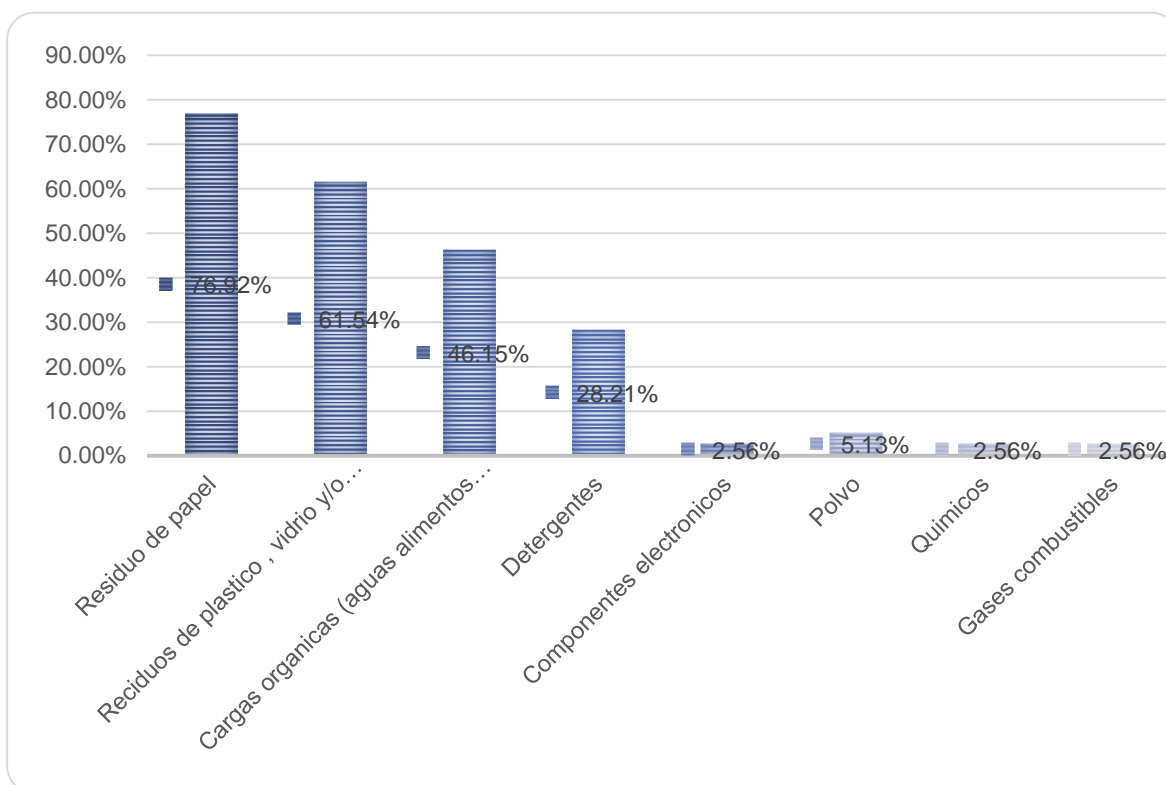
importante lo que la gráfica 6 nos muestra, que el 46% de las respuestas identifican el término con el medio ambiente y solo el 10% como un bienestar a la sociedad, algo más integral. En general es limitado lo que los empresarios conceptualizan de la sustentabilidad.

Gráficas 7 y 8

Programas y Acciones a Favor de la Sustentabilidad



Gráfica 9. Residuos

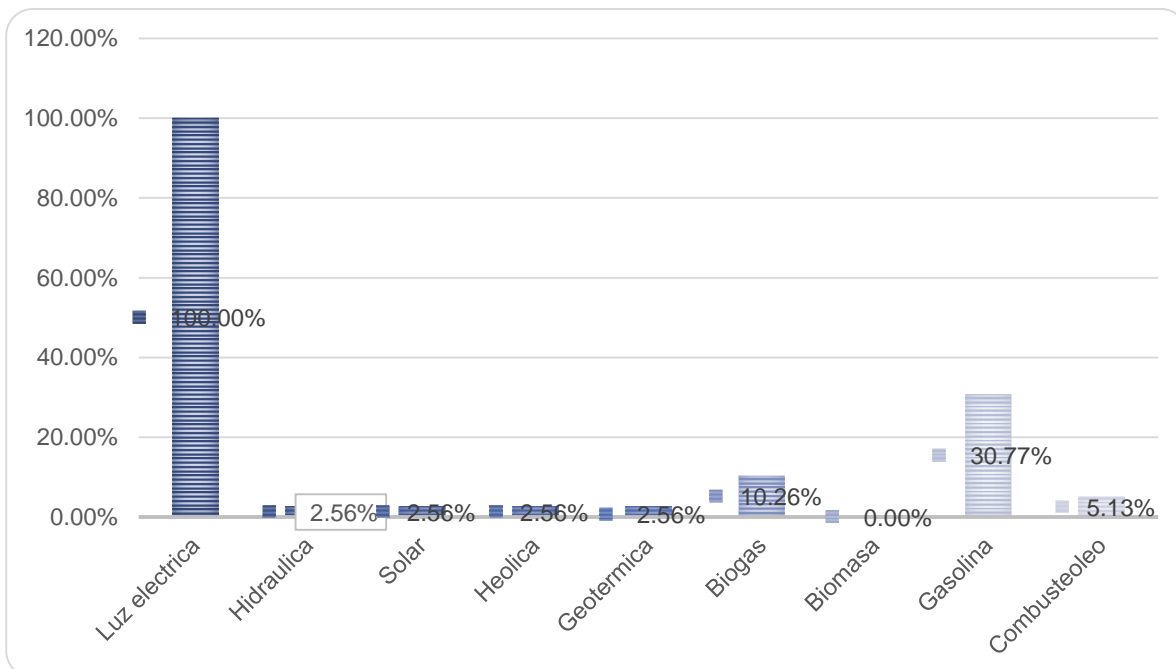


Respecto a si la empresa “cuenta con un programa y/o acción a favor de la sustentabilidad”, las gráficas 7 y 8 nos dicen que el 84.62% dice no estar familiarizado con ese tipo de acciones o programas, mientras que el 15.38% sí; entre los programas y acciones que realizan se mencionan reciclar los materiales (plan verde de la Ciudad de México).

Gráfica 10

Fuentes de energía

En la gráfica 10

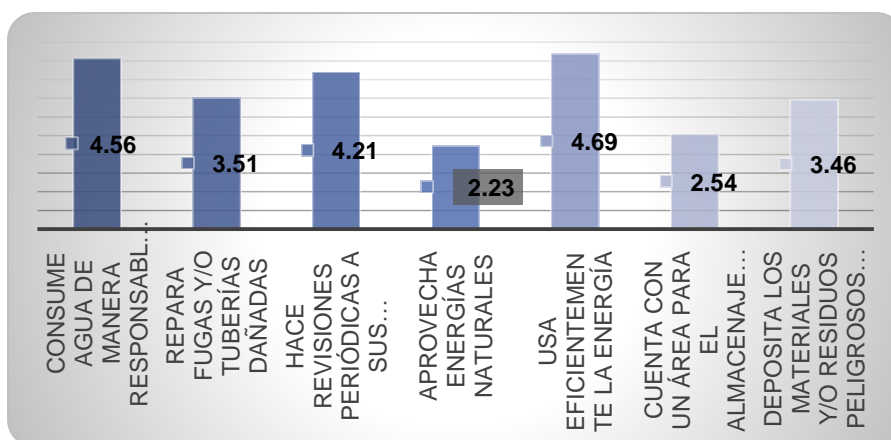


observamos que la encuesta dio a conocer que el 100% de las empresas encuestadas utilizan luz eléctrica, el 30.77% utiliza gasolina, un 10.26% utiliza biogás, el 5.13% combustóleo y sólo el 2.56% utiliza energía hidráulica, solar, eólica y geotérmica.

Para el reactivo “Con qué frecuencia la empresa realiza las siguientes acciones”, Gráfica 11, se consideraron 3 categorías: Ambiental, social y económico.

Gráfica 11

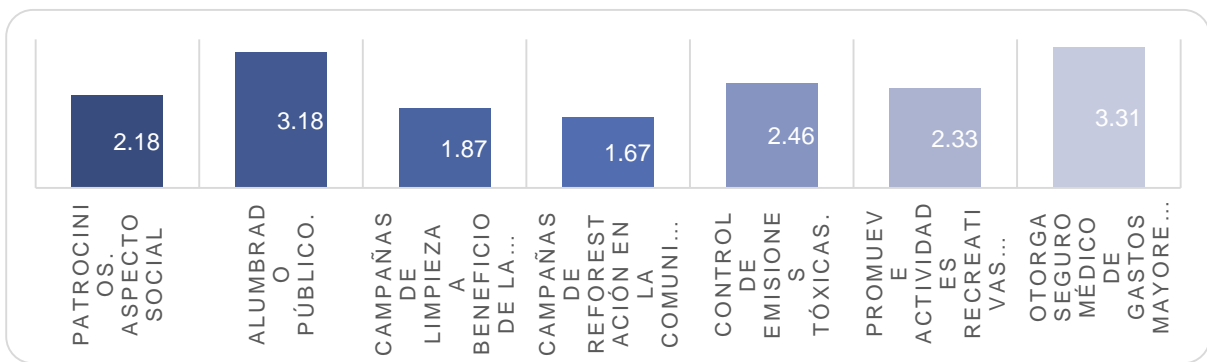
Frecuencia con que las Empresas Realizan las Acciones



Ambiental: En promedio las empresas entrevistadas tienden a siempre consumir agua de manera responsable, realizar revisiones periódicas a sus instalaciones eléctricas y hacer uso eficientemente de la energía eléctrica. Mientras casi siempre repara fugas y/o tuberías dañadas, deposita los materiales y/o residuos peligrosos en contenedores especiales; y sólo a veces aprovecha energías naturales y cuenta con un área para el almacenaje y tratamiento de recursos reciclables, como se puede constatar en la gráfica.

Gráfica 12

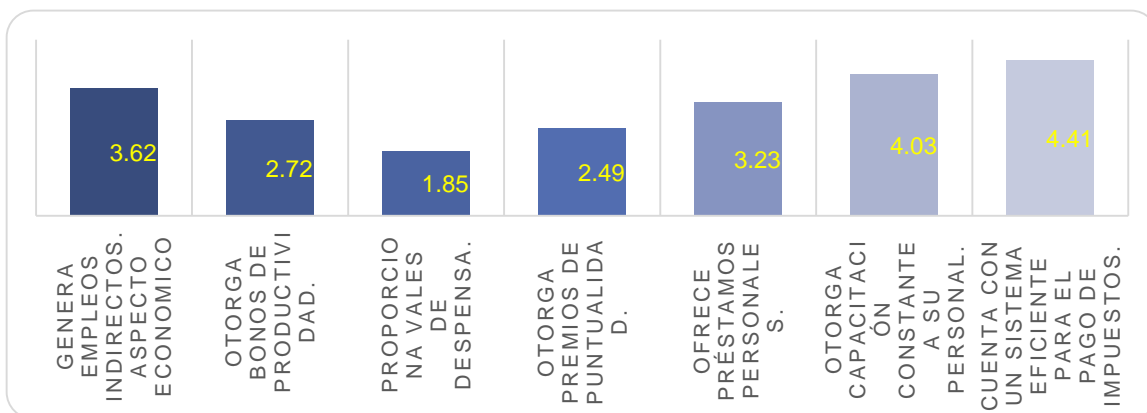
Aspecto Social



Aspecto Social: Casi siempre las empresas encuestadas apoyan con alumbrado público a su comunidad y otorgan seguro médico de gastos mayores a sus trabajadores; A veces promueven actividades recreativas entre sus trabajadores fuera de la empresa.

Gráfica 13

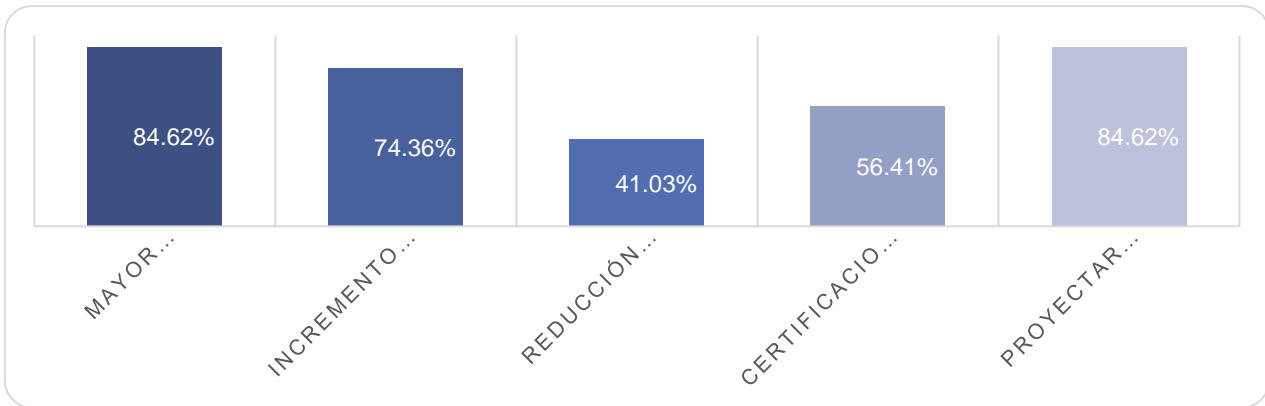
Aspecto Económico



Aspecto Económico: En promedio tienden a siempre contar con un sistema eficiente para el pago de impuestos y otorgan capacitación constante a su personal; mientras que casi siempre se generan empleos indirectos y ofrecen préstamos personales a sus trabajadores.

Gráfica 14

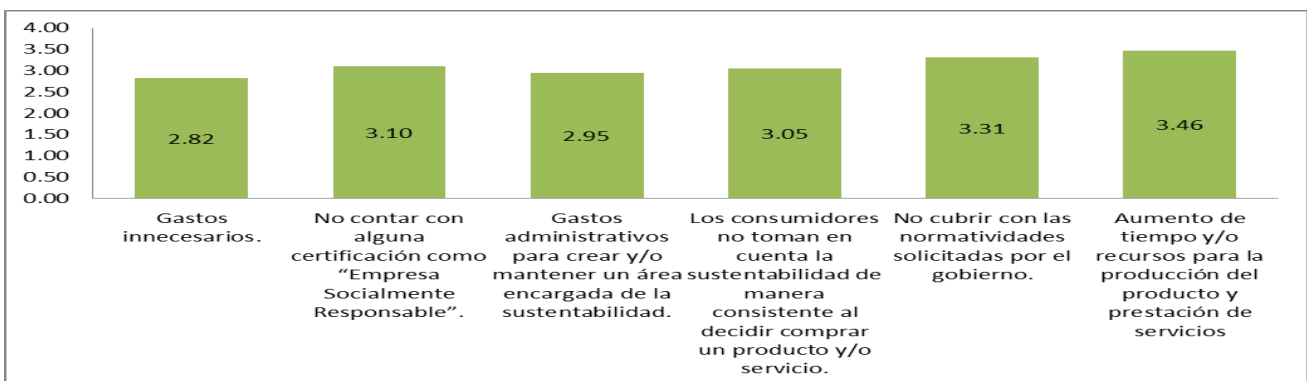
Beneficio de Ser Sustentable



Sobre “Los beneficios que le brinda a la empresa el ser sustentable”, la mayoría (84.62%) argumenta que los beneficios que les brinda son: mayor aceptación y confianza por parte de los consumidores y la sociedad además de proyectar una imagen positiva. El 74.36% menciona el incremento en las ventas.

Gráfica 15

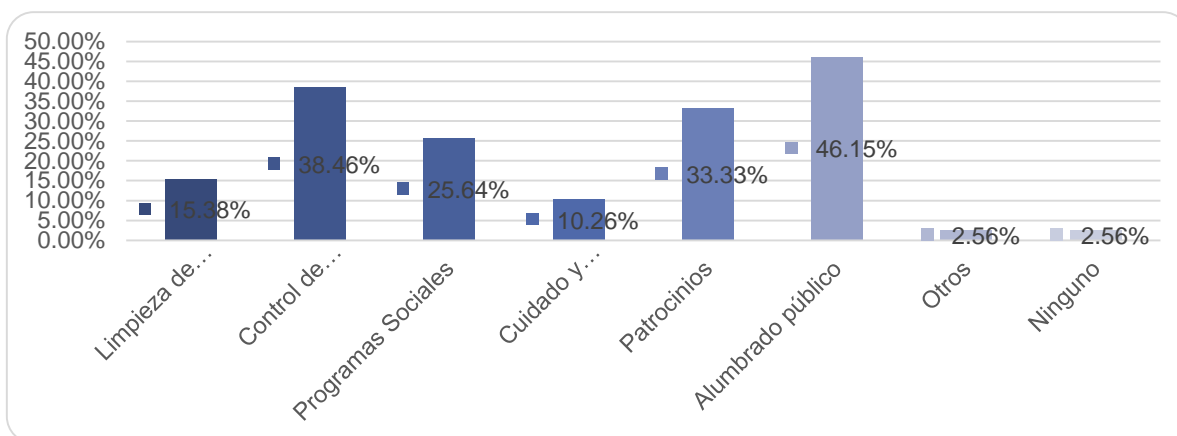
Desventajas de la Sustentabilidad



Referente a la “Evaluación de las desventajas que implica la sustentabilidad” las empresas entrevistadas consideran que casi siempre será una desventaja el aumento de tiempo y/o recursos para la producción del producto y la prestación de servicios, también porque los consumidores no toman en cuenta la sustentabilidad de manera consistente al decidir comprar un producto y/o servicio, no cubren con las normatividades solicitadas por el gobierno y estas empresas casi nunca cuentan con alguna certificación como “Empresa Socialmente Responsable”.

Gráfica 16

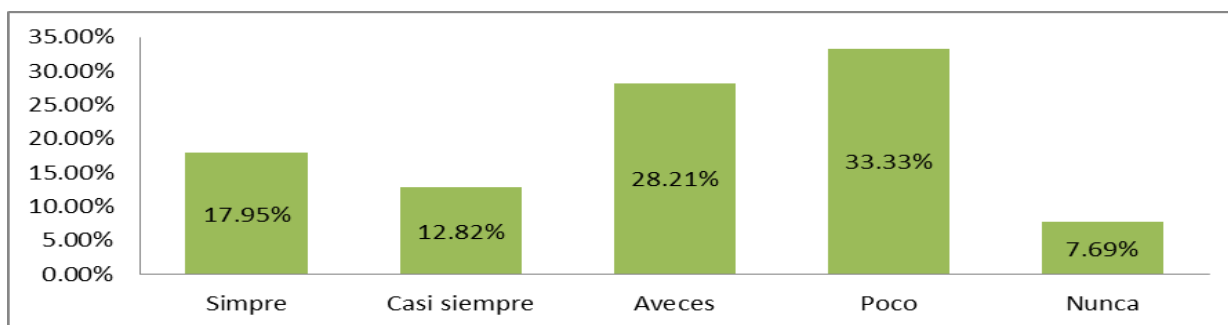
Actividades a Favor de la Comunidad



Respecto a “las actividades que desarrolla la empresa a favor de la comunidad”; el 46.15% seleccionó el alumbrado público; un 38.46% marcó el control de emisiones tóxicas; el 33.33% realiza patrocinios; un 25.64% programas sociales (cursos gratuitos, cultura de reciclaje, salud, entre otros).

Gráfica 17

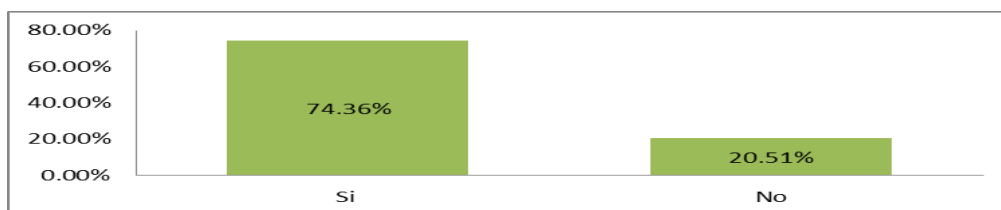
Frecuencia con que Realizan Acciones
en Favor del Medio Ambiente



En el reactivo “¿Con qué frecuencia realiza acciones en beneficio del medio ambiente?”, el 33.33% argumenta que su frecuencia es poca, un 28.21% a veces, y sólo el 7.69% nunca realiza acciones en beneficio del medio ambiente.

Gráfica 18

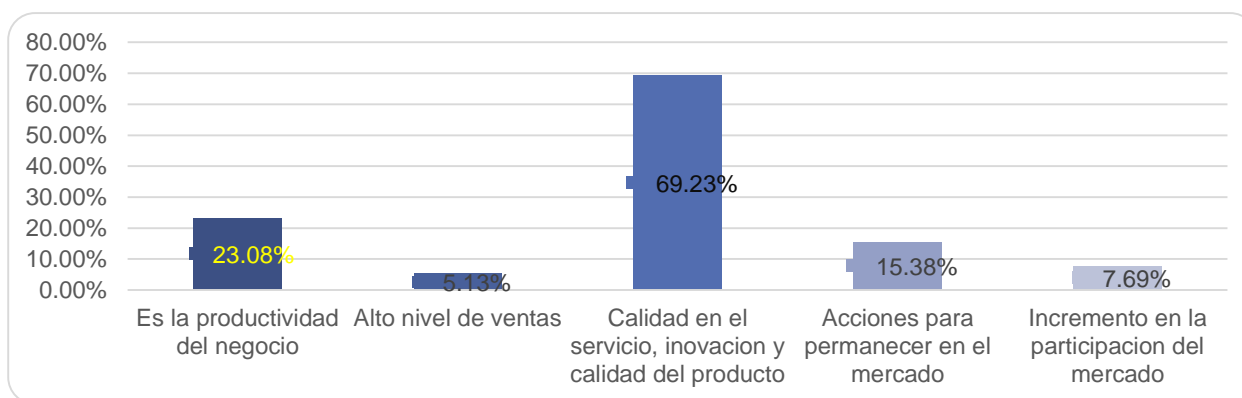
Responsabilidad Social



La mayoría 74.36% de los encuestados manifiesta que “Responsabilidad Social” sí es sinónimo de “Sustentabilidad”, y sólo el 20.51% responde que no lo es.

Gráfica 19

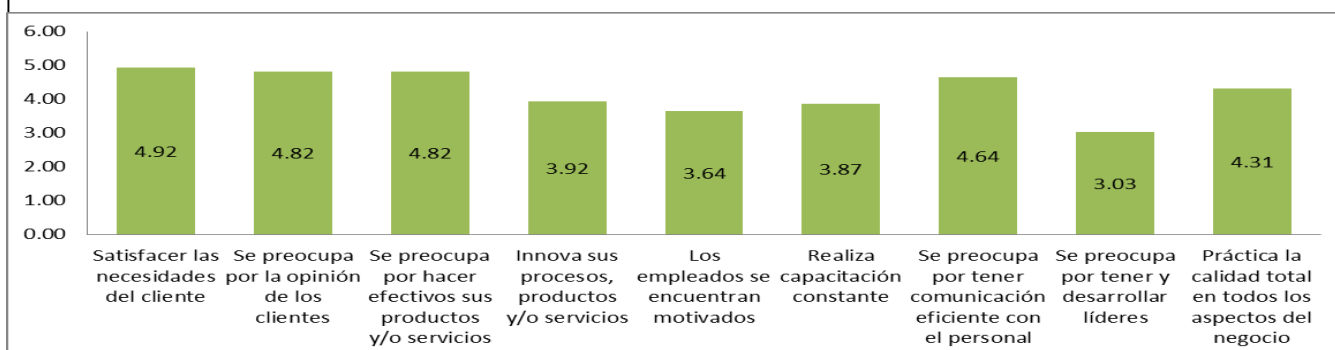
Competitividad



En la pregunta “¿Qué entiende por el término competitividad?” la mayoría (69.23%) de las empresas encuestadas argumenta la calidad en el servicio, innovación y calidad del producto, un 23.08% piensa que es la productividad del negocio.

Gráfica 20

Acciones en Favor de la Competitividad

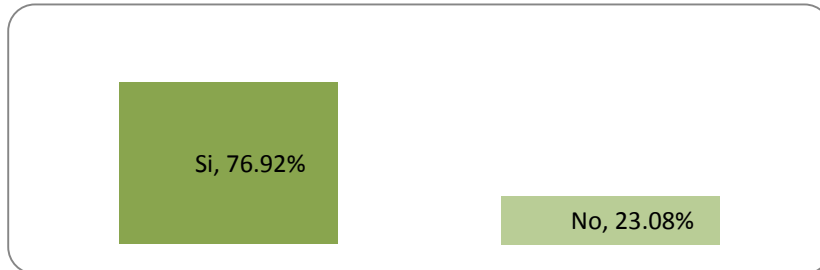


Al considerar “las acciones concretas que le han permitido ser más competitiva a la empresa” el 89.74% menciona que lo más importante es satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Para el reactivo “Considera necesario que la empresa sea sustentable para poder ser competitiva” (Gráfica 21) un 76.92% de los encuestados afirmo que sí es necesario.

Gráfica 21

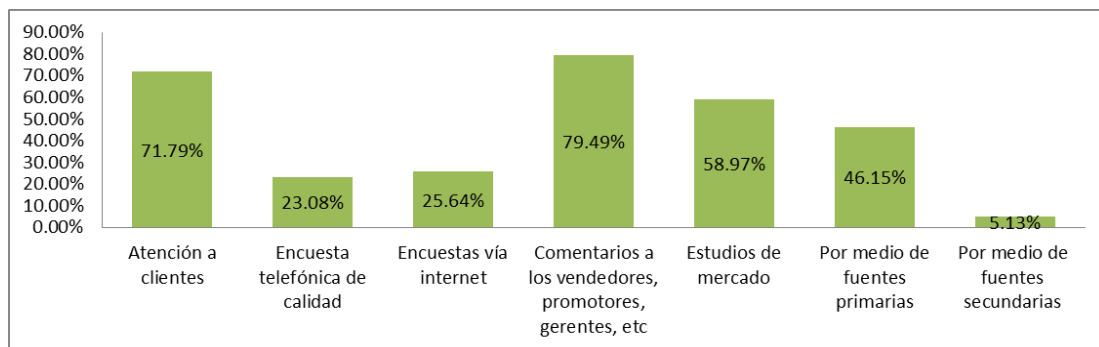
Sustentabilidad para ser Competitivo



En el reactivo de selección múltiple ¿Cómo obtienen información referente a las necesidades del cliente? (Gráfica 22), la mayoría (79.49%) de las empresas encuestadas obtiene la información de los comentarios a los vendedores, promotores, gerentes.

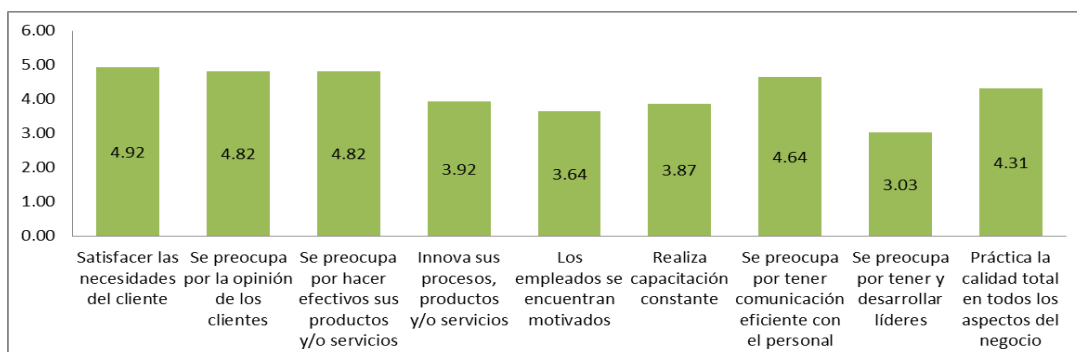
Gráfica 22

Información Respecto a las Necesidades del Cliente



Gráfica 23

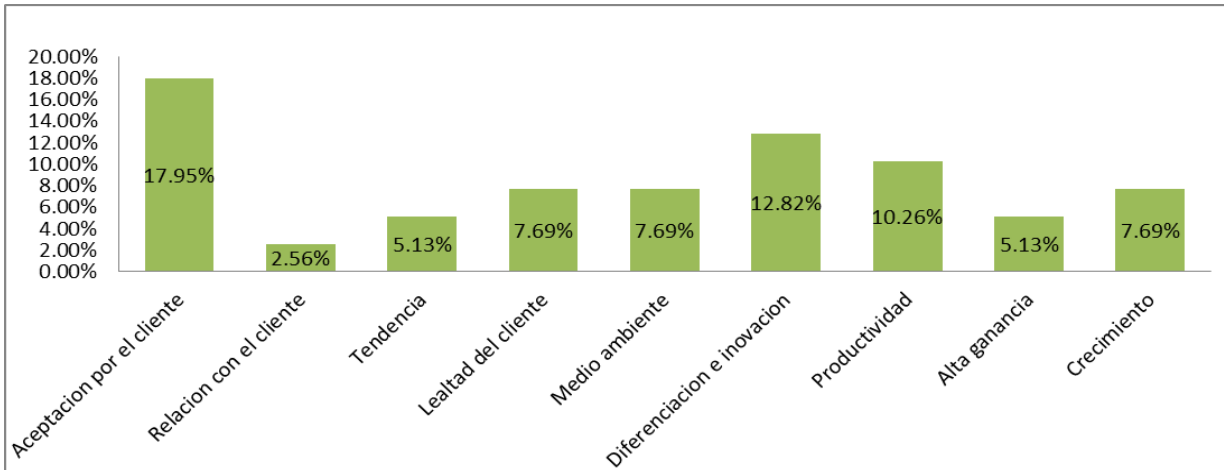
Frecuencia de las Acciones que Hacen una Empresa Competitiva



Sobre “La frecuencia con que se realizan las acciones que forman parte de una empresa competitiva” (Gráfica 23), las empresas entrevistadas siempre consideran satisfacer las necesidades del cliente, se preocupa por la opinión de los clientes y por hacer efectivos sus productos y/o servicios que generan.

Gráfica 24

Factores de la Productividad

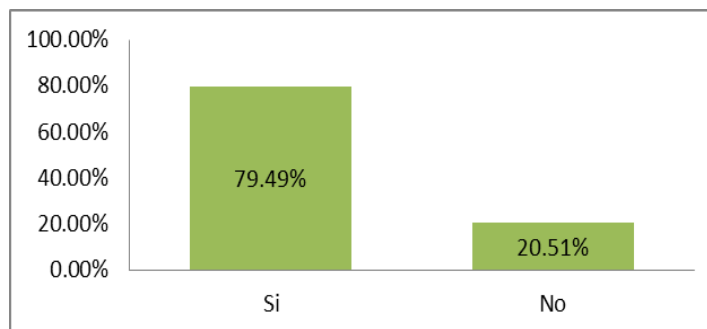


Las

respuestas en cuanto a los factores de la productividad (Gráfica 24), el 17.95% describe que se puede tener más aceptación por el cliente, posteriormente un 12.82% la diferenciación e innovación y un 10.26% cree que generará un aumento de productividad, en contraste la minoría (7.69%) contempla que es sólo lealtad del cliente, crecimiento, tendencia y parte de la alta ganancia, en cambio sólo un 2.56% argumenta que se puede tener más relación con el cliente.

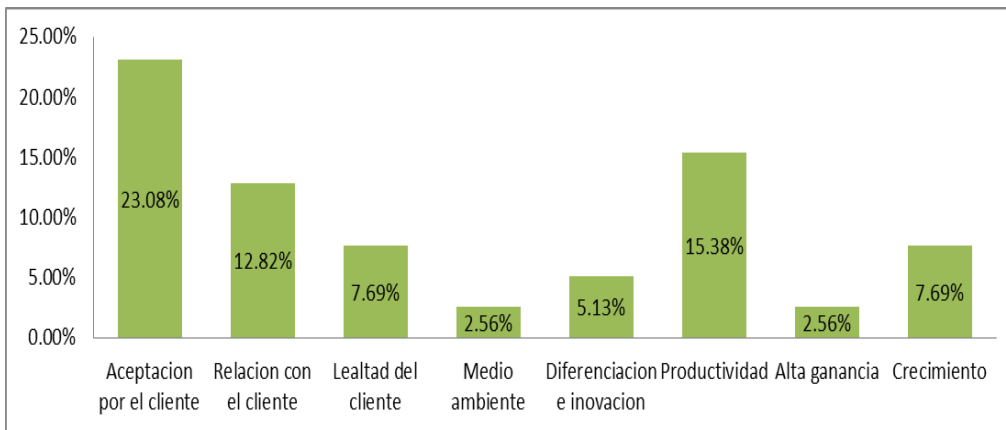
Gráfica 25

Competitividad y Responsabilidad Social



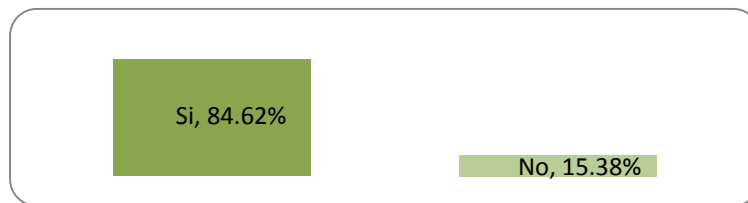
¿Considera que una empresa con responsabilidad social es más competitiva? el 79.49% afirma que una empresa con responsabilidad social sí es más competitiva, en cambio un 20.51% no lo cree necesario (Gráfica 25).

Gráfica 26
Efectos de la Sustentabilidad



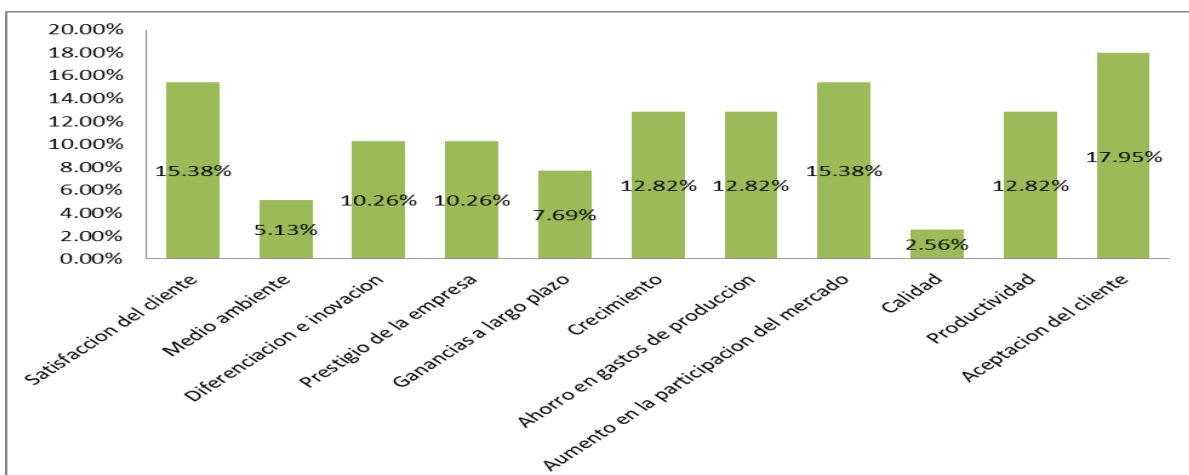
El 23.08% considera que con la sustentabilidad se obtiene una mayor aceptación por parte del cliente, un 15.38% piensa que la empresa genera mayor productividad, finalmente un 2.56% opinan que tendrían una alta ganancia y cuidado al medio ambiente (Gráfica 26).

Gráfica 27
Sustentabilidad y la Ganancia



Respecto a “si la empresa es competitivamente sustentable le permitirá obtener mayores ganancias” la mayoría (84.62%) argumenta que sí le permitirá obtener mayores ganancias y sólo el 15.38% no lo cree conveniente (Gráfica 27).

Gráfica 28
Sustentabilidad y Beneficios para la Empresa



El 17.95% piensa que tendrían mayor aceptación del cliente, el 15.38% considera que habría un aumento en la participación del mercado y a su vez, satisfacción por parte del cliente y sólo un 2.56% opina que mejorará la calidad de sus productos y/o servicios (Gráfica 28).

CONCLUSIONES

La investigación arrojó información muy interesante, ya que se encontraron evidencias en favor de la confirmación de la hipótesis planteada, “La Pequeña Empresa prefiere ser competitiva a sustentable” en virtud de que solo el 17.95% de las empresas consideran que la sustentabilidad le dará satisfacción al cliente, gráfica 28 y al considerar “las acciones concretas que le han permitido ser más competitiva a la empresa” el 89.74% menciona que lo más importante es satisfacer mejor las necesidades de los clientes y a esto la empresa lo ubica como ser competitivo.

Para el reactivo “Considera necesario que la empresa sea sustentable para poder ser competitiva” (Gráfica 21) un 76.92% de los encuestados afirmó que sí es necesario.

De lo anterior consideramos que la evidencia no es contundente, hacia confirmar o negar la hipótesis, ya que si bien es cierto que la mayoría ubica a la competitividad como su factor de éxito ante los clientes, también ya existe la conciencia de que es necesario ser sustentable.

El problema entonces se convierte en cuestión de costos, ya que la pequeña empresa aun considera muy costosa a la sustentabilidad y prefieren invertir en ser competitivos.

Con los hallazgos de esta investigación se tienen indicios de varias situaciones que están ocurriendo en las pequeñas empresas, que en nuestra opinión son muy significativas, dada la gran importancia socioeconómica que tienen estas empresas para la economía mexicana, la información que se obtuvo justifica plenamente la pregunta de investigación, como un buen inicio de todo un proyecto de investigación que con esta primera pregunta se inicia y que con los resultados logrados se abren varias líneas de investigación que en lo futuro se continuarán desarrollando.

Se tienen indicios de que las pequeñas empresas del área metropolitana del Valle de México, no cuentan con un concepto claro y concreto acerca del término “sustentable” ya que si bien es cierto que si identifican en lo general el término competitividad, también lo es que el término sustentabilidad solo es identificado en una de sus tres ejes, lo ecológico o ambiental y dejan fuera lo económico y lo social.

Se hizo evidente la preocupación de las empresas por los problemas ecológicos, pero más por las obligaciones que defina el gobierno, que por iniciativa propia.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Abreu, Martín. "Empresas sustentables y su gestión financiera "Sector productos de consumo frecuente" que cotizan en la BMV". Memorias del congreso FCA UNAM. 2014, p. 17.
 - 2) Argentina Ambiental. Revista digital No. 50- año 1 <http://www.ecopuerto.com/RevArgAmb50.pdf>
 - 3) BMV. Listado de emisoras sustentables. Evaluación 2013.
<http://www.bmv.com.mx/wb3/work/sites/BMV/resources/LocalContent/2005/12/ListaEmisorasSustentablesEne2014.pdf>
 - 4) Brundtland, G.H.(1987). Our Common Future, United Nations Declaracion de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992) <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
 - 5) CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía, promotor y miembro fundador de Forum Empresa.
<http://www.cemefi.org/>
 - 6) Censos económicos de INEGI 2014.
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2014/>
 - 7) Centro de Estudios para el Desarrollo Sustentable (CEDES). Escuela de Asuntos Ambientales.
http://www.suagm.edu/umet/cedes/pdf/presentacion_sobre_cedes.pdf
- ELKINGTON, J. CANNIBALS WITH FORKS, CAPSTONE, OXFORD, 1997 Y "THE TRIPLE BOTTOM LINE FOR 21ST BUSINESS". R. WELFORD Y R. STARKEY (EDS.) BUSINESS SUSTAINABLE DEVELOPMENT, EARTHSCAN PUBLICATIONS LTD. LONDON, 2001, PP. 20-43.
- 8) FEDERACIÓN, D. O. (20 DE MAYO DE 2013). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. (S. D. GOBERNACION, ED.) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, PÁG. 64.
 - 9) FRANCO, C.A. BENEFICIOS Y EXIGENCIAS DE LA COMPETITIVIDAD. 1998. EN J.E. MEDINA. COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOCIAL: RETOS Y PERSPECTIVAS. PÁGS. 276-288. SANTIAGO DE CALI. UNIVERSIDAD DEL VALLE. PORTALES, LUIS. MODELO DE SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL PENTA-DIMENSIONAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA. PRESENTADO EN EL PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL EN MÉXICO SOBRE LA MIPYME.
 - 10) MAKRIDAKIS, SPYROS G. DÍAZ DE SANTOS. PRONÓSTICOS: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN PARA EL S. XXI. BUSINESS & ECONOMICS. 1993.
 - 11) Mintzberg, Henry. El proceso estrategico D.F. México Prentice Hill. 1997.
 - 12) Portales, Luis. Otros. Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica Dic. 2009.
 - 13) Porter, M.E. The competitive advantage of nations. London: McMillan. 1990.

14) Savall, Henri. "Modelo de Gestión Socio-Económica y Responsabilidad Social de la Empresa". 1er Congreso Internacional de Análisis organizacional: los Dilemas de la Modernización, Homenaje a Jaques Girin, Iztapalapa, México dic 3 al 5 de 2003

PERCEPCIÓN Y ACCIONES QUE SOBRE MEDIO AMBIENTE Y SUSTENTABILIDAD TIENEN LOS ALUMNOS DEL CONALEP

**MARICRUZ ESCOBAR GIL
ROSA MARÍA ORTEGA OCHOA
RAÚL ARTURO CORNEJO LÓPEZ**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA Y

UAMI - DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

CUERPO ACADÉMICO

ESTRATEGIA EMPRESARIAL MEXICANA

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

racornejo@hotmail.com

rmortegao@hotmail.com

maricruzescobargil@yahoo.com.mx

Percepción y acciones que sobre el medio ambiente y la sustentabilidad tienen los alumnos del CONALEP.

RESUMEN

Actualmente la sociedad enfrenta una crisis ambiental, cada vez se manifiestan mayores problemas por acciones que el hombre realiza de forma cotidiana, descubrimientos que favorecen la ciencia y tecnología, evolucionan y ponen de manifiesto su capacidad para adaptarse a los cambios que se presentan en el medio ambiente. Por lo que se redefine de manera constante la educación ambiental así como sus objetivos y estrategias para enfrentar el problema e implementar acciones sustentables en la vida del hombre.

Esta ponencia muestra los resultados obtenidos de las percepciones y conocimiento que sobre sustentabilidad en su aspecto, medio ambiente tienen los alumnos del CONALEP, Esta forma parte de una investigación mayor que busca implantar acciones sustentables en la educación para lo cual es importante fortalecer el conocimiento del docente, mediante una organización sistemática que conlleve a desarrollar las nuevas estrategias que involucre el desarrollo de una conciencia reflexiva y crítica del

alumno, ya que la práctica del docente permite articular los objetivos enfocados a la educación ambiental.

Objetivo: Conocer lo que saben y hacen sobre la sustentabilidad, en especial en su aspecto ecológico o de medio ambiente, los alumnos del CONALEP.

Los resultados son reveladores de que realmente falta mucho para tener una educación sustentable.

Palabras clave: Medio Ambiente. Sustentabilidad. Educación

El hombre hace uso de los recursos naturales para proveer sus necesidades, pero también descubre y adquiere nuevas formas de vivir que requieren mayores recursos, actualmente el uso irracional de los mismos manifiesta una mala relación entre el hombre y la naturaleza, por ello es necesario fortalecer la educación ambiental, para transformar modificar y desarrollar una actitud reflexiva en el hombre, se deben desarrollar y mantener acciones sustentables a favor de la educación ambiental.

Un medio para fortalecer la educación ambiental a partir de acciones sustentables es la educación formal, por ello es necesario que las autoridades correspondientes de las instituciones educativas promuevan en los estudiantes la obtención de los conocimientos que sobre sustentabilidad son requeridos, a través de los docentes, pero con un enfoque práctico y se conviertan en los principales promotores de la educación ambiental, en forma integral, no importando las materias o especialidades que impartan, todo debe de converger en lo sustentable.

Por lo anterior se logró interesar a las autoridades educativas del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), el cual es un sistema educativo que cubre los requisitos de la investigación, ya que siendo un sistema educativo de nivel medio superior, también lo es terminal, por lo que sus alumnos son pieza clave para que las empresas en donde trabajen, no importando sus características o tamaño, tengan procesos sustentables.

Con base en lo anterior, se desea elaborar una investigación, para obtener el grado de maestría en educación, desarrollado una estrategia de intervención para el CONALEP, y con ello integrar en la formación de los alumnos, a la sustentabilidad; por lo que, si bien es cierto que uno de los objetivos principales son los docentes, también lo es que requerimos identificar lo que la sustentabilidad es actualmente para los alumnos, para tener un punto de partida real. Por lo que esta investigación tendrá varias etapas, iniciando con un diagnóstico sobre los alumnos, motivo de esta ponencia, con el **objetivo de conocer lo que saben y hacen sobre la sustentabilidad, en especial en su aspecto ecológico o de medio ambiente** y que esta

información sea una guía para la propuesta de intervención con los docentes, esto es, se desea partir de una situación real, lo anterior dentro de uno de los objetivos específicos de la investigación principal, que es: Reorientar la educación ambiental mediante acciones sustentables, por medio de valores ambientales, como parte de una actitud crítica y reflexiva de los alumnos.

Para poder diseñar, elaborar y desarrollar la propuesta de intervención con los docentes de CONALEP, se requiere también identificar aspectos como son los referentes históricos, los conceptos relacionados a la educación ambiental, así como la contextualización del objeto de estudio.

Entre los objetivos finales de la investigación está el fortalecer desde el aula el pensamiento reflexivo y analítico de los estudiantes sobre la sustentabilidad, entendiéndola desde sus tres ejes, el medio ambiente o lo ecológico, lo social y lo económico.

Se inicia entonces con los alumnos y su relación con el medio ambiente.

Antecedentes:

Aunque el origen de la crisis en el medio ambiente se desarrolla mucho antes de los años 70 es a partir de esta década donde se muestra una mayor preocupación por el medio ambiente, día a día el ser humano logra avances en la ciencia y tecnología, muestra dominio y poder que beneficia a unos cuantos y excluye a otros, éstos avances también traen consigo destrucción o alteraciones en los ecosistemas así como cambios en los modos de vida que adoptan las diferentes culturas que se van adecuando a los avances y cambios que conlleva la ciencia y tecnología.

La SERMANAP (2006), reconoce que uno de los grandes desafíos que enfrenta México es la degradación del medio ambiente porque de manera alarmante manifiestan problemas como: escasez de agua, pérdida de biodiversidad concerniente a los diferentes ecosistemas así como la mayor contaminación.

Diferentes especialistas de educación ambiental a nivel nacional e internacional, reconocen el problema que de forma gradual se presenta en el medio ambiente, por ello se redefine de manera constante la educación ambiental así como sus objetivos y estrategias para mitigar el problema.

Algunos de los problemas que se han desarrollado de acuerdo con Calixto (2010) son problemas ambientales que reflejan alteraciones del clima, extinción de especies vivientes, la creciente contaminación de atmósfera y aguas, así como las formas de vivir que se ven impactadas por el desarrollo económico impulsado por los avances tecnológicos y científicos, como menciona Morín (2011) el desarrollo de la ciencia y tecnología deja un aniquilamiento en el ambiente, que sustenta las

necesidades de la sociedad de manera irracional. En los 90 la SERMANAT mediante diversos foros nacionales busca generar un marco estratégico enfocado a la Educación Ambiental (EA) que sea aplicable a estados y regiones con lo que se busca desarrollar políticas públicas para la Educación Ambiental Sustentable.

La escuela actúa como un instrumento formativo capaz de concientizar a su población por medio de diferentes estrategias para fomentar acciones sustentables y promover una (EA) en conjunto con los docentes, padres de familia y la integración de la comunidad escolar en general.

Las acciones actuales que se realizan para mitigar los problemas ambientales buscan incorporar la EA en el curriculum escolar en los diferentes niveles educativos, mediante acciones que conlleven a la reflexión y reconocimiento del mismo se considera al docente como un medio importante para actuar de manera directa en el aula implementando diversas estrategias que promueven el análisis y reflexión de los alumnos para llevar a cabo acciones cotidianas que permitan fortalecer la educación ambiental.

Es importante incluir a la EA en un marco comprensivo e integrador, un marco amplio, que permita alcanzar metas, articular de forma apropiada con otras dimensiones en la educación contemporánea.

El papel del docente es fundamental para realizar dicha articulación y alcanzar los objetivos que se fijan para fortalecer la educación ambiental, por ello es necesario proporcionar las herramientas necesarias para que el docente integre en su práctica diaria acciones que mejoren el medio ambiente.

Por lo anteriormente comentado, se definió la siguiente **pregunta de investigación:**

- **¿Qué alternativas pueden impulsar una conciencia crítica y reflexiva en los estudiantes para integrarlos de forma activa, a promover y desarrollar acciones que coadyuven a mejorar el medio ambiente?**

Para responder esta pregunta se requiere conocer a los estudiantes del CONALEP eligiéndose para ser entrevistados los alumnos del plantel Magdalena Contreras, bajo la siguiente **hipótesis:**

Ho: Los alumnos del CONALEP conocen y practican acciones sustentables en favor del medio ambiente.

Ha: Los alumnos del CONALEP no conocen y no practican acciones sustentables en favor del medio ambiente.

Cabe hacer la aclaración, que por el tipo de preparación académica que reciben los alumnos del CONALEP se indagó sobre el conocimiento que tienen principalmente sobre los aspectos de educación ambiental, las otras dos dimensiones de la sustentabilidad están incluidas en sus planes de estudio.

JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

El impacto ambiental que se produce día a día mediante un proceso que el ser humano enfrenta paulatinamente no le permite visualizar de forma consciente las consecuencias que se tienen del mismo en el medio ambiente, así como la gravedad del problema y sus alcances, por ello no actúa de forma activa y constante para mitigar el proceso mediante acciones que puede realizar de manera cotidiana.

Actualmente la UNESCO sigue implementando programas que buscan mitigar el problema ambiental desde las instituciones educativas como una alternativa para que el ser humano actúe de forma consciente y reflexiva en su medio ambiente. Un documento relevante para la educación ambiental para la sustentabilidad es el dominio de la Carta de la Tierra que se publicó en el 2000, en este documento se retoman principios éticos primordiales, valores y aspiraciones de convivencia mundial.

La finalidad de este documento es detener el deterioro ambiental, para ello se requiere la participación de todo ser humano en un trabajo conjunto e individual, dirigido por acciones reflexivas y conscientes.

Ante este panorama las instituciones educativas actúan como un espacio de interacción donde los alumnos pueden adoptar patrones de conducta inducidos a mitigar el problema en el medio ambiente, para ello se requiere fomentar la reflexión en el actuar diario desde una educación ambiental, a fin de posesionarse de los cambios constantes que surgen en la educación ambiental, por ello se requiere como su profesionalización formar y actualizar docentes que promuevan esta reflexión desde su práctica diaria.

La educación ambiental involucra a toda la sociedad ya que el enfoque actual impacta en todas las culturas dando lugar a problemas constantes como: trabajo informal, delincuencia, manifestaciones, extensiones territoriales, explotación y deterioro de zonas ecológicas protegidas. Lo anterior es la consecuencia del mal uso y distribución de recursos naturales y económicos que se da en el país.

Por ello se busca vincular la educación ambiental en el concepto educativo a partir de proyectos de investigación donde se promueve un equilibrio entre las acciones del ser humano y su medio ambiente involucrando aspectos culturales, sociales, políticos y económicos para desarrollar habilidades que fomenten acciones para mejorar y desarrollar alternativas sustentables para el medio ambiente.

Diversas organizaciones nacionales e internacionales como la UNESCO, ONU, SEP, SERMANAP, promueven estrategias para congregar diversos programas que visualizan la problemática del medio ambiente a nivel mundial como una emergente que debe ser atendida considerando aspectos sociales, políticos, económicos y culturales de cada país, a fin de formar ciudadanos conscientes y reflexivos que puedan actuar frente a los problemas del medio ambiente.

METODOLOGIA

Para poder recolectar información que permita integrar el diagnóstico del objeto de estudio se requiere el diseño de diferentes instrumentos de acuerdo a temas relacionados a la educación ambiental, los problemas del medio ambiente y acciones sustentables.

Esta es una investigación no probabilística y cuantitativa al ser entrevistados solo 55 alumnos del CONALEP Magdalena Contreras, es una muestra por conveniencia, esta investigación es exploratoria y dirigida solo a los alumnos.

Los instrumentos diseñados fueron adaptados de acuerdo a la escala de medición Likert, para determinar las actitudes que tienen los alumnos frente a la educación ambiental, problemas del medio ambiente y acciones que llevan a cabo de forma permanente con la comunidad escolar, éstos instrumentos están diseñados con afirmaciones que son medibles bajo una escala de cinco opciones donde los alumnos, pueden externar su reacción al elegir una de las cinco opciones de la escala.

Instrumentos para la recolección de datos sobre Educación Ambiental, problemas del medio ambiente y acciones sustentables, para los alumnos.

MARCO CONCEPTUAL DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL

Los cambios que se observan a través del tiempo en relación al medio hacen valorar la capacidad que el ser humano tiene para poder adaptarse, cambiar e innovar nuevas formas para vivir en su contexto, sin embargo estos cambios que se observan con los avances científicos y tecnológicos, para impulsar el desarrollo económico, transformar el ámbito social y legitimar las acciones mediante la política también dejan al descubierto la excesiva explotación que se hace de los recursos naturales para alcanzar las metas de desarrollo.

Los recursos naturales son los componentes que los organismos vivos toman de su ambiente para poder sobrevivir, por lo general se clasifican en renovables y no renovables, de acuerdo con su capacidad de regeneración. (Calixto, Herrera, Hernández, p. 82)

Sin embargo la mala distribución de los beneficios de la explotación en los recursos naturales no es equitativa, existen poblaciones que sobreviven conforme se adaptan a su contexto y los grandes beneficios obtenidos de los recursos naturales son los que se concentran en pequeñas poblaciones de poder.

Como resultado de esta excesiva explotación de recursos naturales se desarrollan problemas ambientales que manifiestan la necesidad de incorporar la educación ambiental en las instituciones educativas. En 1848, Thomas Pritchard usó por primera vez la expresión Environmental Education para referirse a un enfoque educativo específico de la problemática ambiental que estuviera conformado como síntesis de las ciencias naturales y las ciencias sociales. (Calixto, 2001, p. 9)

El uso de los recursos naturales marca la mala relación que el ser humano ha ejercido desde finales del siglo pasado con su medio, a su vez esto provoca problemas que reflejan cambios o alteraciones en el mismo, una alternativa que se da para promover un primer acercamiento con los conceptos relacionados a la naturaleza es la integración de las ciencias naturales y sociales en el sistema educativo.

A través del tiempo la educación se percibe como una alternativa que permite al ser humano desarrollar sus capacidades para poder integrarse a un contexto para tener una vida digna, la educación es un proceso que se da desde que el hombre nace hasta el final de su vida, ésta se adquiere en diferentes ámbitos, espacios y en todo momento, brinda la opción de conocer, aprender; adoptar una cultura, tradición, costumbre; reconocer normas, reglas, leyes, así como formas de relacionarse con su medio ambiente.

La Educación Ambiental (EA), es una alternativa para promover cambios en la forma de actuar del ser humano sobre el medio ambiente, fortalecer y modificar su forma de concebir y abastecer de manera exhaustiva los recursos naturales, la forma de vida dirigida por el comportamiento desfavorable hacia el medio ambiente no permite al ser humano reconocerse como parte del mismo, esto se manifiesta por la sobreexplotación de los recursos naturales lo que provoca alteraciones que se manifiestan de diferente manera.

La EA es el proceso que consiste en reconocer valores y aclarar conceptos con objetos de fomentar las aptitudes y actitudes necesarias para comprender y apreciar las interrelaciones entre el hombre, su cultura y su medio biofísico. Entraña también la práctica en la toma de decisiones y en la propia elaboración de un código de comportamiento con respecto a las cuestiones relacionadas con la calidad del medio ambiente. (Víctor Bedoy, 2000, p. 11)

La EA involucra un proceso para promover en el ser humano una conciencia crítica y reflexiva, le permita reconocer la crisis ambiental como consecuencia de actitudes en el medio ambiente para abastecer su modo de vida y modificar esta forma de actuar, la sobre explotación de los recursos naturales conlleva a cambios en el medio ambiente y algunos de éstos son irreversibles. La crisis ambiental se refiere al conjunto de condiciones que disminuyen, deterioran o destruyen el medio ambiente natural. Esto da origen a la contaminación, la extinción de especies y/o el rompimiento de los ciclos naturales. Calixto, Herrera, Hernández, (2011, p.9)

El medio ambiente es un concepto fundamentado en las formas de las relaciones entre los ambientes que lo constituyen, en la desconstrucción y construcción de tal relación de mutua determinación y transformación. (Calixto, 2014, p.9)

El medio ambiente se compone de recursos renovables y no renovables que el ser humano puede utilizar y transformar para abastecer necesidades que involucra aspectos sociales, políticos y económicos por consiguiente el hombre los transforma para obtener una vida de calidad que se puede visualizar con base a los avances científicos y tecnológicos que ha logrado desarrollar en bienestar de algunos grupos sociales. Los avances alcanzados en la ciencia y tecnología son un pilar importante aunque solo han permitido la mejora económica, social, política y cultural de una minoría de la población por la mala distribución que se hace.

Sin embargo el impacto desfavorables que se da en el medio ambiente afecta de manera general en todo el planeta, ecosistemas y habitantes, aunque la población más vulnerable sigue siendo la de escasos recursos económicos ya que hay quienes no tienen acceso a los recursos necesarios para cubrir sus necesidades básicas como la alimentación, vivienda y servicio médico.

Un ecosistema se define como la unidad de organismos (biocenosis) y su medio físico (biotopo), que interactúan como una unidad ecológica en un espacio y tiempo determinados. (Calixto, 2011, p.51).

En este deterioro constante la educación ambiental busca favorecer el medio ambiente, como señala Calixto (2014) una reflexión en la forma de actuar del ser humano en su ambiente para contribuir a un cambio en hábitos, actitudes, valores, comportamientos y acciones, que permitan una vida digna y plena, para ello es necesario tener los conocimientos necesarios y comprender el impacto que causan las decisiones que el ser humano toma para poder mantener o alcanzar modo de vida digno y pleno.

La educación ambiental surge como una posible respuesta para mitigar un trayecto industrial que induce al uso excesivo de los recursos naturales, precedido de efectos como la degradación de suelo, alteraciones climáticas, deforestación, extinción de especies de animales y plantas, así como efectos

la salud y producción agrícola del ser humano lo que provoca alteraciones en los ecosistemas, frente a este panorama que se observa a nivel mundial, se buscó desarrollar programas de intervención a nivel nacional e internacional.

A partir de la revolución industrial se acelera el proceso de devastación de la naturaleza y de la utilización frecuentemente irracional de los recursos naturales; iniciamos hace más de dos siglos a emitir contaminantes a la atmósfera y también, se agudizó el proceso de crecimiento demográfico y de urbanización, que exigen mayores asentamientos humanos. (Edmundo de Alba, 2001, p. 19)

Al identificar problemas que trascienden por un proceso industrializado procedido de la segunda guerra mundial, que deja como consecuencia altos índices de contaminación en la atmósfera, se manifiesta una preocupación por estos cambios.

La trayectoria de la educación ambiental implica diferentes acciones que se manifestaron desde la década de los 70 como respuesta a una crisis ambiental. A continuación se presenta cronológica algunos de los eventos que se han llevado a cabo para impulsar la EA.

1. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, realizada en Estocolmo 1972.
2. Seminario Internacional en Educación Ambiental en Belgrado 1975.
3. Reunión realizada en Bogotá Colombia para analizar la Carta de Belgrado 1976.
4. Conferencia Intergubernamental de Educación Ambiental de Tbilisi 1977.
5. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo Cumbre del Río 1992.
6. Conferencia Internacional Sobre el Medio Ambiente y Sociedad: Educación y conciencia pública para la sostenibilidad, Tesalónica Grecia 1997.
7. Cumbre de Johannesburgo, Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe La Habana, Cuba 2002.
8. Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible 2005 – 2014. UNESCO (2005).

En el origen de la Educación Ambiental se busca desarrollar un programa educativo enfocado a cuestiones ambientales, en 1972 tras una conferencia celebrada en Estocolmo se desarrolla el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), de 1975 a 1995 se promueve el Programa Internacional para Educación Ambiental (PIEA).

En la cumbre de Estocolmo inaugurada el 5 de junio de 1972 donde se estableció el PIEA se buscó desarrollar estrategias que permitieran al ser humano orientar acciones favorables en su medio ambiente a través de todos los niveles educativos. El PIEA se desarrolló en diferentes fases donde desarrollo conceptos y métodos, basado en el análisis de diferentes materiales sobre educación ambiental.

[...] la última fase, el énfasis se colocó en el desarrollo del contenido, métodos y materiales para las actividades prácticas en los procesos de profesores y supervisores de escuelas primarias y secundarias en las áreas de ciencias naturales y sociales” (Arias Ortega y González Gaudiano, 2011, p. 241)

En la cuarta fase el PIEA también se enfocó al nivel universitario, capacitación técnica y vocacional, orientó sus objetivos al ámbito educativo donde promovió estrategias, materiales didácticos y métodos de aprendizaje para el desarrollo de un nuevo enfoque educativo, enfatizando en los planes y programas de educación para poder mitigar los problemas ambientales y dar soluciones.

A pesar de que la trayectoria de la educación Ambiental comienza antes de la década de los 70, en México la respuesta es pausada ya que es en la década de los 80 cuando inicia la Educación Ambiental con la creación de la Dirección de Educación Ambiental en 1983.

Actualmente en México se ha producido un gran deterioro ambiental que pone en manifiesto la generación de basura, contaminación en ríos y lagos, bosques y selvas perdidas de forma gradual, especies en peligro de extinción así como la erosión de suelos.

1982 se reformó la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, se crearon nuevas instituciones y se crearon las bases jurídico administrativas de la política de protección del medio ambiente” (CALIXTO, 2014, p. 96).

En la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA) establece:

ARTÍCULO 39. Las autoridades competentes promoverán la incorporación de contenidos ecológicos, conocimientos, valores y competencias, en los diversos ciclos educativos, especialmente en el nivel básico, así como en la formación cultural de la niñez y la juventud.

Párrafo reformado DOF 07-01-2000

ARTÍCULO 41.- El Gobierno Federal, las entidades federativas y los municipios con arreglo a lo que dispongan las legislaturas locales, fomentarán la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, asimismo promoverán programas para el desarrollo de técnicas y procedimientos que permitan prevenir, controlar y abatir la contaminación, propiciar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, preservar, proteger y restaurar los ecosistemas para prevenir desequilibrios ecológicos y daños ambientales, determinar la vulnerabilidad, así como las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático. Para ello,

se podrán celebrar convenios con instituciones de educación superior, centros de investigación, instituciones del sector social y privado, investigadores y especialistas en la materia.

A pesar de que la educación puede verse como un conducto para fomentar una actitud comprometida, reflexiva y consciente para formar un ser humano que pueda reconocer e interactuar con el medio ambiente a partir de una educación ambiental inducida en el ámbito escolar, las alternativas que se presentan en las escuelas fueron enfocadas para la adquisición de conceptos o contenidos relacionados con el medio ambiente a través de diversas materias.

En ese empeño, la educación debe tener un papel principal, lo que exige proponer estrategias y enfoques realmente integradores y humanistas, como útiles instrumentos para comprender mejor el mundo de hoy. (UNESCO 2015).

Los cambios actuales que se dan en las instituciones educativas son legitimados por las reformas que establecen los parámetros a seguir, por consiguiente se reestructura el currículum dentro de las mismas estableciendo los objetivos, contenidos, espacios y tiempos para cumplir con ellos.

Estos parámetros establecidos por las reformas educativas también implican un cambio en la formación de los docentes ya que son el pilar dentro de las instituciones educativas para poder llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las mismas en la formación de los alumnos y fomentar la educación ambiental.

Aunque existe un reconocimiento en el docente sobre la importancia de una educación ambiental, esta se interpreta a través de contenidos que no desarrollan una conciencia reflexiva en el alumno, la propuesta de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) que sustituye la educación ambiental se enfocaba a la comprensión de problemas que manifestaban el riesgo mundial de la sostenibilidad considerando el aspecto del medio ambiente, la sociedad y economía, por ello se precisó en aplicar soluciones heterogéneas y vanguardistas.

El objetivo consiste en crear un componente de la EDS que comprenda los valores pertinentes de la vida y cultura locales, basado en los principios y valores inherentes al desarrollo sostenible. (Sector Educativo de la UNESCO, 2006 p.8)

En el caso del nivel medio superior los planes y programas de estudio son diversos por pertenecer a diferentes sistemas y subsistemas pero la estrategia seguida en las escuelas para promover una educación ambiental, se lleva a cabo con la integración de materias relacionadas al medio ambiente y que el conocimiento adquirido durante su estancia que tiene el estudiante en este nivel.

El propósito del desarrollo sostenible es que existan nuevas propuestas que formulen estrategias de producción y comercialización que no degraden la base de los recursos naturales a nivel local o regional. (Calixto, 2011, p. 131)

Actuar bajo una visión de consumo excesivo donde solo se ve beneficiados unos cuantos, implica continuar con estrategias de producción y consumo sin considerar los grupos más vulnerables, la EDS pretende elevar la calidad de vida sobre todo para los grupos más vulnerables, estableciendo estrategias que impulsen un cambio de actitud.

Para lo cual se requiere la formación de profesores que fomenten una conciencia reflexiva basada en valores ambientales que se promuevan a través de la educación, En ese empeño, la educación debe tener un papel principal, lo que exige proponer estrategias y enfoques realmente integradores y humanistas, como útiles instrumentos para comprender mejor el mundo de hoy.... (UNESCO 2015).

ANTECEDENTES DEL CONALEP

El desarrollo de la educación media superior en México, y particularmente del bachillerato, ha estado asociado a los acontecimientos políticos y sociales de cada época. En 1975 en Querétaro, y un año después en Guanajuato se realizaron algunas Reuniones Nacionales de Directores de Educación Media Superior con la intención de formalizar una propuesta de tronco común, tendiente a establecer un núcleo básico de identidad para el bachillerato. En el mismo año se creó el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET) y se estableció un tronco común para la educación media superior tecnológica, el cual fue implantado a partir de 1981.

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) nace en 1978 como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal. Su objetivo principal es formar profesionales técnicos con el que se fortaleció la educación con carreras técnicas terminales, orientadas a los contextos regionales, durante su evolución ha pasado diferentes periodos que implicaron la transformación en su plan de estudios por lo que el perfil de egreso se fue modificando al igual que el perfil docente requerido, a continuación se explica de forma concreta algunos de los cambios establecidos en el plan de estudios conforme a lo expuesto en el Modelo académico de calidad para la Competitividad 2007 -2012.

Durante el periodo de 1979 - 1984 se buscaron alternativas que permitieran a los egresados del CONALEP a trabajar con una carrera terminal, su plan de estudios se dividía en tres áreas que corresponden a Formación en ciencias básicas, Tronco común, Mandos medios y formación

tecnológica, dado que se buscaba que al terminó de la carrera los egresados se insertaran al campo laboral como auxiliares técnicos o supervisores técnicos.

Para 1985 - 1990 se realizaron nuevas modificaciones encaminadas a los contenidos, el plan de estudios se conformaba por una estructura de un Esquema básico general y un Esquema de la especialidad, que permitiera a sus egresados poder formar sus microempresas.

De 1990 – 1996 los cambios de modernización se enfocaron al Esquema básico general con la finalidad de ofrecer a los egresados un perfil que les permitiera continuar estudios en otras estancias educativas por medio de la convalidación y complementación de estudios, así se reestructura el plan de estudios considerando en sus esquemas tres ámbitos: 1) Básico general, 2) De área, 3) De carrera.

En el periodo de 1997 – 2002 la transición que se presenta a los cambios permite a los alumnos contemplar dos alternativas con la modalidad de estudios complementada, el plan de estudios se conformó por una modalidad básica y otra terminal, basada en competencias por lo que se visualiza en los egresados una formación para los futuros profesionistas técnicos.

En el 2003 se llevó a cabo una nueva Reforma Académica para innovar y consolidar la metodología de la Educación y Capacitación Basada en Competencias Contextualizadas (ECBCC). Por ello en el periodo comprendido de 2003 – 2007 la metodología para el plan de estudios fue basada en competencias incorporando el concepto de contextualización visualizando alternativas para los egresados de una carrera terminal como un Profesional Técnico con Bachillerato.

Sin embargo este nuevo modelo fue analizado y replanteado para identificar fortalezas y debilidades a partir de una serie de instrumentos que permitieron ubicar las carencias del modelo basado en competencias contextualizadas donde se perfila un egreso con carrera profesional técnica y un bachillerato que brinda la opción de continuar sus estudios en otras estancias de nivel superior.

Con los instrumentos aplicados y el análisis que se realizó con apoyo del FLACSO, se detectaron grandes inconvenientes como: lo obsoleto del equipo tecnológico, carencia de diversos equipos necesarios para la formación de los estudiantes y las áreas de oportunidad para los docentes.

Adicionalmente, los mecanismos para el desarrollo, actualización y habilitación de [los docentes] no eran eficaces; por ejemplo, era escaso el dominio en tecnologías de información y comunicación con un sentido didáctico, lo que hacía evidente la brecha generacional con respecto a los alumnos [...] en 2007 se tenía una carencia considerable de equipamiento en los talleres y laboratorios [...] la plataforma tecnológica con la que contaba el CONALEP al cierre

del año 2006 en el centro de datos de Oficinas Nacionales presentaba un gran atraso tecnológico de por lo menos seis años y 100% del equipamiento estaba obsoleto [...]. (Modelo Académico de Calidad para la Competitividad, 2007 – 2012)

Durante el 2007 – 2012 se desarrolla el Modelo Académico de la Calidad para la Competitividad (MACC), la expectativa de este programa se enfocó al desarrollo de un ser humano sustentable bajo un enfoque constructivista que le permitiera integrarse al campo laboral o continuar sus estudios superiores.

Para que el CONALEP logrará cumplir con el modelo de competencias se alinee con la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) conforme lo establecido en el diario oficial el 23 de enero de 2009 en el acuerdo 480.

ACUERDO número 480 por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato.

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en su eje 3 “Igualdad de Oportunidades”, Objetivo 9 “Elevar la calidad educativa”, Estrategia 9.3 establece como impostergable una renovación profunda del sistema nacional de educación, para que las nuevas generaciones sean formadas con capacidades y competencias que les permitan salir adelante en un mundo cada vez más competitivo, obtener mejores empleos y contribuir exitosamente a un México con crecimiento económico y mejores oportunidades para el desarrollo humano. Asimismo, por lo que toca a la educación media superior, señala que se rediseñarán los planes de estudio para que los alumnos cuenten con un mínimo de las capacidades requeridas en este tipo educativo, y les permita transitar de una modalidad a otra.

CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONALEP MAGDALENA CONTRERAS

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), da origen al plantel Comercio y Fomento Industrial, en 1983 a través de un convenio con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Las instalaciones estaban ubicadas en la calle doctor Jiménez # 58, en la Colonia Doctores de la Delegación Cuauhtémoc, en el centro del Distrito Federal.

Las carreras que se impartían eran:

- Comercio al mayoreo
- Comercio al menudeo
- Comercio exterior

En 1985 con un sismo de 8.2 grado las instalaciones del plantel fueron drásticamente afectadas por lo que los estudiantes fueron acomodados en otros planteles para la demolición del plantel.

El Lic. Eduardo Ezeta Escudero, trabajaba en las Oficinas Nacionales de Metepec, Edo. De México; encargado de conseguir los terrenos para los planteles, ya había conseguido uno, el cual sería el Magdalena Contreras. En un acuerdo entre el Director General de CONALEP y el oficial mayor de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, quedaron en aprovechar el terreno para construir el nuevo plantel, en un terreno de 8000 m² donado por la Delegación Magdalena Contreras. Se diseñaron las instalaciones del plantel y se dio comienzo a la construcción en agosto de 1989.

El colegio desde sus inicios en esta zona, septiembre de 1990, ha mantenido una matrícula promedio de 1300 alumnos, ofertando 600 espacios educativos a nivel medio superior cada año, para los egresados de secundaria.

Años después y con motivo de las características del lugar, la oferta cambió, desapareciendo las carreras de Comercio al Mayoreo y Comercio al Menudeo. Incorporándose nuevas carreras, la oferta educativa se amplió:

- Comercio exterior
- Deportes
- Administración de empresas comerciales
- Informática
- Asistente directivo
- Enfermería general

Por otra parte, al aplicar el programa de modernización del CONALEP, emprendido por el Director General, con el propósito de dar pertenencia a las carreras ofertadas de acuerdo a la infraestructura del plantel, en Oficinas Nacionales se dio la autorización para que se impartieran sólo las carreras de:

- Asistente directivo
- Contabilidad financiera y fiscal
- Alimentos y bebidas
- Informática

Mismas que hasta la fecha se siguen ofertando, desapareciendo todas las demás carreras que impartía el plantel.

Una de las características importantes en cuanto al contexto en que se ubica el CONALEP Magdalena Contreras, es el río Magdalena que de acuerdo con estudios de la UNAM, se reconoce como el único río vivo que queda en la ciudad de México, lo importante del mismo es el abastecimiento que da brinde de “agua potable” a la zona sur del Distrito federal.

El río Magdalena tiene un cauce de una longitud aproximada de 21,600 m, de los cuales 11, 000 m se encuentran ubicados en los bosques de la cuenca, existe varios riesgos que se denuncian en relación a éste río, en la Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento territorial del Distrito Federal, estas denuncias son por los diferentes contaminantes que desembocan en el río y que lo han contaminado severamente, dado que es usado como depósito de residuos sólidos y de aguas residuales, a su vez afectando la comunidad escolar y la población perteneciente a la delegación.

Por lo anterior el 31 de diciembre del 2013, se solicitó el peritaje y dictamen para acciones enfocadas al saneamiento del Río Magdalena, información sobre la implementación de programas de control y vigilancia en materia de residuos sólidos.

El ubicar y reconocer la importancia del contexto en el que se encuentra el CONALEP Magdalena Contreras, permite visualizar problemas que enfrentan en el plantel como causa de la contaminación que actualmente tiene el Río Magdalena y que afecta a la comunidad escolar como a los mismo habitantes de la delegación.

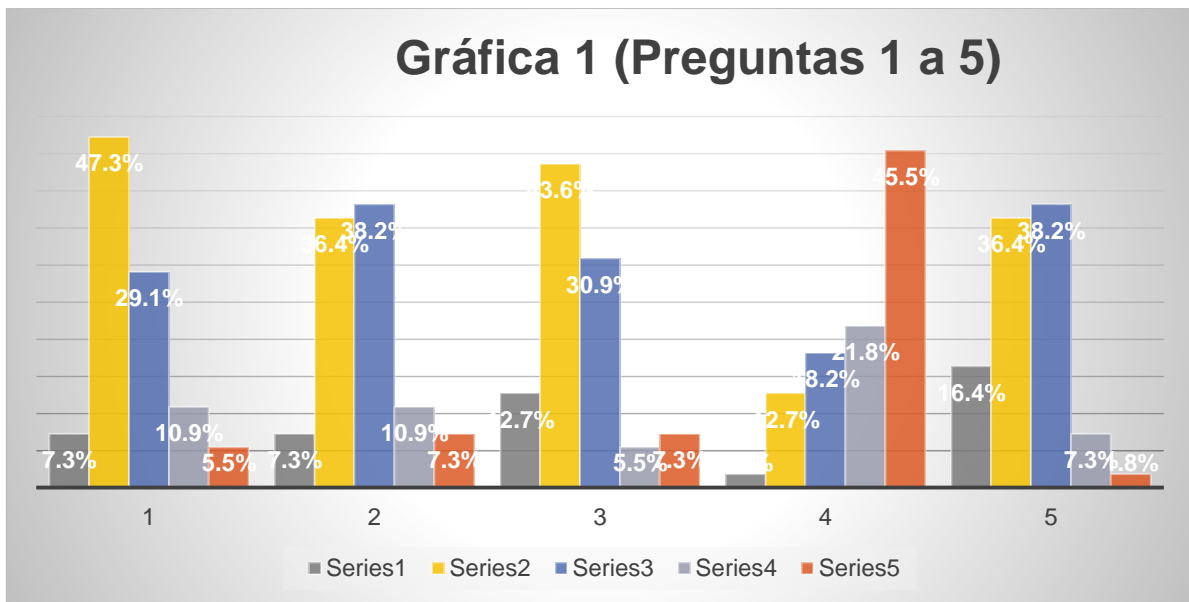
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se levantaron 55 cuestionarios entre los alumnos del CONALEP Magdalena Contreras, con los siguientes resultados: Se dividió el cuestionario en dos partes principales, la primera con preguntas sobre educación ambiental y la segunda sobre el medio ambiente en general.

Se elaboraron las gráficas incluyendo varias preguntas en una sola gráfica según la relación que existe entre ellas.

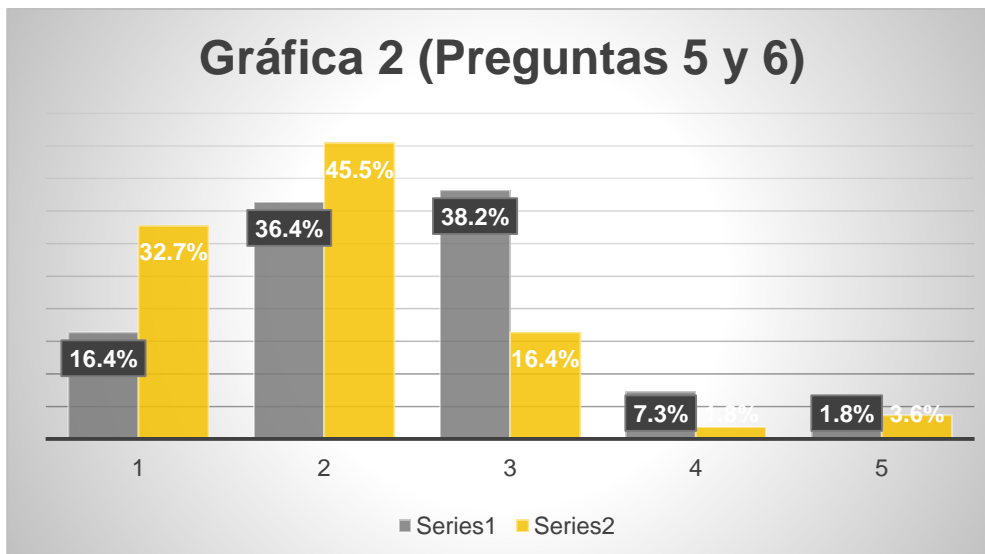
1. **Educación Ambiental:** Gráfica 1. Para las primeras cinco preguntas relacionadas con la educación ambiental (EA), gráfica uno, destaca que más del 54% de los alumnos consideran conocer en lo general la educación ambiental. Solo el 43% consideran haber realizado tareas y prácticas sobre EA, el 55% están de acuerdo en haber integrado conocimientos de EA en proyectos escolares. El 67% de los encuestados no están de acuerdo en que no les interesa saber de EA y no están muy seguros de proponer acciones de EA.

Gráfica 1 (Preguntas 1 a 5)

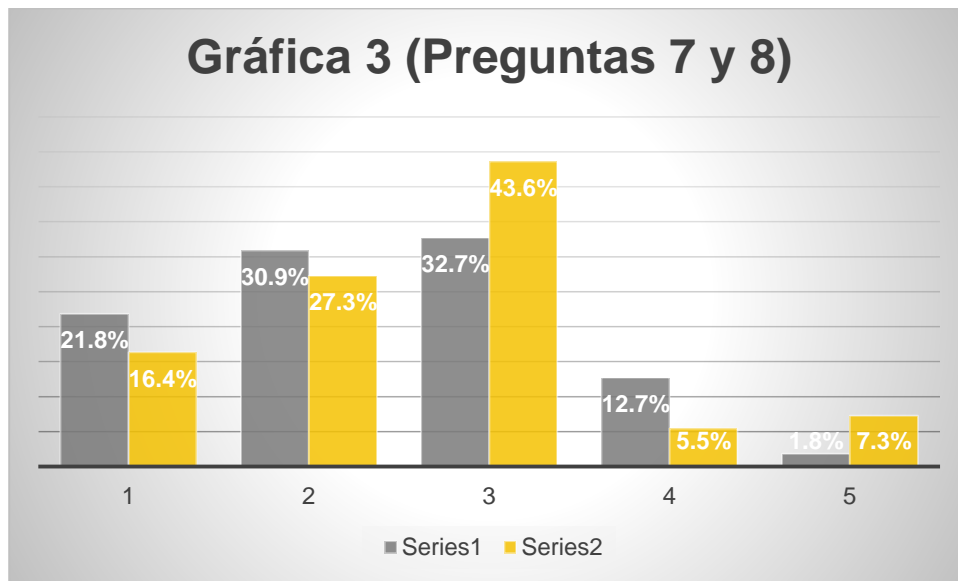


2. Problemas del Medio Ambiente: Gráfica 2. Se incluyó nuevamente la pregunta 5 con la 6, para ver la congruencia en las respuestas de los alumnos sobre parte del mismo tema, por una parte consideran no proponer acciones que fortalecen la EA, por otra parte el 45% si considera identificar diferentes problemas en el medio ambiente por acciones cotidianas.

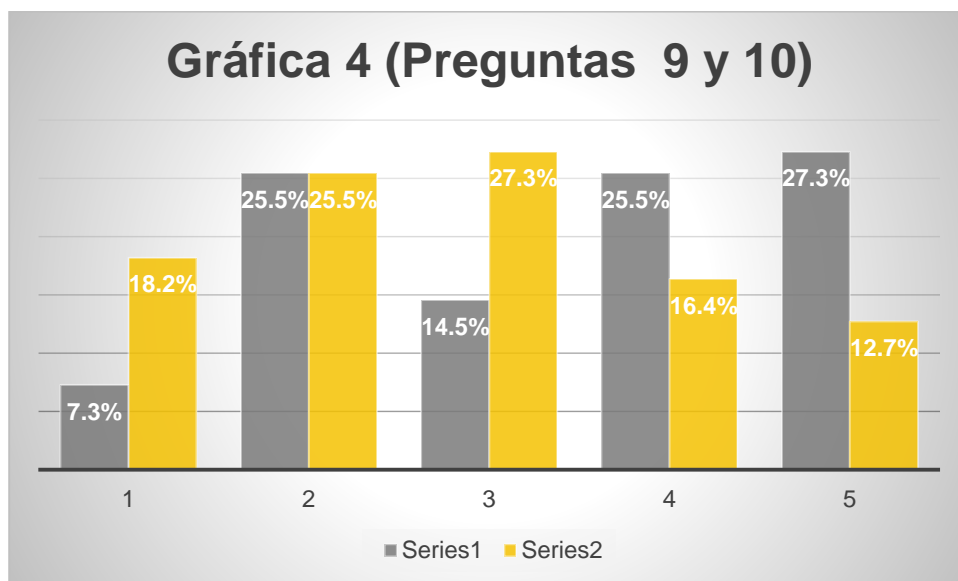
Gráfica 2 (Preguntas 5 y 6)



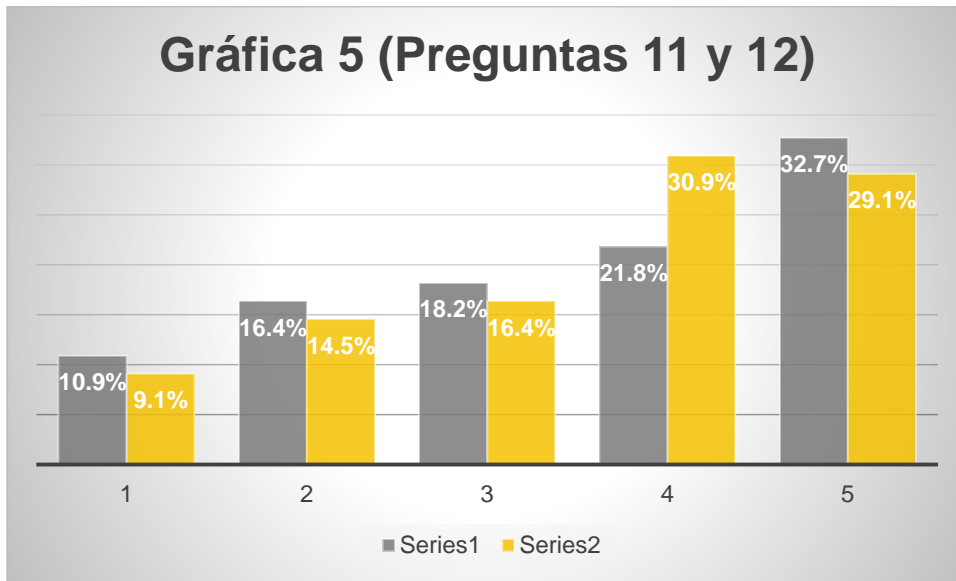
2.1 Gráfica 3. Los encuestados en un porcentaje alto, 46% no consideran realizar acciones que contribuyan a mejorar el medio ambiente y más del 56% no integran en sus conocimientos profesionales técnicos para mitigar problemas ambientales.



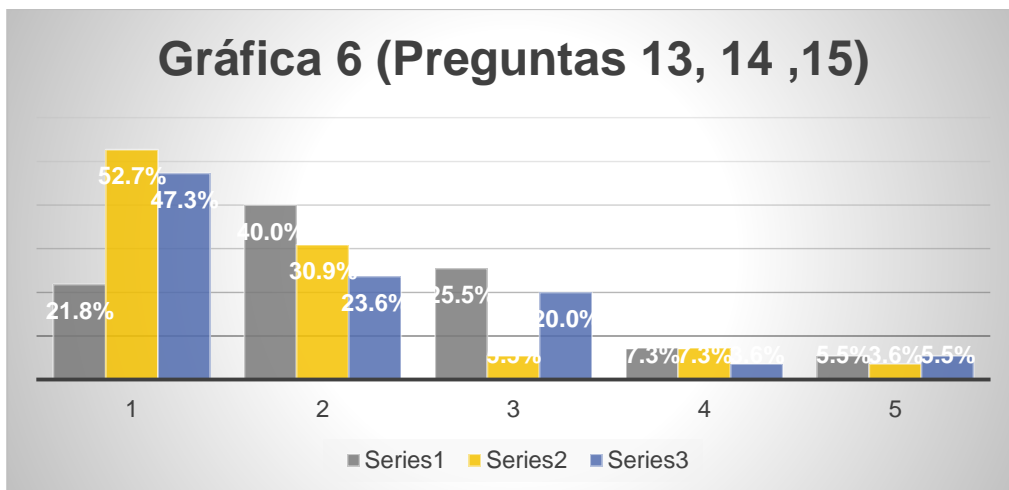
2.2 Gráfica 4. Más del 52% no consideran que los problemas del medio ambiente solo dependen de los docentes, pero un alto porcentaje, el 25% si lo consideran que es así.



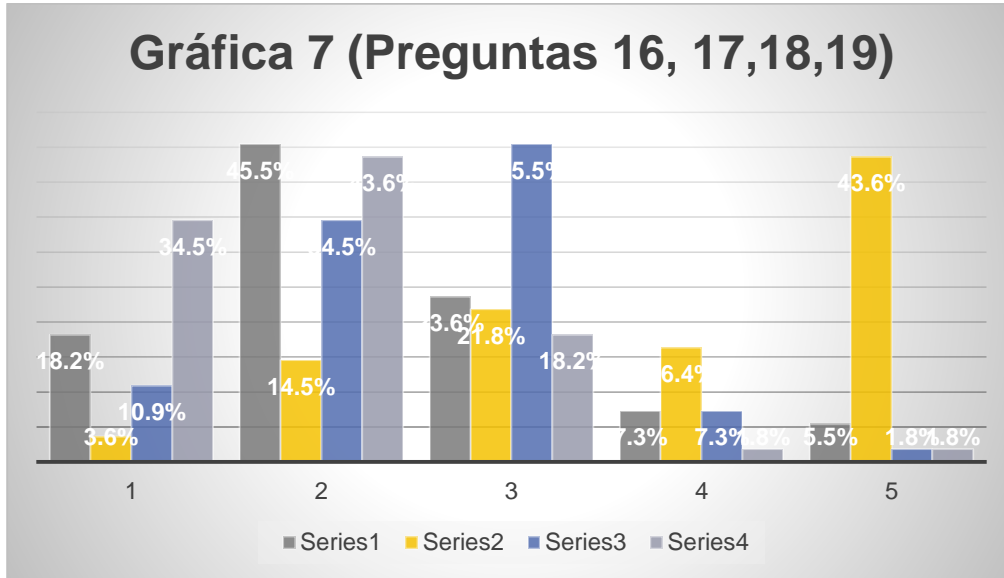
2.3 Gráfica 5. Los problemas ambientales no los afectan, lo consideran un alto 27% de los alumnos y consumen el agua y luz que quieren sin importar nada, es un 27% más un 18% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.



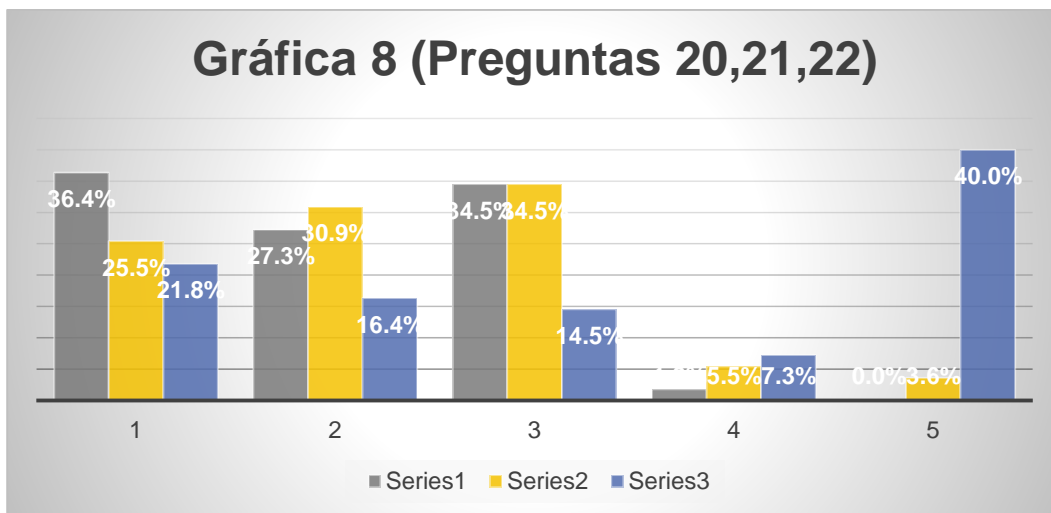
3. Tercera parte Conocimiento de acciones sustentables para mitigar el **medio ambiente**. **Gráfica 6.** Los valores son fundamentales para cualquier actividad humana y casi el 62% de los entrevistados están de acuerdo y muy de acuerdo. Por otra parte acciones como separar los residuos son aceptados por más del 83% y clasificar desechos son acciones con las que están de acuerdo más del 70 %.



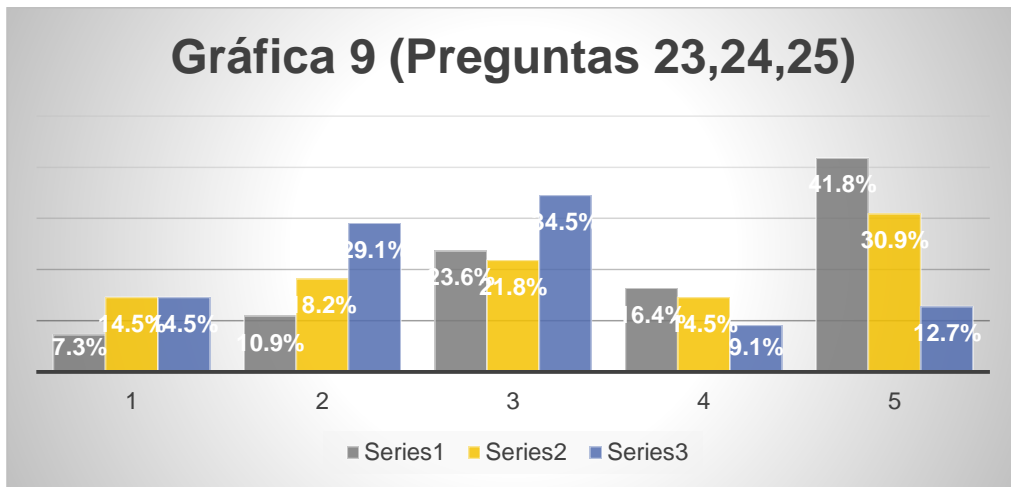
3.1 Gráfica 7. Casi el 64% manifiestan integrar conocimientos de EA en proyectos escolares, un porcentaje alto no lo hacen. El 43.6% más otro 16.4% no están de acuerdo la mayoría en que no les interesa saber de EA, hay casi un 40% que no les interesa. Un 45.5% ni están de acuerdo ni en desacuerdo en que propongan acciones que fortalezcan la EA y en la pregunta 19 están de acuerdo en que pueden mejorar el medio ambiente si impulsan alternativas en el colegio con más del 78%.



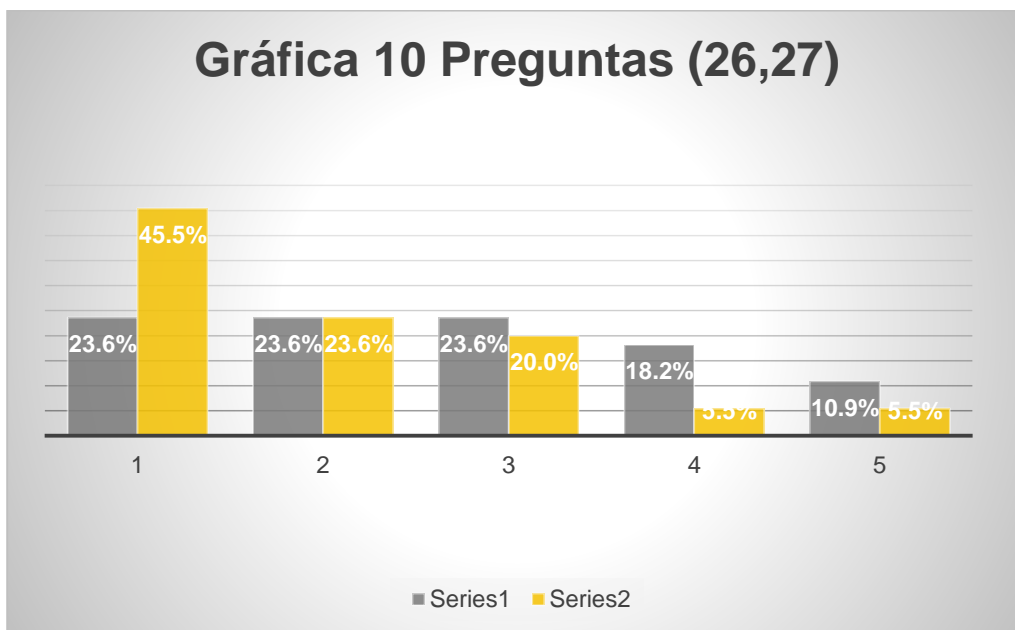
3.2 Gráfica 8. La mayoría consideran necesario conocer los temas sobre EA, y promover campañas de acopio está de acuerdo más del 56%, y clasificar la basura está de acuerdo solo el 47%.



3.3 Gráfica 9. Más del 58% no están de acuerdo en que no les interesan los problemas ambientales. Sobre utilizar más eficientemente el papel por ambos lados está de acuerdo el 58% y la indiferencia frente a las personas que provocan contaminación les evita problemas está de acuerdo o totalmente de acuerdo más del 43%.



3.4 Gráfica 10. Les gusta consumir sustancias líquidas en botellas recicladas, están de acuerdo el 47% y sobre la separación de vidrio, pilas y papel está de acuerdo o muy de acuerdo más del 68%.



CONCLUSIONES

La información obtenida en esta primera investigación de campo, es muy rica y permitirá realizar en forma más efectiva la investigación principal, ahora se conoce la forma de ver el problema por parte de los alumnos del CONALEP de Magdalena Contreras.

La hipótesis de trabajo planteada: **Los alumnos del CONALEP conocen y practican acciones sustentables en favor del medio ambiente**, no se considera haber obtenido las evidencias suficientes como para poder confirmarla, sin embargo hay evidencias en favor de ella, ya que en un alto porcentaje si están conscientes de la importancia de la Educación Ambiental y están dispuestos a aprender a manejarse dentro de ella.

Cabe hacer notar aún no son todos, que algunos manifestaron su indiferencia por los temas ambientales y preocupa particularmente el tema de los valores, cuestión fundamental para todos los temas del quehacer humano.

En lo que respecta a los esfuerzos realizados por las autoridades gubernamentales, las evidencias que aportan diversas publicaciones sobre las acciones realizadas, no han sido realmente exitosas, ya que, aún que se ha incluido el tema de la Educación Ambiental, en diversos niveles educativos, desde educación básica, los resultados obtenidos según documentos consultados y los obtenidos en esta investigación, no demuestran buenos resultados, lo que refuerza la necesidad de la intervención pedagógica en el CONALEP, y realizar esfuerzos equivalentes en todos los niveles educativos, desde educación básica hasta la profesional.

No es suficiente crear reformas que integran materias y mediante éstas, conceptos que se desarrollan de forma aislada de acuerdo a contenidos curriculares para los alumnos en este caso del nivel medio superior (CONALEP), dado que se busca un cambio en la forma de pensar del ser humano que le permita actuar de manera responsable en su medio ambiente, se requiere un trabajo que integre ciencia, saberes y disciplina guiada por principios y valores en todos los niveles educativos, práctica docente y el aprendizaje del alumno para modificar el comportamiento y modo de vida para un futuro sostenible y un cambio positivo en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Arias O. M. A. y González G. Edgar (2011).

La Educación ambiental institucionalizada: proceso, reflexiones y posibilidad. En Calixto, Flores R., García Ruiz, M. y Gutiérrez Martínez D. (Coordinadores). Educación e investigaciones ambientales y sustentabilidad, entornos cercanos para desarrollos por venir. (pp. 235- 252) México. Edit. UPN: El Colegio Mexiquense: Horizontes Educativos.

Calixto, Herrera, Hernández (2011).

Ecología y medio ambiente. México. Edit. Cengage Learning

Calixto, (2011).

“Panorámicas de la Educación Ambiental”. En Calixto, Flores R., García Ruiz, M. y Gutiérrez Martínez D. (Coordinadores). Educación e investigaciones ambientales y sustentabilidad, entornos cercanos para desarrollos por venir. (pp. 229- 234) México. Edit. UPN: El Colegio Mexiquense: Horizontes Educativos.

Calixto, (2014)

Periplo por la Educación Ambiental. México. Edit. Castellanos

Colegio de Educación Nacional de Técnicos Profesionales, (2012)

Manual de Identidad Institucional del Sistema CONALEP. Secretaria de servicios Institucionales. Dirección de vinculación Social. Secretaria de Educación Pública. 2007 - 2012

Hernández, Fernández, Baptista (2013).

Metodología de la investigación. México. Edit. Mc Graw Hill

Laurence J. Splitter, A. M. (1996).

La otra educación, filosofía para los niños y la comunidad de indagación. Madrid. Ediciones de la Torre.

Ornelas, Carlos. (2013)

El sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo. México. Fondo de cultura Económica.

Sauvé, L. (1999).

La educación ambiental entre la modernidad y la posmodernidad: en busca de un marco de referencia educativo integrador". Tópicos en Educación Ambiental, 2. Recuperado 16 de abril, 2015 de <http://www.anea.org.mx/topicos/T%2002/pagina%2007-25.pdf>.

Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios Última Reforma DOF 09-01-2015

Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente cámara de diputados del Congreso de la unión.

Sector de la Educación de la UNESCO, (2006).

Plan de Aplicación internacional

SEMARNAT. (2006).

Estrategias de Educación Ambiental para la Sustentabilidad en México. México, D.F: Pangea Producciones, S.A DE C.V.

HEMEROGRAFIA

UNESCO (2015). Pedagogía 2015. "Encuentro por la unidad de los educadores" consultada en

http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/CV_PEDAGOGIA2015.pdf

PÁGINAS INTERNET

<http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php>

URL_ID=11222&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

<http://www.conalep.edu.mx/UODDF/Planteles/secofi/quienes-somos/historia-del-plantel/Paginas/default.aspx>

http://campus.iztacala.unam.mx/mmerg/mega/info/1_Magdalena.pdf

http://www.sients.unam.mx/practicas/Prac20131/PR/TM/MAGDALENA_CONTRERAS_RIESGOS_CONTEXTO_SOCIAL.pdf

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/429735.html>

http://www.cec.org/storage/67/6061_97-2-rsp-s.pdf

ANEXO. Cuestionario aplicado.

Instrumentos para la recolección de datos sobre conocimientos de Educación Ambiental, problemas del medio ambiente y acciones sustentables, para alumnos. Este cuestionario es anónimo y con él se busca identificar algunas situaciones importantes sobre educación ambiental, los problemas del medio ambiente y las acciones que se pueden fortalecer para la educación ambiental. Se solicita marcar tu grado de acuerdo con una (X), en cada una de estas frases y anota los datos que se solicitan a continuación.

Sexo: _____ Semestre: ____ Edad: _____ Carrera: _____

Cuestionario 1. Primera parte Conocimientos sobre **educación ambiental**

1. Conozco de manera general que involucra la educación ambiental.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
2. Realizo tareas y prácticas que fomentan la educación ambiental en determinadas materias.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
3. Integro conocimientos de educación ambiental en proyectos escolares, guiados por mis maestros.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
4. No me interesa saber de educación ambiental, porque es tema concerniente a otras carreras.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
5. Propongo acciones que fortalecen la educación ambiental				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo

2. Segunda parte Conocimientos sobre problemas del **medio ambiente**

1. Identifico diferentes problemas en el medio ambiente que son causados por acciones realizadas de forma cotidiana.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
2. Algunas de las acciones que realizo cotidianamente contribuyen a problemas del medio ambiente.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo

3. Integro mis conocimientos profesionales técnicos para mitigar problemas del medio ambiente				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
4. Las alternativas para aminorar los problemas del medio ambiente solo dependen de los docentes y altos mandos del colegio.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
5. Me gusta adquirir productos que me permiten estar a la moda y sentirme bien aunque no son indispensables en mi vida cotidiana.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
6. Los problemas ambientales no me afectan por que cuento con bienes materiales necesarios para vivir cómodamente.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
7. Consumo el agua y luz que quiero porque para eso se paga				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo

3. Tercera parte Conocimiento de acciones sustentables para mitigar el **medio ambiente**

8. Adquirir y fomentar valores en la institución me permite realizar acciones constantes que ayuden al medio ambiente.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
9. Acciones como separar los residuos en orgánicos e inorgánicos, se pueden mantener de forma permanente en la escuela y la casa.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
10. Clasificar el plástico, cartón, aluminio, residuos peligrosos, son acciones que se pueden mantener de forma permanente en la escuela y la casa.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
11. Integro conocimientos de educación ambiental en proyectos escolares, guiados por mis maestros.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
12. No me interesa saber de educación ambiental, porque es tema concerniente a otras carreras.				

1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
13. Propongo acciones que fortalecen la educación ambiental				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
14. Puedo mejorar el medio ambiente si impulsamos alternativas constantes y permanentes en el colegio.				
1. Muy de acuerdo ()	2. De acuerdo ()	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()	4. En desacuerdo ()	5. Muy en desacuerdo ()
15. Conocer diferentes temas sobre educación ambiental es relevantes para promover la sustentabilidad en la institución.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo
16. Puedo promover campañas de acopio de electrónicos, papel y cartón, cartuchos de tinta, por lo menos al semestre, para disponer adecuadamente de estos residuos.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Muy en desacuerdo

RESEÑAS



Relatoría de la mesa Cultura y Administración.

Se presentaron resultados de investigaciones realizadas en los siguientes enclaves culturales:

Sobre la Industria del Turismo:

Se discutió una investigación realizada con información obtenida entre empresas pequeñas y medianas de servicios turísticos en Zihuatanejo, Gro, con la finalidad de analizar el grado de aplicación de los cinco parámetros (estrategia, recursos humanos, estructura, sistema de recompensa o incentivos y procesos) del modelo estrella de Jay Galbraith; los resultados indicaron fortalezas en: capacitación, ambiente laboral, comunicación y motivación.

Sobre la Industria de la Moda:

Se discutieron resultados de una investigación sobre la moda y su potencial en el marco de las industrias culturales, en la que se enfatizan los desafíos que plantea a los especialistas en Administración para hacer de ella, una oportunidad de crecimiento y desarrollo nacional. Se definió a la industria de la moda como industria cultural y fueron presentados algunos datos que la caracterizan en México.

Sobre la Industria Cinematográfica:

Se recomendó acrecentar los mecanismos de producción, comercialización y difusión de los bienes y servicios cinematográficos, así como, desarrollar estrategias de políticas públicas que favorezcan al mercado industrial del cine mexicano, dirigidas a reducir la creciente dependencia ante las empresas transnacionales.

Sobre festivales Culturales

Se discutió sobre cómo se aborda el impacto económico de los festivales culturales partiendo del análisis del festival Internacional Cervantino, comparando específicamente la derrama económica y número de visitantes a este festival entre los años 2008 y 2014. Finalmente se presentaron conclusiones sobre la relevancia de sus aportaciones a la economía turística de la ciudad de Guanajuato.

Sobre Cultura Administrativa:

Se presentó una reflexión sobre la función pensante de la Administración como activo cultural de las organizaciones, cómo evitar la tarea inercial de bajo impacto y como retomar las cargas teóricas.

Sobre las actitudes en el trabajo:

Se discutieron resultados obtenidos en una investigación, en la que se determina que la inducción administrada para el personal de nuevo ingreso, con orientación a la evaluación de conocimientos, fortalece sus actitudes con tendencia positiva hacia la organización y hacia el trabajo.

**APLICACIÓN DE PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE
SERVICIOS TURÍSTICOS DE ZIHUATANEJO, GRO.**

QUE PRESENTAN:

MARLENE MIRALRÍO LÓPEZ

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y UnADM, México

miralriomarlene@hotmail.com

ELIZABETH CUEVAS RAMÍREZ

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y UAL, España

elizabeth_ramirez68@hotmail.com

RAYMUNDO RAMOS FRANCISCO

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y UAL.ES, España

Rayramos01@yahoo.com.mx

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

PALABRAS CLAVE

I.- INTRODUCCIÓN

II.- OBJETIVO

II.1.- GENERAL

II.2.- ESPECÍFICOS

III.- MARCO TEÓRICO

IV.- METODOLOGÍA

IV.1.- TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

IV.2.- UNIVERSO DE ESTUDIO

IV.3.-TAMAÑO DE LA MUESTRA

IV.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

V.- RESULTADOS

VI.- CONCLUSIONES

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMEN

El diseño organizacional es un proceso que permite a la alta gerencia que dentro de las empresas evalúen la alineación del trabajo para generar componentes en la implementación de las estrategias, así como también la estructura de procesos y la coordinación que exista entre colaboradores con el alcance de los objetivos que permitan el fortalecimiento de ventajas competitivas; se realizó una investigación descriptiva, cuantitativa y correlacional para lo cual se aplicó cuestionario a 72 dueños o gerentes generales de empresas pequeñas y medianas de servicios turísticos en Zihuatanejo, Gro, con la finalidad de analizar el grado de aplicación de los cinco parámetros (estrategia, recursos humanos, estructura, sistema de recompensa o incentivos y procesos) del modelo estrella de Jay Galbraith; los resultados indicaron fortalezas en: capacitación, ambiente laboral, comunicación y motivación; es importante señalar que en el rubro de componente de planeación estratégica, se encontraron puntos fuertes y débiles para considerar; en general resultó satisfactorio el desempeño mostrado que corresponde a los parámetros de: recursos humanos y estrategia; se descubrieron debilidades en los cinco componentes, los que se pueden fortalecer a través de la gestión integral de los recursos organizacionales desde la perspectiva del diseño.

ABSTRACT

Organization design is a process inside enterprises which allows senior management to evaluate work operations to design components into strategic implementations as well as process structures and coordination between the co-workers to achieve common objectives in order to strengthen competitive advantages. A descriptive, quantitative and correctional investigation was made wherefore seventy-two general managers or owners of small and medium sized enterprises in tourism industry were survey respondents in Zihuatanejo, Guerrero. The aim of the study is to analyze the level of application of the five parameters (strategy, human resources, structure and reward systems or incentives and processes) from Jay Galbraith's star model. The results revealed strengths in the following areas: capacitation, work environment, communication and motivation. It is important to mention that in the strategic planning area, considerable weak and strong points were noticed. Overall, the performance shown in parameters such human resources and strategy was very satisfying. Weaknesses in all five components were found, however they can be strengthen through integrated management of organizational resources from a design perspective.

PALABRAS CLAVE: Estructura, personal, procesos, incentivos, estructura.

I.- INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en mercados cambiantes, lo cual implica que necesitan considerar flexibilidad en el diseño de sus estructuras organizacionales para dar respuesta a las condiciones del entorno a fin de que esto pueda representar una de las capacidades para generar ventaja competitiva; el entorno global en el que se desenvuelven las organizaciones en un destino turístico, particularmente en Zihuatanejo, Gro, da la pauta para realizar un estudio que integre elementos de una vertiente específica con un paradigma organizacional en el ámbito del diseño organizacional. Esta investigación y el problema de estudio, representa el despliegue de una plataforma estructural acerca de la naturaleza organizacional para determinar que aún con peculiaridades y características diferentes entre sí, se pueda conocer la situación actual que coadyuve a delimitar cuál es la perspectiva de la visión desde el enfoque de los empresarios de nivel estratégico en cuanto a elementos que tienen que ver con la estructura, con los recursos humanos, con los procesos, con las estrategias y con los incentivos, como componentes para dar un perfil de estas organizaciones y cómo pueden propiciar el cambio a través de la correcta planeación y organización, sobre todo porque las empresas objeto de este estudio son un factor de desarrollo fundamental y/o estancamiento de este polo turístico, dada la naturaleza eminentemente terciaria en este destino y cuya fuente de ingresos procede en mayor magnitud de esta actividad.

En seguimiento a lo señalado en el párrafo anterior, se puede visualizar que existen diversas maneras de ver y gestionar las organizaciones, así como también el analizar desde el enfoque de la estructura el funcionamiento de las mismas; el presente estudio de investigación tiene como silueta de análisis indagar cuál es el comportamiento del desarrollo en la aplicación de los parámetros del diseño organizacional que caracterizan a las empresas de servicios turísticos de Zihuatanejo, Gro, destino ubicado en la Costa Grande de Guerrero, cuya fuente principal generadora de ingresos para las familias de este lugar, es la actividad terciaria, figurando entre las más relevantes de este rubro: el turismo y el comercio (como actividad secundaria), así como servicios en general; de acuerdo con datos del Plan de Gobierno Municipal 2012-2015: “ *el 71% de la Población Económicamente Activa labora en sector terciario, que comprende comercio, servicios y transporte*” en virtud de este panorama, es importante hacer un análisis que sostenga la estructura del diseño organizacional, para poder valorar cómo es que operan las empresas de este sector en la localidad y cuáles son los componentes característicos que se podrían fortalecer o seguir impulsando, como variables de apoyo para fortalecer esta actividad y que se constituya en una arista de soporte en el crecimiento y desarrollo del citado destino turístico; este trabajo tiene como base la investigación de campo mediante cuestionario estructurado directo en organizaciones terciarias de naturaleza turística, en las cuales se evalúan parámetros tales como: reglas y normas de labores, personas, procesos, estímulos económicos y estrategia, principalmente, con orientación al modelo de Jay Galbraith. En todas las empresas existen funciones a desempeñar y la evidencia más visible es que la estructura se tipifica en el denominado organigrama, sin embargo, no necesariamente en las abordadas éste será un único indicador para medir la efectividad organizacional, se requiere además, que los trabajadores entiendan qué es lo que deben hacer en situaciones inherentes al cargo que ocupan; se pretende de manera adicional, conocer si las empresas consideradas en el presente estudio, han contemplado en su integración, estructuración o reestructuración, la incorporación de categorías de diseño organizacional que si bien no son elemento central del despliegue organizacional que impacte en el desarrollo y crecimiento de las mismas, sí podría considerarse como uno de los ángulos que coadyuven a representar una fortaleza para sistematizar el desarrollo de ventajas competitivas y la generación de proyección estratégica

para denotar la factibilidad de permanencia en la localidad y consolidar la correspondiente composición que coadyuve a disponer de bases sólidas en el ámbito individual, grupal y del sistema de operación de cada empresa. Se aplicó el instrumento de investigación a propietarios, encargados y/o gerentes de negociaciones de servicios turísticos ubicadas en Zihuatanejo, Gro y que tienen que ver con actividades tales como: restaurantes, agencias de viaje, hoteles, discotecas y bares, empresas de transporte terrestre (de autobuses foráneo) y de renta de automóviles, así como de servicio aéreo (Aeropuerto Internacional de Ixtapa Zihuatanejo) y aerolíneas, principalmente. Este documento está integrado en las secciones de trabajo principales siguientes: *Apreciación teórica de los elementos que soportan la base de información; metodología de trabajo; resultados de los componentes analizados y conclusiones.*

II.- OBJETIVO

II.1.- GENERAL:

Aplicar los parámetros de diseño organizacional de conformidad con el modelo de Jay Galbraith que caracterizan a las organizaciones pequeñas y medianas prestadoras de servicios turísticos localizadas en Zihuatanejo, Gro, para conocer cuál es la interrelación que existe entre: estrategia, estructura, procesos, incentivos y personas que integran estas organizaciones, lo cual pudiera generar fuente de ventaja competitiva en el ámbito de operación en atención al cliente.

II.2.- ESPECÍFICOS

Analizar cuáles son las fortalezas y debilidades que caracterizan a las empresas de servicios turísticos pequeñas y medianas que están ubicadas en Zihuatanejo, Gro desde la perspectiva del diseño organizacional y con enfoque al modelo de Jay Galbraith.

Generar una proyección para determinar con orientación estratégica, cuáles son los elementos que deberán considerar los dueños o gerentes de empresas prestadoras de servicios turísticos, para contemplar componentes que coadyuven a posicionar ventaja competitiva de los indicadores del diseño organizacional de conformidad con el modelo estrella.

III.-MARCO TEÓRICO

Cuando se aborda el conocimiento formal de las organizaciones en el ámbito del diseño, sin lugar a dudas reviste un pilar fundamental el considerar aspectos que tienen que ver con las variables de la configuración estructural de los componentes internos para modelar las acciones que se refieren a la congruencia con las diferentes unidades de la empresa y que coadyuven a ser eficaces en un marco arquitectónico caracterizado por una variada flexibilidad.

A continuación se muestra el soporte teórico que sostiene la especificación de los componentes que aplican para esta investigación: La estructura organizacional es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la empresa (Kast y Rosenzweig, 2000). El diseño organizacional, como el proceso de organizar, es componente de la teoría general de la administración. Diferentes aportaciones teóricas señalan a precursores de este rubro, de lo cual se deriva que uno de los pioneros en el diseño fue A.D. Chandler (1962), quien identificó las primeras formas de estructuras; Henry Mintzberg (1996) le da el nombre de diseño organizacional en el ámbito de la teoría administrativa, aportando en ese sentido, elementos tales como parámetros de diseño, la división fundamental del trabajo que establece las partes básicas, mecanismos de coordinación y la especificación de múltiples estructuras

las que en su conjunto les da el nombre de configuraciones; otro grupo de teóricos se orientan a la teoría de la organización y a la empresa como tal, al entorno, a los elementos del diseño organizacional, a las estructuras, al funcionamiento considerando elementos internos tales como : toma de decisiones y cultura organizacional. Richard Daft (2006), Benjamin J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales (1999); estos grupos de impulsores, sugieren parámetros de diseño convencionales, sin embargo hay sugerencias de reestructuraciones considerables para dar un enfoque distinto desde esta óptica a la teoría de la organización, al adicionar al diseño organizacional nuevos componentes que pudieran impactar en funcionamiento de la organizaciones y en la formalización de bases que den soporte estructural articulado y sistematizado en las organizaciones.

El diseño organizacional es un proceso mediante el cual se crea o se modifica la estructura de una empresa o de una organización para impactar en los objetivos declarados en un momento determinado (Brown y Moberg, 1980; Mintzberg, 1991; Robbins, 1991); en ocasiones se tipifica al diseño organizacional, relacionándolo con organigramas o con el diseño de puestos de trabajo, cuando abarca un proceso como tal.

El diseño organizacional puede ser conceptualizado como el “proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización para lograr los objetivos que se tienen propuestos (Rico, 2004); también es “la manera en la cual se agrupan las tareas y personas en una organización con el objetivo de convertir hacia la eficiencia y efectividad a la misma“(Hodge, 2003)

Las variables de diseño organizacional, son las categorías que definen, determinan, modulan y que sostienen este proceso.

Mintzberg establece que existen nueve parámetros para dar respuesta a preguntas sobre aspectos de diseño organizacional y de los citados niveles, se integran cuatro categorías:

En una primer esfera se ubica el *diseño de los puestos de trabajo* que incluye el tópico de especialización del trabajo, el cual estipula las tareas o actividades inherentes a cada uno de los puestos de trabajo dentro de las empresas; también adiciona la formalización del comportamiento, en la cual se genera la normalización del contenido que tiene cada puesto de trabajo, asimismo, está la preparación y adoctrinamiento que se refiere a las conocimientos y habilidades que debe o debería tener cada una de las personas que ocupan un puesto.

En segundo lugar se encuentra el *diseño de la superestructura* que agrupa a las unidades o áreas funcionales organizativas y básicas de cada empresa, así como la relación que tienen entre sí; en este nivel se podría considerar la agrupación de unidades o puestos de trabajo en función de aspectos o criterios que sean predeterminados por la organización en términos de elementos que tengan que ver con situaciones de índole particular, también en esta segunda arista se encuentra el tamaño de cada unidad, que deberá ser la más adecuada para cada una de las mismas.

En tercer categoría, se coloca el *diseño de los enlaces laterales* que agrupa a los sistemas de planificación y control, el cual regula los rendimientos o beneficios que debieran recibirse de cada puesto de trabajo dentro de las empresas; también integra en este ámbito lo que se denomina *dispositivos de enlace*, los cuales son mecanismos que articulan las unidades y los puestos de trabajo que logran la coordinación efectiva y eficiente entre estos componentes.

En cuarto y último lugar se denota el *diseño de sistema de toma de decisiones*, que configura el nivel de centralización o de descentralización y puede ser de naturaleza horizontal o vertical, se refiere a cuánta participación en la toma de decisiones se da a los directivos

línea o el énfasis que se va a proporcionar al personal que se encuentre en la categoría de asesores o de staff y/o tecnócratas que impacten en solución de problemas operativos funcionales de cada empresa.

La esencia del diseño de organización es la especificación, análisis y valoración de una serie de parámetros que especifican la división del trabajo y la factibilidad en la coordinación de puestos y de unidades de trabajo, los cuales van a variar de una empresa a otra, en virtud de que son sistemas distintos, con proyecciones variables entre sí en lo que concierne a la naturaleza estratégica, táctica y operativa.

En el presente trabajo y una vez haciendo revisión de la literatura en lo conducente, se considerarán parámetros en vertientes del modelo estrella de Jay Galbraith: En un ámbito, se tendrá en consideración que las variables serán entendidas para crear la naturaleza típica de una organización que carece de componentes de esta índole y que trabaja en forma empírica, sin definir algo formalmente predeterminado y, en un segundo desplegado, se sostiene que hay empresas que ya tienen su diseño y éste pasará por un análisis para revisarlo, rectificarlo, alinearlo o balancearlo, de modo tal que haya concordancia con elementos de la planeación y con las metas predeterminadas en las empresas; se trabajará entonces, considerando un proceso en el cual la coordinación representa el bosquejo que al final de cuentas se reflejará en forma directa en la calidad del servicio, en el grado de satisfacción de los clientes y en el enfoque que les podría permitir a las organizaciones el visualizarse en el gusto y preferencia de los usuarios de servicios, con los correspondientes beneficios: Mayores ingresos, mejoramiento de la eficiencia, adaptación del personal a un ambiente y cultura laboral fortalecidos y estabilidad en la empresa así como en el puesto de trabajo. Para Hall (1996), el diseño es la selección acerca de cómo se va a estructurar una organización y se tipifica en dos enfoques: El primero, de la selección estratégica y un segundo, que tiene que ver con el modelo institucional de la estructura.

De conformidad con Beckman (2009) al realizar el diseño de una organización es importante conocer y asimilar cuáles son las alternativas que existen para dicha delineación y cuáles elementos constitutivos de las empresas se pueden modificar o cambiar; dichas opciones, de igual modo, se sugiere que sean probadas antes de su implementación, debido a que la puesta en marcha sin haber sido validada previamente, pudiera poner en situaciones problemáticas a la empresa, sobre todo porque los parámetros se centralizarían en la estructura o en el organigrama (Beckman, 2009; Zapata, 2008), la sugerencia de Henry Mintzberg, se estructura en los términos siguientes:

Tabla 1.- Parámetros o indicadores de diseño organizacional, Mintzberg.

Categoría	Parámetros de diseño organizacional	Tópicos relacionados con la categoría y con los parámetros
Diseño de posiciones	Especialización de la tarea Formalización del comportamiento de los colaboradores Capacitación y adoctrinamiento	División del trabajo Estandarización de los contenidos del trabajo

Diseño de superestructura	Agrupamiento de cada unidad= Departamentalización Dimensiones de las unidades de trabajo = Extensión del control	División administrativa del trabajo Organigrama Sistemas de autoridad formal Supervisión directa
Diseño de encadenamientos laterales	Sistemas de planeamiento y control Dispositivos de enlace	Sistema de crecientes reguladas
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización: a) Horizontal b) Vertical	Sistemas de autoridad formal organizacional

Fuente: Mintzberg (2006)

Tabla 2.- La organización en los tres niveles organizacionales

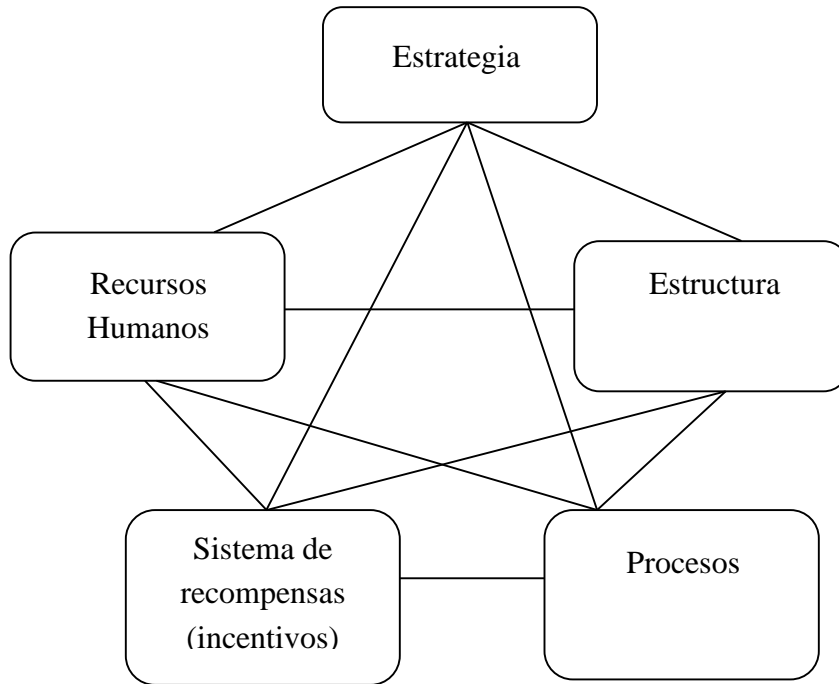
Nivel	Categoría de empleados	Nivel de diseño	Contenido	Alcance
Institucional o estratégico	Directores, gerentes generales	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado, esto es, visualiza a la organización como un todo.
Táctico o intermedio	Gerentes de áreas funcionales	Diseño departamental	Menos genérico	Considera a la organización por separado, es decir, por áreas funcionales, secciones o por departamentos predeterminados en la empresa.
Operativo	Obreros y supervisores	Diseño de cargos y de tareas	Detallado, analítico y pormenorizado	Microorientado, por lo que se aborda cada actividad en lo

				que concierne a trabajo operativo y cotidiano.
--	--	--	--	--

Fuente: Chiavenato (2004)

Mediante el diseño organizacional se persigue optimizar la configuración que favorezca la mezcla correcta de la diferenciación y de la integración y que a su vez, permita que cada una de las organizaciones se puedan adaptar al entorno (Hodge, 2003). El modelo de Galbraith es un complemento al sugerido por Mintzberg. Es importante subrayar que en el desarrollo de esta investigación se analizan los parámetros del diseño organizacional desde la perspectiva de Jay Galbraith en apoyo de Kazanjian bajo el enfoque del modelo estrella, quienes argumenta que se puede valorar a una empresa en este enfoque estableciendo variables internas que coadyuvan a la tipificación de la identificación de fortalezas y debilidades.

Figura 1: Parámetros del diseño organizacional correspondientes al modelo estrella de Galbraith



Fuente: Galbraith (1986)

De conformidad con este modelo, la estrategia representa el ápice esencial que da origen al funcionamiento adecuado de la empresa y, al ser un elemento de la planeación estratégica, es cuando se entrelaza la planeación con la organización, lo cual será el punto de inicio del enfoque estructural que se considerará, en función de esto, es lo que dará la pauta para llevar a cabo el proceso de obtención de recursos humanos y es por lo que elementos tales como el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de personal deben tener interrelación con la estructura, tamaño y tipo de departamentalización, particularmente; a la vez, en la estructura se deben contemplar componentes como la división del trabajo, la jerarquía o niveles organizacionales, el poder que se integrará en el organigrama, particularmente. Derivado de la estructura de cada empresa, se integrarán los procesos que tienen que ver con el despliegue de recursos en los tópicos relativos a la integración de recursos, a la planeación, a la gestión, a la toma de decisiones y al seguimiento.

de procedimientos inmersos en dichos procesos, para que se genere la potencialización de la comunicación y por ende, se oriente hacia resultados que tengan que ver de manera directa con la satisfacción de los clientes; estos componentes, sin lugar a dudas llevan una orientación integral para contemplar los incentivos que recibirá el personal a través de las modalidades que determinen para tal efecto: incentivos económicos y/o sociales, desarrollo de plan de vida y de carrera en la empresa y estilo de trabajo en el líder (grado de orientación a la tarea y hacia las personas); este modelo tiene forma de estrella y es precisamente que el equilibrio se muestra en la medida en que hay homeostasis en cada uno de los cinco componentes. El Dr. Galbraith desarrolla este modelo de diseño organizacional, es presidente y fundador de una empresa de Consultoría Internacional; su enfoque se basa en el despliegue de la ventaja competitiva de las empresas, a través de la focalización en el cliente. **La estrategia** es la fórmula básica de una empresa para ganar en el mercado, es la brújula de orientación de la empresa y considera cuál es la manera para alcanzar los objetivos, también adiciona los valores, misión, visión y la dirección de la empresa, sobre todo a largo plazo y considerando la participación en su diseño por parte de la alta gerencia; **la estructura** delimita la especificación de autoridad y poder dentro de la empresa a cada una de las personas que desempeñan funciones dentro de las operaciones cotidianas; **los procesos** se aplican hacia la generación de integración de información de los procesos y procedimientos y, derivado de la estructura es la manera en la cual se mostrará si el proceso se focaliza a nivel horizontal o vertical; **las recompensas, estímulos o incentivos** representan un detonante mediante el cual la empresa ha de reconocer el trabajo, dedicación y participación de los colaboradores de manera extraordinaria en la consecución de los objetivos de la empresa; lo que se ha manejado en este modelo en referencia a **recursos humanos o personas**, en este sentido, se sugiere que exista un área o una persona que realiza esta actividad, sin embargo, se debe considerar que no sólo se va a preocupar la empresa por ocupar un lugar para cuando hay vacante, sino que deberá cumplimentar de manera satisfactoria el proceso de recursos humanos que delimita el presente y genera la proyección de los colaboradores; estas cinco variables o indicadores son las palancas que van a representar cada uno de los niveles de expansión de las empresas y por ende, darán la pauta para definir qué modificaciones pudieran considerarse y/o como fortalecer lo que son componentes de ventaja significativa, lo cual repercutirá en forma directa en la productividad, eficiencia y en el ambiente, así como en la cultura organizacional de cada una de las empresas abordadas, para coadyuvar a tipificar las condiciones que prevalecen derivado de la aplicación de los componentes de este modelo o esquema, en las empresas de servicios turísticos con características ya mencionadas previamente en este informe.

IV.- METODOLOGÍA

IV.1.- TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es cuantitativa, debido a que a los datos generados se les asigna un valor para poder realizar el análisis de los resultados en lo conducente; la información generada pretende mostrar una apreciación objetiva y una especificación precisa de los hallazgos; el arquetipo de investigación que se aborda para esta problemática, en forma adicional, se esquematiza desde la naturaleza y objetivo, el método es de orden *descriptivo* porque se refiere a problemática, hechos determinados y en esta ocasión es a una indagación de los parámetros que integran el diseño organizacional de las empresas de servicios turístico pequeñas y medianas, de conformidad con la percepción de la alta gerencia; es de tipo *social* porque se aborda una situación problemática que impacta en este entorno; también es *correlacional* en virtud de que es una investigación en el ámbito económico y social y pretende mostrar la relación que existe entre las categorías del modelo estrella aplicable a la tipología de empresas que ya se ha especificado con antelación en el interior de esta trabajo

investigativo y aplicado; con esta naturaleza descriptiva, se tiene como beneficio directo el que se puede valorar (al integrar una tabla resumen de los resultados), cuál es la naturaleza o comportamiento de las categorías analizadas (estrategia, recursos humanos, proceso, incentivos y estructura) al inferir qué es lo que caracteriza a las empresas y lo que pudiera suceder al fortalecer alguno de dichos parámetros o categorías y que integren una referencia solidificada de ventaja competitiva y/o por el contrario, que al ser una desventaja, se convirtiera en una debilidad que a largo plazo inclusive pudiera afectar la naturaleza de operación a las empresas de servicios turísticos. Es, de igual modo, un estudio de campo o investigación directa, ya que se efectúa en el tiempo y lugar en los cuales se lleva a cabo el fenómeno sobre el cual se va a indagar considerando el objeto de estudio en lo conducente.

IV.2.- UNIVERSO DE ESTUDIO

Respecto a esta investigación, se contempla como objeto de estudio a las empresas de servicios turísticos pequeñas y medianas que están ubicadas en Zihuatanejo, Gro y que integra a organizaciones tales como: hoteles, bares, restaurantes, centros nocturnos, agencias de viajes, aerolíneas, Aeropuerto, líneas de transporte terrestre, básicamente; para poder determinar la cantidad de empresas que están en esta categoría se requirió de un trabajo preliminar de investigación de campo en dependencias variadas de esta localidad, para integrar el universo poblacional, ya que no se tiene una composición de datos tal cual se planteó como trabajo en esta investigación, de tal modo que se recurrió a: Asociación de Hoteles de Zihuatanejo, Dirección de Turismo Municipal, Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Ixtapa Zihuatanejo (CANACO), Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), los cuales en su conjunto proveyeron de información de las empresas que cumplieron con las notificaciones aplicables a esta investigación: que estuvieran ubicadas en la localidad de Zihuatanejo, Gro, que fueran pequeñas (11 a 50 empleados) y medianas (de 51 a 100 empleados) empresas; se decidió en esta ocasión no considerar a las empresas que por su tamaño se tipifican en micro (de 0 a 10 empleados), porque se reflexionó que en la mayor parte de las respuestas se obtendrían para este sector, datos de respuesta con valor mínimo (de ausencia de más de uno de los elementos del diseño organizacional y sobre todo con la muy posible poca posibilidad de aplicar los elementos del modelo estrella que se aborda en este documento de investigación aplicada); el número de empleados que se consideró para valorar el tamaño ya está especificado en el Diario Oficial de la Federación con fecha de 30 de diciembre de 2002, el cual contempla este intervalo en la intersección de giro o actividad y número de trabajadores. La cantidad de empresas que corresponde a esta valoración fue de un total de ochenta y siete (87) empresas a considerar de acuerdo con la información local.

IV.3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para esta investigación en específico, la población global contemplada para análisis y generación de datos significativos, pertenece a 87 empresas de tamaño pequeño y mediano de servicios turísticos. Como dato preliminar, se manifiesta que en los meses de noviembre y diciembre de 2014, se pudo hacer una revisión preliminar del entorno en las fuentes respectivas para poder determinar este dato, omitiendo a las microempresas, ya que no existe información como tal ordenada en Zihuatanejo, Gro en la totalidad de Cámaras Empresariales o dependencias con datos cuantitativos en función del giro o actividad y el número de trabajadores. Dada la naturaleza de que el diseño organizacional se contempla en el nivel estratégico de las unidades a considerar, se tomó en cuenta esta investigación a los sujetos de investigación aplicables a los dueños, gerentes o encargados de dichas negociaciones empresariales. El tamaño de la muestra se determinó conforme al conocimiento de la población objeto de estudio y de conformidad con la naturaleza de los objetivos de esta investigación. Se aplicó el método de muestreo aleatorio simple por el enfoque cuantitativo, considerando las proporciones siguientes:

DONDE:

Z= Es el intervalo de confianza. Cuando este dato es del 95%, el valor es de 1.96;

p= Es la probabilidad de éxito o porcentaje de la población que es favorable al fenómeno estudiado, cuando no se conoce con exactitud la probabilidad de éxito, se considera $p= 50\% = 0.5$ (probabilidad de éxito);

q= Representa la probabilidad de fracaso. Su fórmula es $q= 1 - p$, por lo que en este caso particular $q = 1 - 0.5$ (probabilidad de fracaso)

N= Es la población. Para efecto de esta investigación, N es un valor que corresponde a 87 empresas de servicios turísticos en Zihuatanejo, Gro.

E= Es el margen de error que puede presentar la investigación. Para este estudio, $E=5\% =0.05$

FÓRMULA UTILIZADA:

$$n_0 = \frac{(Z)^2 (p) (q)}{(E)^2}$$

DESARROLLO DE LA FÓRMULA:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) = 0.9604}{(0.05)^2 \quad 0.0025} = 384.16$$

EMPLEANDO EL FACTOR DE CORRECCIÓN:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{87}}$$

$$n = \frac{384.16}{5.404137931}$$

n= 71.08626844

n= 72 = Número de empresas a considerar en la investigación

IV.4.- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En términos de esta investigación, se considera la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a responsables de empresas de servicios turísticos contemplando las cinco dimensiones siguientes: Recursos Humanos, estructura, procesos, incentivos y, estrategia; se emplearon cuestionamientos en cada una de ellas, procurando que cada pregunta fuera clara, precisa y con posibilidad de analizar cuál es el nivel de interacción en forma global para los indicadores a contemplar en las respuestas generadas por los responsables de empresas de servicios turísticos, a quienes se buscó para aplicarles el cuestionario durante los periodos de enero a la primera quincena de junio de 2015, esta segunda etapa de trabajo de campo, fue posterior a que se agrupó el universo de las pequeñas y medianas empresas. En el desarrollo de este instrumento de obtención de datos, se utilizaron escalas ordinales (no se generó magnitud de las diferencias en respuestas) para obtener el orden de preferencia y también la escala de Likert en las cuales hubo proposiciones, que de acuerdo con Schiffman y Lazar (2001), representan una suma de actitudes o de posturas; las alternativas de respuesta en este segundo tipo de escala aplicable fueron: Totalmente de acuerdo; parcialmente de acuerdo; regularmente de acuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo. Cuando ya fueron determinadas las escalas en esta investigación, se procedió a generar la estructura del diseño del cuestionario y por ende se decidió que las preguntas que estarían incorporadas en el cuestionario, serían:

- **Abiertas** (quedarían en función de la experiencia y determinación de los respondientes) ; **de opción múltiple** (con cinco diferentes opciones de respuesta y se solicitaría sólo elegir una de ellas para cada cuestionamiento); **dicotómicas** (se integrarían dos alternativas de posibles respuestas y en función de lo generado en este tipo, se daría la opción de pregunta de cascada), por ejemplo: en caso de ser sí, viene otra pregunta para dar seguimiento a lo que se pretenderá cuestionar.

V.- RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados que arrojaron los cuestionamientos abordados en el instrumento de investigación y que corresponden a la sección de aspectos generales aplicables a quienes respondieron:

Tabla 3: Número de empleados que integran a las empresas investigadas

Intervalo de colaboradores	Número de empresas	%
11- 50 empleados	65	91
51-100 empleados	7	9
TOTAL	72	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo

Tabla 4: Empresas aplicadas por especificación de tipo de servicio turístico

Tipología de servicio turístico	Cantidad	%
Hospedaje	23	32
Alimentos y bebidas	14	20
Esparcimiento	13	18
Agencias de viajes	11	15
Transporte terrestre de personas	6	8
Transporte aéreo de personas	5	7
Total	72	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo

Del total de respondientes, 58 son encargados (81%) y, 14 (19%) son dueños de las empresas que estuvieron consideradas para esta investigación; 45 (63%) son de sexo masculino y 27 (37%) son de sexo femenino. En relación con las edades de quienes respondieron, se preparó con la estructura correspondiente para determinar la desviación estándar de los datos agrupados por los intervalos que se incorporaron en el instrumento de investigación, todos los respondientes quedaron incluidos en los intervalos de la siguiente tabla 5:

Tabla 5: Cálculo de la varianza y desviación típica con datos agrupados en intervalos de los respondientes de la investigación en la categoría de edad.

Intervalo						
Inferior	Superior	fi	xi	Xi . fi	$[xi-\bar{x}]^2$	$[xi-\bar{x}]^2 . fi$
[25	32]	12	28.5	342	202.20	2426.4
[33	40]	17	36.5	620.5	38.68	657.56
[41	48]	24	44.5	1068	3.17	76.08

Cálculo de la media:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi fi}{n} = \frac{3076}{72} = 42.72$$

[49	56]	13	52.5	682.5	95.65	1243.45
[57	64]	6	60.5	363	316.13	1896.78
Σ		72		3076	656.83	6300.27

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Cálculo de la varianza:

$$S^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot f_i}{n} = \frac{\sum x_i^2 \cdot f_i}{n} - \bar{x}^2 \quad S = +\sqrt{S^2} \quad CV = \frac{S}{\bar{x}}$$

Por lo tanto, la varianza $S^2 = 6300.27/72 = 87.50$ (Valor de la varianza)

Determinación de la desviación estándar:

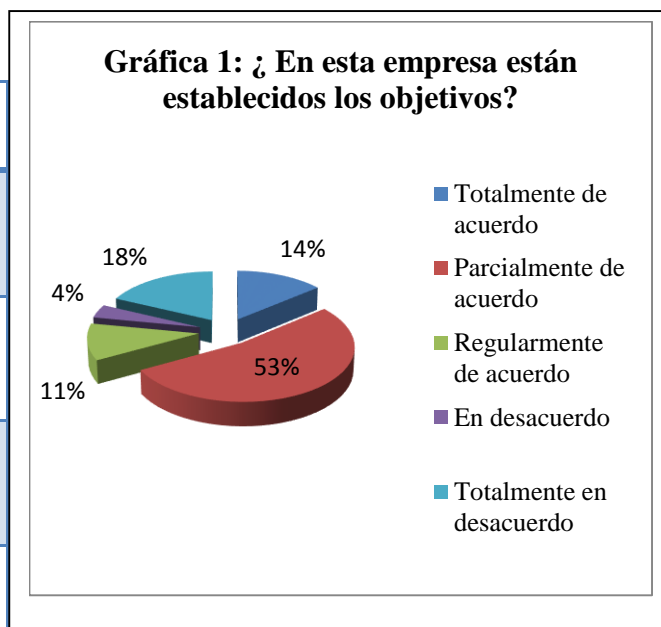
La desviación típica es: $S = +\sqrt{87.50} = 9.35$ (Valor de la desviación estándar)

El coeficiente de variación es: $CV = 9.35 / 42.72 = 0.2188$ (en virtud de que está dado en porcentaje, hay que convertirlo): **21.89%**. (Valor del coeficiente de variación)

Pregunta 1: En esta empresa ¿están claramente definidos los objetivos que se persiguen alcanzar a corto, mediano y a largo plazo?

Tabla 6: Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	10	14
Parcialmente de acuerdo	38	53
Regularmente de acuerdo	8	11
En desacuerdo	3	4
Totalmente en desacuerdo	13	18
Total	72	100



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo en esta investigación

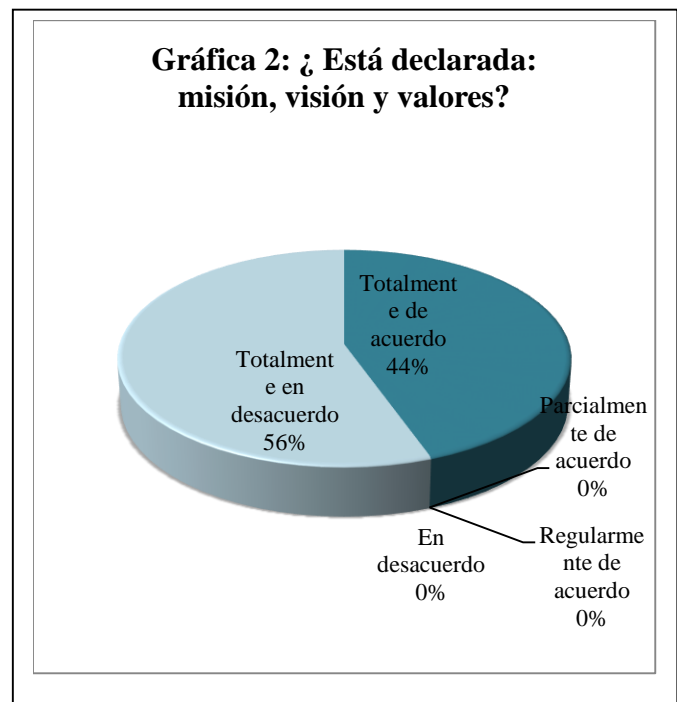
Comentario: Como puede observarse en la Tabla 6 y en la gráfica 1, un alto porcentaje (53%) está parcialmente de acuerdo en que están declarados los objetivos a corto, mediano y largo plazo; un 18% (13 personas) indicó que está totalmente en desacuerdo; un 14% (10 respondientes) señaló que está totalmente de acuerdo con esta aseveración; un 11% (8 personas) indicó que está regularmente de acuerdo y en desacuerdo: 4% (3 empresarios) señaló que consideran estar en desacuerdo; para ampliar esta situación, se puede comentar que lo que se observó es que no están definidos los objetivos, sobre todo a mediano y a largo plazo.

Pregunta 2: ¿Está declarada por escrito la misión, visión y valores de esta empresa?

Los datos que se muestran en la información siguiente, a manera de precisión indican que: Más de la mitad de quienes respondieron este cuestionario (40 personas, lo cual equivale a un 56% determinaron estar totalmente en desacuerdo de la especificación por escrito de la existencia de componentes de la planeación estratégica, tales como: misión, vision y valores, por lo que no existen en las empresas que se abordó; 32 de la totalidad (44%) indicó que están totalmente de acuerdo en que sí están considerados por escrito los tres componentes a que se refiere esta sección.

Tabla 7: Determinación de misión, visión y valores

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	32	44
Parcialmente de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	40	56
Total	72	100

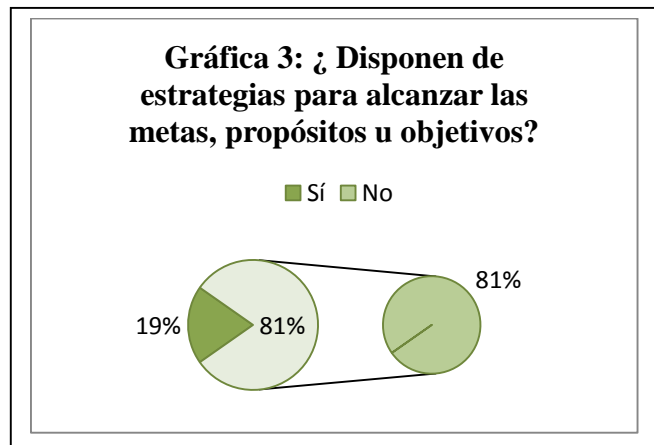


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo en esta investigación

Pregunta 3: ¿Disponen ustedes de estrategias o tienen las mejores maneras para alcanzar los objetivos, metas o propósitos?

Tabla 8: Uso de estrategias para las metas

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	14	19
No	58	81
Total	72	100



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo en esta investigación

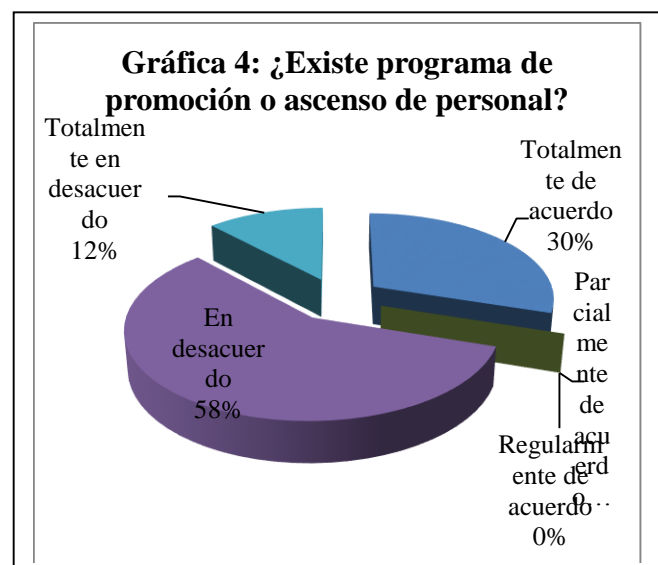
Comentario: La mayor parte de la proporción, 58 que representa un (81%) indicó que no trabajan de acuerdo con estrategias y por ende no marcan lineamientos en los objetivos, 14 (19%) notificó que sí especifican las mejores maneras para alcanzar objetivos, sobre todo en el ámbito de ventas de servicios.

Pregunta 4: ¿Existe un programa formal para obtener el personal adecuado en caso de generarse una vacante, promoción o ascenso en esta empresa?

Tabla 9: Existencia de programa de promoción

o ascenso de personal en la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	21	30
Parcialmente de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	42	58
Totalmente en desacuerdo	9	12
Total	72	100



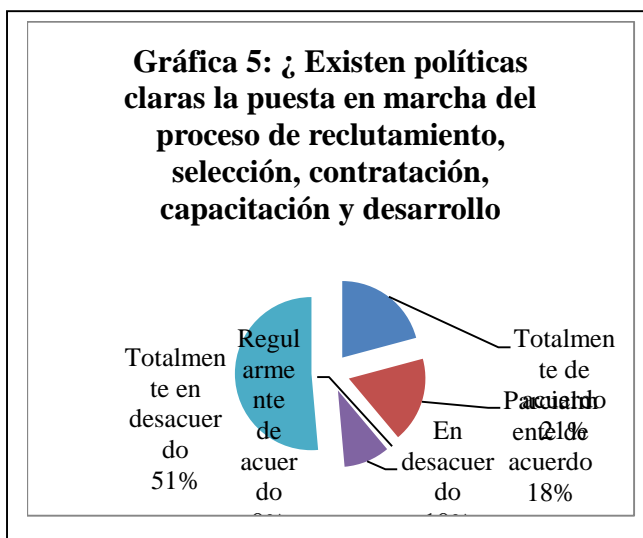
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Comentario: Del total de respondientes, más de la mitad, los cuales son 42 personas (58%) especificó estar en desacuerdo, ya que consideran que a pesar de estar ellos en cargo estratégico, no visualizan la existencia formal de programa de promoción o ascenso para el personal; luego, 21 de ellos (30%) aseveró por escrito que está totalmente de acuerdo en que sí existe este programa de promoción y en total desacuerdo estuvieron 9(12%), lo cual se constituye en una debilidad integral aplicable a la variable o categoría de recursos humanos para el modelo estrella.

Pregunta 5: ¿En esta organización se dispone de una política clara y detallada acerca de los lineamientos que deben tomarse en cuenta para el reclutamiento, selección, la contratación, inducción y desarrollo del personal?

Tabla 10: Existencia de política para operación del proceso de recursos humanos

Respuesta	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	21
Parcialmente de acuerdo	13	18
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	7	10
Totalmente en desacuerdo	37	51
Total	72	100



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Comentario: El 51% (37 empresarios) indica que están en total desacuerdo con con esta pregunta, ya que en las organizaciones para las cuales laboran en ámbito de servicios no existe programa estructurado para reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al personal; 15 (21%) notificó que sí están totalmente de acuerdo con la existencia de programa para este proceso; 13 (18%) en forma parcial están de acuerdo (complementando esto a notificación de ellos en forma verbal, especificaron que sí hay por ejemplo para contratación, la cual es por disposición legal, pero no en los diferentes componentes del proceso referido); 7(10%) están en desacuerdo con este aspecto, porque indicaron que no existe política ni programa de recursos humanos en forma integral y global con estos elementos.

Pregunta 6: A continuación se presenta una serie de declaraciones, responda las que apliquen como parte del trabajo en esta empresa (favor de colocar “x” a la alternativa que corresponda en cada consideración):

Tabla 11: Especificación de valoración de los aspectos de capacitación, ambiente laboral, comunicación y motivación.

Aspecto	Totalmente de acuerdo	%	De acuerdo	%	Regularmente de acuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total
Capacitación	58	81	14	19	0	0	0	0	0	0	72
Ambiente laboral	55	76	12	17	0	0	5	7	0	0	72
Comunicación	70	97	0	0	0	0	2	3	0	0	72
Motivación	58	81	14	19	0	0	0	0	0	0	72

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo.

Comentario: En los resultados obtenidos en esta pregunta, se obtuvieron componentes intrínsecos del factor denominado **recursos humanos** el cual está integrado en el modelo estrella; se visualiza en la tabla 11 que en más del 50% de los respondientes (81,76, 97 y 81% para cada factor) están totalmente de acuerdo en que se requiere capacitación, que hay un adecuado ambiente laboral, así como también que existe comunicación para tratar asuntos laborales y que la motivación es elemento que se muestra en las organizaciones que dirigen o de las cuales son propietarios, este valor es el que hay que resaltar, lo cual desde esta perspectiva se visualiza como una fortaleza de esta sección; en lo conducente a la capacitación que se requiere, indicaron que sugieren que sea en las temáticas siguientes: Calidad en el servicio, liderazgo, toma de decisiones y sobre entrenamiento de aspectos tales como: alimentos y bebidas, mantenimiento a equipo.

Pregunta 7.- ¿Cuentan con un organigrama para determinar las jerarquías y mostrar áreas o secciones de trabajo?

Comentario: En esta respuesta, de los 72 que proporcionaron información, sólo 19 (26%) manifestó que sí tienen un organigrama en la empresa, contando en general con áreas de ventas, contabilidad, recepción, gerencia general, mantenimiento; 53 (74%) personas notificaron que no tienen organigrama, lo cual es una debilidad estructural de la etapa de organización como etapa del proceso administrativo y a nivel macro del diseño organizacional.

Pregunta 8: ¿Existe un manual de descripción de puestos disponible para los trabajadores y que se refiera a los que se requieren en esta empresa?

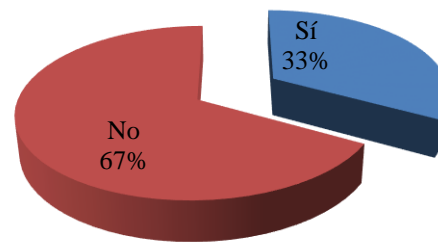
Comentario: Del total de quienes facilitaron datos al instrumento aplicable a esta investigación, una mínima cantidad de la muestra: 12(17%) señaló que sí disponen de un manual de descripción de cada uno de los puestos que se requieren en la empresa que poseen o que dirigen; 60 (83%) notificó que no tienen este manual, para lo cual, aseveraron que uno de los motivos principales es que normalmente tienen poca cantidad de personal y que hay empleados con amplia antigüedad, quienes de manera empírica ya conocen el funcionamiento cotidiano de los procesos y actividades operativas.

Pregunta 9: Además del sueldo que perciben los trabajadores, ¿existe(n) estímulos o un sistema de incentivos económicos o sociales que reconozcan el trabajo, dedicación y profesionalismo adicional de los colaboradores de esta empresa?

Tabla 12: Ofrecimiento de estímulos económicos o sociales a trabajadores

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	24	33
No	48	67
Total	72	100

Gráfica 6: ¿ Se ofrece incentivos económicos o sociales a los trabajadores, adicionales al sueldo?



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

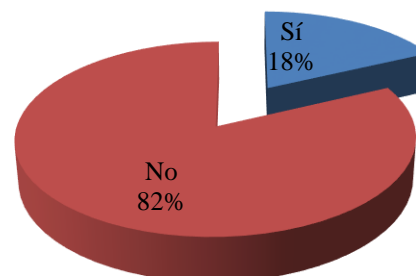
Comentario: Del 100%, 48 personas indicaron (67%) que no se ofrecen estímulos económicos añadidos al sueldo y esto mayoritariamente lo señalaron que tiene en gran medida el fundamento en el hecho de que las condiciones económicas básicamente dificultan inclusive en muchas ocasiones que se pueda cumplir con el pago y hay temporadas en las que se debe hacer recorte de personal a quienes están contratados por tiempo determinado y sólo en 24 empresas de las que colaboraron en esta investigación (33%) se tiene un programa de estímulos económicos, entre los cuales se puede incluir en particular, comisiones por ventas, aunque cabe hacer mención que en este sentido, sólo aplica al personal que está cerrando transacciones con los clientes, no es para la totalidad de colaboradores.

Pregunta 10.- ¿En esta organización existe manual de procesos o de funciones?

Tabla 13: Existencia del manual de procesos

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	13	18
No	59	82
Total	72	100

Gráfica 7: ¿Existe manual de procesos en esta empresa?



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

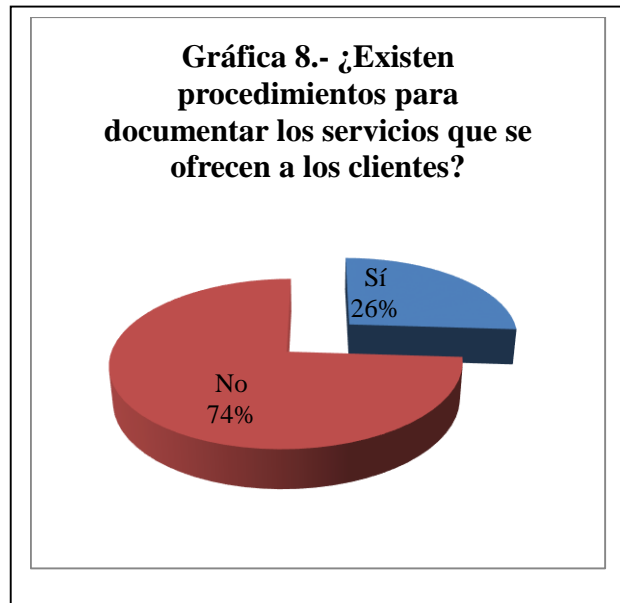
Comentario: Una notoria mayoría, la cual es superior a las tres cuartas partes del total de personas que respondieron: 59 (82%) propietarios o gerentes generales de las negociaciones ya señalizadas para esta investigación indicaron la inexistencia de manual de procesos, por lo que no existe un conjunto de etapas sucesivas para realizar una actividad relacionada con el servicio o si se muestra esto, es de manera empírica; en 13 empresas (18%) notificaron que sí hay manual de procesos por escrito.

Pregunta 11.- ¿Los procedimientos de cada uno de los servicios que se brindan al cliente, están integrados por escrito y los colaboradores pueden tener acceso a dichos documentos, inclusive desde que ingresan a trabajar por primera vez en esta empresa?

Tabla 14: Existencia de procedimientos

documentados para el servicio a clientes

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	19	26
No	53	74
Total	72	100



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Comentario: En este ámbito relativo a procedimientos de acciones operativas al brindar servicios en forma cotidiana, 53 de quienes respondieron el instrumento de investigación, lo cual representa casi las tres cuartas partes (74%) indicaron que no hay procedimientos declarados por escrito y 19 personas restantes (26%) indicaron que en igual número de empresas sí hay procedimientos por escrito.

Tabla 15: Número de pregunta y especificación sintetizada, con incorporación de la categoría correspondiente al modelo estrella con respuestas en escala de Likert.

Pregunta / Respuesta	1.- Objetivos	2.- Misión, visión y valores	4.- Programa de promoción de personal	5.- Política de recursos humanos	6.- Aspectos a considerar			
					C ap ac ita ci	A m b · ·	C o m u n	M o t i v
Totalmente de acuerdo	10	32	21	15	58	55	70	58

Parcialmente de acuerdo	38 ↔	0	0	13	14	12	0	14
Regularmente de acuerdo	8	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	3	0	42 ↙	7	0	5	2	0
Totalmente en desacuerdo	13	40 ↙	9	37 ↙	0	0	0	0
Parámetro de conformidad con el modelo estrella	Estrategia	Estrategia	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos humanos			

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Simbología : ↔ **Fortaleza**
↙ **Debilidad**

Tabla 16: Preguntas sintetizadas con respuesta dicotómica y con número correspondiente al instrumento de investigación, incluyendo el parámetro aplicable al modelo estrella:

Pregunta	3.- Estrategias para metas	7.- Organigrama	8.- Manual de descripción de puestos	9.- Estímulos	10.- Manual de procesos	11.- Procedimientos por escrito
Respuesta						
Sí	14	19	12	24	13	19
No	58 ↙	53 ↙	60 ↙	48 ↙	59 ↙	53 ↙
Parámetro aplicable al modelo estrella	Estrategia	Estructura	Procesos	Incentivos	Procesos	Procesos

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de investigación de campo.

Comentario: Para el caso de estos parámetros que se detallan previamente en la tabla 16 de la presente investigación, se encontró que: Estrategia, estructura, procesos e incentivos representan en estas aristas debilidades que hay que retomar para estructurar la transición con estrategias válidas que coadyuven

mejorarlas, aunque no están del todo debilitadas, ya que hay un dato mínimo aceptable (en todos los casos, en más de 10 empresas sí se presentan: estrategias, organigrama, manual de descripción de puestos y de procesos, así como estímulos) y en 19 empresas, se declaró que están los procedimientos por escrito. Igual que en la tabla 15, en esta tabla 16, la simbología que se aplica para la debilidad empresarial, es :

Debilidad: 

En este rubro, no se acotan fortalezas como tal, en virtud de que son elementos a mejorar y se deben trabajar de manera interna en cada una de las empresas de servicios turísticos que se consideraron en esta investigación y esto inclusive se puede ampliar al resto de las organizaciones que operan en Zihuatanejo, Gro.

VI.- CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos, se puede concluir y comentar lo siguiente: En este estudio se abordó la problemática relativa a ¿cómo se caracterizan las empresas de servicios turísticos medianas y grandes ubicadas en Zihuatanejo, Gro de conformidad con los parámetros de diseño organizacional del modelo estrella de Jay Galbraith?; la aplicación se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado directo en el que se tomaron en cuenta componentes tales como: estrategia, recursos humanos, estructura, procesos, sistema de estímulos o de recompensas; de conformidad con la percepción de la opinión de la alta gerencia (dueños o gerentes generales) de organizaciones tales como : hoteles, restaurantes, agencias de viajes, prestadoras de servicios de transporte y aéreo, principalmente, se generó un perfil de estructura interna que demarcó cuál es la aplicación en las organizaciones de los recursos para especificar las fortalezas y debilidades que generen el despliegue de las ventajas competitivas para afrontar las condiciones cambiantes y variables del entorno en el cual se desenvuelven estas empresas en un destino eminentemente turístico y en el que en esta categoría, los empresarios no mostraron tener la integración de esfuerzos solidificados para el diseño de estrategias globales que apuntalen hacia un mismo camino de crecimiento y desarrollo de esta localidad ubicada en la Costa Grande de Guerrero; se obtuvo como resultado un instrumento con bases de indagación de campo en soporte con la tendencia a que se defina desde este ángulo una proyección que ayude a que las organizaciones no operen totalmente en forma empírica, sobre todo las que son de origen de capital privado de empresarios de esta localidad, quienes en su momento visualizaron la necesidad de aperturar negocios o empresas que cubrieran las necesidades del sector turístico y no con enfoque metodológico de gestión; la investigación tuvo un alcance focalizado en las empresas ya mencionadas al interior de este informe, sin embargo podría impactar en todo tipo de organizaciones, porque se consiguió generar elementos que de conformidad con el modelo estrella de Jay Galbraith se acotaron: Estrategia, recursos humanos, estructura, incentivos y procesos.

Fueron 11 cuestionamientos en total en los cuales se determinó que las preguntas 1, 2 y 3 integraron el parámetro denominado *estrategia*; las interrogantes 4, 5 y 6 correspondieron a *recursos humanos*; la pregunta 7 cubrió a *estructura*; 8,10 y 11 fueron para *procesos* y la 9 para *incentivos*, los cuales se integran en la siguiente representación a manera de conclusión que impactan sobre todo a nivel interno para conocer las características de los parámetros en las empresas abordadas y con esto generar un análisis para el posterior diseño de estrategias alineadas para mejorar la operación e incrementar la productividad, eficacia y eficiencia dentro de las mismas.

Tabla 17.- Conclusiones de los resultados predominantes de la investigación.

Pregunta	Parámetro	Valoración	Especificación
¿Están claramente definidos los objetivos que se persiguen alcanzar a corto, mediano y a largo plazo?	Estrategia	Fortaleza	Existencia de objetivos definidos en un 67% en su conjunto en las categoría de totalmente y parcialmente de acuerdo.
¿Está declarada por escrito la misión, visión y valores de esta empresa?	Estrategia	Debilidad	El 56% indicó estar en totalmente en desacuerdo con este parámetro
¿Disponen ustedes de estrategias o tienen las mejores maneras para alcanzar los objetivos, metas o propósitos?	Estrategia	Debilidad	El 81% en global señaló que no existen en sus empresas estas estrategias.
¿Existe un programa formal para obtener el personal adecuado en caso de generarse una vacante, promoción o ascenso en esta empresa?	Recursos Humanos	Debilidad	Un 70% del total en su conjunto declaró que están en desacuerdo y completamente en desacuerdo con esta categoría en la no aplicación dentro de su empresa.
¿En esta organización se dispone con una política clara y detallada acerca de los lineamientos que deben tomarse en cuenta para el reclutamiento, selección, la	Recursos Humanos	Debilidad	El 61% en su acumulado señaló que no se cuenta con esta declaración acerca del seguimiento del proceso de recursos humanos.

contratación, inducción y desarrollo del personal?			
Aspectos de integración del personal	Recursos Humanos	Fortaleza	Elementos tales como la capacitación, ambiente laboral, motivación y comunicación, están robustecidos en gran parte de las empresas investigadas.
¿Cuentan con un organigrama para determinar las jerarquías y mostrar áreas o secciones de trabajo?	Estructura	Debilidad	El 74% de quienes respondieron indicaron que no existe organigrama.
¿Existe un manual de descripción de puestos disponible para los trabajadores y que se refiera a los que se requieren en esta empresa?	Procesos	Debilidad	El 83% especificó que no disponen de este manual para seguimiento de procesos.
Además del sueldo que perciben los trabajadores, ¿existe(n) estímulos o un sistema de incentivos económicos o sociales que reconozcan el trabajo, dedicación y profesionalismo adicional de los colaboradores de esta empresa?	Incentivos	Debilidad	El 67% declaró que no proporcionan en su empresa, los denominados estímulos económicos o sociales para reconocer el trabajo adicional de los colaboradores.

¿En esta organización existe manual de procesos o de funciones?	Procesos	Debilidad	El 82% notificó que no hay manual de procesos.
¿Los procedimientos de cada uno de los servicios que se brindan al cliente, están integrados por escrito y los colaboradores pueden tener acceso a dichos documentos?	Procesos	Debilidad	El 74% aseveró que no existen procedimientos de los servicios que se ofrecen a los clientes.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo.

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Bateman S.Thomas (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. México. Editorial Mc. Graw Hill
- 2.- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editorial Mc. Graw Hill
- 3.- Daft R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México. Editorial Thompson
- 4.- Freud Williams, Perles (1990). *Estadística para la Administración*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica
- 5.- Galán, José (2006). *Diseño organizativo*. España. Ediciones Thomson
- 6.- Galbraith Jay (2005). *Diseñando una organización centrada en el cliente*. México. Mc. Graw Hill.
- 7.- Gibson, James Et. Al. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México. Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.
- 8.- Gilli Juan, et al (2007). *Diseño organizativo*. Argentina. Ediciones Granica.
- 9.- Jones G. R. (2010). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México. Pearson Educación
- 10.- Mintzberg, Henry (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Editorial Ateneo
- 11.- Mintzberg H y Brian J. (1993). *El proceso estratégico*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

INDUSTRIA CULTURAL EN MÉXICO: ANÁLISIS DEL SECTOR CINEMATográfico 2005-2014

LUCILA PATRICIA CRUZ COVARRUBIAS

Universidad de Guadalajara

patriciacruz2204@hotmail.com

MARTÍN VARGAS MAGAÑA

Universidad de Guadalajara

mart_vargas13@yahoo.com.mx

PEDRO AGUILAR PÉREZ

Universidad de Guadalajara

paquilar_17@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es estudiar la estructura del mercado dentro de las industrias culturales en México. Concretamente dentro del sector audiovisual, en particular al estudio de la industria del cine mexicano. Dejaremos por tanto fuera de este análisis otros sectores audiovisuales, como son la televisión y la videografía. El artículo presenta una reflexión acerca de la situación existente en la producción, comercialización de los productos y servicios (películas) del cine. Se señala la importancia que juega el gobierno en la industria cinematográfica mexicana, así como también la inequidad que se tiene en el sector entre la industria del cine mexicano y las empresas multinacionales (*majors hollywoodenses*), las cuales controlan el mercado del cine en México. Entre otros aspectos, se concluye que el valor que genera esta industria ha crecido en los últimos años en sus aspectos económicos y sociales. La política del Estado Mexicano no ha modificado su estructura hacia este sector, se han desarrollado programas de apoyo económico, especialmente en la producción, pero no suficientes para que la empresa mexicana sea competitiva ante empresas extranjeras y grandes conglomerados en la producción, sobre todo en la distribución y exhibición de películas mexicanas.

Palabras clave: Industrias culturales, concentración, sector cinematográfico, películas.

The main objective of this research study aims at analyzing the market structure within cultural industries in Mexico. The study focuses specifically in the audiovisual sector, of the Mexican film industry (not analyzing other audiovisual sectors, such as television that includes DVD Cds and aggregates. This research paper highlights the importance the government plays within the Mexican film industry. The investigation presents a reflection encompassing the production, marketing of products and services (movies) of films. The inequality allocation within this sector, can be trace between the Mexican film industry and multinational corporations (Hollywood majors), which control

the film market in Mexico. Among other things, it is concluded that the value generated by this industry has grown in recent years in its economic and social aspects. The policy of the Mexican government has not changed its structure for this sector, they have develop programs of economic support, especially in production, but not enough for the Mexican companies to be competitive against foreign entities and large conglomerates in production, especially in distribution and exhibition of Mexican films.

Keywords: Cultural Industries, Concentration, Film industry, films.

INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo, las industrias culturales o creativas se han transformado progresivamente en una de las más importantes fuentes de producción y de empleo en muchos países. Aunque el crecimiento de este sector productivo ha estado principalmente establecido en países desarrollados, de igual manera, algunos países en vías de desarrollo se han dado cuenta de la importancia de impulsar y apoyar a esta industria productora de bienes y servicios para seguir participando en la economía regional y global.

Reconociendo la importancia y el valor del sector cultural, países latinoamericanos, han comenzado a identificar nuevas oportunidades y a llevar a cabo acciones y programas verosímiles para mantener a esta industria como una parte integral de su vida cultural, social y económica. Este avance ha sido acompañado por una creciente preocupación de países en desarrollo, la cual radica en que sus sectores productivos culturales sean marginados por la globalización (grandes conglomerados extranjeros). Al respecto, mientras algunos países han desarrollado mecanismos y estrategias de protección, otros que no han sido tan proactivos, están siendo controlados por empresas extranjeras con pérdidas económicas (en sus sectores culturales locales y nacionales) y de identidad. Los distintos niveles de desarrollo de estas industrias y el reconocimiento generalizado de su importancia, crea la necesidad de comprender y analizar la industria cultural de manera integral y específicamente la industria audiovisual, destacando el sector del cine, ya que es uno de los más importantes de nuestro país, pero también de los más afectados a partir de la aceptación de políticas económicas neoliberales como la apertura de los mercados que facilitaron la entrada de México a la dinámica de la globalización.

La justificación del estudio de un sector cultural tan importante para la identidad y economía nacional como lo es la cinematografía, es tener, una vía para la explicación de cómo las relaciones entre políticas culturales del gobierno, la industria del cine, los factores económicos, y los aspectos relacionados con los procesos de producción, difusión, distribución y comercialización de una película, han afectado el desarrollo de esta industria, su crisis y transformaciones.

Por ello, la importancia central de efectuar un profundo análisis en materia de la industria del cine en México, que permita una reforma de este sector en las políticas culturales desarrolladas por el Estado, para que su funcionamiento cultural se encuentre ética y responsablemente orientado hacia un desarrollo equitativo y correcto en la sociedad y en la economía del país.

Este trabajo se estructura incluyendo la presente introducción en cuatro secciones principales. La 1ª parte trata de las principales características aplicables a todos los tipos de industrias culturales, incluyendo su concepto; el impacto económico; la fuerza que ejerce en el desarrollo local, en la formación y sustento de la identidad cultural. La 2ª parte trata sobre el papel que juega el Estado

el desarrollo de políticas públicas culturales y su legislación. La parte 3ª menciona un panorama y evaluación de la industria del cine en México; finalmente en la 4ª parte expondremos las conclusiones y aportaciones respecto a este análisis. Las preguntas a contestar y que dieron impulso al estudio fueron: ¿Requiere la industria del cine mexicano desarrollar un papel de modelo cultural y de impulso económico y crecimiento? ¿En que proporción participa el cine mexicano de la comercialización cinematográfica que prevalece en el nuevo siglo? ¿Las políticas públicas actuales impulsadas por el gobierno, pueden promover el desarrollo del sector cultural y del cine?

Para responder estos cuestionamientos nos proponemos el siguiente objetivo: analizar y clarificar las características básicas de la industria cultural en general y presentar de forma complementaria el panorama del sector cultural del cine en el país. Este estudio analiza el valor y potencialidad de la industria del cine en la economía nacional e identifica la necesidad de un enfoque exhaustivo de políticas públicas culturales estructuradas que apunten a mejorar la condición y las perspectivas de este sector productivo. Así también, se expone la necesidad de una estrategia integral para apoyar esta industria cultural, tanto dentro del país, como al exterior de éste. Para lograr el objetivo, como método, se utiliza la investigación documental, se analizan la normatividad vigente y sus actualizaciones, investigaciones recientes y documentos oficiales, como, informes del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), entre otros organismos y documentos institucionales y regulatorios, que han aportado información relevante acerca de las dinámicas en torno al tema objeto de estudio.

1. CONCEPTO Y TIPOS DE INDUSTRIA CULTURAL

En este estudio, el término de industrias culturales, se refiere a los sectores económicos culturales que están directamente enredados en la cadena de valor de la creación, producción, comercialización y distribución de bienes y servicios culturales y que están comúnmente protegidos por el derecho de autor.

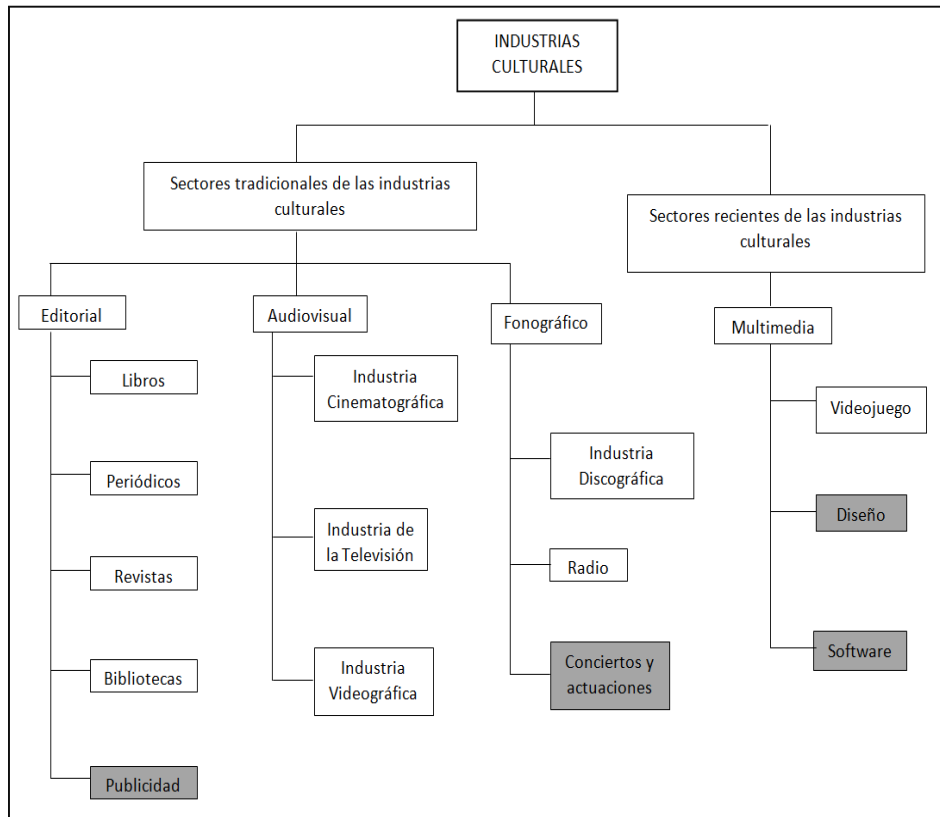
Al respecto Aguilar, *et. al.* (2013), señalan que el término “industrias culturales abarca aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que son inmateriales y culturales en su naturaleza. Estos productos normalmente están protegidos por *copyright* y pueden tomar la forma de bienes o servicios” (p. 88).

Por su parte Alonso Cifuentes *et. al.* (2010) referenciando el término de industrias culturales utilizado por la UNESCO, señalan que son todas “aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su creatividad, conocimiento cultural y propiedad intelectual para producir productos y servicios con valor social y cultural” (traducción propia de Alonso Cifuentes *et. al.* 2010, p. 4).

Por otro lado, autores como Quartesan, *et. al.* (2007), señalan que la UNESCO (2006), enlista los sectores incluidos en la industria cultural, entre ellos: “impresión, editorial y producciones multimedia, audiovisuales, fonográficas y cinematográficas, así como, artesanías y diseño” (p. 4), [véase figura 1]. Al respecto del señalamiento de la UNESCO, los autores identifican que hay limitaciones en ello y por lo tanto (referenciando a Scott, 2004), desarrollan una clasificación más exhaustiva y la identifican como un grupo de sectores que ofrecen: “servicios en los campos de entretenimiento, educación e información (p. ej. Películas, música grabada, medios impresos y museos), y productos

manufacturados a través de los cuales los consumidores elaboran formas distintivas de individualidad, autoafirmación y manifestación social (p. ej. Ropa de moda o joyería)” (p. 4).

Figura 1. Estructura de las Industrias Culturales



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en información de Quartesan, Lamis y Lanzafame (2007).

Bajo el concepto de Ramón Zallo (1988), las industrias culturales se agrupan dentro de las siguientes clasificaciones: “industria de la edición discontinua como las editoriales, la fonografía, el cine y la edición videográfica; las industrias de producción y difusión continua como la prensa, la radio y televisión, que coinciden con los medios de comunicación; industrias sin un canal autónomo de distribución y difusión como la publicidad y la producción videográfica; los segmentos tecnoculturales de la informática y electrónica; y segmentos culturales de la industria en general como el diseño gráfico e industrial o la imagen de producto” (p, 10).

De esta definición se desprende que el objetivo de las industrias culturales tradicionales [véase figura 1] es generar ganancias por medio de la comercialización de productos culturales. Estos son, todo tipo de bienes o servicios generados por organismos públicos o privados pertenecientes algún sector cultural, por ejemplo, programas de televisión, películas cinematográficas, libros, revistas, entre otros más.

En los procesos industriales se pueden distinguirse varios tipos de sectores, sin embargo, los avances en las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTI-NTC) y el extraordinario aumento del mercado en productos (bienes y servicios) de consumo masivo que forma parte de las negociaciones económicas internacionales, han hecho complejo determinar, categorizar y clasificar los bienes culturales que las integran. Pero la realización de estudios acerca del impacto económico de los

derechos intelectuales (derecho de autor² y derechos conexos³) en el mundo contemporáneo, como fuente de riqueza para los países donde se crean, producen, difunden o utilizan las obras protegidas, han permitido aproximarnos al conjunto de industrias implicadas en el flujo nacional e internacional de bienes culturales.

1.1. IMPACTO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA CULTURAL

La industria cultural representa un importante cambio en la tecnológica, economía y normatividad en un contexto global, caracterizado por una visible transformación de las estrategias de los agentes culturales⁴ y económicos, de su organización y de las relaciones de poder entre ellos. Los agentes culturales se diferencian no sólo por las diferentes funciones que cumplen en el proceso de producción, difusión, comercialización y consumo de los bienes y servicios culturales, sino también, por la posición económica que ocupan en dicho proceso o en otros términos, por las relaciones sociales bajo las cuales se inscriben en la economía cultural.

En la actualidad no hay duda con respecto al valor económico-cultural que el sector cultural aporta al patrimonio de los países. Al respecto Stella Puente (2007), menciona que “los reparos y perjuicios que apenas cinco décadas atrás hacían difícil vincular la cultura con lo industrial y lo económico caen por tierra ante la realidad de los hechos, que demuestran una relación cada vez más estrecha entre ambas esferas y sostienen una alianza de productividad y rentabilidad en constante crecimiento y expansión” (p. 29).

A pesar de la escasez y no muy actuales datos disponibles en algunos de los sectores culturales, se señala fuertemente que las industrias culturales constituyen un elemento importante de los sistemas económicos actuales. De Falco (2006), menciona que estas industrias constituyen el 7% del PIB⁵ mundial. En América Latina, los datos disponibles indican que este sector cultural contribuye al PIB del 3.5 al 4%. En contraste, en Europa contribuye con un promedio de 5 a 6% y con 7 a 8% en los Estados Unidos, líder en el campo del sector cultural.

Al respecto, esta contribución al PIB de las industrias culturales se debe a la tendencia internacional de recomposición de los mercados culturales con respecto a los sistemas de producción, distribución

² Según la OMPI (2003), las industria que dependen principalmente del derecho de autor son aquellas que se dedican íntegramente a la creación, producción y fabricación, interpretación o ejecución, radiodifusión, comunicación y exhibición, o distribución y venta de obras y otro material protegido.

³ Los derechos conexos son aquellas industrias interdependientes del derecho de autor y son las que se dedican a la producción y venta de equipo y cuya función consiste, total o parcialmente, en facilitar la creación, la producción o la utilización de obras y otro material protegido. Las industrias que dependen parcialmente del derecho de autor son aquellas en las cuales una parte de las actividades está relacionada con las obras y otro material protegido y puede consistir en la creación, producción y fabricación, la interpretación o ejecución, la radiodifusión, la comunicación y la exhibición o la distribución y venta.

⁴ En el proceso de producción, difusión, comercialización y consumo de los bienes y servicios culturales, intervienen una multiplicidad de agentes que cumplen diversas funciones. Los principales agentes, según la función que desempeñan, son el autor (creador, escritor, compositor, etc.); el intérprete (músico, cantante, actor, etc.); el representante artístico; el productor (editor de libros, periódicos, fonogramas, videogramas, películas, etc.); el gestor cultural, público o privado; el industrial (fabricante de discos, duplicador de copias, procesador e impresor de textos, laboratorios de películas, estudios de sonido, multiplicador de videos, etc.); el propietario de medios (propietario de periódicos, concesionario de ondas radiales o televisivas); el editor-productor (compañías independientes de radio y televisión, por ejemplo); el distribuidor mayorista (distribuidor cinematográfico, televisivo, editorial, etc.); el comerciante minorista (salas de cine, librerías, discotecas, etc.); las instituciones culturales (bibliotecas públicas, museos, sociedades literarias, etc.); el consumidor (lector, televidente, espectador, etc.); el anunciante (empresa, instituciones, Estado); la agencia de publicidad; las fundaciones; las instituciones educativas, públicas y privadas, que forman a los propios agentes culturales (artistas, periodistas, gestores culturales, etc.); etcétera.

⁵ El PIB de un país representa la suma del valor total de todos los bienes y servicios finales producidos por su economía en un periodo, determinada generalmente en un año. El PIB se expresa en términos reales, es decir, sin considerar la inflación, para saber con precisión cuánto crece o decrece la economía.

y comercialización, que vienen desarrollándose en las últimas décadas, confirmando que las industrias culturales en Latinoamérica se hallan rezagadas. En esta región, en los últimos quince años se muestra un desarrollo bastante distorsionado entre producción y consumo cultural, tanto en comparación con los movimientos a escala mundial como por los desniveles internos en la región y dentro de cada país. Al respecto la UNESCO-CERLALC (2002) señala que progresivamente se acentúa su lugar periférico en la comercialización de productos culturales mencionando que:

“El comercio mundial de bienes y servicios culturales ha crecido exponencialmente a lo largo de las dos últimas décadas del pasado siglo. Entre 1980 y 1998 los intercambios comerciales de libros, revistas, música, artes visuales, cine y fotografía, radio televisión, juegos y artículos de deportes han pasado de 95,340 a 387,927 millones de dólares de los EEUU. Sin embargo, el grueso de estos intercambios se realiza entre un reducido número de países. Así, por ejemplo en 1990 Japón, EEUU, Alemania y el Reino Unido concentran el 55.4% del total de las exportaciones de productos culturales, mientras que EEUU, Alemania, Reino Unido y Francia concentraban el 47% de las importaciones. En 1998, China se sumaba a los dos grupos recién descritos, y en cada caso, los llamados <nuevos 5 grandes> concentraban 53% de las exportaciones y 57% de las importaciones” (UNESCO-CERLALC, 2002, pp. 11-12).

En la producción y distribución de sectores como el editorial, fonográfico y sobre todo, el audiovisual dentro de América, encontramos que la globalización en los intercambios comerciales y de las inversiones ha generado un proceso de concentración de esta actividad en grandes conglomerados transnacionales⁶. Evidentemente, los procesos de producción industrial se caracterizan por generar economías de escala a grandes mercados internos, protegidos por barreras culturales. Esto manifiesta que aunque la inversión inicial de producir un bien cultural sea muy alta, no existen costos adicionales para que más personas y consumidores disfruten de ese bien (una película, un CD de música o de video, un libro, etc.). Esto hace, que los países con mercados internos grandes desarrollen ventajas competitivas únicas ante las cuales los países pequeños y con menos poder adquisitivo no puedan competir. Esta imperfección de los mercados internacionales genera una alta concentración de la producción en grandes empresas que, al fusionarse, aumentan su capacidad de mercado (Aguilar *et. al.*, 2013).

El panorama internacional ilustra que los países considerados desarrollados suelen tener una industria cultural con peso importante dentro de su economía; no es de extrañar en presencia de políticas integrales para la cultura de países como Inglaterra, Francia, Italia y Estados Unidos (8.2% del PIB), con su propia caracterización de la cultura que se aproxima demasiado a la noción del *entertainment*.

Bustamantes (2009), señala que en un estudio realizado por *Price Waterhouse Coopers, Global Entertainment and Media Outlook (2007)*, cuya última edición evalúa esa industria a nivel mundial en 1.525,172 millones de dólares (md), y el mercado europeo en 465,038 millones de dólares. Sin embargo, en esta cuantificación están incluidas actividades como la información comercial, los

⁶ Uno de los ejemplos más evidentes es el del sector del cine, en el cual el peso de la distribución resulta esencial ya que la producción de una película –desde el guión hasta la filmación y montaje– dura varios años, debe presentarse a los consumidores de forma masiva y simultánea en todo el mundo, por lo cual el 80% de los beneficios de explotación por su exhibición en las salas cinematográficas se da en las primeras semanas. Sólo las grandes cadenas de distribución y exhibición son capaces de afrontar ese reto de difusión a escala mundial.

parques temáticos, los casinos y los deportes. Por su parte en Latinoamérica, este sector cultural⁷ sumaba al mercado 18,000 md y en México 10,000 md. Atribuía a estas actividades tasas de 11.5% en 2007 y un crecimiento anual hasta 2011 del 8.9%, señalando a Brasil entre los grandes mercados emergentes (junto con Rusia, India y China).

Al igual que América Latina, en África la industria cultural aporta menos del 4% de la producción cultural mundial, mientras que el 40 % de ésta industria reside en seis países: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Canadá y China. Es interesante observar, desde luego, que de los países señalados anteriormente, seis de ellos forman parte de los ocho integrantes del llamado G-8 (los otros son Italia y Japón), el cual agrupa a los principales países industrializados. Esto permite confirmar la noción de que las industrias culturales están convirtiéndose en un sector cada vez más relevante en el contexto de las economías globalizadas.

Stella Puente (2007) con datos de la UNESCO, menciona que las industrias culturales son unos de los sectores con mayor crecimiento a escala mundial, estimando que computan un crecimiento de 7.2% anual. Las cifras son elocuentes, “el volumen del comercio mundial de bienes culturales –ya sea en cine y fotografía, equipos de radio y televisión, documentos impresos, literatura, música y artes visuales– se sextuplicó, desde los \$95 mil millones de 1980 hasta los más de \$600 mil millones del año 2004” (p. 30).

A partir de estudios según Piedras (2004), citado por Alejo, 2012 e Hinojosa, 2014, se señala que las industrias creativas representan el 7.6 % de las importaciones totales y el 12.7 % de las exportaciones, lo que refleja un superávit para un país de balanza comercial deficitaria en general. En cuanto a la generación de empleos, las industrias creativas reflejan una tendencia creciente que representa 3.6 %, lo que significa alrededor de un millón seiscientos mil empleos.

Al compararse la industria de la cultura con otros sectores de actividad, por ejemplo, en México ésta se ubica en la cuarta posición después de la maquila (12.5%) y del petróleo (10.0%), cuya medición en 2005 alcanzaría el primer lugar con más de 13%, resultante de la reevaluación del precio del petróleo a nivel mundial) y del turismo (8.5%). Destaca que estos tres sectores cuentan con un tratamiento de política integral que va desde una estructura gubernamental dedicada (Secretaría de Economía, PEMEX y SECTUR, respectivamente), tratamiento fiscal preferencial y específico, además de cuantiosos presupuestos. Sería muy importante preguntar qué desempeño económico reportaría el sector de la cultura en presencia de condiciones semejantes (Aguilar *et. al.*, 2013).

En México la participación de este sector en el PIB es de 6.7% y genera 1.5 millones de empleos. Puede señalarse que México es una potencia económico-cultural. Al respecto, Piedras (2004) manifiesta que la cultura en México constituye en sí misma, además de su valor intrínseco en términos sociales y estéticos, un motor de crecimiento y de desarrollo económico; tal como lo refleja su elevada participación en el PIB, la alta productividad de sus numerosos trabajadores y, finalmente, las ventajas competitivas de su interacción comercial con el resto del mundo.

En contraposición a lo que mencionan algunos autores (Bustamante, 2009 y Piedras, 2004), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en colaboración con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) presenta la “Cuenta satélite de la cultura en México, 2012 preliminar. Año base 2008” (CSCM). Al respecto, esta cuenta que muestra información del periodo

⁷ La *Global Entertainment and Media Outlook* señala que hay 14 segmentos industriales en la cultura, incluidos internet, la *businessinformation*, parques temáticos y de diversión, casinos y otros, además de los deportes (www.asimelec.es).

2008-2012 durante el cual se observó que la participación de la cultura⁸ respecto al PIB del total de la economía fue de 2.7% en los años analizados, excepto en 2009, en el que ascendió a 2.8 por ciento. Aun cuando dicha contribución es estática en el tiempo, el monto en millones de pesos corrientes es creciente, puesto que aumenta de 320 mil 478 millones de pesos en 2008 a 405 mil 997 millones de pesos en el año 2012.

Otros de los principales resultados expuesto por la CSCM, es sobre los puestos de trabajo ocupados remunerados del sector cultural, que ascendieron a 748 mil 538 unidades en el año 2012, lo que representa una participación del 2.0% respecto al total del país (INEGI, 2014).

La Organización de la Naciones Unidas (ONU), en su informe *Creative Economy* (2008), citó a México como uno de los 20 países principales exportadores en el mercado global de productos creativos, alcanzando inclusive el sexto lugar entre países en desarrollo. Estando México como el único país latinoamericano entre los primeros 20 a nivel mundial.

Además de la relación conceptual entre cultura y economía, apenas en las dos últimas décadas se empezó a desarrollar un nuevo enfoque orientado hacia el análisis de lo que podría llamarse el Sector Económico de la Cultura, inicialmente con la medición de su contribución o generación en términos de valor del PIB, inversión, empleo y comercio, entre otros. En una fase aún más novedosa, han comenzado a explorarse y a desarrollarse algunas más de sus implicaciones como sector económico, ejemplo de esto, la generación o identificación de indicadores cuantitativos y estadísticos, el diseño y la ejecución de una política económica-cultural, la estrategia de eslabonamiento del sector económico cultural con otros sectores económicos y, por último, el desarrollo de aquellos aspectos que llevan al reconocimiento integral de la cultura como un motor de crecimiento y de desarrollo económico.

Visto así, se ha de atender a la cultura de manera integral, como un sector que constituye una fuente de progreso, entendido no solamente en término de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, cordial, moral y grata (ONU, 2003).

En México existe una industria y producción cultural muy heterogénea, que atiende las demandas tanto internas como externas. Hay desde grandes empresas multinacionales hasta pequeños establecimientos culturales que no están insertados en las lógicas de mercados. Dentro de los agentes presentes en los mercados se encuentran grandes empresas nacionales, multinacionales extranjeras concesionarias y nacionales, medianos y pequeños establecimientos culturales. De estas últimas existen agrupaciones musicales, centros de formación artística, pequeñas editoriales, revistas independientes, oficinas de diseño y teatros. Cada sector tiene su particularidad y sus espacios, determinados por las especificidades de la producción y las características de las demandas. Algunas actividades culturales, aunque no cubren grandes mercados, pueden presentar niveles de autosustentabilidad en los mercados y márgenes de rentabilidad (Aguilar *et. al.*, 2013).

2. POLÍTICA CULTURAL EN MÉXICO Y MODELO DE GESTIÓN

Desde la década de los ochenta con la apertura del libre comercio y el establecimiento del modelo económico neoliberal en México, se originó una erosionada participación del Estado en el fomento de las industrias culturales. Con la desregulación y privatización de las telecomunicaciones, las

⁸ La CSCM mide sectores de la cultura en México como industrias manufacturera que comprende la producción artesanal (dulces y otros alimentos típicos, fuegos artificiales, artículos decorativos, instrumentos musicales, juguetes tradicionales, (entre otros); servicios educativos, comercio de productos culturales, patrimonio; gestión pública en actividades culturales; artes plásticas y fotografía, y por supuesto los sectores audiovisual, fonográfico, editorial y multimedia.

estaciones radiales, los canales públicos y la reducción de subsidios a la producción local, se ha visto la concomitante penetración de los conglomerados globales del entretenimiento, que no sólo adquieren los derechos a los repertorios nacionales, sino que estrangulan gran número de empresas productoras de bienes y servicios culturales, que en su gran mayoría son pequeñas y medianas. No sólo se reduce la diversidad de la estructura empresarial, sino que también se aminora la capacidad de gestión de lo local, ya que las decisiones concernientes a los productos culturales que deben producirse, se ajustan a una lógica de la rentabilidad articulada desde las sedes de las transnacionales.

Por otro lado, la expansión urbana y el consumo de productos culturales desarrollaron, en los últimos años, un predominio de la industrialización de la cultura, donde los comportamientos urbanos se mueven en torno de salas de cine, tiendas de CD's musicales y DVD's, conciertos de rock, tecno y pop, y sobre todo muchas horas dedicadas al internet (redes sociales) y programas televisivos. Los estudios relativos al consumo cultural muestran el predominio de la adquisición de productos del entretenimiento, como la televisión, el video, la música y el cine. Una encuesta acerca de prácticas culturales, publicadas por CONACULTA en 2004, muestra resultados de cómo se ha desestructurado la oferta y el consumo cultural en los últimos años: más de 95% de los entrevistados acostumbra ver televisión y más de 87% está familiarizado con escuchar la radio. Asimismo, los resultados del estudio mencionado exponen que los cines son más visitados que las bibliotecas, los museos y las librerías. En México únicamente el 10% de la población lee libros, asiste a teatros, salas de conciertos o exposiciones (CONACULTA, 2004).

Canclini y Piedras (2006) expresan la necesidad imperante de que CONACULTA establezca un marco legal de competencias con viejos organismos como el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) o el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE). Señalan que la falta de vínculos eficientes con las otras secretarías de Estado hace que las decisiones económicas relativas al ámbito de la cultura sean tomadas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y no en CONACULTA, donde se encuentran los expertos que conocen las necesidades y los aspectos referentes a distribución, producción y comercialización de este tipo de bienes culturales y del arte. Así destacan el hecho de que no se cumplan las disposiciones presupuestales otorgadas a la cultura, lo que vuelve imposible la creación de programas y actividades que la impulsen, dejándola estancada en la austeridad actual.

En tanto que la cultura nacional es un elemento fundamental dentro del proceso de transformación de la sociedad mexicana, la política cultural⁹ representa una alta prioridad como factor generador de acciones identificadas con los más altos intereses nacionales. La cultura y la educación son factores cada vez más prioritarios dentro de las políticas gubernamentales.

A pesar del potencial papel protagónico que tiene el sector cultural en el proceso económico, social y educativo, éste ha sido pocas veces reconocido por el Estado Mexicano al no otorgarle la debida importancia en el momento de elaborar su estrategia cultural. El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), fundado por decreto presidencial en 1988, nace con la finalidad de alivianar a la Secretaría de Educación Pública (SEP) de las labores de producción artística y cultural. Actualmente su funcionamiento no ha sido del todo efectivo como coordinador federal de la cultura (no tiene vínculo con los proyectos culturales de los estados y depende de otros aparatos

⁹ Las políticas y medidas culturales se refieren a las políticas y medidas relativas a la cultura, ya sean éstas locales, nacionales, regionales o internacionales, que están centradas en la cultura como tal, o cuya finalidad es ejercer un efecto directo en las expresiones culturales de las personas, grupos o sociedades, en particular la creación, producción, difusión y distribución de las actividades y los bienes y servicios culturales y el acceso a ellos. UNESCO, 33ª reunión celebrada en París del 3 al 21 de octubre de 2005.

burocráticos). El Estado Mexicano, a través de este organismo, no tiene un proyecto económico cultural, como sucede en España o Colombia¹⁰. El resultado es el uso ineficiente de recursos y un gran desorden burocrático e institucional.

En la gestión de los organismos implicados en el sector cultural -la SEP, CONACULTA y sus dependencias, el Fondo de Cultura Económica (FCE)- éstos suelen estar poco vinculados con otras instancias cuya incidencia puede ser muy importante para el sector; por ejemplo, con la SHCP: las exenciones fiscales bien planteadas pueden ser fundamentales para las industrias culturales, como la del libro y la del cine. En los últimos años tal idea se vio frustrada con la excusa de una libertad de mercado y apoyándose en el supuesto de que provocaba evasión fiscal, cuando en realidad se buscaba rasgar las pobres ganancias que generaba la cultura en ciertos sectores. Sin embargo, no sólo se trata de hacer viable algunas actividades a partir de los incentivos fiscales, sino también clarificar los mecanismos de recaudación y las disparidades incluso en una misma línea productiva.

Otro de los problemas de las políticas públicas es que las iniciativas de apoyos por parte de los aparatos culturales, por ejemplo el FONCA, tienden a beneficiar al autor o bien a la planta productiva, lo cual no es malo, pero muy poco se extiende a la relación con el público-cliente.

Además, uno de los puntos más sensibles en la gestión cultural consiste en la circulación de información y la capacidad para hacerla llegar al público específico. Los organismos culturales del Estado, desde los canales de televisión hasta los folletos más modestos, pasando por la radio y la prensa, no suelen tener una estrategia bien articulada para que la información llegue a ser accesible.

Las naciones desarrolladas y algunos países latinoamericanos destinan a la cultura más del 1% de su PIB, que es lo mínimo recomendable por la UNESCO; no obstante, México destina apenas 0.07%. A pesar de que el presupuesto para el subsector cultura en México ha crecido en los últimos años, éste no ha sido suficiente para desarrollar programas y proyectos que beneficien a los creadores y empresarios mexicanos, sobre todo a las PYMES culturales. Al respecto, con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el presupuesto para cultura¹¹ nacional pasó de 6,121 millones de pesos en el 2006 a 15,662 millones en 2012. En el 2013, el subsector cultura ejerció un presupuesto de 16,781.4 millones de pesos, de los cuales la mayor parte se destinó a los siguientes rubros: 5,370.0 millones de pesos al de Patrimonio y Diversidad Cultural; 3,356.3 millones de pesos a Promoción Cultural Nacional e Internacional, y al rubro de Infraestructura con 3,021 millones de pesos. En el año 2014 el presupuesto ascendió a 18,347 millones de pesos, lo que significó un crecimiento de 3.4 por ciento (600 millones más) respecto al año anterior (Subsecretaría de Egresos de la SHCP, 2014).

Por otra parte, las políticas y prácticas culturales han quedado relegadas por los diferentes niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), quienes han tenido o tienen la responsabilidad de estar al frente de organismos públicos o privados, utilizando en gran cantidad de casos –sobre todo en campañas electorales– los aspectos culturales como argumento demagógico para lograr sus

¹⁰ La cultura no sólo es factor fundamental en el desarrollo económico de un país, sino también en lo social; por ejemplo, en Medellín, Colombia, durante los últimos diez años, han desarrollado una serie de acciones culturales para combatir al narcotráfico. En esa ciudad se delineó toda una estrategia de parques-bibliotecas, modificando el entorno de muchos barrios de Medellín: sitios antes peligrosos ahora presumen museos al aire libre, bibliotecas interactivas, parques temáticos y el acuario más grande de América. Si se quiere conocer más sobre el tema, véase: Alonso Salazar. “Al narco se le vence con cultura, no solo con el uso de la fuerza represiva del estado”. *Revista Milenio*. México, núm. 618, año 11, agosto de 2009.

¹¹ Incluye administración, supervisión, regulación, promoción, difusión y prestación de servicios de asuntos culturales; gestión o apoyo de instalaciones para actividades culturales (bibliotecas, museos, galerías de arte, teatros, salones de exposición, monumentos, edificios y lugares históricos, jardines zoológicos y botánicos, acuarios, viveros, entre otros); producción, gestión o apoyo de actos culturales (conciertos, producciones teatrales y cinematográficas, exposición de arte, entre otros).

objetivos políticos¹². Esto se refleja en hechos relacionados con la baja aportación de recursos y con la pobre atención que dichas prácticas y políticas culturales que se requieren.

2.1. REGULACIÓN DEL SECTOR CULTURAL Y DEL CINE EN MÉXICO

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos contiene numerosos artículos relacionados con la cultura, entre ellos, el artículo 4º señala que toda persona tiene derecho al acceso a la cultura. La ley establece los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación y expresión cultural. Los artículos 6º y 7º donde se garantiza la libertad de difundir el producto de la creación y la libertad de escribir y publicar escritos sobre cualquier materia, es decir, de difundir productos de creación escrita.

Conforme con el artículo 73º,¹³ el Congreso de la Unión puede legislar en materia de industria cinematográfica, escuelas de bellas artes, museos, bibliotecas y demás institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la nación; también sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional.

Además, el Congreso tiene competencia para establecer, organizar y sostener en toda la República Mexicana, establecimientos como las mencionadas anteriormente.

En el marco jurídico del sector cultural en México, existe una gran complejidad. La acción de los organismos que coordina el CONACULTA está regida por un conjunto de nueve leyes, cinco reglamentos, 28 decretos y 21 acuerdos, alrededor de otras 300 disposiciones que contienen referencias respecto del arte o la cultura. A esto debe añadirse que el propio Consejo fue creado por decreto presidencial.

2.2. RÉGIMEN LEGAL DE LA CINEMATOGRAFÍA

Los antecedentes de la legislación cinematográfica mexicana se remontan al año de 1913, cuando se publica el primer ordenamiento en la materia, en 1919 surge el reglamento de la censura cinematográfica, y en 1947 se expide el Reglamento de la Comisión Nacional de Cinematografía. Dos años después, en 1949, se aprueba la Ley de la Industria Cinematográfica, la cual es reformada en 1952 (Lay, 2009). En esta Ley se obligaba a los exhibidores a dar espacio en un 50% de las pantallas a la producción nacional. En 1992 se modificó dicha Ley¹⁴ y es la que actualmente está vigente, la cual ha tenido varias adiciones en los años 1999, 2002, 2006 y 2010, pero ninguna ha tenido repercusiones significativas, al contrario, vino a restringir la exhibición de películas mexicanas de un 50% a un 10% a partir de 1997, contraviniendo la promoción o fomento, de manera sostenible y sustentable, de esta industria cultural tan importante para la construcción de la identidad y cultura nacional (Hinojosa, 2014).

¹² En 2006 en plena campaña política el entonces candidato a gobernador del Estado de Jalisco, Emilio González Márquez, se comprometió apoyar el talento y los proyectos culturales; a promover la creación de planes de desarrollo cultural comunitario y crear esquemas novedosos que faciliten la intervención de la iniciativa privada en la promoción cultural. Asimismo, a promover la creación de infraestructura cultural en las regiones. El reto fue garantizar la promoción cultural en todo el estado, darle centralidad en las políticas públicas. Claro, compromiso que nunca cumplió verdaderamente.

¹³ Se reforma la Fracción XXXIX-Ñ del artículo 73 de la Carta Magna, para la competencia del Estado de expedir leyes en materia de cultura (derechos de autor). Reforma publicada en el *Diario de la Federación* el 30 de abril de 2009.

¹⁴ “Ley Federal de Cinematografía” publicada en el Diario Oficial de la Federación. México 29 de diciembre de 1992.

La Ley Federal de Cinematografía en su artículo 1° manifiesta que tiene por objeto: “promover la producción, distribución, comercialización y exhibición de películas, así como su rescate y preservación, procurando siempre el estudio y atención de los asuntos relativos a la integración, fomento y desarrollo de la industria cinematográfica nacional”.

En su artículo 3° define a la industria cinematográfica nacional como: “al conjunto de personas físicas o morales cuya actividad habitual o transitoria sea la creación, realización, producción, distribución, exhibición, comercialización, fomento, rescate y preservación de las películas cinematográficas”.

3. EL SECTOR CINEMATográfico Y SU CADENA DE VALOR

La industria cinematográfica tiene sus orígenes en la creación del cinematógrafo de los hermanos Lumiere en los últimos años del siglo XIX, esto después de antecedentes de otros inventores con la idea de captar el movimiento.

La cinematografía es uno de los sectores industriales más importantes de bienes de consumo, es una industria cultural, sin lugar a dudas. La producción y exhibición de películas muestran la visión de la realidad propia de un autor y del país al que pertenecen. El cine es uno de los mejores representantes que puede tener una nación. Este sector genera una gran cantidad de economías externas, éstas inciden en una serie de actividades, desde publicaciones gráficas hasta la industria de confección, abarcando buena parte de los bienes de consumo.

Hay que destacar que en los últimos años se ha hecho presente una gran cantidad de mexicanos en premios y nominaciones que ofrecen distintas agrupaciones cinematográficas internacionales; ello pone en evidencia el talento de nuestros cineastas, pero también la dura realidad a la que se enfrentan los profesionales de la industria del cine mexicano que tienen que viajar en busca de apoyos para sus proyectos.

En relación a lo anterior, el triunfo es de los cineastas, no de la industria del cine mexicano. Hay una buena apreciación de éste en el extranjero, contrario a lo que sucede en el país, en donde los productores mexicanos ven cómo la insuficiencia de recursos en fondos de inversión¹⁵ a la producción, la inequitativa distribución del ingreso en taquilla,¹⁶ escasos incentivos fiscales,¹⁷ pero sobre todo, la falta de interés por parte del gobierno y de políticas públicas en el tema de la producción cinematográfica.

Al respecto Hinojosa (2014), señala que esta situación se viene dando “desde hace más de dos décadas, el inequitativo reparto de las ganancias en la industria del cine mexicano, trae consigo el problema del financiamiento, por lo que los inversionistas o productores nacionales no quieren

¹⁵ En México, por ejemplo, el productor se lleva alrededor de 10% a 15% de taquilla. Eso significa que si invierte dos millones de dólares, tiene que vender 10 millones de dólares en taquilla para recuperar la inversión en México. Las únicas películas que han llegado a esa cifra son: *Amores perros*, *Y tu mamá también*, *Sexo, pudor y lágrimas*, *El crimen del padre Amaro*, *Como agua para chocolate* y las películas *Nosotros los Nobles* y *No se aceptan devoluciones*, que en 2013 superaron los records de taquilla en la historia del cine nacional.

¹⁶ Del ingreso en taquilla, el exhibidor se queda con el 50-60% menos impuesto, el distribuidor con el 30% correspondiente a la recuperación de gastos más comisión, y el productor recibe, en el mejor de los casos, 15%. Sólo tratándose de un éxito de taquilla este porcentaje podría representar una ganancia. La distribución del peso en taquilla se ha dispuesto de tal forma que quienes salen beneficiados son los exhibidores y distribuidores.

¹⁷ En el año 2013 se aprobó el artículo 226, que permite acreditar 10% de pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a cualquier persona física o moral que invierta en la producción cinematográfica, siempre y cuando esta inversión no rebase, por todo el conjunto, un máximo de 500 millones de pesos anuales.

arriesgar su capital si no están seguros de recuperar su inversión, la cual, en el mejor de los casos, se obtiene luego de dos a tres años” (2014, p. 97).

A pesar de que México ocupa el cuarto lugar en el mercado mundial en número de espectadores, el 13° lugar en recaudación de taquilla y el 4° por la transferencia de regalías al extranjero por concepto de consumos de materiales audiovisuales provenientes de Estados Unidos, la producción fílmica nacional no es equivalente proporcionalmente y la falta de equidad en la distribución de los ingresos no incentiva la inversión en este sector cultural. Caso contrario de lo que sucede en otros países como Estados Unidos, donde el productor se lleva en promedio el 70% de los ingresos, una vez descontados los gastos de operación del exhibidor.

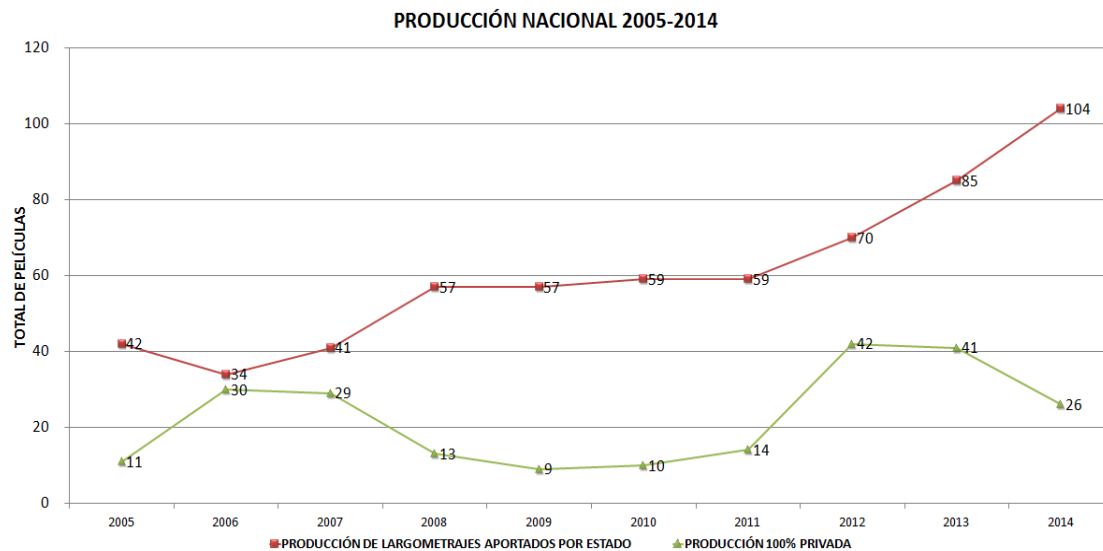
Producción de cine mexicano

En cuanto a producción se refiere, es importante señalar que en los últimos años se ha incrementado el número de títulos mexicanos gracias al gran impulso y participación del Estado y de la creación en 1997 de estímulos federales en apoyo al cine como el FIDECINE (Fondo de Inversión y Estímulos al Cine) y el FOPROCINE (Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad) para apoyar la producción de películas nacionales, esto solucionó un poco la crisis, de modo que paulatinamente fue creciendo hasta lograr que de 53 películas producidas en el 2005, se produjeran 64 en 2006; en los años 2007 y 2008 se elevó la producción a 70 películas, se presentó una reducción en el 2009 donde sólo se produjo 66; en el 2010 se incrementó a 69; 73 producidas en 2011; un gran ascenso en 2012 con 112 películas, y finalmente en 2013 se produjeron 126 películas, entre ficciones, documentales y animaciones [ver figura 2]. En 2014 se filmaron 130 proyectos nacionales, pero sólo se estrenaron 68, lo que representa 33 proyectos menos que en el 2013, la mayoría de los filmes no llegó al interior del país. De esta producción nacional el 35% fue de documentales.

La participación del Estado Mexicano para apoyar y fomentar la producción fue con un 75% de la producción anual del país en 2013. El FOPROCINE, FIDECINE y el nuevo Estímulo Fiscal a la Producción Cinematográfica Nacional (EFICINE, también llamado Artículo 226 del ISR) destinaron a la realización de películas cerca de 700 millones de pesos (54 millones de dólares).

Como se puede apreciar, la producción en el cine mexicano va en aumento, principalmente por los apoyos del Estado, que en 2014 participó en 94 proyectos vía algún incentivo (equivale al 80% de las películas), sólo 36 películas fueron por inversión 100% privada.

Figura 2. Producción nacional de películas



Fuente: Con datos del Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2013, SEP/CONACULTA.

Exhibición y asistencia a salas de cine comercial

El cine mexicano enfrenta una desequilibrada participación para su exhibición en salas cinematográficas comerciales, entre las dificultades se encuentra el control que las distribuidoras y exhibidoras transnacionales tienen sobre la exhibición¹⁸. Esta problemática se fue agudizando y está estancada gracias a la Ley Federal de Cinematografía, que señala lo siguiente:

“Artículo 19.- Los exhibidores reservarán el diez por ciento del tiempo total de exhibición, para la proyección de películas nacionales en sus respectivas salas cinematográficas, salvo lo dispuesto en los tratados internacionales en los cuales México no haya hecho reserva de tiempo en pantalla.

Toda película nacional se estrenará en salas por un periodo no inferior a una semana, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que sea inscrita en el Registro Público correspondiente, siempre que esté disponible en los términos que establezca el Reglamento.

Artículo 20.- los precios por la exhibición pública serán fijados libremente. Su regulación es de carácter federal”. (Ley Federal de Cinematografía, 2010, p. 4).

Al respecto, Casas (2000) menciona que paradójicamente, “en el documento firmado del TLCAN quedó asentado en el Anexo I de la Lista de México, que *el 30% del tiempo anual en pantalla en cada sala está reservado a las producciones mexicanas dentro y fuera del territorio de México*” (2000, p. 144). Con lo señalado existe una contradicción entre lo negociado por los tres países (Canadá,

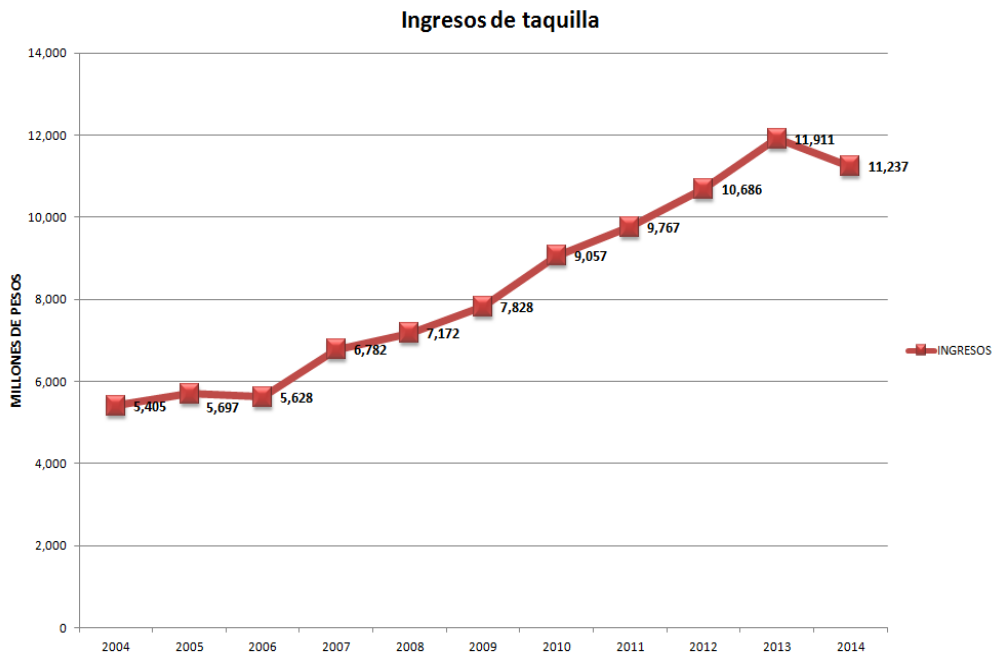
¹⁸ Del total de tiempo en pantalla comercial, el 88% corresponde a cine hollywoodense y el cine nacional alcanza apenas el 8% en el año 2010.

Estados Unidos y México) y la Ley Federal Cinematográfica. En el Reglamento correspondiente a la Ley Federal de Cinematografía en su artículo 44 a la letra, señala:

“los exhibidores reservarán el diez por ciento del tiempo total de exhibición a la proyección de películas nacionales, sin menoscabo de lo dispuesto en los tratados internacionales de los cuales México forma parte. Tratándose de conjuntos de salas, el tiempo de reserva se calculará respecto del tiempo de pantalla anual del total de las salas que integran el conjunto” (Ley Federal de Cinematografía y Reglamento, 2010, p. 58).

En relación a lo señalado por la legislación vigente nos preguntamos ¿quién arriesga a producir cuando por ley una producción mexicana sólo contará con el 10% de pantalla compartida con otras producciones nacionales? No se puede penetrar en un mercado cuya distribución está dominada por empresas transnacionales que tienen una serie de privilegios para las producciones extranjeras, especialmente estadounidenses, organizaciones que se benefician por las mencionadas disposiciones de la Ley Federal de Cinematografía.

Imagen 2. Ingresos totales de taquilla en México 2004-2014



Fuente: CANACINE 2014, según datos de IBOE

Por otro lado en 2013 se lograron exhibir 101 películas mexicanas¹⁹ (34 más que en el 2012, que fueron 67), de las cuales aproximadamente 50% llegan a pantallas de los estados de la República Mexicana. De las 101 películas mexicanas estrenadas en 2013 asistieron 30.1 millones de espectadores²⁰, el 12.1% del total que fue de 248 millones de asistentes a las salas del cine comercial en México, esto representa un 20% más en comparación con el año 2012 [ver tabla 1], y que registró

¹⁹ Las películas mexicanas exhibidas en promedio en las salas de cine ha sido muy fluctuante y la de películas de origen estadounidense es la que ha predominado en las pantallas, como en el resto de México.

²⁰ La forma de ver cine ha cambiado radicalmente en nuestros días. Las salas cinematográficas están conformadas con modernos equipos de proyección y reproducción de audio que prácticamente hacen imposible que un empresario menor se arriesgue a abrir un cine de bajo costo. Por ello, las cadenas exhibidoras más exitosas (Cinépolis, Cinemex, Cinemark y Cinemas Estrella de Oro), construyen complejos en zonas urbanas de alta densidad poblacional, casi siempre en centros comerciales donde es natural la socialización de diversos segmentos económicos y demográficos.

ingresos en taquilla por 1,277 millones de pesos (del total que fue de 11,911 millones de pesos); el año anterior 2012 el ingreso fue aproximadamente de 445 millones de pesos [ver imagen 2]. Cabe mencionar que el incremento en el ingreso en taquilla se debió al éxito de las películas “Nosotros los Nobles” y “No se aceptan devoluciones” ambas estrenadas en 2013 (IMCINE, 2014).

En 2014 se llegó a 352,000 espectadores en promedio por película; ocho lograron más de 1 millón de asistencias. De 24.6 millones de boletos vendidos, representaron una taquilla de 1,078 millones de pesos (en total, los ingresos en salas de cine comercial alcanzó 11,237 millones), cifras menores a 2013 (IMCINE, 2014).

Tabla 1. Asistencia a las salas de cine en México 2005-2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
Pantallas cinematográficas	3,536	3,892	4,204	4,310	4,480	4,818	5,303	5,547	5,725
Asistencia Total*	163	164.7	175	182	179	190	228	248	175
Asistencia a ver películas mexicanas*	7.1	10.7	13.4	13.2	12.4	11.4	10.9	30.1	24.6
% del total**	4.4	6.5	7.7	7.3	6.9	6	4.8	12.1	10

Fuente: Elaboración propia de los autores con datos de los informes del IMCINE, 2014.

* Millones de espectadores en cine comercial.

** Porcentaje del público que fue a ver cintas mexicanas.

Distribución

Por otro lado, en cuanto a la distribución total de las películas, sólo seis empresas estadounidenses: *20th Century Fox*; *United Internacional Pictures (UIP)*; *Buena Vista Internacional*; *Columbia TriStar (Sony Pictures Entertainment)*; *Warner Brothers Movies*; y *Paramount Pictures*, controlan el 98% del mercado de la distribución de películas. El 2% restante se lo disputan: *Castle Rock Entertainment*, *Fine Line Features*, *MGM United Artists*, *Miramax*, *New Line Cinemas*, *Alameda Films*, *Estudios Churubusco*, entre otras [véase tabla 2], que difícilmente llegan a los cinco estrenos al año (IMCINE, 2014).

Goñi y Capapé. (2012) señalan que el control de los corporativos de Estados Unidos en la distribución de las obras cinematográficas les permite asegurar que las películas producidas <<por ellos mismos>> lleguen a las salas de cine. Más, teniendo en cuenta que las distribuidoras venden las producciones en paquete. Referenciando a Doyle (2002), Goñi y Capapé imprimen que si una cadena de cines (exhibidor) está interesado en la obra cinematográfica exitosa “del año se verá obligado a adquirir además otras películas de menor calidad. Y como la adquirió la exhibirá. Es la llamada “economía de la película clásica” (2012, p. 189). Compañías integradas verticalmente proporcionan la financiación para la producción cinematográfica y usan sus propias redes de distribución para exhibir sus películas.

Tabla 2. Empresas distribuidoras en México

<i>Alameda Films</i>	<i>Estudios Churubusco</i>
<i>Armagedon Films</i>	<i>Fox México</i> (ha patrocinado algunas películas mexicanas)
<i>Arthaus Films</i>	<i>Galavisión</i>
<i>Background Productions</i>	<i>Gaicho Productions</i>
<i>Buena Vista Latino</i>	<i>Golem Producciones</i>
Cineproducciones Molinar (Ciudad Juárez, Chihuahua)	<i>Grupo Imagyx</i>
<i>Columbia Pictures de México</i>	<i>Laguna Films</i>
<i>Disney Latino</i>	<i>Quality Films</i>
<i>Videocine</i>	<i>United Internacional Pictures de México (UIP)</i>

Fuente: Elaboración propia de los autores, con base en datos del Instituto de Cinematografía (IMCINE), 2014

Videocine es la empresa preponderante en la distribución del cine nacional. En el 2014 estrenó 12 películas, cinco más que en 2013 concentrando una asistencia de 14,595 espectadores, aunque esta cifra se redujo en comparación con el año anterior que fue de 19,017 asistentes, (Anuario Estadístico de Cine Mexicano, IMCINE, 2014). El anuario resalta la escasa participación de las *majors hollywoodenses*, ya que solo *Fox International* distribuyó dos títulos mexicanos.

Existen en el mercado otros distribuidores como Mantarraya y la Cineteca Nacional. El primero, sólo distribuyó dos títulos en 2014 frente a seis que distribuyó en 2013, y la Cineteca Nacional comercializó sólo tres filmes, cifra mucho muy inferior al año 2013 donde distribuyó 19 títulos mexicanos. Cinépolis lo hizo con una película; Alphaville, con dos y Latam Distribución con cinco títulos (Anuario Estadístico de Cine Mexicano, IMCINE, 2014).

Consumo de películas nacionales

Al frente de las diez películas mexicanas con más asistencia durante los últimos 10 años se sitúa el filme *No se aceptan devoluciones*, distribuida por VIDEOCINE, con 15.2 millones de espectadores, el 50% del total de espectadores de cine nacional. El éxito de esta película hizo que se incrementara el promedio de asistencia per cápita al cine en México de 1.96 en el 2012 a 2.1 en el 2013. Esta película se convirtió en la película de habla hispana más taquillera de todos los tiempos en Estados Unidos.

La película nacional *Nosotros los Nobles* ha sido la segunda más vista, con 7.1 millones, mientras que la película *El crimen del padre Amaro*, que había encabezado el primer lugar durante más de diez años, quedó en tercer lugar, con 5.2 millones de espectadores [ver tabla 3].

Tabla 3. Las 10 películas mexicanas con mayor audiencia en el siglo XXI

Nombre de la película	Productores	Millones de espectadores	Año de Producción
No se aceptan devoluciones	Privados	15.2	2013
Nosotros los Nobles	Eficine	7.1	2013
El crimen del padre Amaro	Imcine	5.2	2002
Cásese quien pueda	Selva Pictures, Sin Sentido Films y Eficine	4.1	2014
Una película de huevos	Fidecine	4.0	2006
Y tu mamá también	Privados	3.5	2001
Kilómetro 31	Imcine	3.2	2007
Otra película de huevos y un pollo	Privados	3.1	2009
No eres tú, soy yo	Fidecine	2.9	2010
Cantinflas	Eficine	2.1	2014

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en datos del Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2014, proyecto del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE).

De acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma (CANACINE), la asistencia per cápita del 2013 fue mayor en México que en otros países de Latinoamérica y algunos de Europa: por ejemplo, Alemania 1.7, Italia 1.5, Chile 1.2, Perú y Argentina 1.1, Colombia 0.9 y Brasil 0.8. Estados Unidos lidera a nivel mundial la asistencia per cápita con un 3.9. Las salas de cine “continúan siendo uno de los principales contactos que tiene el público mexicano con un filme, pese a la competencia que representan las tecnologías de la información y comunicación, de bajo costo y variada oferta audiovisual” (Anuario Estadístico de Cine Mexicano, IMCINE, 2013, p. 29).

Uno de los estímulos que ha permitido el crecimiento de la producción de películas mexicanas es el que se obtiene de aplicar el artículo 226 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el EFICINE como ya se había mencionado, otorga un beneficio fiscal a las personas o empresas privadas interesadas en destinar parte de sus impuestos a la producción cinematográfica nacional. *Nosotros los Nobles* se produjo con un presupuesto de casi 3 millones de dólares que se consiguieron a través de ese estímulo y algunos otros inversionistas.

CONCLUSIONES

En este trabajo se muestra cómo las industrias culturales ocupan un papel fundamental en el desarrollo económico, social y educativo de un país, ya que sus productos (bienes y servicios) no sólo son mercancías para ser consumidos como bienes duraderos o no duraderos, sino como propuestas de sentido sobre el mundo que nos define acerca de quiénes y cómo somos. Las industrias culturales proponen patrones sociales a seguir y contribuyen a configurar la moral prevaleciente de la comunidad. Son portadas simbólicas de nuevas utopías socio-históricas, pero también son aparatos que pueden mostrar la gran diversidad, pluralidad y riqueza de las manifestaciones culturales (en el sentido más amplio: lenguaje, música, literatura, cine, arte, etc.), que existe en el mundo y en un país.

Como se observa en la investigación, las industrias culturales juegan un papel trascendental en la economía de los países, señalamos cómo este sector cultural se va incorporando al sistema productivo global. Por ello la gran importancia de los sectores productivos culturales en México que tienen que ser vistos como instrumentos para el desarrollo social y económico del país. Establecer políticas públicas culturales y de integración económica acorde con las nuevas reglas productivas, de mercado y competitividad.

Dado que en el sector cultural enmarcan ámbitos como el económico y social, uno de los objetivos de este trabajo fue tener un referente para interpretar y conocer la situación de uno de los sectores más importantes de la cultura en México, como es la industria del cine.

Objetivo que se logró ya que se describe la estructura productiva y comercial del sector cinematográfico en el país, el predominio de la escala transnacional en la producción, distribución y difusión de las películas. Se concluye que las políticas culturales que ha llevado el Estado mexicano y que éstas no han sido del todo favorables, equitativas y eficientes para la mejora y crecimiento del sector y en especial para los productores, creadores y gestores de la cinematografía. Se puede observar, la ausencia del tema del presupuesto destinado a la cultura, que es una variante que explica la distancia entre el gobierno y algunos sectores culturales mexicanos. Es importante acentuar que el Estado debe ser el actor principal de cualquier economía y quien se preocupe por dar un impulso y apoyo a los sectores culturales mexicanos.

En la industria del cine, su producto (película), lo establece el mercado y las ventas, el gobierno (Estado), no se ha inmiscuido para proteger la creación del producto mexicano. Ha sido la misma política oficial para todo el sector y todos los segmentos. Esto ha llevado a una competencia desigual, donde, el más fuerte es el que vende más y deja mejores ganancias, sin importar la calidad del producto (película), ni mucho menos el aporte cultural que puede generar a la sociedad un proyecto específico.

Por lo tanto es indispensable señalar que se tiene que hacer un gran esfuerzo conjunto entre el Estado y el sector empresarial mediante aportes y proyectos directos, con base en un sistema legislativo de incentivos económicos que permitan mantener, competir, fortalecer y acrecentar cuantitativa y cualitativamente los mecanismos de producción, comercialización y difusión de los bienes y servicios cinematográficos, así como, desarrollar estrategias de políticas públicas que favorezcan al mercado industrial de cine mexicano y dirigidas a reducir la creciente dependencia ante las empresas de comunicación y de multimedia transnacionales.

En resumen, promover una serie de medidas que favorezcan al mercado mexicano cultural y que el Estado establezca políticas culturales de integración con los sectores productivos de la cultura y con la participación de diversos sectores de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P., Aparicio, D., Carrillo, M., Cruz, L., Huerta, J., y Zubillaga, R. (2013). *Administración de la industria de la cultura en México siglo XXI*. Guadalajara: Editorial STAUdeG.
- Alejo, J. (2012). "Al alza, el valor de la cultura". *Milenio*, Cultura. Recuperado de: <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/3604371c5c91951eb11f9c4d159d0e0a>
- Alonso Cifuentes, J. C., Gallego, A. I. y Ríos, A. M. (2010). "Industrias Culturales. Industrias culturales de Santiago de Cali: Caracterización y cuentas económicas". Santiago de Cali: Universidad ICESI. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10906/65159>
- Álvarez, C. (2010). "Manual de Comunicación". Escuela Polimodal Latinoamérica. (2° Año polimodal). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/26196930/Manual-Comunicacion-2010-PDF>
- Bustamante, Enrique (2009) "Industrias culturales y cooperación iberoamericana. En la era digital". En García Canclini y Martinell (comp.). *El poder de la diversidad cultural*. (AECID-Fundación Carolina., núm. 4, 2º época, pp. 75-102). Madrid: Arce
- Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma, CANACINE. (2014). Datos de IBOE. Recuperado de: <http://canacine.org.mx>
- Casas, María de la Luz (2000). *Medios de Comunicación y Libre Comercio en México*. México: editorial Trillas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ONU. (1994). La industria cultural en la dinámica del desarrollo y la modernidad: nuevas lecturas para América latina y el Caribe, LC/G.1823.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2008). *The Creative Economy*. Ginebra: UNCTAD.
- De Falco, C. (2006) Comentarios por el Vicepresidente Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Sesión Inaugural de la Tercera Reunión Interamericana de Ministros y Máximas Autoridades de Cultura, 2006.
- Encuesta nacional de prácticas y consumo culturales. (2004). Consejo Nacional Para las Artes y Cultura. México: CONACULTA.
- García Canclini, N. (1987) *Políticas Culturales en América Latina*. México: Grijalbo, (Colección Enlace).
- García Canclini, N. y Piedras, E. (2006). *Las industrias culturales y el desarrollo de México*. México: Siglo XXI-FLACSO.
- Goñi, T. O., y Capapé, E. (2012). "Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix". *Comunicación: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, (10), 187-200.

- Hinojosa, L. (2014). "Economía política del cine mexicano: dos décadas de transformaciones". *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Vol. 1(1), pp. 94-102. Recuperado de: <http://www.novosmedios.org/revista/index.php/AEICp/article/view/49/51>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2012 preliminar año base 2008. Boletín de prensa Núm. 543/14. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>
- Instituto Mexicano del Cine, IMCINE. (2014). Anuario Estadístico de Cine Mexicano. Varios años. Recuperado de: <http://www.imcine.gob.mx/>
- Ley Federal de Cinematografía (1992). México, D. F.: Diario Oficial de la Federación, última reforma DOF 28-04-2010.
- Organización de la Naciones Unidas, ONU. (2003). Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México. Derechos Culturales. México: ONU.
- Organization of American States, OA., (2004). "Culture as an Engine for Economic Growth, Employment and Development". *Second Inter-American Meeting of Ministers of Culture and Highest Appropriate Authorities*. Washington.
- Piedras, E. (2004). *¿Cuánto vale la Cultura? Contribución Económica de las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor en México*. México: CONACULTA.
- Puente, Stella. (2007). *Industrias Culturales y políticas de Estado*. (1ra. Edición). Buenos Aires: Editorial Prometeo Libros.
- Quartesan, A., Romis, M. y Lanzafame, F. (2007) "Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades". Documento de Trabajo. Departamento de Capacidad Institucional y Finanzas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC. Recuperado de: <http://publications.iadb.org/handle/11319/5437>
- Subsecretaría de Egresos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). Recuperado de: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/Paginas/DocumentosRecientes.aspx>
- Ramón Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. (Vol. 3). Madrid: Akal.

REPERCUSIONES ECONÓMICAS DEL FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO

GONZÁLEZ ROSAS ERIKA LOURDES

Universidad de Guanajuato

gonzalez@ugto.mx

OVANDO TRINIDAD MARÍA GUADALUPE

Universidad Politécnica Mesoamericana

laet_ovandotrinidad@hotmail.com

MARTÍNEZ MALDONADO SUSANA MARÍA

Universidad de Guanajuato

susan_robby_26_09@hotmail.com

RESUMEN

El presente proyecto tiene el objetivo de identificar las repercusiones económicas que genera la realización del Festival Internacional Cervantino en la ciudad de Guanajuato mediante una comparativa teórica de indicadores económicos para evaluar su impacto. En primer término, se hizo una revisión sobre el antecedente de los festivales culturales y después sobre cómo se abordan las repercusiones económicas de los festivales. La pregunta de investigación se basó en determinar ¿cuáles son las repercusiones económicas del Festival Internacional Cervantino? Para responder a dicha pregunta se hizo una comparativa de la derrama económica y visitantes del año 2008 al 2014. Así como una comparación con los otros dos eventos más importantes de la ciudad, el Festival Internacional de Cine GIFF y el Rally WRC. Finalmente una comparativa de la derrama económica del FIC con la ciudad de Guanajuato. Los resultados permiten concluir que el pico tanto en ingresos como visitantes fue en el año 2010 con 197 mil visitantes y casi 470 millones de pesos, monto que hasta la fecha no se ha vuelto a lograr. Además que el FIC si tiene un mayor impacto que Festival de Cine y el Rally WRC. Sin embargo, el Festival Cervantino aún no logra impactar significativamente a la economía de Guanajuato. Como futura línea de investigación se debe trabajar en la aportación del financiamiento público y su relación costo beneficio principalmente.

Palabras clave: Turismo Cultural, Festivales culturales, Repercusiones Económicas y Festival Internacional Cervantino.

Abstract

This project aims to identify the economic impact generated by the realization of the International Cervantes Festival in Guanajuato using a theoretical comparison of economic indicators to assess their impact. Firstly, there was a review of the history of cultural festivals and then the economic impact of festivals is addressed. The research question was based on determining what are the economic implications of the International Cervantes Festival? To answer that question, it was done a comparis

of the economic benefit and visitors from 2008 to 2014. Also, it was made a comparison with the other two most important events in the city, the International Film Festival GIFF and the Rally WRC. Finally a comparison of the economic benefit of the FIC with the city of Guanajuato was made. The results suggest that the peak in both revenues and visitors was in 2010 with 197 000 visitors and nearly 470 million pesos, which to date has not been returned to achieve. In addition to the FIC it has a greater impact than the Film Festival and the Rally WRC. However, the Levantine Festival has not yet achieved significantly impact in the economy of Guanajuato. As a future line of research the research should work on the contribution of public financing and cost benefit mainly.

Keywords: Cultural Tourism, Cultural Festivals, Economic Repercussions and International Cervantes Festival

1.1 Introducción

La cultura en México, un país dónde de acuerdo a la encuesta nacional de hábitos, prácticas y consumo cultural del 2010 y ante la pregunta de qué tan interesado está la persona por lo que pasa en la cultura. En los resultados se puede ver que el interés es muy bajo (poco interesado 37.43, algo interesado 25.16, nada interesado 20.86, muy interesado, 8.53, 4.69 nd y NS 3.32) nos da una idea de lo difícil que es el panorama para la economía de la cultura de dicho país. Adicionalmente los estudios sobre la economía de la cultura mexicana apenas comienzan a realizarse y contabilizar para dar cuenta de su estatus. Sin embargo, en otros países como España se desarrolla un importante seguimiento a la economía de la cultura. Por ejemplo, Herrero Prieto (2009) hizo un profundo análisis de la importancia académica que la logrado la economía de la cultura en España, en su análisis encontró que 16 universidades, 28 profesores han publicado más de 115 artículos científico académicos entre 1996 y 2009 entre otros datos, destacando en casi todos los aspectos una tendencia a la alta.

Hoy las ciudades compiten en el desarrollo cultural y creativo para atraer una nueva clase creativa (Florida, 2002 citado por Devesa et al, 2012) y lo hacen a partir de la producción cultural de base tecnológica, que ayuda a desarrollar la imagen y los símbolos que son vitales para el éxito competitivo de la nueva economía (Richards & Palmer, 2010 citado por Devesa et al, 2012). En este contexto hay que entender el crecimiento de la oferta de actividades culturales de las ciudades y regiones, paralelo a un ascenso notable en el interés por la cultura y en el consumo cultural (Frey, 1994 citado por Devesa et al, 2012). Ejemplos de esta tendencia son el esfuerzo reciente en la restauración y puesta en valor de numerosos legados patrimoniales; el boom museístico de los últimos años; o la mejora de las infraestructuras de las artes escénicas, como auditorios, teatros y palacios de festivales y congresos. Asimismo destaca el aumento del número de eventos y festivales culturales, en un fenómeno que algunos autores han denominado como de festivalización de las ciudades (Richards, 2007 citado por Devesa et al, 2012).

Dentro de la economía de la cultura los festivales culturales mantienen un margen de participación de mercado importante y con fuertes repercusiones económicas a los lugares en dónde se desarrollan. Los festivales culturales tienen un gran impacto en lo cultural y lo social. Permiten a las personas en su tiempo libre tener actividades interesantes que promueven el desarrollo del ser humano. Estos también tienen un impacto económico notable, a través de sus ingresos, rentas y empleos y contribuyen al mejoramiento de imagen de ese lugar.

Los festivales culturales continúan con una tendencia a la alta, cada día en diferentes partes del mundo se desarrollan nuevas propuestas y de diversos tipos. La iniciativa pública y privada los ha visto con una posibilidad de promover las economías de los lugares dónde se encuentran. Estas actividades impactan directamente en las industrias turísticas con empleos, gastos de los visitantes, inversiones, etc. Los festivales tienen impacto tanto en los residentes de las ciudades como en los visitantes, en diversas formas como es la economía, la satisfacción y hasta el desarrollo social, económico y humano que la cultura puede promover.

Este trabajo representa un acercamiento al impacto o repercusiones económicas de uno de los Festivales más importantes del mundo y que se desarrolla en Guanajuato, el Festival Internacional Cervantino.

1.2 Festival Internacional Cervantino (FIC)

El Festival Internacional Cervantino es el quinto festival cultural más importante de América. Es un festival que combina las artes con la cultura popular. Se desarrolla en la ciudad de Guanajuato principalmente con financiamiento público. En la versión 2014 número 42 que terminó el 26 de octubre del 2014 participaron 3700 artistas de cuarenta países en 26 recintos en las ciudades de Guanajuato y León en siete plazas y espacios públicos y nueve museos y galerías. Las disciplinas artísticas fueron artes escénicas, artes visuales, cine, diálogos cervantinos, música antigua, música de cámara y solistas, música del mundo, ópera musical y vocal y orquesta (FIC, 2014).

Adicionalmente, el Festival cuenta con un país y estado invitados que en el año 2014 tuvo a Japón y a Nuevo León. También tiene ejes temáticos para la última versión “Shakespeare” y “Fronteras” y el programa “Cervantino para Todos” que incluyó cinco proyectos que son “Más allá de Guanajuato”, “Academia Cervantina”, “Talleres Críticos”, “Proyecto Ruelas” y “FIC incluyente”.

Es menester por todo lo anterior realizar estudios que avalen y demuestren los impactos del festival en diferentes ámbitos de la ciudad y el estado de Guanajuato. Este trabajo está basado en el impacto o repercusiones económicas del FIC a la ciudad de Guanajuato.

2. Marco teórico conceptual

2.1 LOS FESTIVALES CULTURALES

La cultura es por sí un mercado complejo y difícil de entender, así como la segmentación de la industria misma es también confusa (Gómez, 2007) y los festivales culturales no son ajenos a esta situación. Los festivales culturales están considerados como una industria cultural en el ámbito de la artes ejecutantes para países como Austria, Estonia, Alemania, Italia, Latvia, Lituania, Serbia y el Reino Unido (UNESCO, 2009). Más aún en la clasificación de la UNESCO de la economía cultural los festivales tienen su propia clasificación en el dominio cultural “Ejecución y celebración” en la categoría de Festivales y Feria, junto con Artes Ejecutantes y Música (UNESCO, 2013).

Los festivales son formas significativas de difusión cultural, desde su creación festivales se valora por elección y a menudo las recompensas, por el cual una idea del ámbito artístico de un entorno particular en determinado período se logra. Con su carácter festivo y adaptación constante a lo contemporáneo y social las tendencias del mercado, los festivales son cada vez más populares y visitados, y combinan diferentes las formas de arte, entretenimiento, deportes, artesanía y moda bajo un mismo paraguas (Gnjatović y Gnjatović, 2012).

En el clima económico actual, los festivales juegan un papel importante para las ciudades y regiones enteras, se considera que contribuyen significativamente al desarrollo cultural y económico y como tal tienen un impacto importante en el desarrollo del turismo cultural para las comunidades de acogida (Blešić, Pivac, Đorđević, Stamenković & Janićević, 2014).

Además los festivales tienen la capacidad de crear vínculos entre las personas y los grupos dentro de las comunidades, y entre la comunidad y el resto del mundo. Numerosos eventos son parcial o totalmente en el dominio público, por lo que las metas y los impactos de la comunidad deben ser prominentes en su gestión (Saayman y Saayman, 2006), así como el de generar repercusiones, los festivales culturales forman parte de las estrategias de desarrollo local y regional, y de las actuaciones de regeneración urbana. Tales repercusiones pueden ser de carácter social, cultural, turístico o económico, ya que la cultura genera impactos en términos de producción, rentas y empleos (Devesa et al, 2012).

Los festivales culturales también ayudan a mejorar el orgullo local en la cultura, estos eventos también exponen a las minorías indígenas y un creciente número de visitantes internacionales a nuevos pueblos y sus costumbres, así como, otros fines, incluido contribuyendo a la economía local, y proporcionar oportunidades de recreación (Long y Perdue 1990 citado por Blešić *et al.*, 2014).

El análisis de los festivales por su naturaleza de industria cultural tiene diferentes acepciones, por ejemplo los festivales pueden ser abordados desde perspectivas tan diversas como la cadena de valor y logística como lo hicieron Gadotti dos Anjos & Stock (2009). Sin embargo, una de los más frecuentes acercamientos ha sido la evaluación económica y sus repercusiones. La importancia económica de estos eventos se deriva de los gastos por los asistentes que se filtra a través de la economía local, estimulando la producción de la economía. Debido a los diferentes tipos de turistas tienen diferentes patrones de gasto, los impactos en el desarrollo espacial y regional locales diferentes. Si bien el análisis multiplicador se utiliza con mayor frecuencia para determinar los efectos indirectos e inducidos de gasto de los visitantes, que tienden a variar considerablemente entre las empresas y los lugares, haciéndolas insuficientes para determinar el impacto económico local del evento (Saayman y Saayman, 2006).

Hoy en día se confía en que la cultura y los festivales sean una fuente de riqueza y empleo, fundamentalmente a través de la atracción de flujos de gastos y rentas ligadas al turismo cultural, lo que puede ayudar a la transformación del tejido productivo local. Pero también se confía en que contribuyan a una mejora de la imagen del lugar que permita competir con otros enclaves o territorios mediante esta estrategia de diferenciación cultural (Devesa et al, 2009). Esta consecuencia económica tiene diversas aplicaciones, por ejemplo, mostrar la cultura dentro de procesos de renovación de espacios públicos ha sido una estrategia para la promover regeneración urbana, cambio de imagen y mayor representación de calidad de vida, logrando mayor atracción de turistas (Leguizamón et al, 2013).

Por otra parte el aumento del número y el éxito de festivales no son ciertamente accidentales y es el resultado de las condiciones socio-culturales actuales y la demanda de mercado. Los patrocinadores, empresas y figuras públicas tienen beneficios directos de los acontecimientos, invierten en que vincular su imagen con valores positivos de los mismos eventos y que, a menudo sensacional y espectacular, promover con más éxito que actividades de marketing regulares (Gnjatović y Gnjatović, 2012).

2.2 Las repercusiones económicas de los festivales

Antes de entrar de lleno al tema del impacto económico, es importante tener una introducción al tema de la economía de la cultura, pues como se sabe la economía de la industria de la cultura es grande y ampliamente diversificada (Gómez, 2007). La UNESCO ha hecho todo el análisis de cómo medir el impacto de las industrias culturales. Más aún, se calcula que en Europa, la cultura y sus aportaciones económicas fluctúan por el 2.6% del PIM con más de 5 millones de empleos y altamente “dinámico y con índices de crecimiento” (KEA, 2006). Mientras que en España la aportación de la economía de

cultura ronda 3.9% del PIB (Herrero Prieto, 2009). La UNESCO (2013: 131) ha dividido las salidas de las llamadas economías creativas en económicas, sociales, culturales y ambientales seccionadas como siguen:

- 1) Salidas económicas
 - a. Salidas de valores culturales y servicios
 - b. Empleos
 - c. Exportaciones
 - d. Desarrollo de negocios
 - e. Turismo
 - f. Salidas económicas equitativas
- 2) Salidas sociales
 - a. Cohesión social y diversidad cultural
 - b. Derechos humanos y no discriminación
 - c. Salidas educacionales
- 3) Salidas culturales
 - a. Consumo cultural y compromiso
 - b. Participación cultural y actividad creativa
 - c. Desarrollo del arte
 - d. La cultura en relaciones externas
- 4) Salidas ambientales
 - a. Estrategias educacionales
 - b. Artes como ejemplo de prácticas verdes
 - c. Conocimiento tradicional

Derivado de lo anterior cómo se puede observar los resultados o salidas de las actividades son diversas y abarcan diferentes perspectivas. Según la UNESCO (2009) un modelo básico para medir las contribuciones económicas de las industrias culturales debe incluir lo mencionado a continuación.

- 1) Valor añadido bruto
- 2) Retorno
- 3) Empleos
- 4) Actividades de negocio

En este trabajo nos concentraremos en salidas económicas en el FIC como industria cultural o creativa. Sin embargo respecto al ámbito de la economía de los festivales culturales, quizás Devesa y Herrero son dos de los investigadores más reconocidos del tema, al menos para el ámbito de habla hispana, por lo que a lo largo de este marco teórico presentamos algunos de trabajos. Los festivales como ya se ha dicho tienen diferentes tipos de repercusiones, Devesa, Baez, Figueroa y Herrero (2012) han definido en cinco categorías que a continuación se describen:

- I. Repercusiones económicas: efectos a corto plazo relacionados con el poder de atracción y gasto generado por el evento y a largo plazo como estructura productiva, urbana y social del territorio.
- II. Repercusiones turísticas: potencial colectivo como recurso turístico parece ilimitado
- III. Repercusiones culturales: proporcionan oportunidades culturales para las audiencias que pueden ser innovadoras, vanguardistas y novedosas.
- IV. Repercusiones sociales: aspectos como el punto de vista personal como la autoestima o una perspectiva general (atmósfera social agradable).
- V. Repercusiones físicas: edificaciones de instalaciones físicas, la reordenación de espacios urbanos, etc.

Otro modelo también conocido para medir el impacto económico de los festivales es el de Rausell-Köster, Coll-Serrano, Abeledo-Sanchis, Marco-Serrano (2013) quienes han desarrollado una metodología para medir el impacto de actividades culturales españolas concretamente de los museos, festivales y elementos del patrimonio construido, llamado “impactrimonio”. Este conjuga estadísticas oficiales del Ministerio de Cultura Español con información recopilada por la propia institución y luego con metodología de otros autores como Devesa y Herrero Prieto comienza a determinar el impacto económico. Así como relaciones entre los sectores de la economía. Estos autores proponen que para realizar hacer las estimaciones del impacto económico se requiere:

- I. -Perfil del usuario (institución cultural).
- II. -Reporte de gastos de los últimos cinco años.
- III. -Desglose de ingresos de los últimos cinco años.
- IV. -Personal trabajador de los últimos cinco años.
- V. -Datos del visitante y distribución del gasto.

En general las mediciones de las repercusiones económicas de actividades culturales como los festivales es complicada y hasta sistémica, pues abarca diferentes aspectos. Para Rausell-Köster, *et al.* (2013) el impacto total de una actividad cultural es compleja y se “se obtiene de la suma de los efectos directos, indirectos e inducidos”. Esta clasificación es la propuesta o el modelo Herrero Prieto (2004) quién ha dividido el impacto económico de los festivales culturales en efectos directos, indirectos e inducidos. El primero se refiere al gasto público, el segundo es cuando la organización cultural tiene consumos intermedios y el último se refiere al impacto no económico como el aumento de capital humano, la atracción de nuevas actividades y la generación de empleo.

En cuanto a la medición del impacto económico de diferentes festivales alrededor del mundo, existen diferentes antecedentes, por ejemplo González Neira y Ramírez Picón (2008) estudiaron el impacto económico del Festival de Jerez en España dónde encontraron que el festival si está abonando

al desarrollo económico y turístico de la ciudad. O la investigación de Perles Ribes, (2006) que examinó el impacto económico que las fiestas populares de Moros y Cristianos generan sobre Calpe en un destino turístico de la provincia de Alicante detectando que dicho evento contribuye por sí sólo a generar en dos días entre un 11% y un 18% de la actividad turística del lugar. Mientras que Barlés Arizón, Abella Garcés y Mur Sangrá (2012) realizaron un estudio del perfil turístico de los participantes del Festival Internacional de las Culturas Pirineos Sur detectando a la variable edad, como una de las variables más importantes para la elección de los servicios turísticos, además de la importancia del recurso turístico para el lugar.

En ese tenor, Devesa, Báez. Figueroa y Herrero (2012) analizaron con el mismo modelo de Herrero Prieto el Festival Internacional de Cine de Valdivia encontrando que beneficia económica el sector turístico y de servicios de la ciudad en Chile. Como ya se mencionó Devesa es una de las investigadoras más reconocidas para la medición y estudio de las repercusiones económicas principalmente, pero también han abordado otras variables de estudio de los festivales como se verá más adelante, en este trabajo se mencionan algunos de los más relevantes, Devesa Fernández, Herrero Prieto y Sanz Lara (2009) también analizaron la Semana Internacional de Cine de Valladolid en términos de variables que influyen el consumo de películas general.

3. Aspectos Metodológicos

El objetivo del estudio fue identificar las repercusiones económicas que genera la realización del Festival Internacional Cervantino en la ciudad de Guanajuato mediante una comparativa teórica de indicadores económicos para evaluar su impacto.

El estudio buscó responder preliminarmente las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las industrias turísticas de la ciudad de Guanajuato?, ¿Cómo se determinan las repercusiones económicas de los festivales culturales? ¿Cuáles son las repercusiones económicas del Festival Internacional Cervantino?

Es importante señalar que la presente investigación es heurística y un análisis preliminar que no pretende ser exhaustivo, sino más bien precedente sobre cómo el Festival Internacional Cervantino impacta económicamente a la ciudad de Guanajuato.

Con base en lo anterior, los objetivos particulares fueron hacer una investigación teórica sobre cómo se abordan el impacto económico de los festivales culturales, hacer una comparativa entre la derrama económica y visitantes del 2008 al 2014 en las industrias turísticas de la ciudad de Guanajuato. Además hacer una comparativa de los principales eventos (FIC, Rally WRC y Festival Internacional del Cine GIFF) en la ciudad de Guanajuato en cuanto al número de visitantes y derrama económica

Finalmente hacer una comparativa de la derrama económica del FIC con el total de la ciudad de Guanajuato.

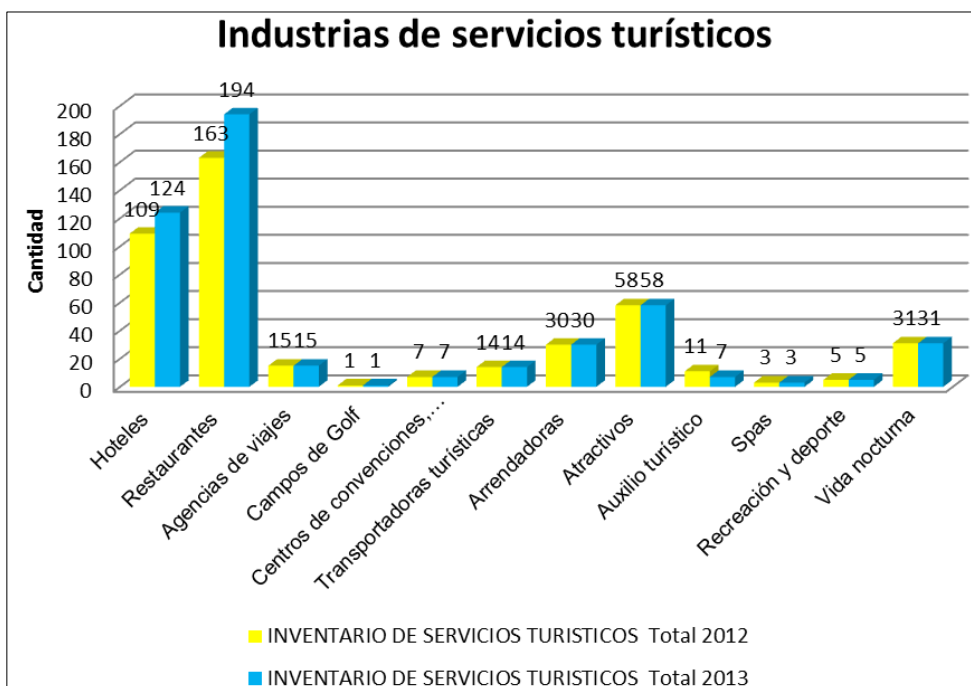
Como ya se mencionó las técnicas que se utilizaron para realizar este análisis comparativo fueron la revisión de la literatura y el análisis documental. Por esta razón, primeramente, se presenta una breve introducción a las características del FIC, después un análisis del estado del arte sobre los festivales culturales. Posteriormente, investigaciones que han abordado el tema del impacto económico de los festivales. Después la comparativa económica realizada. Finalmente, se presentan nuestras conclusiones y el método que se podría utilizar para analizar el método para definir operacionalmente el impacto del Festival Cervantino.

Esta investigación está basada en el método general de análisis y pretende ser un estudio de reflexión, partiendo de lo general a lo particular. Derivado de lo anterior, se recopiló la información sobre los perfiles del FIC de los años 2008 al 2014. Este trabajo supone una primera aproximación y comparativa al tema de las metodologías de para medir el impacto del FIC con la finalidad de hacer inferencias sobre su contenido.

4. Comparativa de indicadores económicos

Primeramente es importante conocer la industria turística guanajuatense para ver el contexto dónde se realiza el FIC, es decir conocer cuántas empresas están involucradas en la prestación de servicios para el FIC. En el gráfico 1 se percata la diferencia de cantidad de industrias de servicios turísticos existentes en la ciudad en los años 2012 y 2013.

FIGURA 1 SERVICIOS TURÍSTICOS 2012 Y 2013



Fuente: elaboración propia con información del inventario de servicios turísticos del 2012 y 2013

Como se puede observar en los establecimientos de hospedaje (hoteles) y de alimentos y bebidas (restaurantes) hubo un aumento entre el 2012 y 2013 mientras que lo demás se mantuvo estable. Ese total de empresas de la industria turística de la ciudad de Guanajuato y que están relacionados con la prestación de servicios del FIC.

El Gobierno del Estado de Guanajuato a través de su Secretaría de Turismo se ha preocupado por medir el impacto económico del FIC y una de sus herramientas más importantes ha sido el Perfil Turístico del Visitante e Impacto en la Actividad Turística de la ciudad de Guanajuato durante el FIC. Por esta razón se hizo una recopilación de la información desde que se publicó, el primero en 2008 y hasta el último del año pasado. Dicho perfil incluye información respecto a variables sociodemográficas, planeación del viaje, publicidad, experiencia, satisfacción y valoración entre otros aspectos. Este trabajo está basado en dos variables de estudio, la derrama económica que es el dinero que el Gobierno del Estado considera que entró a la ciudad de Guanajuato durante el FIC y el número de visitantes que van a la ciudad por dicho evento. El cuadro 1 presenta la comparativa los datos de visitantes y derrama económica.

Como se puede ver en la gráfica 1, en cuanto a los visitantes al Festival Cervantino el comportamiento ha tenido diferentes altibajos en el periodo señalado pasó de más de cien mil cuatro visitantes en 2008 a más de 136 mil en el último año, teniendo el tope más alto en el año 2010 con 197 mil visitantes con tendencia a la baja y llegando en 2013 a más de ciento trece mil visitantes.

La figura 2 presenta los datos de derrama económica que arroja el estudio de Gobierno del Estado dónde también ha habido algunos altibajos, pasando del más de 174 millones en el 2008 a más de 373 millones en el 2014, teniendo un tope también 2010 que tuvo una tendencia a la baja hasta topar en 326 millones en el 2012 y luego repuntando hasta el año pasado.

CUADRO 1 VISITANTES Y DERRAMA ECONÓMICA EN EL FIC

Año	Visitantes	Derrama Económica
2014	136.118	\$ 373.447.350,00
2013	113.302	\$ 366.526.041,00
2012	140.388	\$ 326.050.763,00
2011	146.145	\$ 381.676.968,00
2010	197.076	\$ 469.929.455,00
2009	126.594	\$ 250.469.110,00
2008	104.369	\$ 174.018.385,00

Fuente: elaboración propia con información de los perfiles del visitantes del 2008 al 2014 del FIC

Ahora bien, ¿cómo se han relacionado los visitantes con la derrama económica?, los resultados de los estudios también marcan altibajos como se muestra en la gráfica 2. Respecto al periodo señalado, el punto tope fue el año del 2010 con más de 469 millones y 197 mil visitantes en una de las concordancias que se presentan entre el número de visitantes y derrama, es decir, entre más visitantes, mayor derrama, pues como se verá a veces no es proporcional. Por ejemplo, el número de visitantes al FIC en el año 2012 de 140 mil visitantes es mayor al 2014 y 2013 pero la derrama económica generada en ese año es la menor con 326 millones, haciendo comparación entre el año 2014 (373 millones y 2013 con 366 millones. Se puede ver que a pesar que en la edición del festival en el 2013 obtuvo menos llegadas de visitante (113 mil visitantes) y que el 2014 (136 mil visitantes) pero la derrama económica fue mayor como ya se mencionó, eso quizás se deba a que existió un público con mayor capacidad económica que se interesa por este tipo de festival en específico. Mientras que en el 2011 la derrama bajó con respecto al 2010 llegando a 381 millones (casi 55 millones menos) y en cuanto a visitantes (casi 50 mil menos). Sin embargo, entre 2010 y 2009, el crecimiento en cuanto a derrama económica fue exponencial pasando de 250 millones en 2009 a 469 millones en 2010 mientras que el número de visitantes pasó de 126 mil a 197 mil para el mismo periodo. Con respecto a los años 2009 y 2008, también hubo crecimiento en dicho periodo pasando de 104 mil visitantes en 2008 a 126 mil en 2009 y en relación a la derrama de 174 millones a 250 millones. Se muestra la imagen 2 del grafico del FIC en para el periodo señalado.

En general se puede detectar que los resultados del último año aún están lejos de alcanzar el tope del 2010 de 469 millones de derrama y 197 mil visitantes comparados con 373 millones y 136 mil visitantes en 2014 (diferencia de casi 96 millones y 61 mil visitantes respectivamente), ver figura 1.

FIGURA 2 COMPARATIVA DE LOS VISITANTES Y DERRAMA ECONÓMICA DEL FIC



Fuente: elaboración propia con información de los perfiles del visitantes del 2008 al 2014 del FIC

En la figura 3 se puede ver más detalladamente la situación para la derrama económica para el mismo periodo y cómo no ha logrado el monto del año 2010.

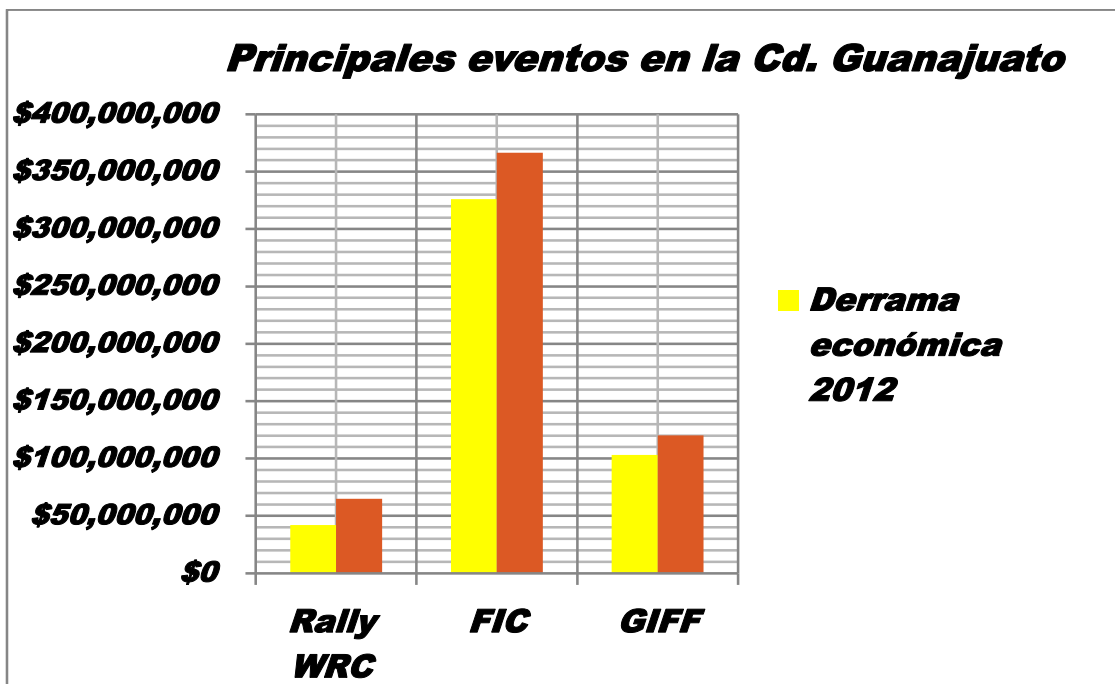
FIGURA 3 COMPARATIVA DE LOS VISITANTES Y DERRAMA ECONÓMICA DEL FIC



Fuente: elaboración propia con información de los perfiles del visitantes del 2008 al 2014 del FIC

Para dar conocer con mayor profundidad el impacto económico del FIC se debe comparar con otros dos eventos trascendentales en la ciudad de Guanajuato el Festival de Cine Internacional GIFF y el Rally WRC para los años 2012 y 2013. El FIC sigue manteniendo la primicia en cuanto a resultados económicos como se muestra en la figura 4.

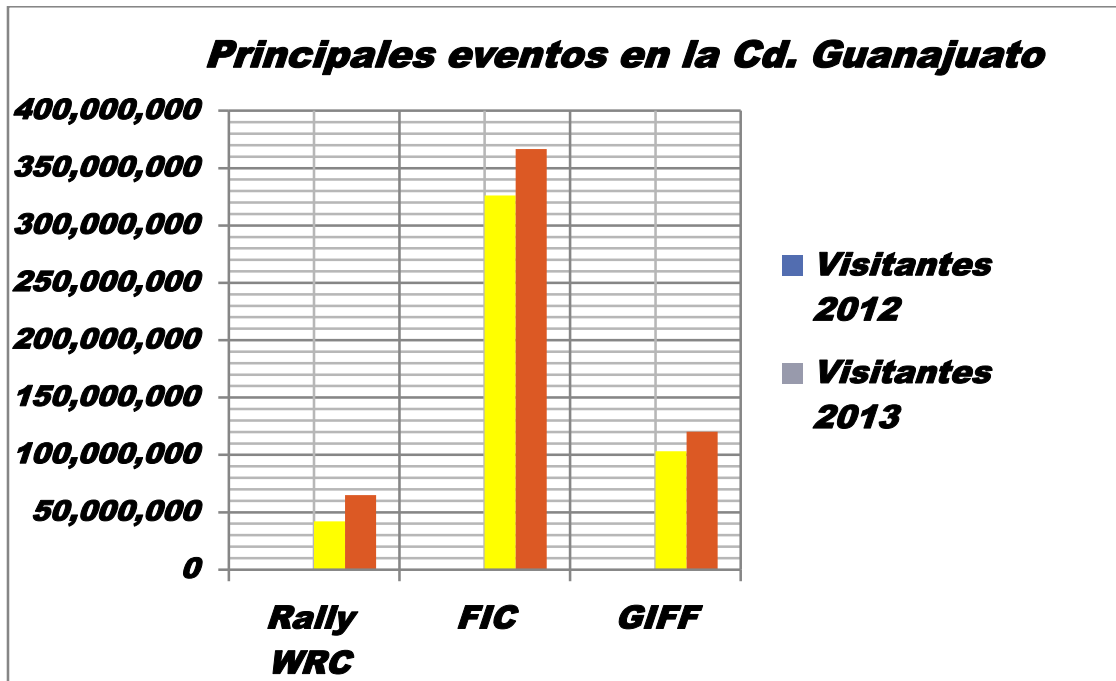
FIGURA 4 COMPARATIVA ECONÓMICA DEL FIC CON EL GIFF Y RALLY WRC



Fuente: elaboración propia con información de los perfiles del visitantes del FIC, GIFF y Rally WRC

En el mismo tenor, en la figura 5 se presenta una comparativa de los visitantes para los años 2012 y 2013, en dónde el FIC sigue manteniendo una amplia diferencia en cuanto a dicho indicador con el Festival GIFF y el Rally WRC.

FIGURA 5 COMPARATIVA ECONÓMICA DEL FIC CON EL GIFF Y EL RALLY WRC

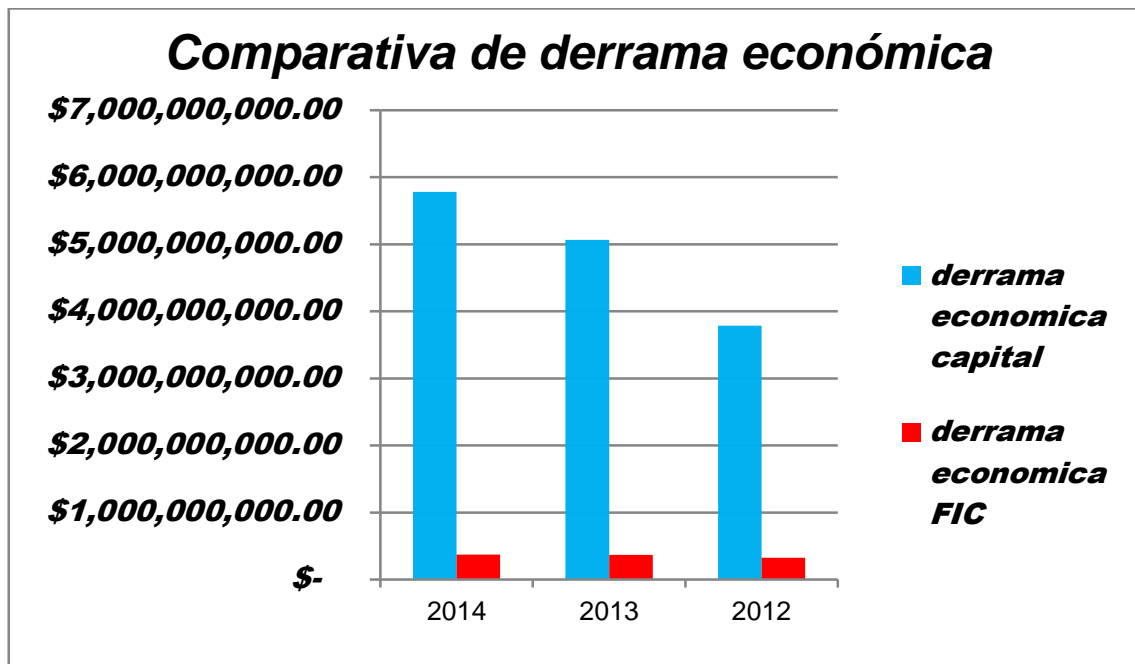


Fuente: elaboración propia con información de los perfiles del visitantes del FIC, GIFF y Rally WRC

De los tres principales eventos de la capital de Guanajuato el FIC es el que genera mayor derrama económica y número de visitantes a la capital, mientras que el Festival Internacional de Cine GIFF ocupa el segundo lugar en generar derrama económica y visitantes a la ciudad.

Finalmente, se presenta en la figura 6 un concentrado de las aportaciones del FIC a la derrama económica de la ciudad de Guanajuato, dónde puede verse que la participación es demasiado pequeña para el resto para los años 2012, 2013 y 2014.

FIGURA 6 COMPARATIVA CON EL TOTAL DEL INGRESO TURÍSTICO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LOS PERFILES DEL VISITANTES DEL FIC

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El objetivo del estudio fue identificar las repercusiones económicas que genera la realización del Festival Internacional Cervantino en la ciudad de Guanajuato mediante una comparativa teórica de indicadores económicos para evaluar su impacto.

Derivado del análisis realizado se puede concluir la audiencia del festival durante el periodo evaluado ha tenido variaciones respecto al número de personas que asisten a los eventos programados. Además de que aún, el festival no se recupera del tope del año 2010 en cuanto a número de visitantes y derrama económica. Este hecho debería ser objeto de análisis más profundos, ¿por qué cayeron los indicadores?, en el 2010 estaba la crisis económica mundial y al parecer, esta situación no afectó al FIC. También se debe señalar que en el 2012 se celebraron los cuarenta años del Cervantino y después de ese año, los indicadores volvieron a bajar. No sería extraño aducir problemas en la metodología de medición del Perfil del Visitante, es pues un pendiente revisar el proceso metodológico que se usa para medir dichos indicadores. Cabe señalar en la información proporcionada por Gobierno no viene ampliamente descrita. Además se deberían considerar aspectos más detallados de la economía como la inflación, entre otros.

Resalta que el FIC si tiene mayor impacto que los otros dos eventos importantes de la ciudad de Guanajuato como son el Rally WRC y el Festival Internacional de Cine GIFF, donde mantiene mucha diferencia en cuanto a visitantes como en derrama económica.

Un aspecto importante a suponer es que la aportación del FIC al total de ingresos turísticos no es tan significativa, es un porcentaje más bien bajo. Sería importante revisar porqué se está dando esta situación. Guanajuato tiene la infraestructura turística como ya se vio también hay diferencias significativas entre la realización del FIC y después.

Este trabajo ha sido un primer acercamiento al tema de las repercusiones económicas del FIC. En primer lugar, los resultados permiten determinar que los datos proporcionados en el perfil del visitante del Gobierno del Estado permiten detectar que tantos los ingresos como los visitantes no han logrado alcanzar el pico que tuvieron en el año 2012. En segundo, que sí el FIC está aportando más a la economía que el Festival Internacional de Cine GIFF y que el Rally WRC. Sin embargo sus aportaciones a la economía turística de la ciudad no son tan relevantes.

5.1 Reflexiones finales

Este proyecto pretende continuar trabajando en los diferentes aspectos del impacto del Festival Internacional Cervantino. En cuanto al tema económico sería importante definir y una metodología propia para abordar de manera empírica dicho impacto. Quizás se podría tomar la perspectiva de Devesa o la Herrero quienes han desarrollado un método para dicho fin. En el rubro económico no debe dejarse de lado, la importancia de la utilización de los recursos públicos, un pendiente imprescindible con la finalidad de analizar cómo se distribuye y desde luego determinar su costo beneficio. Adicionalmente se deben abordar otros tipos de impacto en el festival como son la calidad de vida y del festival, la satisfacción del público.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bâc, D. P. (2012). The Impacts Of Tourism On Society. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21(1), 500-506
- Barlés Arizón, M. J., Abella Garcés, S. & Mur Sangrá, M. (2012). Perfil del Turista De Festivales: El Caso del Festival Internacional de las Culturas Pirineos Sur. *Cuadernos de Turismo*, (30) 63-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39824503003>
- Blešić, I., Pivac, T., Đorđević, J., Stamenković, I., & Janičević, S. (2014). Cultural Events as Part of Cultural Tourism Development. Case Study: Sombor and Apatin (Serbia). *Geografski Zbornik / Acta Geographica Slovenica*, 54(2), 381-390. doi:10.3986/AGS54406
- Devesa Fernández, María; Herrero Prieto, Luis César; Sanz Lara, José Ángel. (2009). Análisis económico de la demanda de un festival cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 137 (158) Abril

- Devesa Fernández, María; Herrero Prieto, Luis César; Sanz Lara, José Ángel. (2009). Análisis económico de la demanda de un festival cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 137 (158Abril, 137-158.
- Devesa, Baez, Figueroa, Herrero.,(2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *EURE*. (38), 95-115 Recuperado el 07 de 07 de 2015 de <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v38n115/art05.pdf>
- Devesa, María; Báez, Andrea; Figueroa, Víctor; Herrero, Luis C. (2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *EURE*, Septiembre-Sin mes, 95-115.
- Devesa, María; Báez, Andrea; Figueroa, Víctor; Herrero, Luis C.. (2012). Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia. *EURE* 95(115), Septiembre-Sin mes.
- Dirección General de Planeación. (2008). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Perfil del visitante Festival Internacional Cervantino 2014: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/552ad-Perfil-FIC-2014_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2009). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Perfil del visitante Festival Internacional Cervantino 2014: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/552ad-Perfil-FIC-2014_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2010). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Perfil del visitante Festival Internacional Cervantino 2014: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/552ad-Perfil-FIC-2014_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2011). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Perfil del visitante Festival Internacional Cervantino 2014: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/552ad-Perfil-FIC-2014_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2012). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de julio de 2015, de Perfil del Visitante al FIC 2012: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/376PERFIL%20FIC_2012_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2013). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de julio de 2015, de Perfil del visitante y actividad turística FIC 2013: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/67fe8-Perfil-FIC-2013_OT.pdf
- Dirección General de Planeación. (2014). Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato. Recuperado el 6 de junio de 2015, de Perfil del visitante Festival Internacional Cervantino 2014: http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/552ad-Perfil-FIC-2014_OT.pdf
- Gadotti dos Anjos, S. J. & Stock, L. T. (2009). Logística Integrada De Eventos El caso del Festival de Danza de Joinville (SC) - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(3) 302-317. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180714243007>

- Gnjatović, M., & Gnjatović, A. (2012). Festivals as carriers of culture in serbia problems and limitations. *Megatrend Review*, 9(1), 161-171.
- Gómez Ramírez, C. (2007). Marketing cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60) 123-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606007>
- González , J. A. (1991). Juego peligroso. Ferias, memorias urbanas y frentes culturales . *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, IV(12) 11-46. Recuperado el 20 de 07 de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31641202>
- Grupo de Investigación Universidad Complutense de Madrid, (2006). Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos. Patrimonio cultural y sistema de acogida local. *Urbano*, 9(14) 69-76. Recuperado el 30 de 06 de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19891410>
- Herrero Prieto, L. (2004). Impacto económico de los macrofestivales culturales: reflexiones y resultados. Recuperado el 10 de junio de 2015 en www.gestioncultural.org
- Herrero Prieto, L. C. (2009). La investigación en Economía de la cultura en España: un estudio bibliométrico. *Estudios de Economía Aplicada*, . 27(1). 35-62. Recuperado el 22 de 07 de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117097002>
- KEA, European Affairs (2009). The economy of culture in Europe. Bruselas: *European Commission Directorate General for Education and Culture*. <http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873en.htm>
- Leguizamón, Manuel; Moreno, Edgar; Tibavizco, Nancy. (2013). Impacto turístico del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 73 (87) Enero-Sin mes.
- Leguizamón, Manuel; Moreno, Edgar; Tibavizco, Nancy. (2013). Impacto turístico del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Enero-Sin mes, 73-87.
- Maria Devesa, F. L. (2009). Análisis económico de la demanda de un festival cultural. 27-1, (139) Recuperado el 30 de 06 de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117097006>
- Mario Amaya Molinar, C. (2006). Relaciones entre el turismo y la cultura: turismo cultural y cultura turística en México y en Colima. (Spanish). *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 12(24), 9-33.
- McKercher, B., Wan Sze, M., & Tse, T. M. (2006). Are Short Duration Cultural Festivals Tourist Attractions?. *Journal Of Sustainable Tourism*, 14(1), 55-66.
- Neira, A. G. (2008). Impacto Económico del Festival Flamenco Jerez. Recuperado el 06 de 07 de 2015, de http://www.dipucadiz.es/export/sites/default/publicaciones/documentos_pdf/CV5_impacto_economico_del_xi_festival_de_flamenco_de_jerez.pdf

- Quinn, B. (2006). Problematising 'Festival Tourism': Arts Festivals and Sustainable Development in Ireland. *Journal Of Sustainable Tourism*, 14(3), 288-306.
- Rausell-KÖster, Pau; Coll-Serrano, Vicente; Abeledo- Sanchis, Raul; Marco Serrano, Francisco (2013). "Impactrimonio: tecnologías de la información aplicadas a la valoración del impacto económico de la cultura". *El profesional de la información*, julio- agosto, (22), n 4, 309-314. Recuperado 5 de 07 de 2015 de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.jul.06>
- Robertson, M., Chambers, D., & Frew, E. (2007). Events and festivals: Current trends and issues. *Managing Leisure*, 12(2/3), 99-101. doi:10.1080/13606710701406485
- Saayman, M., & Rossouw, R. (2010). The Cape Town International Jazz Festival: More than just jazz. *Development Southern Africa*, 27(2), 255-272. doi:10.1080/03768351003740696
- Saayman, M., & Saayman, A. (2006). Does the location of arts festivals matter for the economic impact?. *Papers In Regional Science*, 85(4), 569-584. doi:10.1111/j.1435-5957.2006.00094.x
- SECRETARIA DE TURISMO. (2012). Compendio anual 2012. Recuperado el 25 de junio de 2015, de Compendio de la Actividad Turística Estado Guanajuato 2012: <http://www.observatorioturistico.org/cenDoc/09e8c-Compendio-de-la-Actividad-Tur--stica-2012.pdf>
- Seeman, Bruce. (2003). "Economic impact of art". En Towse, Ruth (ed.) A handbook of cultural economics. *Cheltenham: Eduard Elgar*, pp. 224-231. ISBN: 1 84064 338 2 . Recuperado el 20 de 07 de 2015 de <http://eur.sagepub.com/content/13/1/41.full.pdf+html>
- UNESCO. (2009). "Measuring the Economic Contribution of Cultural Industries. A review and assesment of current methodological approaches". United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). *Institute for Statistics: Montreal. Consulta: 8/09/2013*, <http://www.unesco.org/>, pdf, 2012.
- UNESCO. (2013). "Creative Economy Report 2013. Special Edition. Widening Local Development Pathways". United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). *United Nations Plaza: New York. Consulta: 6/10/2013*, <http://www.unesco.org>, pdf, 2013a.
- Zedková, A., & Kajzar, P. (2013). Cultural Destinations as One Of The Most Important Generators Of Tourism. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 20(29), 191-202.

A CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y SU RELACIÓN CON LAS ACTITUDES LABORALES

EDGARD VICENTE DÍAZ ROMERO

Universidad Nacional Autónoma de México

edgardmexico75@gmail.com

Resumen:

El problema que se identifica y motiva la investigación que presento tiene su origen al encontrar a través de un proceso de revisión documental de diversas investigaciones y literatura, que las actitudes en las organizaciones generalmente pasan desapercibidas, por lo que no son debidamente atendidas, siendo que estas tienen influencia determinante para que el personal en las organizaciones mantenga un mejor desempeño laboral siendo este, factor determinante para el logro de los objetivos personales e institucionales; por lo que en el caso de no detectar y trabajar con las actitudes del personal, las organizaciones pueden tener implicaciones con un alto costo y la no consecución de sus objetivos.

Partiendo de este precepto, determino que la aportación principal de este trabajo hacia la ciencia administrativa, consiste en establecer e identificar a través de un proceso de investigación, la relación entre el aprendizaje que se puede generar en el personal de nuevo ingreso a través de la capacitación y la consecuencia sobre sus actitudes laborales.

Los resultados que se presentan en el apartado correspondiente así como su discusión, explican la relación encontrada, así como la comprobación de hipótesis y la respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Palabras clave:

Capacitación, Actitudes, Inducción

Abstract:

The problem identified and motivates research presented originated to find through a document review process of various research and literature that attitudes in organizations usually go unnoticed, so they are not properly attended to, being that these have decisive influence for staff in organizations maintain better work performance and this, crucial to the achievement of personal and institutional objectives factor; so in the case of failing to detect and work with staff attitudes, organizations can have a high cost implications and not achieving its objectives.

I based on this provision, determined that the main contribution of this work to management science, is to establish and identify through a process of investigation, the relationship between learning that can result in new personnel through training and consequently on their work attitudes.

The results presented in the relevant section and discussion, explain the relationship found and hypothesis testing and the answer to the research question posed.

Keywords:

Training , Attitudes , Induction

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso en la Administración de Recursos Humanos que requiere de intervenciones adecuadas por parte de los Administradores, ya que esta actividad implica la inversión de diversos recursos, principalmente económicos y de los cuales, se espera un retorno de la misma, lo que deberá ser demostrado a través de mejoras en el personal capacitado.

Tradicionalmente existen esquemas de detección de necesidades de capacitación que establecen las necesidades explícitas de los participantes de una forma sistemática y periódica tales como de profesionalización, desarrollo, administrativas, técnicas, de inducción, etc. sin embargo, estas formas no permiten explorar de manera individual, principalmente las necesidades encubiertas para integrarlas y ser atendidas en un programa de capacitación, principalmente las que se refieren a las actitudes.

El estudio de las actitudes es valioso en cuanto a que nos permite predecir conductas. El conocimiento de las actitudes de un sujeto en relación con determinadas situaciones, admite inferir comportamientos futuros.

Investigación previa establece que en las organizaciones o empresas existen actitudes negativas hacia el trabajo en los empleados mexicanos.

Adicionalmente se encontró que en la mayoría de las investigaciones el tema de actitudes se encuentra orientado hacia otros escenarios: la academia o situaciones relacionadas con la personalidad, por lo que existen pocos antecedentes en el ámbito organizacional.

En antecedentes se establece el principio de actitud y sus implicaciones en el ámbito de la investigación, descripción de los elementos teóricos y aplicados que se encontraron en diversas fuentes hasta el momento de realizar el presente documento.

El capítulo de marco teórico se encuentra construido por las definiciones de diversos autores respecto a los conceptos base de la presente investigación. El primer concepto es el de motivación, su definición y las principales teorías motivacionales, así como la motivación en el entorno de las organizaciones. El segundo concepto a definir y concepto medular en el tema a investigar son las actitudes, su estructura y funciones, así como la forma de construir y aplicar escalas que permiten su evaluación. La inducción de personal es el tercer elemento, ya que en la investigación tiene utilidad al establecer un programa específico, definición, tipos de inducción y sus beneficios son elementos de este capítulo. Por último, el tema de Administración Pública Federal, marco contextual y contexto de la organización son temas que se incluyen para definir de lo general a lo particular, el escenario en que se realiza la investigación.

En el capítulo de metodología se explica el problema de investigación, objetivos, preguntas, hipótesis así como el diseño y las fases de aplicación que se plantearon para el desarrollo de la investigación, así como los instrumentos de medida que fueron utilizados.

En el capítulo de resultados de la investigación se explica el cómo se fueron obteniendo los datos para su tratamiento y análisis, desde la perspectiva de los diversos instrumentos, así como las reflexiones y conclusiones.

Antecedentes

- Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

Para el presente trabajo resulta fundamental describir los elementos que se presentan en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 (PND), derivado de que el contexto en que se realiza la presente investigación refiere como escenario a la Administración Pública Federal por lo que es necesario, observar el contexto en el que se establecen las reglas de operación en materia de capacitación.

El PND establece en lo general lo siguiente:

Objetivo general: llevar a México a su máximo potencial.

Cinco metas nacionales:

- I. México en Paz
- II. México Incluyente
- III. México con Educación de Calidad
- IV. México Prospero
- V. México con Responsabilidad Global

Tres estrategias Transversales:

- i. Democratizar la Productividad
- ii. Gobierno Cercano y Moderno
- iii. Perspectiva de Género

Fuente: <http://pnd.gob.mx/>

En lo establecido en el marco general del PND, lo que se refiere particularmente al tema de investigación, es lo presentado en la meta nacional III. México con Educación de Calidad, lo cual se especifica a continuación.

“A falta de un capital humano más desarrollado, históricamente nuestra competitividad ha estado basada en proveer una mano de obra de costo accesible”.

“Las habilidades que se requieren para tener éxito en el mercado laboral han cambiado. La abundancia de información de fácil acceso que existe hoy en día, es parte gracias al internet, requiere que los ciudadanos estén en condiciones de manejar e interpretar esa información. En específico, la juventud deberá poder responder a un nuevo ambiente laboral donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan, sino que en ocasiones se deben inventar ante las cambiantes circunstancias de los mercados laborales y la rápida transformación económica. Por tanto, es fundamental fortalecer la vinculación entre la educación, la investigación y el sector productivo”.

“La creación de verdaderos ambientes de aprendizaje, aptos para desplegar procesos continuos de innovación educativa, requiere de espacios educativos dignos y con acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación”.

- El enfoque de las actitudes

La definición del término actitudes ha sido tratada por diversos autores desde la década de los 60's, por lo que existen diversas definiciones al respecto sin embargo, podría entenderse en lo general como "la predisposición de las personas a signar un valor a algo o a alguien".

La consecuencia es que una actitud tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

El primero consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que posee sobre él, el segundo está compuesto por los sentimientos que dicho objeto despierta y el tercero incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia él.

Los tres componentes coinciden, sin embargo en un punto: en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud.

La importancia de estudiar profesionalmente las actitudes es que permite predecir las conductas de una persona a futuro sin embargo y a pesar de que las actitudes son fluctuantes y se ven afectadas o modificadas por factores que se encuentran en el medio ambiente, por lo que son relativamente estables, el dejarlas de lado y no trabajar en su modificación a fin de que guarden una proporción positiva hacia un objeto, se refleja en no potencializar las capacidades actitudinales de las que disponen los empleados de cualquier organización.

Bajo los elementos descritos hasta el momento, puede identificarse que la situación que guardan las actitudes en el ámbito organizacional, denota claramente que es un tema al que no se le da gran relevancia y cuya posición ante la administración de recursos humanos no es privilegiada sin embargo, es este el motivo fundamental por el cual se pretende establecer a través de un proceso de investigación, la importancia que tiene para las organizaciones.

CONTENIDO

1. Marco de conceptos y teorías

1.1. Motivación

La motivación en el ser humano es un factor que interviene en todas sus esferas, constituye básicamente la función de motor en el comportamiento.

1.1.1 Concepto de motivación

A través del tiempo la motivación ha sido objeto de investigación porque resulta interesante el descubrir el porqué del comportamiento de las personas y con ello el poder comprender mejor el comportamiento humano.

Gabriela Grzib (2002), establece que: "Motivación significa movimiento, un movimiento con propósito, que puede partir del propio individuo o ser inducido por estímulos del ambiente".

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

En los conceptos anteriores podemos decir que el movimiento siempre conlleva a algún fin específico por alcanzar, independientemente de donde venga el impulso del movimiento ya sea algo interno o algo externo, pero que nos motiva a dirigir nuestras fuerzas hacia algo y la motivación como tal es la causa de ese movimiento.

Con base en conceptos anteriores podemos decir que el movimiento siempre conlleva a algún fin específico por alcanzar, independientemente de donde venga el impulso del movimiento ya sea algo interno o algo externo, pero que nos motiva a dirigir nuestras fuerzas hacia algo y la motivación como tal es la causa de ese movimiento.

Pero las grandes interrogantes son: ¿Por qué una persona determinada decide realizar bien su trabajo y la otra decide no realizarlo?, ¿Por qué alguien decide seguir estudiando y otros deciden perder el tiempo?, estas y varias otras preguntas nos sirven para analizar qué es lo que los motiva a moverse a alcanzar su meta y/o objetivo y que es lo que mueve a alguien a decidir no realizar ningún esfuerzo, y con ello se reflejan los diversos tipos de actitudes que puede tener un ser humano.

1.1.2 Teorías de la motivación

Otros elementos importantes que se tienen que tomar en cuenta al hablar de motivación, es que influyen tanto los reforzadores en las conductas, como por medio de incentivos podemos tener repeticiones de conductas, los factores intrínsecos y extrínsecos, a este respecto los factores extrínsecos han sido más fácil de investigar porque se trata por ejemplo; de recompensas económicas, viajes, premios en si todos los aspectos materiales.

Para efectos de la presente ponencia solo se mencionarán las teorías motivacionales citadas en el trabajo original en extenso.

- Factores intrínsecos
- Deseos básicos
- Pirámide de necesidades de Maslow
- Teoría de expectativa y valor.

1.1.3 Motivación en las organizaciones

Los seres humanos a lo largo de nuestras vidas pertenecemos a una o a varias organizaciones, ya que el propio seno familiar es una organización, la escuela, el centro deportivo, el club de lectura, las empresas en donde se labora, etc. Por ello es tan importante el poder analizar el comportamiento de las personas en los diferentes roles en donde interviene, el poder determinar qué es lo que nos motiva, como podemos obtener mejores resultados y el cómo poder alcanzar las metas señaladas.

Por ello iniciaremos con determinar que es una organización, en si es una formación social que permite alcanzar objetivos y/o metas que difícilmente se alcanzarían de modo individual, por ello las organizaciones son tan complejas porque involucra a varias personas, se tienen que estructurar jerarquías, roles de mando, objetivos, direcciones, planes, metas.

1.2 Actitudes

Cuando se trata de hablar en materia de capacitación para el personal de cualquier empresa u organización, se tiende a generalizar sobre los rubros de conocimientos, habilidades, aptitudes, capacidades, etc. Sin embargo, las actitudes son poco entendidas o analizadas, motivo por el cual los esfuerzos en materia de capacitación no son claros en este tema.

1.2.1 Concepto de actitud

Al referirse a actitud se entiende que se considera como la asociación que hay entre un objeto y una evaluación, es decir entre el objeto y el afecto que despierta, las emociones que moviliza el recuerdo emotivo.

Para poder analizar a detalle el concepto mencionado tenemos que:

- Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada.
- Objetos actitudinales pueden ser: situaciones sociales, las personas y los problemas sociales
- La evaluación significa el efecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas.

En la fuerza de la asociación influyen tres procesos diferentes, si bien lo normal es que no lo hagan los tres con la misma intensidad. Si la persona asocia el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante un proceso cognitivo. Si la evaluación surge más bien de experiencias intensas, de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud, el proceso es afectivo. Finalmente es conductual si la evaluación surge de manera gradual de la implicación conductual de la persona con el objeto.

La consecuencia es que una actitud tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual.

Los tres componentes coinciden, sin embargo en un punto: en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. La actitud en sí misma, no es directamente observable.

1.2.2 Estructura de las actitudes

Con relación a los componentes de la actitud estos pueden ser considerados como subconjuntos de un conjunto superior que es la actitud, los cuales conllevan un relación inherente.

1.2.3 Las funciones de las actitudes

A medida que las personas acceden a puestos de responsabilidad y mando dentro de la empresa, manifiestan por lo general una actitud más favorable hacia los puntos de vista de la dirección. Estos cambios de orientación de las personas indican que las actitudes se están modificando continuamente, que las asociaciones objeto-evaluación que existen en la memoria son susceptibles de cambios.

En ocasiones, la orientación social predominante de una persona o grupos de personas las predispone a mantener o adoptar actitudes que cumplen una función determinada. Es lo que sucede con las personas bajas y altas en autoobservación cuyas características fundamentales son las siguientes:

1.2.4 Actitud, conducta y teorías

De igual forma que el apartado destinado a las teorías motivacionales, solo se hará referencia genérica de los conceptos y teorías de las actitudes:

- el principio de compatibilidad
- actitudes, hábitos y conductas
- mensajes persuasivos y cambios de actitud
- la teoría de la respuesta cognitiva
- el modelo heurístico
- el modelo de la probabilidad de elaboración
- el mensaje
- organización del mensaje
- el receptor
- resistencia ante la persuasión
- persistencia de los efectos persuasivos
- La teoría de la Acción Razonada
- Disonancia
- resistencia al cambio y reactancia psicológica

1.2.5 Escala de actitud

Marchant Mayol y Pérez Lorca explican que las escalas de actitudes corresponden a cuestionarios con una lista de enunciados (escalas clásicas de actitud, tipo Likert) o con adjetivos bipolares (diferencial semántico). Se solicita a los encuestados que respondan, según unos grados, de acuerdo a sus sentimientos o percepciones.

Se entiende por actitud una disposición más o menos permanente, positiva o negativa, que presenta una persona hacia un determinado "objeto", el que puede estar representado por una persona, grupo, situación, característica, entre otras.

Toda actitud posee tres dimensiones: cognitiva, afectiva y comportamental y todas ellas deben estar representadas de manera equitativa en el instrumento a elaborar para su evaluación.

1.3 Inducción de personal

Es importante que los Administradores de Recursos Humanos sean los responsables del proceso en el que se inicia la actividad laboral del personal de nuevo ingreso, por la complejidad del fenómeno mental que experimenta el sujeto; ansiedad, emociones, adaptación, seguridad, motivación, aprendizaje son sólo algunos de los elementos que se presentan durante esta etapa. No siempre las actividades implicadas en la inducción son dirigidas por profesionales en el comportamiento, de hecho, este proceso no se contempla como una necesidad de importancia en todas las empresas. Si se comprende realmente la atención que debe proporcionarse a la inducción

por sus beneficios, se tendrá una mejor expectativa de las contribuciones que ésta tiene sobre la productividad de la fuerza laboral.

Reyes establece en una analogía sencilla de forma pero analítica de fondo lo siguiente: "...Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se le ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se le pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe de hacerse tratándose de un hombre, que no es una máquina, sino persona".

1.3.1 Definiciones

Tradicionalmente la inducción se define como proceso en la administración de los recursos humanos, el cual tiene como función primordial el lograr en el personal que ingresa por primera vez a una institución, una adaptación más rápida a su entorno laboral.

"La inducción es el establecimiento de una serie de planes y programas para acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general." (Arias 2004).

Según Reyes: la inducción o introducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones de orden de eficiencia: los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aun inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Distintos autores han señalado que el proceso de inducción al personal tiene gran importancia desde distintos enfoques, uno de ellos especifica que "las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación; de ahí que nos ocupemos del proceso de inducción". (Grados, 2013).

"Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra." (Grados).

Todas estas definiciones tienen como factor común el satisfacer la necesidad de adaptación que presenta el empleado de nuevo ingreso para integrarse a la institución, buscando reducir el tiempo en que se tardará dicho proceso a través de la inducción de personal.

2. Metodología de la investigación

2.1 Problema de la investigación

El estudio de las actitudes es valioso en cuanto a que nos permite predecir conductas. El conocimiento de las actitudes de un sujeto en relación con determinadas situaciones, admite inferir comportamientos futuros.

Investigación previa establece que en las organizaciones o empresas existen actitudes negativas hacia el trabajo en los empleados mexicanos.

Adicionalmente se encontró que en la mayoría de las investigaciones el tema de actitudes se encuentra orientado hacia otros escenarios: la academia o situaciones relacionadas con la personalidad, por lo que existen pocos antecedentes en el ámbito organizacional.

Las actitudes en las organizaciones generalmente pasan desapercibidas, por lo que no son debidamente atendidas, siendo que estas tienen influencia determinante para que el personal en las organizaciones mantenga un mejor desempeño laboral siendo este, factor determinante para el logro de los objetivos personales e institucionales; por lo que en el caso de no detectar y trabajar con las actitudes del personal, las organizaciones pueden tener implicaciones con un alto costo y la no consecución de sus objetivos.

Se establece como premisa para este problema, construir de forma estratégica y planificada un programa de inducción dirigido a los empleados de nuevo ingreso, para incrementar en ellos el aprendizaje de diversos conceptos que fomenten mejores actitudes.

Por lo anterior, la aportación más significativa del presente trabajo consiste en establecer e identificar a través de un proceso de investigación, el aprendizaje que se genera a través de la inducción de personal y comprobar que propicia actitudes positivas en los trabajadores hacia el trabajo y la organización.

2.2 Objetivos

General.

Conocer si la inducción genera cambios en las actitudes del personal hacia la organización.

Específico.

Identificar las actitudes en el personal de nuevo ingreso de dos grupos de estudio y establecer la tendencia que presentan a través de un proceso de inducción.

2.3 Preguntas de investigación

¿Existe un incremento de las actitudes positivas en el personal de nuevo ingreso cuando recibe inducción?

2.4 Hipótesis

H1. La inducción proporcionada al personal de nuevo ingreso, propicia cambios en sus actitudes en sentido positivo.

2.5 Variables

A continuación se proporciona la definición conceptual y operacional de las variables que se presentan en la investigación.

2.5.1 Definición conceptual

Los conceptos de aprendizaje, inducción de personal y actitudes han sido estudiados y definidos por diversos autores, los cuales se encuentran en el marco teórico que presenta el trabajo sin embargo, para fines de la presente investigación, se presentan los siguientes.

Es difícil encontrar una criatura viviente que no pueda modificar su conducta como resultado del aprendizaje (Psicología fisiológica de Mark R. Rosenzweig). El aprendizaje (diccionario de psicología y pedagogía) es el proceso por el que el individuo adquiere ciertos conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos. Esta adquisición es siempre consecuencia de

entrenamiento determinado. El aprendizaje supone un cambio adaptativo, y es resultante de la interacción con el medio ambiental. El aprendizaje es más que un conjunto de habilidades. Es un proceso esencial del comportamiento del ser humano que parte de la experiencia vital y que incide tanto en la adquisición de conocimientos como en el desarrollo de la personalidad y en la expresión de los sentimientos (enciclopedia de la psicología). El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta o en la conducta potencial que resulta de la experiencia (Psicología de Robert A. Baron).

Las actitudes son formas de respuestas a alguien o a algo, aprendidas y relativamente permanentes. Las actitudes han sido definidas como reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado. De forma genérica la actitud puede definirse como la predisposición a valorar las cosas.

2.5.2 Definición operacional

Aprendizaje: para la medición del aprendizaje se construyó un banco de reactivos de 113 preguntas correctas y adicionalmente se elaboraron 339 reactivos distractores. El total es de 452 reactivos lo que conforma la evaluación del 100% de los contenidos del curso de inducción. Los reactivos se encuentran divididos en tres áreas: institución, el sector y el servicio profesional, los cuales tienen como opción correcta únicamente un reactivo. Se muestra en el apartado de Instrumentos.

Actitudes: para la medición de las actitudes se utilizó el “Test de Actitud Laboral”, del cual se recibió un proceso de capacitación para su aplicación y calificación por parte de la empresa: Consultoría en psicología. El Test “original” comprende 40 reactivos, con una escala de 1 a 5, en donde “5” significa “NO”, “NUNCA”, “DE NINGUNA MANERA”, “4” significa “UN POCO”, “ALGUNAS VECES”, “ALGO”, “3” significa “CASI LA MITAD DE LAS VECES”, “SI”, “Y LAS OTRAS NO”, “2” significa “USUALMENTE”, “BASTANTE”, “A MENUDO”, “1” significa “PRÁCTICAMENTE SIEMPRE”, “DEL TODO”.

2.6 Diseño de la investigación

En la presente investigación se examina enfáticamente la tendencia de las actitudes (positiva o negativa) hacia la organización, comparando 2 muestras de trabajadores.

La primera valoración se realiza con el grupo uno, trabajadores cuya característica es ser de nuevo ingreso (2013-2014) con actividades en el puesto, utilizando el test de actitud laboral, se evalúa la actitud con que ingresa, posteriormente participa en la aplicación de un programa de inducción con modalidad sistematizada y presencial, concluyendo con una nueva valoración de las actitudes utilizando el mismo test.

El segundo grupo se compone por personal de nuevo ingreso con actividades en el puesto, utilizando el test de actitud laboral, se evalúa la actitud con que ingresa, posteriormente se da un espacio de 15 días y se realiza nuevamente la aplicación del test. Por último recibe el programa de inducción.

Con el objeto de identificar las diferencias, se obtienen los datos de ambos grupos y se establece el comparativo.

Posterior a las aplicaciones se realizaron entrevistas con el personal de ambos grupos para obtener mayores elementos respecto a sus actitudes.

2.7 Muestra

Las características de la población con la que se realiza la presente investigación son: personal de nuevo ingreso, trabajadores de una organización del sector público, hombres y mujeres con edades entre los 19 y 78 años de edad, puestos de nivel operativo y mandos medios, de diversos estados de la República Mexicana.

La muestra es de conveniencia al trabajar con 140 casos para la aplicación y 29 casos para el piloteo del Test de Actitud Laboral, derivado de que fueron los nuevos ingresos registrados y que participaron en el tiempo en que se realizaron las mediciones, de los cuales el grupo 1 se conformó por 70 casos y el grupo 2 por un número equiparable.

En los resultados se puede observar que las puntuaciones obtenidas en la aplicación del test de actitud laboral para la muestra que conforma el grupo uno antes y después de la inducción, hay un incremento con tendencia positiva en la mayoría de los casos.

En el grupo dos la tendencia de las actitudes tiende a permanecer sin un incremento en la tendencia. Al comparar ambos grupos se observa más claramente la diferencia.

Los datos obtenidos se pueden observar de forma más clara con el apoyo de las respuestas encontradas a través de la aplicación de las entrevistas.

2.8 Instrumentos

El instrumento que fue construido para la evaluación del aprendizaje se menciona en la definición operacional, se elaboró a partir del material que se presentó en la el curso de Inducción. Evalúa el aprendizaje de la totalidad de los temas y subtemas.

El instrumento que fue utilizado para la evaluación de actitudes se especifica en el apartado de “presentación y análisis de resultados”, derivado del tratamiento estadístico realizado, a fin de establecer la confiabilidad y validez del instrumento “Test de Actitud Laboral”.

2.9 Estadísticos de prueba

En este análisis se determina si existe una diferencia significativa entre las medias de dos grupos, es decir que se compara dos medias, y se asume que las variables dependientes tienen una distribución normal.

Se especifica el nivel de la probabilidad (nivel de la alfa, nivel de la significación, p) que se está dispuesto a aceptar ($p < .05$ es un valor común que se utiliza).

- Con una prueba t, se tiene una variable independiente y una dependiente.
- La variable independiente (por ejemplo sexo) solo puede tener dos niveles (hombre y mujer).
- Si la independiente tuviera más de dos niveles, después se utilizaría un análisis de la variación unidireccional (ANOVA).
- La prueba estadística para t de Student es el valor t. Conceptualmente, la t-valor representa el número de unidades estándares que están separando las medias de los dos grupos.

Si la t-prueba produce una t-valor que da lugar a una probabilidad de .01, se declara que la probabilidad de conseguir la diferencia encontrada sería por casualidad de 1 de cada 100 veces.

2.10 Fases de la investigación

INICIAL

- Identificación y Selección del instrumento para evaluar actitudes.
- Construcción de los materiales de inducción de personal y sus apartados
- Construcción de las evaluaciones de conocimientos para cada tema.
- Sistematización del curso de inducción y de las evaluaciones.
- Aplicaciones

3. Resultados de la investigación

Análisis Cuantitativo

Comparativos:

Pretest de inicio entre los dos Grupos:

No existen diferencias significativas en las actitudes entre los grupos.

Pretest - Postes grupo 1:

Existen diferencias en los resultados, la aplicación Postes presenta puntuaciones superiores.

Pretest - Postes Grupo 2:

Las puntuaciones se mantienen.

Postes Grupo 1 vs. Postest Grupo 2:

Las diferencias se puntualizan en sentido positivo. En este comparativo es en donde las puntuaciones tienen mayor incremento.

GPO1 inicio VS. GPO2 inicio ---- = (diferencias no significativas)

GPO1 inicio VS. GPO1 fin ---- \neq fin >

GPO2 inicio VS. GPO2 fin ---- = (diferencias no significativas)

GPO1 fin VS. GPO2 fin ---- \neq GPO1 fin >

Análisis Cualitativo

Con referencia a las declaraciones que el personal proporciona “al finalizar” el proceso de CAPACITACIÓN, se obtuvieron las siguientes respuestas, las cuales fueron categorizadas por su frecuencia:

- Proporciona nuevos conocimientos al personal de nuevo ingreso.
- Se entiende la importancia de la organización a la que se acaba de ingresar.

- Este tipo de capacitación debe ser permanente y actualizada.
- Es una capacitación necesaria para el trabajo.
- La información sobre las prestaciones es de utilidad.

Prueba de Hipótesis

Se acepta H1: La capacitación proporcionada al personal de nuevo ingreso fue evaluada de forma modular y final, por lo que el aprendizaje resultó ser condicionante para continuar el proceso, el personal en 83% requirió máximo dos oportunidades de evaluación, los resultados obtenidos reflejan cambios en las actitudes medidas al inicio y al finalizar.

Respecto al comparativo realizado entre los Grupos 1 y 2 se observa que ambos tienen desde el inicio actitudes positivas hacia la organización sin embargo, al proporcionar el proceso de capacitación al Grupo 1, se identificó un incremento en las actitudes positivas en las opciones de respuesta”, POR LO QUE LA CALIFICACIÓN INICIAL INCREMENTA. Se observó diferencia con el Grupo 2 el cual mantiene las respuestas de origen a fin sin una diferencia significativa.

CONCLUSIONES

Con base en la revisión de Investigaciones realizadas sobre el tema de actitudes se encontró que en los empleados de las organizaciones sean de producción o servicios, existen actitudes negativas en el contexto laboral. Por tal motivo son relevantes los hallazgos encontrados en la presente investigación, ya que el planteamiento central consiste en incrementar las actitudes en sentido positivo hacia el trabajo, utilizando a la capacitación como el elemento que produce dicho cambio.

Si bien es cierto que el tema de las actitudes fue motivo de estudio en el siglo pasado, su vigencia e importancia para las organizaciones continúa, al ejercer la función de administrar el recurso más valioso con el que cuentan, su personal. Diversas estrategias y técnicas han aparecido dentro del campo de las ciencias sociales, con el objeto de comprender, explicar y ofrecer herramientas para la Administración del Personal sin embargo, el tema de las actitudes ha quedado atrapado en el interior de las competencias laborales, restándole la importancia y el papel fundamental que ejerce en las organizaciones.

Es muy claro que si el personal no conoce la función que va a realizar puede aprender a realizarla, en este sentido, si no cuenta con la habilidad para ejercer dicha función, a través de la práctica puede entrenar sin embargo, el problema principal es si no desea realizarla o tiene que realizarla forzosamente. He aquí la esencia del tema de la presente investigación.

En esta investigación se trataron dos variables: el aprendizaje el cual es relativamente permanente y, las actitudes que pueden transformarse a través del tiempo sin embargo, es importante demostrar a quienes tienen el poder de la toma de decisiones dentro de las organizaciones, que estos elementos son fundamentales para la consecución de los objetivos de cualquier organización y que, en la medida que los administradores atendamos correctamente estas necesidades, provocaremos que el personal se encuentre con mayor disposición hacia el trabajo y la organización.

La capacitación ha sido trastocada desde todos los enfoques posibles, se le ha otorgado capacidades para mejorar a las organizaciones en todos los sentidos sin embargo, es necesario que utilicemos con mesura y objetividad esta herramienta, ya que si contribuye a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, no significa con lo antes dicho que arregle el entorno laboral en su totalidad.

Debe atribuírsele entonces a la capacitación los alcances y beneficios que realmente posee a través de un proceso planeado, dirigido y controlado.

Respecto a las actitudes, se considera que al ser un elemento que se modifica a través del tiempo, derivado de las experiencias a las que se encuentra expuesto el personal de cualquier organización y a su propio aprendizaje en interacción, no es necesario su tratamiento o se desconoce. El motivo de la presente investigación y que se sustenta en los resultados obtenidos, busca posicionar a las actitudes como un elemento que agrega valor a la organización y, el cual, debe ser tratado durante todo el proceso en que el personal tiene una relación con la organización, desde el ingreso o contratación hasta el retiro.

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, he determinado que la inducción administrada para el personal de nuevo ingreso, con orientación a la evaluación de conocimientos, fortalece sus actitudes con tendencia positiva hacia la organización y hacia el trabajo.

Con base en lo anterior se puede establecer que la capacitación, en particular la inducción para el personal de nuevo ingreso, propicia la alineación de las actitudes del personal de reciente contratación, en sentido positivo hacia el trabajo y la organización a la que está ingresando.

Como perspectiva a desarrollar un mayor conocimiento en el tema de actitudes, continuaré con esta línea de investigación realizando un proceso de capacitación en etapas intermedia y final de la vida laboral de los empleados, así como contemplar otras variables interventoras tales como: clima laboral, condiciones generales de trabajo, sueldos y salarios, evaluación del desempeño, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, México 2004.

ELORZA HAROLDO Estadísticas para las ciencias sociales y el comportamiento, segunda edición, Oxford University Press México, 2000.

FRED N. KERLINGER, Investigación del comportamiento, “apartado de capacitación y escalas”, 2002.

GENE F. SUMMERS, Medición de Actitudes, Edit. Trillas, S.A.

GRADOS, JAIME A., Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 4ª. Edición, Editorial El Manual Moderno, México, 2013.

GRZIB GABRIELA “Bases Cognitivas y Conductuales de la Motivación y Emoción”, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

HERBERT L. PETRI, JOHN M GOVERN, “Motivación, Teoría, Investigación y aplicaciones”, Edición 2006.

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, Metodología de la investigación, quinta edición, 2010, Mc Graw Hill, quinta edición, “capítulo 11 reporte de resultados del proceso cuantitativo y capítulo 16 reporte de resultados del proceso cualitativo”.

JIMÉNEZ RENTERÍA MARÍA ESMERALDA, DR. JOSEPH M. BLANCH (DIRECTOR) “La subjetivación de la experiencia laboral en trabajadores mexicanos”, 2007, Tesis Doctoral en Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona.

JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY (revisión de los últimos 15 años), años 1998 – 2012, Attitudes and attitud, 256 artículos relacionados con el tema.

MARCHANT MAYOL JORGE Y PÉREZ LORCA ALICIA, “La evaluación de actitudes y valores”, Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Humanidades, Magister en Educación.

MAYOR MARTÍNEZ LUIS, TORTOSA GIL FRANCISCO, DESCLEÉ DE BROUWER, “Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional”, 2º- edición.

MEIGHAN MICHAEL, Programas de Inducción (entrenamiento, diseño y ejecución), Fondo Editorial LEGIS, Colombia, 1992.

MENDOZA NÚÑEZ ALEJANDRO, Manual para determinar necesidades de capacitación y Desarrollo, 5ª. Edición, Editorial Trillas, México, 2005.

MORALES, F. J; REBOLLOSO, E., MOYA M, Actitudes, En: Morales, F:J: Psicología Social, Madrid, edit. Graw Hill, 2007

MORALES VALLEJO, Medición de Actitudes en Psicología y Educación, Madrid, edit. Universidad Pontificia Comillas de Madrid

MOYANO GONZÁLEZ AURORA, Capacitación bajo un enfoque sistémico, Facultad de psicología, Primera edición, Editorial Trillas, México, 2014.

REISS, STEVEN (March 5, 2002). Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate Our Actions and Define Our Personalities. Berkley Trade

REYES, A. (1979) Administración de personal. Relaciones Humanas. México: Limusa.

REYES, H. (1999) Diplomado en Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Calidad Total. México: ITESM campus Ciudad de México.

TORRES SOLIS, JOSE R. (2011) Guión Metodológico “La investigación científica: Filosofía, métodos y praxis.

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

<http://pnd.gob.mx/>

<http://www.Torres-S.com>

Reseñas



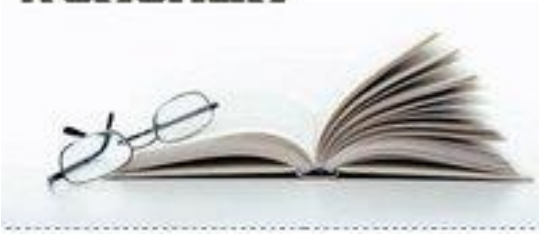
CUERPOS ACADÉMICOS EN LAS INSTITUCIONES

El elemento principal en una comunidad científica es la producción de conocimiento mediante el trabajo conjunto: La comunidad de científicos dentro de un campo específico trabaja conjuntamente, de modo que una persona aprende un hecho y otra construye sobre este hecho para descubrir otro, y así sucesivamente. En busca de generar un auténtico conocimiento en su campo, un conocimiento objetivo de la realidad que sea resultado de procesos racionales... las comunidades científicas se caracterizan por una constelación de elementos compartidos.

En el Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara, se trabaja la investigación a través del “Instituto de Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje en Ambientes Virtuales”(IGCAAV), que está integrado por los académicos de tiempo completo del SUV, que a su vez se organizan en cuerpos académicos en los que trabajan líneas de investigación diversas en torno a la educación virtual, las competencias, ambientes de aprendizaje, entre otras. Se trabaja en el cuerpo académico la línea de investigación “Gestión y Desarrollo de las Competencias en Entornos virtuales” es precisamente en éste equipo de trabajo colaborativo que ha iniciado la primera etapa del proyecto de investigación “Grado de Apropiación de Competencias en Estudiantes de Nivel Superior del Sistema de Universidad Virtual”. Teniendo como objetivo determinar el grado de apropiación de las competencias con que llegan los estudiantes de primer ingreso, para contrastarlas con el grado de apropiación de las competencias con las que egresan los estudiantes de la Licenciatura en Administración de las Organizaciones, del Sistema de Universidad Virtual de la Universidad de Guadalajara.

En conclusión los miembros de los cuerpos académicos, procuran la formación de recursos humanos de alto nivel: licenciatura, maestría y doctorado; una mayor eficiencia académica; un mayor impacto académico mediante el establecimiento de formas de trabajo colectivo, interdisciplinario e interinstitucional, y la consolidación de redes con otros cuerpos académicos.

Reseñas



DESARROLLO SUSTENTABLE

(NO SE PRESENTÓ)

TIPIFICACIÓN DE LOS CONDUCTORES DE SERVICIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO QUE AFECTAN LA MOVILIDAD URBANA

Hernando Castro Garzón

Universidad de los Llanos

hcastro@unillanos.edu.co

Lilia Suarez Puerto

Universidad de los Llanos

lilia.suarez@unillanos.edu.co

Resumen

Esperar obtener resultados de movilidad en el municipio, sin un cambio de actitud y cultura es improbable; la generación de valores y acciones de respeto ciudadano permitirá la implementación exitosa de un plan de movilidad sostenible para el municipio de Villavicencio; estos cambios permitirán ver la relación intrínseca entre entorno urbano, espacio público y movilidad sostenible, que se entienda que a pesar de llamarse peatón, conductor o pasajero (según sea el caso el medio de transporte usado) siempre se es un CIUDADANO, que debe tener acceso a una infraestructura de diferentes medios de transporte con la correspondiente articulación al transporte público.

La iniciativa se convertirá en un elemento de construcción de ciudadanía, conducente hacia la sostenibilidad, acerca la academia a la responsabilidad integral de la formación de un ethos en la comunidad permitiendo un análisis tendiente a entender elementos de los conductores de transporte público que no permiten una adecuada movilidad urbana en la ciudad de Villavicencio.

El análisis de la causalidad de la crisis del ciudadano y la sociedad enmarcadas en un territorio permite concluir que para ejecutar un plan de MOVILIDAD SOSTENIBLE se debe generar simultáneamente un cambio actitudinal de los individuos ya que de otro modo no se podrán lograr los objetivos de dicho plan.

El análisis está encaminado a la tipificación de los conductores de servicio público frente a la movilidad; su respuesta ética ante la toma de decisiones que influyen en la movilidad en la ciudad de Villavicencio.

Palabras clave: Ciudadano, conductor, movilidad, comportamientos, urbano.

Abstract

Disabled expect to get results in the municipality, without a change in attitude and civic culture is unlikely; generation of values and respect citizen actions enable the successful implementation of a sustainable mobility plan for the town of Villavicencio; these changes will see the intrinsic relationship between urban environment, public space and sustainable mobility, to understand that despite being named pedestrian, driver or passenger (as appropriate means of transport used) always a citizen, you must have access to the infrastructure of different modes of transport with the corresponding joint public transport.

The initiative will become an element of citizenship building, leading towards sustainability, about the academy full responsibility for the formation of a community ethos allowing an analysis aimed at understanding elements of public transport drivers that do not allow proper urban mobility in the city of Villavicencio.

The causation analysis of the crisis of the citizen and society framed in territory to the conclusion that to execute a plan SUSTAINABLE MOBILITY must simultaneously generate an attitudinal change of individuals, since otherwise not be able to achieve the objectives of that plan.

The analysis is aimed at the definition of public service drivers to mobility, ethics response to decisions that influence mobility in the city of Villavicencio.

Keywords: Citizen, driver, mobility, behavior, urban.

Introducción

La movilidad es indispensable para el buen funcionamiento de una municipalidad sin ella los elementos intrínsecos al desarrollo tanto económico como humano de la población de un territorio llámese urbano, suburbano o rural son impensables; un eje vital o porque no decirlo primigenio para la construcción hacia la sostenibilidad; es el transporte público quien sin lugar a dudas genera condiciones de mejoramiento o deterioro de la movilidad de un territorio.

La congestión generada por el auge del consumo de vehículos es de orden mundial, no es ajena al territorio colombiano y mucho menos al municipio, en el cual esta se asocia generalmente a las malas prácticas o comportamientos de los conductores, fundamentalmente del transporte público, estas se pueden relacionar debido a las condiciones de trabajo de los conductores, cuyo salario se tasa de manera proporcional al número de pasajeros, aparte de que usualmente se les identifica con un grado bajo de formación que explicaría en parte estos comportamientos tendientes no solo a la violación de las normas si no a la contribución como generadores del desorden en términos de movilidad.

La tasa de uso de transporte público a disminuido pero Sin embargo, el comportamiento del transporte público es determinante para la movilidad. A este respecto, un estudio de Ivarsson & Asociados señala que “Según la encuesta del 2008, del total de viajes diarios el 33.3% usaron transporte público colectivo, 25.9 % viajaron a pie, 13.5% en motocicleta, 9.8% en taxi, 6.8% en vehículo privado y el resto (10.7%) en otros modos”.

De otra parte, para la prestación del servicio público colectivo e individual hay una flota de 5.029 vehículos de un total de 47.145 matriculados en Villavicencio (Secretaria de movilidad, 2013), lo que representa un 11% del número total de autos matriculados pero que moviliza al 33% de los pasajeros según lo mencionado en el párrafo anterior. Es necesario recabar en la importancia del transporte público colectivo como el mayor generador de viajes en la ciudad de Villavicencio.

En síntesis, en el caso de Villavicencio la falta de movilidad es un problema que afecta al conjunto de la sociedad, pero se resalta que, por la participación constante del servicio público en la malla vial de la ciudad y con sus prácticas comportamentales como generadores de congestión y por ende reducción en la movilidad es pertinente tipificar los conductores para emprender acciones tendientes al mejoramiento y en vía a la sostenibilidad de la movilidad de Villavicencio.

El planteamiento de un análisis de la movilidad desde el prisma del servicio público es de suma relevancia ya que como parte de la solución a la congestión vehicular está el desestímulo al uso del vehículo privado, pero para ello, se hace necesario ofrecer un servicio público digno, cómodo y seguro para lo cual se debe contar con personal que responda a estas características; una ciudad se mueve por su infraestructura y dotación tanto pública como privada; por ella se desplazan los ciudadanos en condición de peatones, conductores o en medios de transportes no motorizados. En este sentido, la incidencia de la movilidad determina no solo índices económicos, sino calidad de vida, ya que en la decisión de determinar el medio de transporte a usar o mejor aún cómo se va a interactuar en el espacio público de la ciudad. (Acosta y Romero, 2012).

En este sentido, hay que entender que los individuos son productos sociales que hay que entenderlos como parte de su entorno social que Bauman (2002) define en los siguientes términos:

El individuo de jure no puede transformarse en individuo de facto sin primero convertirse en ciudadano. No hay individuos autónomos sin una sociedad autónoma, y la autonomía de sociedad exige una auto constitución deliberada y reflexiva, algo que solo puede ser alcanzado por el conjunto de sus miembros.

Es ésta otra razón que justifica el análisis de la movilidad en Villavicencio en especial del papel de los conductores de servicio público, a quienes hay que entender en su rol de ciudadanos que interactúan con otros conductores y peatones, porque en palabras de Cortina (1997), “los valores compartidos componen los mínimos de justicia. Significa igualdad de los ciudadanos en dignidad y disponibilidad de comprometerse con la cosa pública; la ciudadanía es el reconocimiento de la sociedad hacia sus miembros y la consecuente adhesión por parte de estos a los proyectos comunes”. Se pretende establecer elementos que permitan trazar la importancia del papel de los conductores de servicio público en el establecimiento de una adecuada movilidad vistos, no solo, como herramientas productivas sino como constructores y actores de ciudad.

Contenido

El punto de partida es la posición de la sociedad frente a un gremio que es de vital importancia en el entramado de la ciudad para Chaparro y Guerrero (1999). “en Europa y Colombia se considera al gremio de los conductores de camiones como un grupo de alto riesgo”; por ende la apremiante necesidad de considerarlos como sujetos de análisis soportado en la responsabilidad de estos frente al conglomerado ciudadano.

El entender que mundialmente es preponderante el logro de estándares seguros en los conductores es de vital importancia y una ruta hacia la movilidad adecuada para la Dirección General de tráfico (2013). La “Seguridad vial y movilidad son cuestiones sociales de primer orden por su incidencia sobre la salud de los ciudadanos y sobre su calidad de vida: más de 2.000 personas perdieron la vida en accidentes de tráfico ocurridos en las vías públicas de nuestro país durante el año 2011. Pero mas allá de las consecuencias sobre la mortalidad, las lesiones por tráfico impactan en la calidad de vida de los individuos y modifican sus relaciones sociales, laborales y familiares, como consecuencia de las lesiones graves no mortales”; una adecuada gestión en cuanto a preparación y concientización de los conductores mejoraría ostensiblemente la movilidad.

De tal manera se vislumbra la importancia del papel del transporte público como elemento fundamental para iniciar un proceso de sostenibilidad que aún en Villavicencio no se ha iniciado, pretendiendo

identificar los elementos que afectan la movilidad y además corregirlos, es de vital importancia para iniciar el camino hacia la movilidad sostenible.

Los conductores desempeñan una función clave en el sistema de transporte masivo público, ya que son ellos quienes a diario cargan la responsabilidad de movilizar diariamente a cientos de personas en sus vehículos; sin embargo su comportamiento habitual incide en el caos y congestión de carreteras urbanas.

Por lo tanto la consideración de la complejidad y la permanente interacción de imbricadas relaciones de todo orden generan que el papel de los conductores sea vital para la definición de una ciudad sostenible para Rodrigue (2013) “conceptualmente, el sistema de transporte urbano es un intrincado vínculo con la forma y la estructura espacial urbana”, se denota el papel vinculante del mismo en la generación de movilidad urbana.

En esta misma línea de la movilidad y cultura ciudadana, hay otro trabajo para Bogotá que aporta importantes elementos en la comprensión de la conexidad movilidad, cultura ciudadana; el derecho a la movilidad concebido en función del interés particular pero vinculado a derechos colectivos de importancia universal como el medio ambiente, el espacio público y la accesibilidad Ballén (2007) . Allí se muestra la importancia que se le ha otorgado a las vías, a los medios de transporte y al medio ambiente impactando paisaje y calidad de vida en la ciudad. Señala además que el derecho a la movilidad, debe ser vinculante con lo justo, lo correcto, lo legítimo, con la aproximación a la igualdad real, con productividad, rendimiento económico, integración territorial, espacio público y medio ambiente.

En adición a lo anterior, para determinar los comportamientos individuales que influyen sobre los desplazamientos, se llevó a cabo una encuesta para la ciudad de Bogotá cuyos resultados fueron expuestos en un evento convocado para discutir los elementos más relevantes. Martin (2011). “La encuesta de movilidad –dice el autor del estudio- es el análisis e investigaciones de los comportamientos sociales asociados a la movilidad: motivación, comportamiento, usos del tiempo y opinión. La encuesta también recoge una dimensión más subjetiva, en la que se quiere conocer las percepciones, las predisposiciones y las valoraciones de los ciudadanos hacia la movilidad.” En tal sentido, se buscaba interactuar con el ciudadano en condiciones que permitan conocer la dinámica de sus desplazamientos por la ciudad, y los resultados son útiles para la toma de decisiones en la formulación de los planes de movilidad de la ciudad y en términos generales puede afirmarse que las encuestas origen destino, con las características de modos de transporte y sus frecuencias son esenciales para la determinación de acciones determinantes frente a la sostenibilidad de una ciudad.

Una investigación que se hizo en Bogotá, sobre los patrones de comportamiento de los conductores de transmilenio, y los aspectos que influyen en ellos; para González (2012) “No todos los conductores de Transmilenio tienen adecuados patrones de comportamiento en contextos de tráfico. El análisis cualitativo del trabajo de campo realizado evidencia que en estos operarios predominan con una participación del 60% comportamientos de tipo N es decir conductas peligrosas, arriesgadas, aceleradas lo cual genera un alto impacto en la movilidad”; establece la importancia del papel de los conductores y sus respuestas comportamentales en la movilidad de una ciudad.

El papel del conductor es fundamental en el logro de una movilidad adecuada por eso se analiza la injerencia que tiene la acción en la formación de futuros conductores ya que la influencia del ejemplo de los padres en el estilo de conducción de sus hijos determinara el accionar del futuro conductor; Montoro (2013) “los jóvenes entran en una etapa del ciclo vital en la que su propia personalidad, y en muchas ocasiones la sociedad y el entorno les potencia, refuerza y fomenta valores que dentro de los vehículos con motor son un serio peligro para la movilidad segura, como la agresividad, la competitividad, el exhibicionismo, la búsqueda de emociones o la autoafirmación y sobre-valoración de sus capacidades en el manejo de las máquinas”; la conducta es esencial para lograr un adecuado comportamiento en la vía siendo garante para ejercer la movilidad.

Referente a las respuestas actitudinales, conductores que se encuentran con diversas contravenciones de la normatividad su distintivo actitudinal es negativo (Rodríguez, 2009), estableciendo un rechazo hacia los demás actores de la movilidad reflejado en el comportamiento hacia ellos (Montoro et ál., 2001). Así mismo, Yagil (2001) determinó que el género masculino adopta el hecho de conducir como vehículo de poder o alcanzar elementos incitadores de adrenalina, generando conductas agresivas frente a los comportamientos también agresivos de otros ciudadanos, aclarando que esta conducta también se refleja en las mujeres en una menor escala. Establecen por tanto, Li, Xie y Hu (2008) que estar emocionalmente afectado, como por ejemplo con abatimiento, se convierten en herramientas catalizadoras entre la personalidad, conductas y actitudes proclives al riesgo al volante; en su análisis determinaron que el nivel alto de abatimiento no se ve reflejado en respuestas de alto riesgo en los conductores. Otros por ejemplo establecieron que la hostilidad no actuaba como determinante de la personalidad, en cambio la percepción sobre el entorno era lo que establecía una respuesta conductual riesgosa. (Renge, 2008).

El siguiente es un Estudio que se hizo en donde se detectó que los conductores jóvenes tienen mayores índices de accidentalidad “La relación existente entre los jóvenes y los accidentes de tráfico está condicionada por un conjunto de factores de carácter psicológico y sociocultural, que en algunos casos, es percibida como una conjunción inevitable” (Race, 2012). Sin duda los factores comportamentales y de orden psicológico influyen en las reacciones en la vía por tanto en el logro de una adecuada movilidad.

De hecho el crecimiento acelerado del parque automotor, basado en elementos paradigmáticos, induce a una inadecuada gestión de la movilidad urbana; Reina (2013). “la motorización, es decir la relación carros por habitante, incrementará, el fenómeno de la congestión vehicular, dado que las ciudades tienen problemas para proveer infraestructura vial, sin considerar otros factores pertinentes en la problemática”; los elementos de pensamiento de las comunidades, influenciadas por agentes externos, han sido determinantes en los estilos de vida y comportamientos urbanos.

Por lo tanto es necesario generar un escenario adecuado con los actores pertinentes para inducirlos a comportamientos tendientes a establecer una “movilidad sostenible, es aquella que ofrece una mejor respuesta a las necesidades de movilidad de la población, reduciendo a un mínimo las consecuencias negativas de tipo social, ambiental, las emisiones, los residuos principalmente, ofreciendo una accesibilidad equitativa y mejorando la calidad del espacio urbano” (OMLT, 2012). La ciudad sostenible es aquella que reconoce el actuar de sus ciudadanos; participativa, incluyente, con cohesión, sin discriminación es un espacio social y público.

En cualquier caso si no se considera un accionar tendiente al mejoramiento de la movilidad, por ende del bienestar ciudadano, se descuida el ser de la municipalidad; “ciudades más fluidas con procesos adecuados de intermodalidad, desestimulo del uso del vehículo privado, la optimización del uso de la energía, priorización del transporte público colectivo con toda una estrategia de preparación de conductores y su profesionalización” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2012). Un elemento vinculante es el papel del servicio público en una ciudad y su relación con las demás causas de insostenibilidad social:

La movilidad es un problema propio de las sociedad contemporánea y sobre su funcionamiento hay abundantes ejemplos alrededor del mundo sobre la forma como los gobiernos de diversas latitudes buscan reglamentarla, la comunidad europea es un caso plausible de aplicación de la sostenibilidad en la movilidad. (Movilia, 2008).

Entender que la movilidad es un asunto que compete a toda la ciudadanía sin importar su papel como agente o actor de la misma sería un paso importante en su logro, “[La movilidad] incorpora criterios de sostenibilidad para lograr un equilibrio entre las necesidades de movilidad y accesibilidad que permita a los ciudadanos disfrutar de la ciudad, con desplazamientos seguros y que economicen tiempo y energía, al tiempo que se favorece la protección del medio ambiente, la cohesión social y el desarrollo

económico”(Obra caja Social Madrid, 2008). La movilidad en vía hacia la sostenibilidad es el proyecto más ambicioso de las urbes en la actualidad.

Es sin embargo de vital importancia el reconocimiento de la existencia de herramientas de índole tecnológico que permitirá el logro de la sostenibilidad, para Salingaros (2005). “servirá como una guía e inspiración para planificadores para re-humanizar nuestras ciudades usando las últimas tecnologías y los avances recientes de la comprensión de la ciencia y las matemáticas”, es importante el uso de las ciencias de la naturaleza en el reconocimiento del ser social fundamental para el logro de la ciudad.

En el reconocimiento del uso de la estadística como elemento de análisis también es un lazo que permite unir e interpretar los comportamientos sociales asociados a la movilidad: motivación, comportamiento, usos del tiempo y opinión. La encuesta también recoge una dimensión más subjetiva, en la que se quiere conocer las percepciones, las predisposiciones y las valoraciones de los ciudadanos hacia la movilidad (Martin, 2011).

De otra parte, para que exista movilidad debe haber priorización de los usos de la vía pública que privilegie a los peatones y establezca una especie de jerarquía para el transporte público, de mercancías y transporte individual, “cambio de pautas de comportamiento que debe tener en cuenta el parque automotor, la infraestructura vial, los tramos, los horarios, el calendario de la movilidad, las condiciones urbano arquitectónicas, el transporte público, la regulación y gestión del tráfico y finalmente aunque no por eso menos importante, la calidad de los conductores (CDI,2011). La condición fundamental es la priorización en las acciones tendientes al cambio en la ciudadanía que conducirían a un verdadero planteamiento de equidad; es por esto que la movilidad juega un papel decisivo en la generación de la disminución de la brecha social. En Moller (2008) “La crisis de la justicia social en los modelos tradicionales de desarrollo –altos niveles de pobreza, falta de acceso a servicios básicos como agua potable, la atención médica, falta de cupos para la educación y bajos niveles de escolaridad- tiene una estrecha relación con la movilidad de las personas y el transporte urbano (...) la migración del campo hacia las ciudades las hace crecer, lo que inevitablemente hace que aumente la locomoción en la ciudad y las distancias para moverse, son las familias pobres las que dependen casi en su totalidad del transporte público colectivo”, desconocer la importancia que juega el transporte público colectivo en la calidad de vida de las personas es desconocer las necesidades básicas de los seres humanos, es acrecentar las externalidades y alejar la equidad de la ciudad.

Entender que hay que generar espacios que permitan cualificar a los conductores es vital, “la particular importancia concedida a la formación y el perfeccionamiento profesional dentro de las funciones y contenidos de la educación de adultos, como un medio de participación e integración no sólo económica, sino también social y personal”(Guerrero, 2003), para así poder apuntar a un aumento de la capacidad humana de los conductores, en especial los de servicio público, en pro de un equilibrado nivel de vida que redundaría en una efectiva solución de movilidad.

Un estudio realizado en Villavicencio sobre la influencia de la formación de los conductores de servicio público en la movilidad de Villavicencio Castro (2013) indica que el grado de escolaridad no esta relacionado de manera directamente proporcional con el accionar de los conductores en la vía y el número de infracciones por ellos cometidos; por ende ahondar en las motivaciones comportamentales de los conductores es indicativo del inicio del camino a la movilidad.

Las acciones que se deben generar o actitudes se deben prodigar a todo nivel, Crawford(2005) “los cambios obedecen a una multitud de influencias, de las cuales las más importantes son: Los valores, la filosofía, los sistemas de gobierno, el tamaño de la población, la sensibilidad artística, las técnicas

diseño, los métodos de construcción, las técnicas de pavimento y la tecnología de transporte”, como se observa son innumerables los elementos concernientes a la adecuada gestión de la movilidad; por lo tanto “debe haber cambio en la mentalidad de los usuarios de los distintos modos de transporte, hasta una actuación muy concreta en el parque automotor usuario de la infraestructura, causante de dicha problemática”(Parrado, 2001),es aquí donde se considera el fundamento para lograr una ciudad ordenada, el cambio en sus ciudadanos.

La realización de estudios sobre comportamientos ciudadanos que permiten inferir sobre elementos de mayor relevancia, ya que se realizaron análisis numéricos a través de un modelo de elementos sociológicos complejos basados en conductas simples. Estos autores analizaron variables de participación ciudadana privada y social a través de estadísticas univariadas y modelamiento estructural para establecer un modelo de participación ciudadana influido por variables tales como normas de tránsito, pertenencia a grupos sociales, pago y cumplimiento de obligaciones tributarias, actividades recreativas y movilidad social (Banda, 2010).

Dadas las cosas se presenta como un instrumento que permita la redefinición del papel en el entramado de la ciudad al desarrollar comportamientos acordes con los elementos espaciales, socioculturales, institucionales y empresariales presentes, tendientes a la participación o la proposición en un marco de equidad entre los usuarios y agentes del transporte, que redunden en la calidad de vida de los conductores; para ello se observa en un estudio sobre la transformación a través de la pedagogía, la formación y el conocimiento, un trabajo elaborado para Bogotá que busca resaltar la importancia de los actores sociales, en especial conductores y peatones(Sierra, 2004). Con estos conceptos se puede abordar el comportamiento de los conductores de servicio público y poder establecer una tipificación de los mismos y tratar de asociarlos con los problemas de movilidad que se suscitan en la ciudad de Villavicencio.

METODOLOGÍA

La investigación cuyos resultados aquí se presentan, se enmarca dentro del paradigma sociológico que pretende identificar las variables que determinan el comportamiento de los individuos que componen una sociedad determinada, de manera que al dilucidar los determinantes de dichas variables se puedan proponer alternativas y orientaciones que permitan el mejoramiento de las condiciones de convivencia entre los integrantes de la sociedad en su conjunto, es decir mejorar de alguna manera las condiciones de vida y de trabajo.

Se realizó un diseño tipo descriptivo comparativo ya que se obtuvo información descriptiva simple, base para el estudio, que reposa en la secretaria de movilidad de Villavicencio, inclusive con el nombre, el número de identificación de los conductores y la placa de los vehículos, amén de la empresa y el tipo de los automotores, además del tipo infracción cometida; esto permite la medición de las variables propuestas.

Así pues, la recolección de información primaria relevante que permitió la comparación de un fenómeno con un aspecto de interés, en este caso la movilidad, relacionándola con un factor de comportamiento establecido por J.I Fernandez Seara que determina los comportamientos de los conductores en tipo S y N que definen dos patrones de personalidad uno con prevalencia de reacciones seguras, responsabilidad en la conducción, prudencia, el estado ideal del conductor, y el otro con comportamientos al conducir riesgosos y peligrosos.

Adicionalmente se realizó una comparación con el número de infracciones cometidas por los conductores por empresas ya que este determinó en palabras Rodríguez (2009) que referente a las respuestas actitudinales, conductores que se encuentran con diversas contravenciones de la normatividad su distintivo actitudinal es negativo.

Esta investigación buscaba relacionar el número de las infracciones con las empresas y el tipo de vehículo; estableciendo la proclividad del comportamiento de los conductores de servicio público de Villavicencio. En este caso, la primera es la variable independiente, también llamada explicativa (Gujarati, 2003). Chao (1978), señala que la variable que se toma como base de estimación se llama, por convención, independiente, en tanto que la que se va a estimar se llama dependiente. La lógica de este razonamiento obedece a estigmatizaciones a que se someten determinados grupos de conductores, como ancianos, mujeres, taxistas y camioneros (Montoro et al., 2001), son a estos a los que se les atribuyen los problemas de movilidad en este caso del ámbito urbano.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación comienza a partir de una revisión bibliográfica sobre aspectos relacionados con la tipificación de los comportamientos de los conductores, en especial los de servicio público, y movilidad. Posteriormente se buscó información en la secretaria de movilidad y las empresas sobre los conductores, el tipo de vehículo que manejan, y las infracciones cometidas y su frecuencia, para efectos del presente trabajo constituye la variable principal de análisis.

La información se obtuvo por intermedio de un funcionario de la secretaria de movilidad encargado del manejo de las empresas del sector y de la dirección de sistemas donde reposa la información de los comparendos de los conductores de servicio público.

Una vez recogida la información tabulada en hoja electrónica Excel, se procedió a su procesamiento en el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS 19 por sus siglas en inglés mediante el cual se elaboraron tablas de contingencia tomando las infracciones como variable de control y los tipos de vehículo y las empresas como las variables explicadas. Adicionalmente se cruzaron también las variables número de infracciones con la empresa y el tipo de vehículo; para este estudio se analizaron los vehículos tipo taxi, buseta, microbús y campero.

Para garantizar el manejo adecuado de los datos de los 1531 conductores el tratamiento se hizo usando siempre la codificación dependiendo del tipo de variable. Para esto se asignaron códigos de tipo numérico y se rotularon con la leyenda correspondiente. Por ejemplo el campo 'tipo comparendo' tenía el código '1' para 'frecuencia de comparendo', '2' sucesivamente.

La información se codificó las contravenciones, en este caso se usaron los códigos de la Ley 769 de 2002 reformada por la Ley 1383 de 2003. Así, el código 'A01' corresponde a 'No transitar por la derecha de la vía' el 'A02' 'Agarrarse (Sic) de otro vehículo en circulación' y así hasta la infracción 'I01' 'Fumar mientras conduce'.

RESULTADOS

En total se consiguió información de 5264 conductores infractores de los que se clasificaron 1531 debidamente identificados, así como, el tipo de vehículo que conducen, la empresa a la que pertenecen y los comparendos y las fechas de los mismos. Se tuvo en cuenta aquellas empresas con más de 10 comparendos; se encuentran excluidas 6 empresas que representan un número de vehículos poco representativos, es decir se estudiaron 8 empresas de transporte público de Villavicencio.

Del total de comparendos analizados se obtiene que la mayor proporción sean de taxis 583 seguidos por los microbuses 533, busetas 381 y camperos 34. En cuanto al número total de taxis afiliados en estas empresas corresponde a 2176 es decir el 27% de los conductores de estos vehículos presentan comparendos o lo que es igual a cada taxista le corresponde un 0,27 de comparendo; así mismo de los 410 microbuses afiliados el 130 % presentan infracciones lo cual es igual a 1,3 comparendo por conductor, las busetas de 353 afiliadas el 107% presentan infracciones es decir el 1,07 por conductor y de los camperos 46 afiliados el 74% presentan infracciones correspondiente a un 0,74 por conductor.

Se encuentra que a pesar de que los taxis son la población que más presenta infracciones es también la más representativa en número; así mismo proporcionalmente hablando son los microbuses quienes más

presentan infracciones sobrepasando el número total de vehículos afiliados, es decir, presentan varias infracciones por conductor de este tipo.

La proporción total de los vehículos afiliados frente a la cantidad de infracciones cometidas por los conductores es de 0,51 ya que el número total de vehículos afiliados en las empresas estudiadas son 2990 frente a 1531 infracciones cometidas, es decir, el 51% de la población de conductores de las empresas analizadas presenta infracciones en promedio.

De igual manera se determinó que la empresa Asprovespulmeta s.a, que no fue tomada en cuenta para este análisis ya que presenta 10 infracciones, es la más grande de las empresas de transporte público del municipio con 1911 vehículos afiliados siendo el 38 % del total de los vehículos de servicio público de las empresas de Villavicencio. Siendo esta una peculiaridad en el análisis ya que la relación es casi nula frente a la participación de comparendos y el número de infracciones cometidas.

Se obtuvo también que por empresas la que más presenta infracciones es taxi estrella con un total de 589 infracciones seguida de transcelutaxi con 189 infracciones siendo estas empresas las más representativas frente a las afiliaciones en cuanto a vehículos tipo taxi; se observa un rango muy alto entre la primera empresa ya que es la que presenta un mayor número de afiliados ya que posterior al segundo lugar el rango es de apenas 30 infracciones en promedio entre las subsiguientes empresas.

Para las empresas que tienen afiliaciones de busetas y microbuses la proporción es constante frente a la representatividad de las infracciones cometidas, es decir, la proporcionalidad es mayor por encima del número de los vehículos afiliados a estas.

Un capítulo aparte merece el análisis de los camperos ya que como se anotaba renglones atrás el mayor número de afiliados se encuentra en la empresa Asprovespulmeta correspondiente a un total de 44 vehículos es decir el 50 % de los camperos están aquí matriculados y no presentan infracciones. La representatividad porcentual es alta frente al número de afiliados ya que en total los vehículos matriculados en la secretaria de movilidad son 90; pero el número de comparendos es la más baja de los tipos de vehículos analizados.

En síntesis, el nivel de infracciones de los conductores de vehículos de transporte público es de Villavicencio es relativamente alto, ya que superan el 50% de conductores con infracciones frente al número de vehículos afiliados a las empresas estudiadas.

Sin embargo, dadas las asimetrías en el tamaño de las compañías, el comportamiento de las variables tipo son constante de acuerdo a la participación porcentual por clase de vehículo; siendo más representativa la participación de las empresas grandes que son las que tienen afiliados a los taxis y sigue la tendencia con los micro buses y busetas según lo anotado párrafos atrás.

En este sentido, al excluir las empresas taxi estrella y trans celutaxi que son las que agrupan a la mayor cantidad de taxis; las demás empresas presentan un comportamiento de tendencia es decir se comportan de manera similar con datos y proporciones parecidas tanto en número de vehículos afiliados y el número de infracciones cometidas por tipo.

Se estableció que los conductores de taxi son los más jóvenes y presentan el mayor número de infracciones frente a los conductores de campero que son de mayor edad y porcentualmente son los que menos presentan infracciones.

El estudio encuentra que la mayor cantidad de comparendos corresponden a infracciones por: no llevar el cinturón de seguridad con 134, realizar maniobras altamente peligrosas e irresponsables que pongan en peligro las personas 121, uso de sistemas móviles 116, bloquear una intersección o calzada con un vehículo 105, dejar o recoger pasajeros en sitios distintos a los autorizados 104, no detenerse en señal

de pare, luz amarilla o roja de un semáforo 91, no acatar las señales y requerimientos impartidas por los agentes de tránsito 86, estacionar el vehículo en sitios prohibidos 77, y la que menos se presenta es Transitar sin los dispositivos luminosos requeridos o sin los elementos determinados en este código con 14.

De otro lado, conviene recordar también que los taxistas no es que sean más proclives a cometer faltas, sino que por ser el conjunto más numeroso de conductores, tienen una probabilidad mayor de que alguno de sus miembros cometa una infracción en comparación con los demás intervalos de conductores por tipo de vehículo; proporcionalmente los mayores infractores son los conductores de microbuses y busetas.

Renglón seguido se determina la frecuencia de infractores, es decir, conductores que reincidieron en cometer infracciones; se presentaron un total de 200 reincidentes es decir el 8% del total de los infractores estudiados son reincidentes; en donde 164 son reincidentes, 28 presentan 3 infracciones, 6 presentan 4 infracciones y 2 presentan 5 infracciones; en términos porcentuales 82 %, 14%, 3% y 1% respectivamente

Todas las empresas estudiadas presentan conductores con reincidencia en las infracciones de tránsito. A continuación se relaciona la frecuencia de infractores por empresa, Taxi estrella es la empresa que más presenta reincidencia con 80 infractores, seguido por transcelutaxi con 26 reincidentes, las siguientes empresas están entre 19 y 12 reincidentes. Las empresas enunciadas son las que aglutinan el más alto número de afiliados tipo taxi y así mismo de infracciones.

Discusión

En cuanto a la teoría base de este estudio se tiene que se relaciona con un factor de comportamiento establecido por J.I Fernández Seara que determina que los conductores son tipo S y N que definen dos patrones de personalidad uno con prevalencia de reacciones seguras, responsabilidad en la conducción, prudencia, el estado ideal del conductor, y el otro con comportamientos al conducir riesgosos y peligrosos. Así mismo se estableció que las respuestas actitudinales, de conductores que se encuentran con diversas contravenciones de la normatividad su distintivo actitudinal es negativo (Rodríguez, 2009).

Por tanto, los conductores analizados se pueden agrupar en tipo N ya que presentan un alto índice de comparendos, además representan un distintivo actitudinal negativo ya que son reincidentes. Adicionalmente según González (2012) “El análisis cualitativo del trabajo de campo realizado evidencia que en estos operarios (conductores transmilenio) predominan con una participación del 60% comportamientos de tipo N es decir conductas peligrosas, arriesgadas, aceleradas lo cual genera un alto impacto en la movilidad”; bajo esta óptica se encuentra que el 51% de los conductores se consideraría de este tipo en términos cuantitativos manejados en el presente estudio.

En el estudio se encuentra la incidencia de la edad; en el grupo de mayor incidencia en la proclividad a comportamientos agresivos y tendientes al peligro que son los conductores de taxi y a su vez son el grupo donde se agrupan los más jóvenes; Montoro (2013) “los jóvenes (...) dentro de los vehículos con motor son un serio peligro para la movilidad segura, como la agresividad, la competitividad, el exhibicionismo”. Confirmando en el estudio lo expuesto por la teoría.

Además, se vislumbra según el tipo de infracciones cometidas que las conductas de los conductores son riesgosas y de tentativa contra los demás usuarios de la movilidad urbana; estableciendo un rechazo hacia los demás actores de la movilidad reflejado en el comportamiento hacia ellos (Montoro et ál., 2001). Como también se demuestra la tendencia en términos de género que son los hombres los predominantes, tanto en el gremio analizado como en las infracciones, pero no así excluyentes ya que se encontró una mujer reincidente con cuatro contravenciones; afirmando así lo encontrado en, Yagil (2001), determinó que el género masculino adopta el hecho de conducir como vehículo de poder

alcanzar elementos incitadores de adrenalina, generando conductas agresivas aclarando que esta conducta también se refleja en las mujeres en una menor escala.

De esta forma se determinó que los conductores objeto de estudio son reconocidos de forma cuantitativa como proclives al riesgo y considerados tipo N con una tendencia a conductas conflictivas en contra de los demás actores de la movilidad urbana de Villavicencio.

Se hace necesario ahondar en elementos cualitativos para obtener una mejor comprensión de las respuestas actitudinales de los conductores ya que como se observó se presenta también un alto número de conductores con comportamientos adecuados e incluso, sin contravenciones. Por tanto la interpretación cualitativa facilitaría más aún el análisis tendencial de los conductores.

Conclusiones

El propósito principal del presente trabajo fue realizar una primera aproximación en la validación de elementos cuantitativos que permitiera un punto de partida para un análisis cualitativo.

El objetivo se cumplió, en cuanto que, al comparar los resultados de las diferentes informaciones recolectadas para este fin, se evidenció la tipificación de orden cuantitativa de los conductores de servicio público tipo taxi, buseta, microbús y campero; en la que se relacionan tipo N 51% Y S 49 %; que considerando el alto riesgo de la actividad desempeñada por estas personas es necesario generar estrategias tendientes a su mejoramiento.

Es relevante que se asocia teóricamente la variable independiente infracciones con la hostilidad ya que se estableció que según Rodríguez (2009) los infractores son proclives a estas conductas y se refleja en las conductas de rechazo contra los demás participantes de la movilidad. A demás acentuado por los análisis de Lancaster y Ward (2002), donde se determina que los conductores con incipiente posibilidad de control de la agresividad se ven avocados a contravenir la normatividad.

Adicionalmente es relevante apuntar que el hecho de estar analizando conductores de servicio público se podría inferir que ellos tienden a comportamientos irresponsables en la vía; pero no se puede establecer esta premisa sin estudiar otras variables como la permanencia diaria en el vehículo y la vía; frecuencia semanal y mensual; a demás que para estas personas es la fuente de ingresos esta actividad diaria; por tanto sería bueno recabar frente al número de horas conduciendo y las infracciones cometidas.

Por lo tanto, aporta elementos para el diseño de política, ya que provee elementos que permiten distinguir la importancia y el riesgo que representan los conductores de servicio público; así mismo, el estudio es base para determinar estrategias de corrección de los comportamientos en la vía de los conductores.

Es importante recalcar que es prudente realizar otros estudios que incluyan otras variables para una caracterización más subjetiva que permita un acercamiento a los desencadenantes de las diferentes actitudes ya sean pro seguro o proclive al riesgo.

En términos generales los objetivos se cumplieron; se logró tipificar y caracterizar de forma cuantitativa los comportamientos de los conductores basados en las infracciones cometidas; permitiendo observar su injerencia en la movilidad vehicular de la ciudad de Villavicencio, en pro del diseño de políticas de desarrollo sostenible.

Para el conocimiento de las respuestas de los conductores de servicio público frente a la movilidad sería conveniente realizar este tipo de estudios a nivel nacional para tener un referente en cuanto a la toma de decisiones de orden legislativo y de prevención a nivel país.

Por demás podría decirse, que la falta de una cultura ciudadana, un sentido de pertenencia con la ciudad, un conjunto de comportamientos sociales construidos socialmente que muestre al colectivo la importancia de la convivencia implica, la aceptación de normas de comportamiento individuales en cuanto al cumplimiento de cada quien, pero que se reflejan en el funcionamiento de la sociedad entera. Es en este sentido que debe entenderse el concepto de sostenibilidad social, uno de los componentes de la sostenibilidad ambiental.

Referencias:

Acosta, F., Romero, A. (2012). Modelo de elección de medios de transporte para la ciudad de Villavicencio. Universidad de Los Llanos. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Economía. Villavicencio.

Alcaldía de Villavicencio. (2013). Gobierno de la Ciudad. Diagnóstico Secretaría de Movilidad. Informe final. Villavicencio. Pág. 202.

Ballén, F. (2007) Estudio derecho a la movilidad. La experiencia de Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

Bauman, S. (2012). La modernidad líquida. Fondo de cultura de México.

Crawford, J.H. (2005). A Brief History of Urban Form. Street Layout Through the Ages.

CDI. (2011). Universidad Nacional. Centro de Investigaciones para el Desarrollo. Bogota.

Chao, L. (1978). Estadística para las ciencias administrativas. Segunda edición. McGraw-Hill de México S.A. México D.F.

Comisión de las comunidades europeas. (2007). Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana. Bruselas.

Cortina, A. (1997). Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía. Alianza, Madrid.

Chaparro. P. Guerrero, J. (1999). Condiciones de trabajo y salud en conductores de una empresa de transporte público urbano en Bogotá d.c.

González, F. (2012). Patrones de comportamiento de los conductores del sistema transmilenio en la ciudad de Bogotá. Universidad Libre.

Guerrero, C. (2003). Principales aportaciones de las conferencias internacionales de educación de adultos de la Unesco al campo de la formación ocupacional. Universidad de Murcia.España.

Gujarati, D. (2003). Econometría. Cuarta edición. McGraw Hill. México D.F.

Lancaster, R. & Ward, R. (2002). *The contribution of individual factors to driving behaviour: Implications for managing work-related road safety*. Health and Safety Executive, HSE Books.

Li, J., Xie, X. & Hu, T. (2008, julio). *The effect of mood and emotion on risky driving*. Ponencia presentada en el XXIX International Congress of Psychology. Berlín, Alemania.

- Martin, H.(2011). Segundo encuentro iberoamericano de movilidad sostenible. Bogotá.
- Montoro (1), L. (2013). La transmisión de valores para una movilidad segura, Conferencias “Movilidad responsable. Valores en movimiento”, realizado por la fundación Abertis. Madrid.
- Montoro(2), L., Alonso, F., Esteban C. y Toledo, F. (2001) Manual de seguridad vial: El factor Humano. Barcelona. Ariel.
- Moller, R. (2008). Transporte Urbano y desarrollo sostenible en América Latina el ejemplo de Santiago de Cali. Universidad del Valle. Colombia.
- Movilia. (2008). Encuesta de movilidad Madrid.
- Obra Caja Social Madrid. (2012). Movilidad Urbana Sostenible: Un reto energético y ambiental. Madrid.
- OMLT. (2012). Observatorio de la Movilidad, Logística y Transporte. Universidad Nacional. Bogotá.
- Race. (2012). Seguridad vial. Informe jóvenes conductores. 2012 Madrid.
- Reina, L. (2013) La demanda de carros en Colombia (1997-2011). Unillanos. Villavicencio.
- Renge, V. (2008, julio). *Combining social axioms with personality measures and self-reported driving behavior in predicting traffic accidents*. Ponencia presentada en el XXIX *International Congress of Psychology*. Berlín, Alemania.
- Rodrigue (Sic), J. (2013). *The Geography of Transport Systems. Third Edition*. Routledge. New York.
- Rodríguez, M.A. (2009, noviembre). *Los efectos del control externo e interno en la prevención de la conducción antisocial*. Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Psicología Jurídica y Forense. Granada, España.
- Secretaria de movilidad de Villavicencio. Área de sistemas. Información a 30 de septiembre de 2012.
- Salingaros, N. (2005). *Principles of Urban Structure. Design, Science, Planning*. Techne Press. Amsterdam, Holland.
- Yagil, D. (2001). Reasoned action and irrational motives: A prediction of drivers' intention to violate traffic laws. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 720-740.

AUSENCIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE SOCIAL, POR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN EL SISTEMA ABIERTO DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

LÓPEZ BOTELLO FELISA YAERIM

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM / Universidad Pedagógica Nacional Sede 151.

Correo electrónico: fely_yaerim@hotmail.com

MICHAEL ESPERANZA GASCA LEYVA

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM

Correo electrónico: michellegasley@yahoo.com.mx

LETICIA CAROLINA CORTÉS LÓPEZ

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM

Correo electrónico: carocort@hotmail.com

Resumen

En el S.E.A. se respeta el ritmo individual de estudio, el avance académico depende de cada persona, de su capacidad de aprendizaje y del tiempo que se dedique a su formación. Desafortunadamente la estructura social, las condiciones políticas y económicas de nuestro país obstaculizaron gran parte del sistema educativo que se realiza en la modalidad abierta.

La mayoría de los proyectos y programas que se encuentran para esta modalidad pertenecen al tipo de educación compensatoria cuyo objetivo solamente radica en atender la demanda estudiantil sin realizar cambios en la planificación, organización e instrumentación de los sistemas abiertos; así, los resultados obtenidos son pocos satisfactorios y los programas implementados son considerados como fracasos.

El S.E.A. enfrenta algunas limitaciones y problemas, entre éstos se encuentran la falta de material didáctico, la escasez de recursos humanos y económicos y además la necesidad de difundir y promover las ventajas de estudiar en este sistema.

Por lo que la deserción estudiantil en el nivel medio superior del sistema abierto, ocasiona falta de un desarrollo sustentable social pleno, al no perseguir la igualdad de oportunidades de los alumnos pertenecientes a una educación compensatoria y de la educación abierta a nivel medio superior. De ahí la necesidad de mejorar la distribución y eficacia de los recursos disponibles como becas a los alumnos del sistema abierto, mejorar el material didáctico, capacitación al docente en cada centro educativo del sistema abierto con el fin de combatir la deserción.

Palabras Clave: Deserción Estudiantil, Sistema Abierto, Sustentable Social.

Abstract.

In S.E.A. individual pace of study is respected academic progress depends on each person, his ability to learn and time devoted to their training. Unfortunately the social economic structure, and political conditions of our country hampered much of the education system that takes place in the open mode.

Most of the projects and programs that are for this type belong to the type of compensatory education aimed only lies in meeting student demand without making changes to the planning, organization and implementation of open systems; well, the results are far from satisfactory and the programs implemented are considered failures.

The S.E.A. faces some limitations and problems, among these are the lack of teaching materials, the lack of human and financial resources and also the need to disseminate and promote the advantages of studying in this system.

So the dropout at the high school level open system, causes lack of full social sustainable development, not pursue equal opportunities for students from compensatory education and education open to high school. Hence the need to improve the distribution and effectiveness of available resources such as scholarships for students of the open system, improve teaching materials, training teachers in each school open system in order to combat school dropout.

Keywords: dropout, Open System, Social Sustainable.

Introducción

En México, dentro del ámbito educativo, uno de los problemas más graves es la deserción estudiantil por sus altos índices observados y si a esto agregamos que nuestro país se encuentra en vías de desarrollo, nada provechoso resulta el poco presupuesto destinado a este sector.

Lamentablemente con la deserción, se agravan las pérdidas económicas, dando lugar a una disminución de los magros recursos invertidos en la educación, repercutiendo el desarrollo del país toda vez que los individuos adquieren poca preparación educativa y al no lograr uno de los objetivos primordiales de la sustentabilidad social, el cual es perseguir la equidad, que significa proponerse la eliminación de la pobreza y de que todos los estratos sociales se beneficien de las virtudes del crecimiento económico.

Con este trabajo se pretende establecer las causas que originan la deserción de los estudiantes y proponer algunas alternativas para solucionar este problema, con la finalidad de que éstas sean retomadas para elevar el nivel de eficacia de esta modalidad, apoyar el funcionamiento del S.E.A. y contribuir a lograr uno de los objetivos primordiales de la sustentabilidad social, el cual es perseguir la equidad.

Objetivo general.

Conocer la causante de falta de desarrollo sustentable social, originado por la deserción estudiantil en el nivel medio superior, del sistema abierto.

Objetivo específico.

Describir y analizar los factores socioeconómicos, psicológicos y políticos que originan la deserción estudiantil.

Justificación.

La educación abierta en el nivel medio superior, pretende ofrecer a las personas que desean seguir estudiando, una modalidad educativa con los métodos y elementos más adelantados y adecuados para su desarrollo integral, lo cual contribuye a elevar su nivel de vida personal, familiar y social.

Porque si la educación abierta surge como una alternativa, para evitar el rezago educativo en el nivel medio superior, presenta como principal causa de deserción, provocando falta de desarrollo sustentable social.

Técnica de recolección de datos

La técnica que se implementa para lograr la obtención de la información de la situación existente serán:

-La observación, esta técnica logrará visualizar el trabajo que se realiza dentro de dos preparatorias abiertas en Toluca, como el interés, motivación, inquietudes, etc. con este método se logrará tener información de los hechos como ocurren en su realidad.

-Entrevista, mediante la entrevista no estructurada a 15 alumnos desertores del nivel medio superior. La entrevista como herramienta de búsqueda se logrará conocer las actitudes, comportamiento, perfil y competencia de los investigados. Por lo que, los datos que se obtienen, son ordenados y clasificados de forma aleatoria para luego ser analizados con previa investigación.

-Relatos de vida, como una herramienta técnico metodológica que permite recuperar información de los sujetos de manera directa que han tenido la vivencia del tema motivo de estudio.

Tipo de Investigación.

Recurso a la investigación-acción, por ser aplicada a la educación, además de ofrecer contribuciones prácticas para el desarrollo de la escuela, el aula, los métodos, la formación de nuevos profesionales y, en general, a las preocupaciones de la comunidad y sociedad. Stenhouse (1998) señala que la investigación-acción ayuda a los profesionales en ejercicio a resolver sus propios problemas y a mejorar su práctica.

Desarrollo

En México, dentro del ámbito educativo, uno de los problemas más graves es la deserción estudiantil por sus altos índices observados y si a esto agregamos que nuestro país se encuentra en vías de desarrollo, nada provechoso resulta el poco presupuesto destinado a este sector.

Un enorme rezago educativo, en la actualidad adolescentes mayores de 15 años no cuentan con educación básica completa. Solo en el año 2000 eran 34 millones de mexicanos y de seguir la actual tendencia, se estima que para el año 2025 la cifra podrá llegar a poco más de 40 millones de mexicanos. (Movimiento Social Republicano, 2006).

Los índices de eficiencia terminal y de absorción descienden conforme se avanza en cada nivel educativo:

	INGRESAN	CONCLUYEN
NIVEL EDUCATIVO		
Primaria	100	91.3
Secundaria	87.4	69.6
Media Superior	60.7	37.0
Superior	29.2	14.6

Fuente: Revista Tecnología y Comunicación Educativas, No 44, enero-junio 2007.

En el **Estado de México**: En **primaria**, los índices de reprobación y deserción son mínimos, mientras que en **secundaria** es del 92.1 por ciento, debido a que en esta etapa donde los estudiantes comienzan a interrumpir sus estudios.

En lo que se refiere al **nivel medio superior**, la cobertura es del 50.4 por ciento, de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Educación Estatal, en el año 2007. (Revista Tecnología y Comunicación Educativas, No 44, enero-junio 2007).

Lamentablemente con la deserción, se agravan las pérdidas económicas, dando lugar a una disminución de los magros recursos invertidos en la educación, **repercutiendo en dos aspectos**:

-En el desarrollo del país toda vez que los individuos adquieren poca preparación educativa que en cierta medida lacera el avance educativo a nivel nacional.

-Al no lograr uno de los objetivos primordiales de la sustentabilidad social, el cual es perseguir la equidad, que significa proponerse la eliminación de la pobreza y de que todos los estratos sociales se beneficien de las virtudes del crecimiento económico. (Munasinghe, 1993)

Por lo que el análisis del **desarrollo sustentable** es precisamente el que contempla dicha visión integral, debido a que incorpora elementos ecológicos, económicos y sociales.

Si bien es cierto, la **deserción escolar** es un problema que se agrava día a día y esto no necesariamente implica que sus causas se encuentren en el ambiente escolar, porque sabemos que existen otras variables externas como las sociales, económicas e incluso las políticas, que impactan esta problemática.

A pesar de que se habla continuamente de la gravedad de esta situación poco se ha hecho por investigar el peso que tienen en los distintos niveles del sistema educativo sobre los diversos factores que intervienen en este fenómeno.

Ahora bien, **los sistemas abiertos creados** en la década de los setentas surgen como una ampliación de oportunidades para continuar sus estudios aquellas personas que por diversas causas se encontraban impedidos de continuar con su preparación bajo un sistema escolarizado; (Colegio de Bachilleres, 2010); sin embargo, esta modalidad no escapa del problema que nos ocupa, dado que presenta un alto porcentaje desertivo. ¿Por qué si la educación abierta surge como una alternativa, presenta esta problemática, llamada deserción o abandono causando falta de desarrollo sustentable social?

Con el objeto de precisar cuáles son los factores que podrían asociarse a la deserción, se muestra un acercamiento en el marco de algunos planteamientos teóricos, tomando en cuenta los estudios realizados en Estados Unidos, en el documento de Vicent Tinto (2000); reconociendo la existencia de diferentes modelos y teorías que buscan explicar el fenómeno de la deserción, apoyándose con algunas entrevistas y relatos de vida hechos a alumnos desertores.

Respecto, al tema de **sustentabilidad**, muchas son las definiciones existentes para los términos sinónimos desarrollo sostenible, sostenibilidad o sustentabilidad. No obstante, la más difundida es la enunciada en el Informe Brundtland (PNUMA, 1987): “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”. Sin embargo, este enunciado está formulado con demasiada ambigüedad, lo cual por otra parte justifica su gran aceptación y uso en documentos de muy diversa índole.

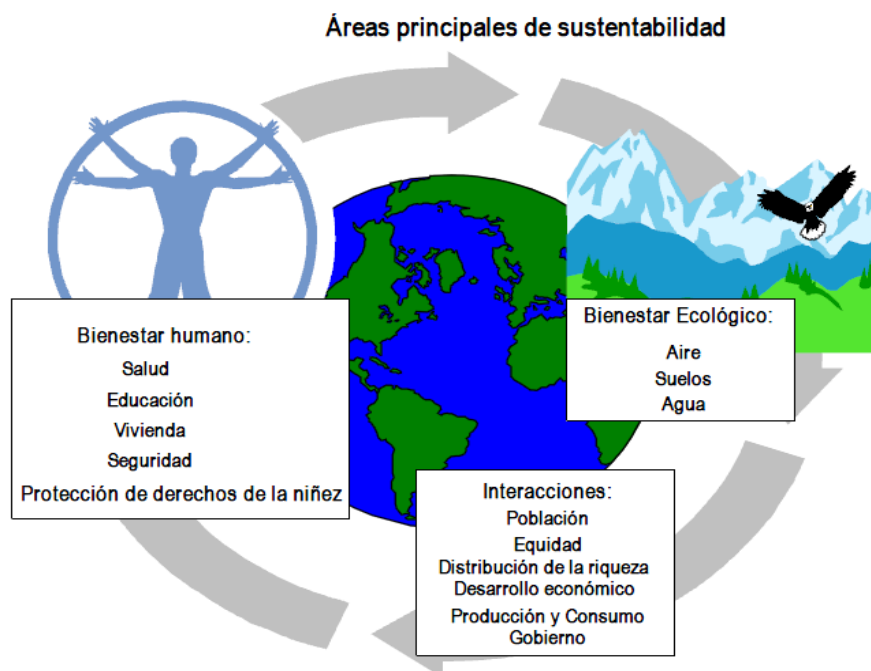
El uso de la definición de sostenibilidad del Informe Brundtland centrada en el aspecto de equidad intergeneracional, plantea importantes problemas metodológicos que obligan a la definición a priori de los siguientes hechos: el horizonte temporal, las preferencias de las generaciones futuras, las necesidades básicas a satisfacer la coherencia interna de sostener un desarrollo que actualmente no es equitativo entre las naciones. (Page, 1991)

Gran número de autores, al margen de los trabajos de Georgescu-Roegen entre otros, consideran que la mera conjugación de las palabras “desarrollo” y “sostenible” supone un mero supuesto, argumentando que el crecimiento por definición, no puede sostenerse dada la irreversibilidad de determinados procesos de degradación y escasez generados.

Por su parte, Goodland y Ledec (1987, pág. 20) aluden al desarrollo como una pauta de transformaciones estructurales económicas y sociales que optimizan los beneficios disponibles en el presente sin perjudicar el potencial para beneficios similares en el futuro. Con el mismo interés intertemporal, Tietenberg (1992) sugiere que la sostenibilidad significa que las generaciones futuras estén al menos tan bien como las generaciones actuales. Repetto (1994, pág. 15) se refiere al concepto como una estrategia de desarrollo que gestione todos los bienes, recursos naturales y recursos humanos, así como financieros y físicos, para incrementar el bienestar a largo plazo.

Frente a la ambigüedad del concepto, la mayoría de los autores desglosan el término en varios componentes. En tal sentido, destaca el esquema de los tres pilares del desarrollo sostenible propuesto por Munasinghe (1993), que distingue entre sostenibilidad medioambiental, económica y social. La primera de ellas se refiere a la conservación de los sistemas soporte de la vida (tanto fuentes de recursos, como destino o depósito de residuos); la sostenibilidad económica se refiere al mantenimiento del capital económico; la acepción social es definida como el desarrollo del capital social. Finalmente, el desarrollo sustentable es el concepto integrador de ambos (ver figura).

Pilares de la sustentabilidad



Fuente: (PNUMA, 1987)

Levantamiento de Información

Una de las formas en las que encuentro un sustento potencial para poder explicar las causas de la deserción y en especial de los alumnos pertenecientes al sistema abierto del nivel medio superior, son los relatos de vida, como una herramienta técnico metodológica que permite recuperar información de los sujetos de manera directa que han tenido la vivencia del tema motivo de estudio.

Entendidos estos como un intento por descubrir lo social, en el cual la comunicación adquiere un lugar central, siendo el sujeto el protagonista. (Sandoval, 2010)

Es importante remarcar la diferencia que distingue, lo que se denomina historia de vida con el relato de vida. Aunque a primera vista parecieran ser las mismas técnicas, no lo son. La primera remite a estudios sobre una persona determinada, que sí incluye su propio relato, pero que es completado por el investigador con otras clases de documentos o narraciones. Se basa en recorridos amplios en la vida de un sujeto; lo que interesa es una suerte de totalidad, donde el orden cronológico tiende a ser respetado. Tampoco es el testimonio, ya que éste último toma al individuo en calidad de partícipe u observador de un hecho, por lo tanto se aleja de la entrevista biográfica.

También se lo podría diferenciar de la historia oral, siendo ésta, el análisis de fuentes orales con un objetivo histórico.

Aunque indudablemente comparten características comunes, y tal vez la historia oral sea la técnica más abarcativa de las señaladas, las diferencias existen a pesar de que a veces parezcan sutiles. Poder explicitarlas ayuda a una mejor comprensión de las posibilidades y potencialidades de cada una.

A diferencia de todo lo anterior, el relato de vida es una entrevista que busca conocer lo social a través de lo individual. Por eso se sustenta en la experiencia del individuo, no teniendo que ser este último una persona en particular ni especial, ya que sólo basta con ser parte de la comunidad a la cual se estudia.

Éstas han sido algunas de las características que tanto Daniel Bertaux como Franco Ferrarotti ambos con una amplia trayectoria en la aplicación de esta técnica en sus investigaciones defienden, como parte de reivindicar lo biográfico en tanto enfoque metodológico y no simplemente como herramienta o técnica.

Así, cuando se habla de una entrevista biográfica hago referencia a un relato pronunciado en primera persona, ya que lo que se intenta rescatar son las experiencias de ese individuo. Casi nunca se pretende que sea exhaustivo, sino que se centra en algún momento o aspecto de la vida

Es necesario aclarar que en tanto el individuo se posiciona en primera persona y habla de sus experiencias, se le considera el personaje del relato. No importa si dice absolutamente todo, ni si respeta el orden cronológico, sino los hechos que son iluminados por la selección del recuerdo y la lógica de conexión que se evidencia en el relato.

Hay que tener presente que todo relato biográfico es focalizado, parcial, y su primer recorte está dado por el investigador mismo con base en su interés de conocimiento. Tampoco debe importar si las cosas ocurrieron tal cual lo contado, ni si es absolutamente verdad. Esto se basa en que si no sucedió así, por lo menos desde el presente se le concibe de esa manera y por lo tanto se actuará consecuencia.

Para la realización de este estudio se localizaron 15 estudiantes que desertaron de dos preparatorias abiertas del Estado de México, entre mayo del 2009 a mayo del 2010 y cuyas edades oscilan entre los 17 y 28 años. De ellos 8 eran de sexo femenino y 7 de sexo masculino.

La dificultad de este trabajo radica que son alumnos que salieron del sistema.

El primer instrumento fue la entrevista, la cual contaba con 34 preguntas, para después realizar los relatos de vida.

El objetivo de la aplicación de las entrevistas consistió no solo en investigar las causas y consecuencias de la deserción, sino también obtener información para elaborar posibles soluciones al problema.

Cabe mencionar que para respetar el anonimato de los entrevistados, se utilizan determinadas claves, que me permitieron tipificar la información.

Comentarios de los relatos de vida.

La deserción adquiere dimensiones especialmente preocupantes, porque si se toma en cuenta que es a través de la educación, que los jóvenes adquieren y construyen el conocimiento, y los instrumentos necesarios para poder formarse personalmente, profesionalmente y prepararse para una plena incorporación a la sociedad, es entonces la deserción, un tema que debe preocupar a nuestro país.

Los problemas económicos son los que influyen más para que un alumno deserte y también repercuten en forma negativa en la calidad de los recursos necesarios para la educación, de ahí la necesidad de mejorar la distribución y eficacia de los recursos disponibles como becas a los alumnos del sistema abierto, mejorar el material didáctico, capacitación al docente en cada centro educativo del sistema abierto con el fin de combatir la deserción y fortalecer el desarrollo pleno de Sustentabilidad Social

Conclusiones

A pesar de estar especificado en las facultades del Colegio de Bachilleres impartir educación en las modalidades escolar y extraescolar, no es sino hasta el año de 1975 que se conformó la nueva estructura denominada Sistema de Enseñanza Abierta, para ampliar la cobertura educativa y mejorar la eficacia terminal del nivel medio superior que habrá de repercutir significativamente en la educación superior. (Colegio de Bachilleres, 2010)

En el S.E.A. se respeta el ritmo individual de estudio ya que el avance académico depende de cada persona, de su capacidad de aprendizaje y del tiempo que se dedique a su formación.

Teniendo en cuenta que para la realización de un relato de vida, no basta con una sola entrevista, sino con varias.

La metodología del S.E.A. está basada en tres principales elementos: la Asesoría Académica, los Materiales Didácticos y la Evaluación del Aprendizaje, orientados hacia el estudio independiente, es decir, a formar estudiantes conscientes de su propio aprendizaje para regularse y autodirigirse. (<http://www.bachillerato.sead.net/indx.htm>)

En este trabajo se consideraron cinco aspectos del Sistema de Enseñanza Abierta: jurídico-político, epistemológico, psicológico, social y económico, en vista a facilitar la lectura y estudio de sus elementos y su articulación para la creación y funcionamiento de esta modalidad.

La mayoría de los proyectos y programas que se encuentran para esta modalidad pertenecen al tipo de educación compensatoria cuyo objetivo solamente radica en atender la demanda estudiantil sin realizar cambios en la planificación, organización e instrumentación de los sistemas abiertos; así, los resultados obtenidos son pocos satisfactorios y los programas implementados son considerados como fracasos.

De manera general se observó que no existe coherencia entre los fines y objetivos de este sistema. Situación originada tal vez porque al sistema abierto no se le reconoce la importancia y la validez que podría tener.

Desafortunadamente la estructura social, las condiciones políticas y económicas de nuestro país obstaculizaron gran parte del sistema educativo que se realiza en la modalidad abierta.

Es importante también resaltar que no importa el tiempo que haya transcurrido después de que el alumno haya abandonado los estudios para que pueda inscribirse en el S.E.A. y concluir el ciclo de enseñanza media superior, siempre y cuando tenga completos los estudios de la enseñanza básica.

El S.E.A. enfrenta algunas limitaciones y problemas, entre éstos se encuentran la falta de material didáctico, la escasez de recursos humanos y económicos y además la necesidad de difundir y promover las ventajas de estudiar en este sistema.

La deserción adquiere dimensiones especialmente preocupantes, porque si se toma en cuenta que es a través de la educación, que los jóvenes adquieren y construyen el conocimiento, y los instrumentos necesarios para poder formarse personalmente, profesionalmente y prepararse para una plena incorporación a la sociedad, fortaleciendo en nuestro país el desarrollo sustentable Social pleno, es entonces la deserción, un tema que debe preocupar a nuestro país.

Los problemas económicos son los que influyen más para que un alumno deserte y también repercuten en forma negativa en la calidad de los recursos necesarios para la educación, de ahí la necesidad de mejorar la distribución y eficacia de los recursos disponibles como becas a los alumnos del sistema abierto, mejorar el material didáctico, capacitación al docente en cada centro educativo del sistema abierto con el fin de combatir la deserción.

La labor para reunir la información de los relatos de vida tuvo dificultad, ya que los alumnos entrevistados habían salido del sistema abierto. Lo cual provocó que las entrevistas se extendieran en tiempo por las actividades propias de los estudiantes desertores o que las entrevistas no se concretaran por falta de interés de los alumnos o por causas ajenas a la voluntad de la sustentante.

Bibliografía

Bertaux Daniel (2005). Relatos de Vida. Ediciones Ballaterra. S.A. España.

Colegio de Bachilleres (2010). El sistema de Enseñanza Abierto. C.A.F.P. México.

Goodland, R. y G. Ledec (1987). Neoclastic economics and principles of sustainable development. Ecological Modelling Jaramillo Ma. de la Luz (1999). La Deserción Escolar. Escuela Normal para Profesores. Toluca, México.

Munasinge, M. (1993). Environmental Economics and Sustainable Development, World Bank Environmental Paper 3, World Bank, New York.

Pnuma (1987). Our Common Future. Report of The United Nations Commission on Environment and Development. Oxford University Press. Oxford.

Revista Tecnología y Comunicación Educativas, No 44, enero-junio 2007.

Sandoval Teodoro (2010), Metodología de la Ciencia del Derecho, UAEM, México.

Tinto Vicent, (2000). El Abandono De Los Estudios Superiores: Una Nueva Perspectiva de las Causas del Abandono y su Tratamiento, Cuadernos de Planeación Universitaria, Año 6, No. 2, ANUIES-UNAM, México.

Tinto Vicent (2001). La Deserción en la Educación Superior: Síntesis de las Bases Teóricas de Las Investigaciones Recientes, en: Review of Educational Research, Vol 45, No. 1, Columbia. (Tr. Carlos María de Allende) ANUIES, 1998.

Tinto Vicent (2000). Una Reconsideración De Las Teorías De La Deserción Estudiantil, Grupo Interinstitucional para el desarrollo del proyecto de eficiencia terminal, rezago y deserción estudiantil, ANUIES (Tr. Felipe Martínez Rizo).

Preparatoria abierta. Agosto 2010. En: <http://www.bachillerato.sead.net/indx.htm>

Desarrollo Sustentable y Planeación Fiscal en las Empresas Familiares: el caso de una Empresa Familiar del Ramo Maderero

Moisés Torres Herrera

Instituto de Especialización para Ejecutivos

investigacion.cambioeducativo@gmail.com

Rodolfo Román Barrera

Universidad Tec Milenio

rromanb@hotmail.com

Resumen: Se integran los resultados del análisis de la investigación descriptiva cualitativa a través de un estudio de caso en una empresa del ramo maderero. El objetivo de la investigación fue identificar las ventajas, elementos esenciales y el fundamento constitucional de la planeación fiscal, con el objeto de favorecer el desarrollo sustentable y la expansión de las empresas familiares. El tema a desarrollar mantiene tres formas de análisis, primero se detalla la conveniencia y los pormenores de aproximarse al estudio sistemático de un fenómeno como éste, segundo se analiza la relevancia social de profundizar en el tema y la importancia que representa para el desarrollo sustentable de las empresas y para la región, al considerar a la planeación fiscal como un recurso valioso a la hora de considerar el avance hacia un mejor nivel de producción y una estabilidad financiera al interior y al exterior de la propia empresa, tercero se identifica el valor teórico de la interpretación a un fenómeno tan singular como lo es el uso (consciente, o inconsciente/intuitivo) de la planeación fiscal como una estrategia administrativa para la expansión y el desarrollo sustentable de las empresas. Los resultados obtenidos permiten identificar que en el discurso y lenguaje de los contadores y tomadores de decisiones, el término planeación fiscal ocasiona rechazo y cautela, aunque en la práctica si se desarrollen o lleven a cabo prácticas vinculadas a la planeación fiscal.

Palabras clave: Desarrollo sustentable, planeación fiscal, empresas familiares.

Abstract: The results of the analysis of qualitative descriptive research through a case study in a company are integrated together. The aim of the research was to identify the advantages, essential elements and the constitutional basis of tax planning, in order to promote sustainable development and expansion of family businesses. The topic to be developed has three forms of analysis, first convenience and details of approach to the systematic study of a phenomenon like this, second the social relevance of deepening the theme and the importance it represents for sustainable development discussed detailed businesses and the region, to consider tax planning as a valuable resource when considering the move towards a better standard of production and financial stability inside and outside the company, third the theoretical value is identified the interpretation as unique

it is the use (conscious or unconscious / intuitive) of tax planning as a management strategy for expansion and sustainable development of enterprises phenomenon. The results allow to identify that the speech and language of accountants and decision makers, the term tax planning and caution causes rejection, although in practice if they develop or carry out practices related to tax planning.

Keywords: Sustainable development, tax planning, family businesses.

Introducción

El principal desafío que enfrentan los gobiernos –desde los niveles municipales o micro regionales hasta los niveles nacionales -, es el de saber cómo diseñar y aplicar sistemas de gestión capaces de fomentar y conciliar tres grandes objetivos que en teoría llevarían al desarrollo sustentable: el crecimiento económico, la equidad (social, económica y ambiental) y la sustentabilidad ambiental. Este trabajo se orienta al análisis de las dificultades para lograr un crecimiento económico dentro de las empresas familiares y contribuir así al desarrollo sustentable.

Las apreciaciones expuestas en el desarrollo de la presente problemática, son producto de reflexiones particulares derivadas de conocimientos generales y la propia experiencia laboral y profesional. La adopción en el país de un modelo de desarrollo orientado a las exportaciones, la reactivación de la economía nacional, la apertura comercial con los países de Norteamérica y la invasión que ha sufrido nuestro país de productos que se traduce en una apertura creciente de la economía, ha sometido a la producción nacional a una fuerte competencia externa. La rapidez con que se profundizó esta apertura a partir de 1995 dejó en claro que la gran mayoría de los productos nacionales se obtiene en condiciones ineficientes, razón por la cual no consiguen defenderse apropiadamente en mercados progresivamente desintervenidos.

La globalización ofrece una serie de oportunidades comerciales al país, pero exige el cumplimiento de normas de calidad en la producción, fiscales y comercialización de los bienes exportables, que obligan a una modernización en el sector maderero y de producción de muebles. Con un mundo cada vez más competitivo, el sector maderero necesita alcanzar mayores índices de productividad por tecnología aplicada y planeaciones adecuadas, en donde los sistemas productivos, fiscales y las cadenas de comercialización deben ser fortalecidos por un ambiente económico estable, enmarcado en la austeridad fiscal y el uso eficiente de los recursos. El posicionamiento adecuado del país dentro del proceso de globalización, no puede atenerse a la instrumentación unilateral de la apertura comercial, implica un vuelco fiscal, empresarial, productivo y tecnológico, integral y profundo, renovando aceleradamente la estructura económica del sector y estimulando el adecuado funcionamiento del mercado maderero.

Los porcentajes de participación de las empresas familiares en el país son muy importantes, por ello, es de sumo interés analizar la estructura y su funcionamiento. Una parte muy importante en la estructura es precisamente el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de una buena planeación. El 90% de los negocios en México se manejan a nivel familiar, mismos que generan entre 70 y 72% del empleo y aportan 60% del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo a las cifras publicadas por la encuesta bianual de Empresas Familiares 2012. Son empresas relativamente jóvenes, donde colaboran o han colaborado como máximo, tres generaciones familiares, tenemos a los dueños como administradores únicos y a sus hijos, con cargos gerenciales y directivos. Para Moreno (2012) este desarrollo ha sido sustancialmente sostenido ya que la economía mexicana la ejercen el 80% de las empresas mexicanas. A pesar de identificar que las Empresas Familiares mantienen una buena base de desarrollo en la mayoría de los casos, en muchas ocasiones, es administrada más por la intuición

y la experiencia en lugar de ser administrada con procedimientos básicos de planeación y administración. El 70% de las empresas en México se enfrentan al peligro de desaparecer al presentar un cambio de generación, debido a la falta de una organización que les permita trascender profesionalmente.

En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar. Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar. Una de las características más frecuentemente citadas para las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador o los fundadores.

Podemos estimar que identificar el 85 o 95% de fracasos en la secuencia o continuidad de las empresas familiares es un índice mucho muy elevado, esto es atribuible a una multitud de razones y posibilidades. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase como las siguientes:

- a) Una gerencia deficiente,
- b) Insuficiente capital para financiar el crecimiento,
- c) Control inadecuado de los costos,
- d) Cambios en la industria y otras condiciones macro.

Las empresas familiares también muestran algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza, algunas de estas debilidades son:

- Complejidad. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

- Informalidad. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.

- Falta de Disciplina. Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar.

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia. No siempre las empresas familiares son pequeñas, estas pueden ser de cualquier tamaño y desarrollar cualquier tipo de actividad, por ejemplo, hay grandes corporaciones de diferentes ramos que son nacionales y extranjeras y estas son empresas familiares al 100%. Esto nos lleva a pensar, que existe alguna razón por la cual esas empresas llegan a crecer tanto, y durar más tiempo, analizando tal detalle, encontramos que el crecimiento de estas se debe a la buena planeación y organización de sus fundadores y sucesores.

Analizando las debilidades de las empresas familiares que dura poco tiempo o no se desarrollan, observamos que para poder ser estables, tener continuidad, crecer, expandir su alcance, lograr competitividad y productividad, es indispensable contar con una buena estructura organizacional y una buena planeación, y con esto optimizar sus recursos.

Generalmente las empresas familiares inician con el fundador para atender una necesidad del mercado, quien ve en dicha necesidad una oportunidad de empezar un negocio, el fundador inicia la empresa familiar en forma modesta por carecer de suficientes recursos, en esta primera etapa la empresa depende totalmente del fundador para sobrevivir, este ciclo es cuando la mayoría de los negocios pequeños mueren. Cuando el crecimiento es mayor se requiere que se establezcan procedimientos institucionalizados. Significa que el fundador ve muy limitado su objeto y es cuando aplica la visión de un mayor crecimiento reestructurando la empresa familiar a largo plazo en la búsqueda de diversificar el mercado. En la mayoría de las empresas familiares modernas no se da prioridad al desarrollo de los líderes futuros, aun cuando deseen la continuidad, pocos fundadores preparan adecuadamente a sus sucesores para el liderazgo, por el contrario algunos adoptan diferentes prácticas que rara vez capacitan al sucesor para los retos que le depara el futuro en la dirección de la empresa familiar. (Aronoff, Ward, & Rosas, 2000) Precisamente estas son las causas que algunas empresas familiares mueren por que no existe preparación para los futuros sucesores. (Amat, 2004)

Reforzamos lo importante del tema, al ver que el 70% de las empresas familiares en México se enfrentan al peligro de desaparecer al presentarse un cambio de generación, debido a la falta de una organización que les permita trascender profesionalmente. Además, el 30% por el que desaparecen es por que “no definieron su mercado o comenzaron a tomar dividendos antes de tiempo, o porque “les cayó” hacienda por no pagar impuestos, entre muchas otras”. “Si tomamos en cuenta que estas empresas generan entre 75% y 80% de los empleos y entre 70% y 75% del Producto Interno Bruto (PIB), entonces este problema le pega bastante a la economía del país” (Moreno, 2012).

La continuidad de la empresa familiar depende de educar adecuadamente a los sucesores, inculcando valores y actitudes. La relación entre el padre y el hijo, es el mejor sistema de educación, ejemplo de promover la transmisión de los valores empresariales y de ilusionar e involucrar para su futura incorporación en la empresa familiar. El fundador de Bimbo “lamento no haber dado más tiempo, haberme creído que la educación que yo recibí en cuanto a severidad y dureza haberla repetido con ellos, es exigía, orden, disciplina, cumplimiento escrito, así aprendí yo, que la letra con sangre entra, que el que quiere a sus hijos tiene que castigarlos y como padre fui severo y arbitrario y a veces se me pasó la mano. Indudablemente de esto me he arrepentido siempre, me avergüenzo de ser un hombre con formación y haber caído en esos arrebatos, ello me provocó angustia y desconsuelo la sensación de haber fallado”.

La experiencia mencionada, demuestra que la figura del fundador influye de manera compleja y singular en el desarrollo emocional e intelectual de los hijos, para lo cual existen elementos esenciales que este debe transmitir con equilibrio, como son: amor, ejemplo de sus padres, inculcar valores y la disciplina que es fundamental para que el sucesor se convierta en persona de bien. Estos elementos ayudan a desarrollar una sana autoestima que contribuye a su seguridad. La formación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida, el fundador debe involucrar a sus hijos en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde que los hijos tienen conciencia, los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos con responsabilidad para el futuro de la empresa familiar.

(Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003) La capacitación que reciban los miembros de la familia debe ser integral e incluyente para tener la plena seguridad que se está conduciendo por el camino correcto, que todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones del fundador. Las empresas familiares tienen un trayecto y una experiencia muy arraigada, no obstante cuando llegan nuevas generaciones con otras ideas, algunos acuerdos a veces dejan de ser respetados. (Baquero y Buenrostro, 2004).

Las empresas del sector de Nuevo León que permanecen en el mercado se han visto en la necesidad de desarrollar mecanismos administrativos, productivos y de comercialización que les permitan hacer eficientes sus recursos para lograr una mayor rentabilidad, abatir costos de producción, crear alianzas con empresas de sectores afines que les permitan tener seguro el suministro de materias primas, pero esto no todas las empresas tiene la oportunidad de lograrlo. En Nuevo León, solo una pequeña parte de las empresas madereras, son empresas familiares, al pasar de los años estas fueron creciendo e incrementando su capital, esto aunado a la incertidumbre del mercado nacional. Con el incremento de sus operaciones y procesos, se han visto en la necesidad de especializar y crear áreas que en un principio no se pensaban ya que los socios realizaban estas funciones.

Dentro del departamento administrativo se encuentra el área fiscal, las empresas dedicadas a actividades empresariales y comerciales tienen la obligación del pago de impuestos, al realizar actos mercantiles, los impuestos más importantes: 1. Impuestos sobre la Renta (I.S.R.) y 2. Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.). Con la entrada en vigor de la ley del Impuesto.

Es de extrema importancia la planeación en las empresas, dado que el propósito fundamental de toda planeación es administrar los recursos materiales, humanos y organizacionales para lograr un objetivo definido. El propósito de una planeación, enfocada al área de finanzas, es incrementar el patrimonio de los accionistas, socios o dueños de las fuentes generadoras de riquezas. Si los tomadores de decisiones en las empresas familiares, enfocados en su razón de negocios, diseñaran estrategias, a través de una buena planeación, les permitiría garantizar la sustentabilidad de sus empresas, generarían empleos y con ello su bienestar personal y de los socios.

Lo anterior sin omitir su responsabilidad de pagar impuestos, de acuerdo con las leyes, pero observando siempre el principio de libertad económica, el cual exige la constante evaluación de procedimientos que les permitan optimizar sus recursos económicos (patrimoniales), de modo que aporten lo justo de acuerdo con su capacidad, lo que constituye una acción natural de toda persona por administrar sus inversiones y procurar su bienestar. Si buscamos optimizar los recursos financieros, la planeación fiscal adquiere una importancia significativa como "herramienta administrativa" capaz de producir beneficios y sustentabilidad económica.

En la práctica profesional nos encontramos con frecuencia el hecho de que las empresas desean planear fiscalmente; pero al momento de utilizar el término, parece que lo que buscan es la disminución de su carga tributaria, sin cuidar el marco legal, algunas otras aplican alternativas que no les corresponde y no es producto de su actividad normal, sino de una ficción creada para evitar o evadir el pago del impuesto. La planeación fiscal trata de hacer respetar el marco de la ley y someter las acciones de la empresa y de las personas a establecer medidas de seguridad fiscal y de productividad, por medio de una planeación estratégica del negocio, donde se considere el esquema fiscal adecuado y pagando al final de cuentas lo justo, entendiéndose por ello, lo que se encuentre regulado por la ley específica de cada contribución.

Al optimizar la obligación sustantiva de pago y no verse expuesto a un régimen fiscal complejo que lleve al cumplimiento de obligaciones colaterales excesivas puede ser motivo de una planeación fiscal. Lo que busca el planeador fiscal es analizar y encontrar espacios de legalidad que puedan representar al contribuyente diferir o atenuar el pago de impuesto y poder aprovechar uno u otro contrato mercantil para realizar cierta operación, o darle un reordenamiento a la empresa con un enfoque fiscal. Su objetivo básicamente es: eliminar, atenuar o diferir la carga fiscal de toda operación, siempre con apego a las leyes y contando con el soporte documental que demuestre la legalidad de los actos. Cabe destacar que en ocasiones las opciones o alternativas pueden estar explícitamente establecidas en la ley (estímulos fiscales), pero que en otros casos, en su gran mayoría, los beneficios son implícitos y deben obtenerse mediante el estudio asiduo e interpretación armónica de diversas leyes (tesis aisladas, jurisprudencias, criterios del servicio de administración tributaria, entre otras).

Para Corona (2009) si bien la planeación fiscal como tal es legítima, en la práctica puede ser complicado distinguir entre una conducta lícita de otros actos ilícitos como: la simulación fiscal, la evasión fiscal, fraude o delito fiscal y además deberá tener una lógica operativa. En este caso tomaremos como ejemplo una empresa familiar dedicada a la transformación y comercialización de la madera, misma que fue iniciada en nuestra ciudad en el año de 1968 por el abuelo de la familia. En 1976, el padre funda una nueva empresa dedicada a la fabricación de muebles. Con el paso del tiempo el giro del negocio fue cambiando y se dejaron de hacer muebles para dar paso a la fabricación de puertas sólidas, balaustradas, puertas, en fin, productos que se pudieran realizar en forma más automatizada.

El propósito general de esta investigación se orienta hacia la identificación de las fases o etapas formales y los elementos inherentes o intuitivos de una planeación fiscal y el conocimiento y reconocimiento de todas aquellas ventajas que le representa a una empresa en su orientación hacia la expansión o en el proceso de hacer más eficientes los recursos a su disposición, En este sentido que se propone el siguiente objetivo general, como la gran directriz para llevar a buen término el proyecto de investigación original.

Objetivo general de la investigación

Identificar las condiciones, ventajas, elementos esenciales y fundamento constitucional de la planeación fiscal, con el objeto de favorecer el desarrollo sustentable y la expansión de las empresas familiares.

La cobertura del presente objetivo general se orienta y focaliza hacia el desarrollo de aspectos particulares como lo es la idea de describir concretamente el sentido de la planeación fiscal dentro del repertorio de herramientas administrativas en la empresa, identificando los elementos diferenciadores y estratégicos, que le hacen prevalecer por sobre otras herramientas, este es

espíritu que genera el contenido del primero objetivo particular. El segundo objetivo particular se enmarca con la idea y el sentido de determinar si existen o no elementos que dentro de este proceso hemos denominado intuitivos, al ser utilizados de una manera no tan conciente o racionalmente conciente como en otros casos en el uso de herramientas administrativas, por parte de los tomadores de decisiones o el personal a cargo del manejo de la contabilidad y el seguimiento puntual para las obligaciones fiscales o tributarias. El tercer objetivo particular tiene que ver con la identificación de evidencia fáctica del estudio, al entrar en contacto con una empresa familiar concreta para analizar los criterios que dirigen la toma de decisiones sobre aspectos tributarios con relación a posibles procesos de planeación fiscal dentro de ellos.

Objetivos particulares de la investigación

1. Describir el sentido de la planeación fiscal como herramienta administrativa que permite el desarrollo sustentable desde la empresa.
2. Determinar cuáles son los procesos inherentes de la planeación fiscal intuitiva que generan ventajas y condiciones fiscales.

Las preguntas de investigación que se han generado como directrices para llevar a cabo esta investigación son las siguientes, en coherencia para con los objetivos particulares son las siguientes:

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el sentido de la planeación fiscal como herramienta administrativa que favorece el desarrollo sustentable desde la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos inherentes de la planeación fiscal intuitiva que generan ventajas y condiciones fiscales?

Justificación

El tema a desarrollar mantiene 3 ejes en su justificación. El primero de ellos, es la conveniencia, se detallan los pormenores de aproximarse al estudio sistemático de un fenómeno como éste. Un segundo eje presente en este apartado es la relevancia social de profundizar en el tema y la importancia que representa para el desarrollo de las empresas y para la región, al considerar que la planeación fiscal puede ser un recurso valioso a la hora de considerar el avance hacia un mejor nivel de producción y una estabilidad financiera al interior y al exterior de la propia empresa. Por último y no por ello menos importante, se identifica e integra en este trabajo el valor teórico de la interpretación a un fenómeno tan singular como lo es el uso (consciente, o inconsciente/intuitivo) de la planeación fiscal como una estrategia administrativa para y la expansión de las empresas.

Conocer el marco jurídico fiscal de las empresas representa una de las principales justificaciones para la realización y culminación de un proyecto como el que aquí se plantea. Conocer el contexto en el que las empresas familiares deben tributar, como personas morales, para desarrollar estrategias de planeación fiscal sustentadas y viables, sin perder de vista el marco de legalidad. Es necesario para los expertos en la materia, contadores y abogados fiscalistas, porque tendrá como resultado el definir la correcta aplicación de estos ordenamientos, aportándoles el conocimiento necesario para orientar a los socios accionistas o dueños de las empresas acerca de las ventajas que hay en cada planeación o estrategia fiscal contenida en dicho marco jurídico fiscal, lo que reanudará en un beneficio económico para los contribuyentes que se sitúen en este supuesto al cumplir correctamente con sus

obligaciones fiscales y al mismo tiempo evitar pagos excesivos de impuestos por desconocimiento de las normas aplicables al caso.

Los beneficiados directos de los resultados de esta investigación son, en primero lugar las empresas familiares, ya que el supuesto planteado en el presente trabajo es de aplicación general y al aprovechar las ventajas, facilidades y estímulos que en este sentido brindan las leyes complementarias a los impuestos, se tendrá la certeza de que se cumple correctamente con las obligaciones en materia tributaria, ahorrando cuando se posible y optimizando los recursos económicos, que esto a su vez podría traducirse en inversiones, desarrollando así un más y mejores productos, a un mejor precio de mercado y desarrollando ventajas en competitividad.

Valor Teórico

Uno de los propósitos prioritarios de esta investigación se orienta a la reunión de los lineamientos fiscales, estímulos y facilidades que puedan apoyar el trabajo de estudiantes, empresarios y profesionistas del área fiscal en materia del desarrollo de estrategias de planeación fiscal y ofrecer la posibilidad de ampliar el conocimiento al aplicar dichas estrategias en las empresas. Se espera que un estudio de esta naturaleza pueda comunicar ampliamente las principales variables que determinan cómo los empresarios toman las decisiones a la hora de aplicar estrategias para mantener un esfuerzo de expansión, asumiendo dentro de este estudio que la planeación fiscal se utiliza con este fin.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se orientó hacia un enfoque descriptivo cualitativo, Hernández Sampieri, (2008, p. 8) plantea que el diseño de una investigación cualitativa transita por diversas fases, entre ellas la identificación de la idea como una primera fase, en esta investigación la idea básica ha sido el identificar los elementos y condiciones que son percibidas como una herramienta administrativa hacia la expansión de la empresa desde la visión de los tomadores de decisión.

Una segunda fase la constituye el planteamiento propiamente del problema, dentro del desarrollo del planteamiento identificamos que la planeación fiscal, además la polémica de su propia definición cercana a la elusión o evasión fiscal connota significados diversos, positivos en varios sentidos a la hora de ser seleccionada como una herramienta legítima y asertiva para avanzar en la expansión y el desarrollo de la empresa y una connotación negativa para el SAT quien establece la prohibición asumiendo su uso como un recurso no legítimo en el proceso de tributación.

El paso tres del diseño se enmarca precisamente en la inmersión inicial en el campo, esta fase para Hernández Sampieri (2008) representa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar posibles informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. Esto ha representado, dentro del desarrollo de la investigación, el haber profundizado en un nuevo sector de interés subrayando lo que aquí se ha denominado el Uso de la Planeación Fiscal Intuitiva, entendiéndolo por ello una serie de decisiones que dan forma a procesos de aplicación o implementación inherentes a los pasos o fases de una planeación fiscal, utilizada de manera “no consciente” por parte de los tomadores de decisiones y que siguen los métodos y formas de la propia planeación fiscal.

El paso cuatro y cinco tienen que ver con la concepción del diseño del estudio, la definición de la muestra y el acceso a ésta. En este caso esta fase se desarrolló con la discusión y el análisis sobre la conveniencia de mantener un abordaje cualitativo a través de una metodología de estudio de casos, seleccionando como muestra inicial una empresa familiar desatacada en la zona y región al haberse mantenido por más de 30 años en el mercado y haber superado la etapa de sucesión. En esta misma empresa se cuenta con el acceso asegurado a los datos y los tomadores de decisión.

El paso seis se sitúa en la fase de recolección de datos, en este caso, se seleccionó la técnica de entrevista semi-abierta para realizar la recabación de datos, además de seguir un proceso de observación no estructurada. El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Web, 1988 en Hernández Sampieri, 2008). Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

El paso siete se refiere al análisis de datos, que permitirá lograr el paso siguiente, la interpretación de los datos y la elaboración del reporte de resultados.

MARCO CONCEPTUAL NORMATIVO

Concepto de planeación fiscal

Acción y efecto de planear, planeamiento. Determinación anticipada de fines y disposición de los medios necesarios para realizar estos. El concepto de “plan” se vincula con el de desarrollo racionalizado y sistemático y con el cálculo económico y político. Para De Piña (1965) la planeación es la etapa del proceso administrativo que se encarga de prever los recursos materiales, humanos y organizativos para poder lograr un objetivo definido.

Son muchos los autores que han abordado estos temas, y comúnmente conocemos a la planeación fiscal como la forma de: abatir, disminuir o diferir la carga fiscal de toda operación, siempre estando apegado a las leyes. José Corona Fuentes conceptualiza la planeación fiscal como: “La optimización de las obligaciones sustantivas y colaterales a que está obligado el contribuyente, apegada a derecho”. Por su parte, Enrique Arroyo Morales la define como: “En términos generales, se puede afirmar que la planeación fiscal es el estudio previo de determinados hechos, encuadrándolos dentro de las disposiciones fiscales vigentes, con el fin de lograr las máximas ventajas posibles en materia fiscal”

- a. Daniel Diep (1987) la define con una doble visión: “ por planeación fiscal se puede entender:
- b.
 - La que realiza el Gobierno a través de sus órganos representativos, para instrumentar los medios de recaudación y así combatir técnica y racionalmente la defraudación burda y simple en la que incurre el tributante mal informado y que asume sobre si una postura y conciencia de delincuente común, huidizo y simulador.

- La que realizan los gobernados para cumplir, dentro de la ley, con las obligaciones tributarias que el gobierno les imponga, es decir, reduciendo o suprimiendo las cargas tributarias al máximo posible mediante medios propios y por simple salvaguarda de sus intereses económicos. Absteniéndose así, de transgredir la ley -con el siguiente ahorro administrativo del estado para vigilar y enjuiciar-; responsabilizándose de su seguridad jurídica –con el consecuente efecto de honestidad-; y, ubicándose dentro del contexto de sus derechos cívicos- lo que los coloca en mejor posición para demandar lo que a sus intereses convenga respecto a la actuación de los funcionarios públicos-.

Por lo tanto, podemos considerar que la planeación fiscal es una derivación jurídico-económica, sustentándose en el estado. Y es vital precisar que no es el objeto de la planeación fiscal la evasión fiscal, ya que está se considera un delito, y nos lleva a penas o sanciones económicas.

La Planeación Fiscal vs Ética Profesional

Los profesionistas y personas involucradas en la materia fiscal ya sean contadores, abogados, empresarios, etc. debemos realizar nuestro trabajo teniendo en mente el compromiso moral adquirido ante la sociedad, nuestro país y nosotros mismos, es por ello que al momento de realizar cualquier estrategia de planeación fiscal en las empresas no debemos de perder de vista la ética profesional y pagar los impuestos de manera proporcional, justa y equitativa, tal como lo establece nuestra carta magna puesto que de no ser así podría verse afectado nuestro país, la sociedad y nosotros mismos.

Diferencias entre evasión, elusión y planeación fiscal

Evasión Fiscal

El significado gramatical es fugarse o escaparse. Cualquier acción u omisión que de por resultado el incumplimiento de un deber contributivo que permita a un sujeto conservar intacto su patrimonio en perjuicio del Estado. El artículo 109 del Código Fiscal de la Federación menciona: Es el que declara ingresos menores o usar deducciones falsas.

Elusión Fiscal

Conducta lícita que consiste en evitar la causación de un gravamen por medio de la realización de actos jurídicos permitidos por la ley, aprovechando los vacíos legislativos.

Planeación Fiscal

Optimización de la obligación sustantiva y colateral a que está obligado el contribuyente (Corona, 2009, p. 4) . Son tres términos diferentes: la evasión está relacionada con la omisión del pago no apegada a derecho y la elusión con el hecho de evitar las responsabilidades fiscales por medio de la maquinación dolosa, en cambio, la planeación fiscal es el esfuerzo por optimizar la carga tributaria ceñida estrictamente a derecho.

Límites de la planeación fiscal

Para Corona (2009, p. 4) la planeación fiscal encierra el más absoluto respeto a los preceptos legales, puesto que de lo contrario, dejaría de ser técnica, económica y jurídica; de optimizar la carga tributaria y hasta de considerarse como planeación, dado que tal proceder se constituiría en mera infracción de los preceptos legales y, obviamente, jamás podrías ser ese su objetivo. Las limitaciones están en función del régimen fiscal y las condiciones en que se encuentra particularmente el contribuyente.

Debido a que la discrepancia fiscal con la autoridad competente puede acarrear problemas cuando no se está seguro del diseño, fundamentación y motivación, por lo que se hace necesario conocer las consecuencias en que pueden verse implicados los diferentes actores cuando el trabajo de planeación no está hecho a conciencia.

Defraudación fiscal

El Código Fiscal de la Federación en su artículo 108 establece que comete delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omite total o parcialmente el pago de una contribución u obtenga beneficio indebido en un perjuicio del fisco federal. Como se ha señalado la defraudación fiscal supone la intención de dañar la realización de un acto voluntario con la ocultación de cualquier situación con relevancia fiscal, con la intención deliberada de sustraerse en todo o en parte a una obligación fiscal.

En México esta conducta se encuentra regulada tanto a nivel federal como a nivel local a través de los distintos ordenamientos jurídicos que contemplan las diferentes conductas que pueden dar lugar a la comisión de delitos, así como las facultades de las autoridades fiscales para proceder penalmente en contra de los posibles delincuentes.

A nivel federal, el Código Fiscal de la Federación en su artículo 108 contiene las distintas conductas que se consideran como defraudación fiscal, estas son: “Comete el delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omite total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal. La omisión total o parcial de alguna contribución a que se refiere el párrafo anterior comprende, indistintamente, los pagos provisionales o definitivos o el impuesto del ejercicio en los términos de las disposiciones fiscales.”

Asimismo, se contemplan las penas aplicables a éstas, las cuales van de los tres meses hasta los nueve años de prisión, esto dependiendo del monto de lo defraudado; además de aquellas conductas que se consideran agravantes de la defraudación fiscal, cuando se originen por:

- a) Usar documentos falsos
- b) Omitir reiteradamente la expedición de comprobantes por las actividades que se realicen, siempre que las disposiciones fiscales establezcan la obligación de expedirlos
- c) Manifestar datos falsos para obtener de la autoridad fiscal la devolución de contribuciones que no le correspondan
- d) No llevar los sistemas o registros contables a que se esté obligado conforme a las disposiciones fiscales o asentar datos falsos en dichos sistemas o registros
- e) Omitir contribuciones retenidas o recaudadas.

Y en el artículo 109 del citado Código, se señalan aquellos actos equiparables al delito de defraudación fiscal, estos son:

- Que se consigne en las declaraciones que se presenten para los efectos fiscales, deducciones falsas o ingresos acumulables menores a los realmente obtenidos o determinados conforme a las leyes.

- Que se omita enterar a las autoridades fiscales, dentro del plazo que la ley establezca, las cantidades que por concepto de contribuciones se hubieren retenido o recaudado.
- Que se beneficie sin derecho de un subsidio o estímulo fiscal.
- Que se simule uno o más actos o contratos obteniendo un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal.
- Que se omita presentar, por más de doce meses, la declaración de un ejercicio que exijan las leyes fiscales, dejándose de pagar la contribución correspondiente.
- Dar efectos fiscales a comprobantes digitales que no reúnan los requisitos.

Cabe mencionar que además de la defraudación fiscal, el Código Fiscal de la Federación contempla otros hechos considerados como delitos fiscales, estos son:

- El encubrimiento (artículo 96)
- El encubrimiento de funcionarios y empleados (artículo 97)
- La tentativa punible (artículo 98)
- El contrabando (artículos 102, 103, 105 y 107)
- Los relativos al Registro Federal de Contribuyentes (artículo 110)
- Los relativos a la presentación de declaraciones o contabilidad (artículo 111)
- El abuso de confianza cometido por depositarios e interventores (artículo 112)
- Los relacionados con la alteración de aparatos de control, sellos y máquinas registradoras (artículo 113)
- Los cometidos por servidores públicos con motivo de visitas domiciliarias, embargos sin mandamiento y revisión de mercancías de manera ilegal (artículo 114)
- Los realizados por funcionarios públicos que amenacen con formular denuncia, querrela o declaratoria (artículo 114-A)
- Los efectuados por servidores públicos, por revelar información proporcionada por el sistema financiero (artículo 114-B)
- El robo o destrucción de mercancías en recintos fiscales o fiscalizados (artículo 115)
- La comercialización o transporte de gasolina o diesel sin especificaciones (artículo 115-Bis).

Así también, en el Código Federal de Procedimientos Penales, en su artículo 194 fracción VI se establece que: "... Se califican como delitos graves, para todos los efectos legales, por afectar de manera importante valores fundamentales de la sociedad, los previstos en los ordenamientos legales siguientes... VI. Del Código Fiscal de la Federación, los delitos siguientes: 1) Contrabando y su equiparable, previstos en los artículos 102 y 105 fracciones I a la IV, cuando les correspondan las

sanciones previstas en las fracciones II o III, segundo párrafo del artículo 104, 2) Defraudación fiscal y su equiparable, previstos en los artículos 108 y 109, cuando el monto de lo defraudado se ubique en los rangos a que se refieren las fracciones II o III del artículo 108, exclusivamente cuando sean calificados

A la luz de estos ordenamientos legales, se pueden evaluar las graves consecuencias que traen consigo el cometer un delito fiscal, teniendo implicaciones tanto económicas como la privación a la libertad. Por lo cual resulta de suma importancia evaluar todas aquellas acciones que se pretendan llevar a cabo dentro de una empresa y evitar caer en alguna de las conductas delictivas ya mencionadas, ya que puede darse el caso que se pretendan disfrazar éstas como estrategias a seguir en la “planeación fiscal”.

Discrepancia fiscal

Este término significa: “diferencia o desigualdad que resulta de la comparación de las cosas entre sí” (Diccionario enciclopédico Lexipedia). Por lo que discrepancia fiscal es la diferencia o desigualdad que resulta entre el contribuyente y la autoridad fiscal cuando se realizan erogaciones superiores a los ingresos declarados. La Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el artículo 91 menciona: Las personas físicas podrán ser objeto del procedimiento de discrepancia fiscal cuando se compruebe que el monto de las erogaciones en un año de calendario sea superior a los ingresos declarados por el contribuyente, o bien a los que hubiese correspondido declarar.

Debido a los avances tecnológicos, las autoridades se encuentran en posibilidad de crear o modificar las disposiciones fiscales a fin de ejercer una mejor fiscalización, dando origen a la discrepancia fiscal, ya que mediante esta disposición tiene posibilidades de detectar omisión de ingresos, no sólo de las personas inscritas en el registro federal de contribuyentes, sino también aquellas que no lo estén, por medio de información de terceros, la autoridad puede conocer el origen de los recursos que no están siendo declarados fiscalmente y detectar los derivados de actos ilícitos.

Es por ello que el 1º de octubre de 2006 entraron en vigor reformas al artículo 107 de la Ley de Impuesto sobre la Renta vigente en el año 2011 (LISR 2011) el cual establece que cuando una persona física, aun cuando no esté inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes, realice en un año de calendario erogaciones superiores a los ingresos que hubieren declarado en ese mismo año, las autoridades fiscales procederán a:

- Comprobar el monto de las erogaciones y la discrepancia con la declaración del contribuyente y darán a conocer a éste el resultado de dicha comprobación.
- El contribuyente, en un plazo de quince días, informará por escrito a las autoridades las razones que tuviera para inconformarse o el origen que explique la discrepancia y ofrecerá las pruebas que estimare convenientes, las que acompañara a su escrito o rendirá a más tardar dentro de los veinte días siguientes.
- Sí no se formula inconformidad o no se prueba el origen de la discrepancia, se estimará ingreso de los señalados en el Capítulo IX de la Ley de ISR éste en el año de que se trate y se formulará la liquidación respectiva; el Capítulo IX refiere a los demás ingresos que obtengan las personas físicas y el artículo 167 de (LISR) fracción XV, considera como ingresos los estimados por

las autoridades fiscales, lo cuales determinarán utilizando las herramientas de fiscalización mencionadas anteriormente.

Etapas de la planeación fiscal

La formación necesaria para diseñar un plan fiscal puede obtenerse por dos medios, uno directo, como es la entrevista a ejecutivos y personal involucrado en estas áreas, y uno indirecto de investigación, que es el cuestionario predeterminado de información base, con el cual es posible detectar áreas de oportunidad. Es necesario considerar que los resultados de la planeación fiscal no son siempre de realización inmediata, por lo que conviene ser pacientes al planear a mediano y largo plazo, con base en estimaciones de cambios en la ley y la seguridad jurídica que pudiera emanar de la misma.

El plan fiscal debe formar parte de un esfuerzo de planeación estratégica del negocio en su conjunto, por lo que deberá considerarse un esquema fiscal que produzca beneficios operativos y de productividad para el negocio.

El plan fiscal debe estar ligado a una planeación estratégica de la negociación para evitar incongruencias. Es importante que la planeación estratégica del negocio contenga un plan fiscal que soporte las alternativas a tomar.

La planeación es un proceso de prevención y no de corrección, una actividad legítima a la que todos tenemos derecho. Toda planeación fiscal debe estar basada en un programa el cual estará diseñado en función de cada contribuyente así como de la estructura empresarial con que cuenta ya que cada ente económico o tiene sus propias necesidades y metas. Una estrategia fiscal no siempre es factible o no se debe suponer que sea viable para aplicar a otra u otras empresas. Algunos pasos que debemos observar para una adecuada estrategia fiscal o planeación fiscal y así lograr la optimización de los recursos de la empresa y obtener el resultado óptimo, son los siguientes:

a. Diagnóstico fiscal (a priori y posteriori)

Posterior al análisis realizado se tendrán los elementos que permitan determinar las posibles soluciones que servirán de base para la toma de decisiones o cambios a realizar, planteando los riesgos inherentes del proyecto, para que el cliente tome la decisión. Una vez reunida la información necesaria, se deben considerar todas las combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

Primer paso: En esta fase se sugiere el uso herramientas que permitan la fácil comprensión del caso, como: diagramas de flujos, cuadros comparativos, mapas conceptuales. Deberá formularse un cuestionario o se practicará una entrevista para conocer las principales obligaciones (sustantivas y colaterales) que tiene el contribuyente, con la finalidad de analizar la situación actual.

Segundo paso: Tendrán que describirse las principales operaciones que se realizan para conocer los movimientos financiero y operativo de la empresa.

Tercer paso: Se describirán los principales problemas que ha tenido y tiene la empresa en materia fiscal.

Cuarto paso: se efectuará un análisis detallado sobre:

- a) Los pagos provisionales, definitivos y declaración anual de los últimos cinco años de los diferentes impuestos;
- b) Se revisará la forma de registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (formato R-1):
- c) Se revisará el giro y la actividad preponderante del contribuyente, por medio de su acta constitutiva y las modificaciones a ésta, y
- d) Se analizará el poder notarial para actos de administración y dominio para firmar las declaraciones de pago.

Quinto paso: Se valorará el riesgo jurídico fiscal en que se encuentran accionistas, contadores y personas con responsabilidad fiscal.

Sexto paso: Se formará un expediente completo con toda la información anteriormente recopilada.

De esta forma el diagnóstico a priori observa, de manera general, la problemática fiscal y el diagnóstico a posterior detallará y analizará con mayor profundidad lo investigado para precisar el problema en cuestión.

- b. Diseño de alternativas o rumbos a seguir (valuaciones cuantitativa y cualitativa)

Algunas limitaciones que puede tener la empresa para construir un plan fiscal son:

- Falta de un sistema contable fiscal adecuado.
- Falta de control administrativo y
- Cultura de planeación

Factores que deben considerarse, independientemente de los fiscales, para construir un plan fiscal:

- Aspectos operativos y organizacionales, y
- Aspectos financieros (flujo de efectivo y otros)

Es muy importante considerar el flujo de efectivo dentro de la planeación fiscal porque representa el elemento más importante a cuidar en estos tiempo; muchas veces escuchamos que una persona asevera que tiene activos, tecnología, experiencia, per le falta liquidez (Luna, 2005, p.45) . Además se deben considerar los efectos administrativos que conlleva una planeación fiscal, porque si no se cuenta con un proceso administrativo eficiente el control fiscal podría no tener una buena base sobre la cual desarrollarse.

Las diferentes alternativas dentro del plan fiscal se constituyen por medio de la investigación, análisis y búsqueda de los diferentes regímenes fiscales, obligaciones colaterales y figuras jurídicas que pueden ser susceptibles de aplicarse sobre la entidad, analizando y proponiendo un régimen y esquema fiscales que permitan optimizar sus obligaciones sustantivas de pago colaterales (contabilidad, comprobantes, cuentas fiscales). Las alternativas se valoran de manera:

- a. Cuantitativa, (es la evolución que da como producto un resultado económico que justifique el proceso de planeación fiscal e incida en la obligación sustantiva: el pago) y
- b. Cualitativa (es la evaluación del riesgo por la medida fiscal a realizar).

La etapa de la evaluación consiste: en determinar qué resultados serán considerados para escoger la alternativa de menor riesgo y mayor rendimiento.

- c. Determinación de la hipótesis de trabajo

La etapa de evaluación consiste en determinar qué resultados serán considerados para escoger la alternativa de menor riesgo y mayor rendimiento.

- d. Elaboración de un plan de trabajo

Un plan de trabajo fiscal es la conclusión del estudio de diagnóstico y proposición de alternativas, en donde se demuestra, con los trabajos de cálculo y campo, la razonabilidad de la alternativa escogida. En esta parte del proceso se deberá hacer un análisis conjunto entre los asesores y los accionistas de la empresa para determinar cuál es la mejor alternativa y se determinarán los procesos a seguir y los tiempos para su implementación. Esta fase consiste en la acción de toma de decisiones, para encuadrar el aspecto final del proyecto, corregido en todos sus segmentos. En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes tres aspectos:

La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.

El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.

La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

- e. Implementación.

Es la parte medular del proyecto de planeación fiscal, puesto que en esta fase se aterriza lo planeado, es decir, los acuerdos que se hayan tomado. Aquí se puede involucrar a especialistas de otras áreas, teniendo todos los elementos que amparan cada acción, procurando que el cliente se encuentre protegido desde todos los enfoques. Algunos la consideran como la culminación de la misma, en la cual se deben reflejar los resultados en un período inmediato a su realización, no obstante esta idea no es del todo correcta, según lo que se aprecia en la siguiente fase.

f. Mantenimiento.

Dado el estado evolutivo de las disposiciones fiscales, es necesario que de manera continua (mensualmente al menos) se le dé seguimiento a la estrategia, procurando estar al pendiente de las posibles modificaciones, que pudiera brindar mayores alternativas de actuación y sobre todo, poner en riesgo el plan adoptado. El resultado de una correcta estrategia puede verse afectado si no se siguen políticas permanentes adecuadas, por lo que es indispensable conseguir un acercamiento directo en la operación del negocio y coordinar las actividades fiscales de manera permanente. Adicionalmente cualquier estrategia que se decida implementar no será permanente por lo que es recomendable darle un seguimiento puntual para que en caso de ser necesario, se adecue a los cambios en el entorno de negocios.

g. Soporte jurídico

Como se comentó anteriormente, toda planeación debe contemplar, esencialmente, cuatro enfoques: legal, contable y fiscal.

El enfoque legal, de modo que todo lo planeado, para su efectiva legitimidad, tenga su origen en las leyes.

El enfoque contable, es necesario para cumplir con los requisitos de forma que establecen algunas disposiciones legales, como lo son: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Código Fiscal de la Federación, Código de Comercio, etcétera.

El enfoque fiscal, atendiendo a la vinculación e interpretación de las diversas disposiciones aplicables: Tratados, Leyes, Reglamentos, Reglas de carácter general, Criterios de las autoridades, Prácticas fiscales indebidas, etcétera.

De manera enunciativa, y general para cualquier tipo de empresas, se relacionan algunas de las disposiciones que pueden afectar en cualquier momento las actividades de un negocio. Por lo tanto, es necesario conocer los aspectos que de alguna forma involucren las operaciones de la empresa:

- Tratados internacionales.
- Ley de Ingresos de la Federación
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Seguro Social
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del FONACOT
- Ley del INFONAVIT
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

- Código Civil
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Código Aduanero
- Los reglamentos respectivos

La Planeación Fiscal y la Capacidad Técnica del Estratega

La Planeación fiscal en tanto que es un proceso creativo no tiene límites, y si hubiera que señalarlos estos serían la capacidad técnica y creativa del estratega fiscal. En este punto es donde se puede distinguir un asesor fiscal de un estratega fiscal. El estratega es la persona con capacidad técnica que usa sus conocimientos y su creatividad para beneficio de los contribuyentes; el asesor fiscal es aquel que puede decir como cumplir con las obligaciones fiscales y si estas se cumplen correctamente o no, es decir, tiene capacidad técnica pero no usa su creatividad.

Por capacidad técnica entendemos el conocimiento profundo sobre leyes fiscales, derecho común, finanzas, práctica contable y comercial. La capacidad creativa se refiere a la producción y desarrollo de ideas que surge de la información proporcionada sobre el caso específico y la aplicación de los conocimientos técnicos, estos se tiene que desarrollar.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Debido a que es materia de estudio el fundamento Constitucional de la Planeación Fiscal, es importante definir lo que entendemos por Derecho Constitucional, puesto que de dicho concepto partiremos para alcanzar el objetivo de nuestra investigación.

Fundamento constitucional de la planeación fiscal

“El derecho Constitucional en sentido amplio se identifica con el propio orden jurídico, es decir, es la totalidad de ese derecho, ya que la base y los principios generales y fundamentales de las otras disciplinas jurídicas se encuentran en él.

El derecho constitucional indica los procedimientos de creación, modificación, y abrogación de todas las normas de ese orden jurídico.” Este concepto destaca la importancia que tiene el Derecho Fiscal como una rama del propio Derecho, “el conjunto de normas jurídicas que sistematizan y regulan los ingresos fiscales del Estado. Estas normas jurídicas comprenden el fenómeno fiscal como actividad del Estado, a las relaciones entre éste y todos particulares y a su repercusión sobre éstos últimos”. Esta definición no es ajena a nuestro análisis sobre todo por la repercusión para los contribuyentes en el aspecto económico. Al ser el Derecho Constitucional la base y al encontrarse en él los principios generales y fundamentales de otras áreas del derecho, observamos su total y real vínculo con la materia fiscal. Con mayor propiedad técnica podemos afirmar que nuestra Constitución Política es, pues, el conjunto de normas que establecen los órganos del Estado Mexicano, las relaciones entre éstos, los procesos fundamentales de creación de las normas que integran el orden jurídico nacional y también hasta cierto grado, el contenido de las leyes futuras.

Consecuentemente, la norma básica del orden jurídico mexicano que no es otra que la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” constituye la regla fundamental de acuerdo con la cual han de ser creadas todas las demás normas del sistema. Con la idea de sustentar que la Planeación Fiscal nace del Derecho Constitucional empezaremos por tratar de fundamentar que la Planeación es un concepto que tiene como fuente la Carta Magna, específicamente en el artículo 25 Constitucional que señala lo siguiente:

Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la nación y se régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. El estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta constitución. Ahí se menciona que el Estado será el rector de la Economía de la Nación, para lo que fomentará el crecimiento económico y el empleo para una justa distribución de la riqueza, mediante la planeación, entendiéndose por desarrollo nacional “...el proceso por medio del cual se transforma una economía cuyo ingreso por habitante tiene una tasa de crecimiento pequeña o negativa, en una economía en la cual el ingreso por persona tiene una tasa significativa de incremento auto sostenido como una característica permanente a largo plazo. Para que este desarrollo se lleve a cabo es necesario en primer lugar el crecimiento económico que consiste en:

“... el incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, por lo que puede ser observable y también medible. En el crecimiento económico se manifiesta la expansión de las fuerzas productivas, es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio”; se entiende por actividades económicas, “aquellas que realizan las personas en las diferentes ramas y sectores económicos como son: el sector agropecuario, el industrial y servicios con sus respectivas ramas.”

El Maestro Ignacio Burgoa Orihuela en su libro Las Garantías Individuales señala: “El Estado planeará conducirá, coordinada y orientará la actividad económica nacional. En estos objetivos se traduce precisamente la rectoría económica del Estado, pues en ella confluyen la planeación, la conducción, la coordinación y la orientación de la actividad económica nacional. Planear significa ‘trazar o formar el plan de una obra’; conducir implica ‘guiar, llevar o transportar, así como dirigir; coordinar equivale a disponer cosas metódicamente’; y orientar equivale a ‘dirigir’ o encaminar una cosa hacia un fin determinado”. Esta planeación estará basada en el marco de garantías que otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Planeación Fiscal en la Empresa Objeto de Estudio

El éxito de las empresas se destaca por el estricto apego a una organización, tan bien diseñada, que desde sus inicios han venido practicando, con esto, se resalta que en dicha administración se incluye el cumplimiento de todas las normas y leyes que rigen al estado, de tal forma que el efecto fiscal constituye tan solo una consecuencia del éxito comercial, de la generación de riqueza, de buen ejercicio empresarial, siendo estos últimos factores, lo importante, y lo difícil en el mundo de los negocios.

El avance y expansión de la empresa en donde se realizó el estudio fue vertiginosamente rápido. A mediados de la década de los ochenta se inauguró el primer local de venta al público, con la finalidad de promover los artículos fabricados en la planta, así como la comercialización de madera aserrada, triplay y en general materia prima para la industria del mueble. En 1985 inicia operaciones una segunda planta con la idea de producir puertas de tambor y esto fue llevando a la fabricación de chapa de madera, triplay y una variedad de productos enchapados.

Organización Hoy en día es una empresa que cuenta con un equipo de trabajo de poco más de 180 trabajadores, con 2 plantas de producción y 2 locales de venta al público, y sus instalaciones superan los 26,000 m². Tiene la más avanzada tecnología para trabajar la madera y están dedicados a la fabricación y comercialización de una amplia variedad de productos, que van desde puertas para la industria de la construcción, materia prima para la industria del mueble hasta los más finos acabados residenciales. Tienen presencia en toda la República Mexicana gracias a fabricantes y distribuidores que nos han dado su confianza para trabajar sus productos.

1. Expansión

En los años que lleva de vida, ha logrado colocarse como una de las empresas en la industria maderera más reconocida a nivel nacional, tiene presencia en toda la república mexicana a través de sus distribuidores y clientes que comercializan el producto en los diversos estados de la república mexicana. Cuenta con maquinaria con capacidad de elaborar de forma eficiente y profesional cualquier pedido, ya sea para la industria o bien, para línea residencial de la más alta calidad.

2. Planeación.

En su estructura interna no cuentan con un departamento de fiscal, y en su catálogo de cuentas contable no tienen la partida de pagos por asesoramiento fiscal u honorarios por asesoría fiscal a un asesor o consultor externo especializado en la materia. En teoría no cuentan con una planeación fiscal, pero su cumplimiento en el pago de las contribuciones está apegado a la leyes en materia fiscal. Al no tener un asesor externo en materia fiscal, y no hacer una erogación en el pago de honorarios por los servicios del asesor, no estamos hablando de una empresa que desconozca este tema.

La concepción de la planeación fiscal en la empresa: el resultado de las entrevistas

En este apartado se presentan los resultados de las tres entrevistas, llevadas a cabo, con las tres personas encargadas de tomar las decisiones contables y financieras dentro de la empresa maderera antes descrita. Las entrevistas se llevaron cabo dentro de las oficinas centrales y se establecieron con base en una guía de entrevista previamente elaborada, la cual consta de 8 grandes apartados (ver anexo 1). Para la recabación de los datos se seleccionó la técnica de la entrevista cualitativa de tipo semi-estructurada o abierta, en este tipo de entrevista se presentan tópicos que deben tratarse y seguirse, aunque el moderador tiene libertad para incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan los tópicos; finalmente, en la entrevista abierta se plantean temáticas generales para cubrirse con total libertad durante la sesión. (Hernández-Sampieri, 2008, p. 428). En este caso se siguió las recomendaciones de Barbour (En Hernández Sampieri, 2008), ya que las guías de tópicos por lo general son breves, con pocas preguntas o frases detonantes. La aparente brevedad de la guía de tópicos trae detrás un trabajo minucioso de selección y formulación de las preguntas que fomenten más la interacción y profundización en las respuestas. En este caso los tópicos surgen de la base teórica de los procesos de planeación en la empresa;

anticiparon las posibles respuestas y reacciones de los participantes para optimizar la sesión, siguiendo la misma recomendación metodológica. La guía de tópicos o temas integra ocho grandes apartados, siguiendo la ruta de los elementos o fases de toda planeación fiscal:

1. Datos de identificación del entrevistado
2. Pensamiento e ideas acerca del socio fundador
3. Estudios de la empresa o grupo
4. Soluciones
5. Viabilidad
6. Aplicación
7. Seguimiento
8. Materiales físicos a consultar y conservar

De las tres personas entrevistadas, el jefe de contadores, quien toma las decisiones de la empresa, es un varón él tiene 51 años de edad, (a quien se identifica aquí como contador 1) está casado y tiene una formación profesional como contador público. Su equipo de trabajo lo integran dos personas, una contadora egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León, ella tiene 42 años de edad (a quien se identifica como contador 2) está casada y el equipo lo integra también un varón contador público de 32 años de edad quien permanece soltero (a quien se identifica como contador 3). Los resultados y las respuestas obtenidas se integran en las siguientes tres tablas con el objetivo de comparar e integrar las respuestas obtenidas en cada caso, analizando las similitudes y las diferencias en el contenido de las mismas.

Tabla 1. Visión de empresa y del liderazgo del fundador

CONTADOR	¿Qué piensa de una empresa?	¿Cómo subdivide la práctica de sus procesos?	¿Cómo se ha dado la diversificación?	¿Qué piensa del socio fundador?	¿Qué piensa del socios fundador para con los hijos?
1	Organización productiva, servicios de labor social por los empleos generados.	Asignando trabajos de acuerdo a capacidad, experiencia, preparación y conocimientos de los empleados para que desarrolle al 100% su capacidad y tener la supervisión necesaria para verificar que el trabajo se haga correctamente.	No contesto	Persona muy capaz, domina la materia a la cual nos dedicamos, del ramo maderero, con visión de crecimiento y adaptación a las circunstancias de la competencias y nuevos mercados.	Puso las bases de lo que es la empresa, ya que estaba consolidada dijo, ahora sí que venga la siguiente generación va a poder desarrollarse, abrir nuevos mercados, sucursales y establecimientos.
2	Es algo bueno, ya que se abren nuevas oportunidades de empleo y crecimiento.	De acuerdo con los productos que se fabriquen.	Se generaron nuevos productos para llegar a más mercado. Se contrataron nuevos agentes de ventas para llegar a más estados del país.	Muy trabajador y muy activo.	Darles un futuro mejor.
3	Un modelo en el cual intervienen muchos factores los cuales llevan al éxito o al fracaso de la misma.	De acuerdo con los productos y los servicios que se ofrecen.	Se han estado estudiando cuáles son las necesidades con el ritmo de la vida actual.	Persona disciplinada que supo orientar sus habilidades e inteligencia hacia el éxito de los objetivos que se planteó.	En dejarles enseñanza de sus experiencias que fue adquiriendo a base de aciertos y errores. Sus hijos han sabido mantener el negocio que un día su fundador inició y se prepararon para ir mejorando cada punto de los sistemas de la empresa.

2
Es algo

En los tres casos, la idea de empresa les representa un significado positivo en función de los empleos que se generan a través de ella, a su vez, existe conciencia de que para lograr el éxito o bien, experimentar el fracaso intervienen múltiples factores que conviene identificar y dominar con conocimiento y con competencias, para lo cual la capacitación y la asesoría fiscal aparecen como pieza clave.

La diversificación y expansión se generan a través de la búsqueda de satisfacción ante nuevas necesidades de la sociedad a la cual la empresa intenta satisfacer. Desde la empresa los responsables de las finanzas y la contabilidad asumen que estar al ritmo de la vida actual tiene que ver con el uso e implementación de nuevas tecnologías para poder ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades del cliente y obtener una satisfacción plena. En este sentido se manifiesta la idea de ampliar la cobertura sobre nuevos mercados en otros estados de la República Mexicana, contratando para ello nuevos agentes de ventas. En el caso del Contador en Jefe no hubo una respuesta concreta a esta pregunta dentro de la entrevista, se asume que en su caso, considera o puede considerar esta información como confidencial o clasificada, por lo que en su caso considera ideal no habla de este tema.

Es notoria la idea de respeto y de admiración para el socio fundador, a quien identifican como una persona audaz, visionaria con una idea de empresa en constante expansión y crecimiento. Solo uno de las tres personas, el contador 3 –el más joven de los tres contadores- expone la idea de que el socio fundador ha adquirido experiencia sobre la base de aciertos y errores. Incluso esta respuesta denota la admiración que por él se siente, al comunicar que su vida y trayectoria exitosa en muchos sentidos, se ha generado con experiencias, esfuerzo y constancia. En los otros dos casos, las cualificaciones para él se orientan a reafirmar la serie de conocimientos, la tenacidad y su capacidad visionaria para consolidar una empresa que rebasa la primera generación y cuya expansión se establece ahora a nivel nacional.

Cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia. Puesto que todo comportamiento organizacional surge de decisiones y ya que éste es el despliegue de una serie de decisiones, las características esenciales de la estructura y la función de la organización se pueden derivar de las características de los procesos humanos de toma de decisiones y de la elección humana racional (March y Simon en Wei Choo, 1999, p. 13).

Tabla 2. Estudio de la Empresa o Grupo: Soluciones y viabilidad

CONTADOR	¿Cómo identifica el estado actual de una empresa, a nivel fiscal, jurídico o financiero?	¿De qué manera detecta las carencias o necesidades de la empresa en materia fiscal?	¿Una vez detectado las necesidades de la empresa, cómo determina las posibles soluciones?	¿De las distintas soluciones sugeridas, cómo determina cuál es la mejor opción?	¿Qué aspectos considera prudentes para considerar cuál es mejor opción?
1	Tratamos de adaptarnos a los cambios que sufre muy frecuentemente para poder cumplirlo. En el punto de vista financiero tratamos de generar los recursos para poder seguir operando normalmente.	Debemos saber con qué tenemos que cumplir desde el punto de vista de las leyes en base a eso si hay alguna necesidad de adaptarnos. Tratar de prepararnos permanentemente para que no haya nada que nos perjudique, estudiar y analizar cada cambio que la ley indique.	Ya detecte, ya se lo que me falta, lo revisamos, lo analizamos y nos preparamos para corregirla.	Estudiamos el caso concreto y buscamos lo más conveniente siempre dentro de lo que establece la ley fiscal, la que se adapte mejor a las necesidades y a los recursos que tenga la empresa o que tenga la capacidad de adquirir o implementar.	Elegir la opción menos riesgosa, el factor de ahorro y lo que nos genere consecuencias.
2	Estable	En los cursos y pláticas con colegas.	Mediante asesorías y juntas con superiores. S limitan los riesgos inherentes a la toma de decisiones, de acuerdo con opinión de socios.	Por opiniones y consulta con asesores, socios y gente que sepa del tema.	Que esté de acuerdo con lo que marca la ley, que todo sea legal y bien fundamentado.
3	Identificando cómo se encuentra la empresa en sus utilidades cumplimiento con las normas y leyes.	Al ver que hay pérdidas, que no se siga una estrategia la cual al pagar impuestos sean muy elevados. Pudiendo ser por errores en materia fiscal.	Definiendo un objetivo al cual se quiere llegar trazar un modelo o sistema. Analizar bien, con un estudio detallado cuál es la manera por la cual el riesgo sea menor.	La que se adapte mejor a las necesidades y a los recursos que tenga la empresa o que tenga la capacidad de adquirir o implementar.	Elegir la menos riesgosa.

En la tabla 2 se observa en el caso de la primera pregunta, que el contador 2, (la contadora) no entendió con claridad la pregunta, ya que más que responder en función del proceso que se sigue para identificar el estado actual de una empresa, a nivel fiscal, jurídico o financiero, presentó una respuesta de cómo evalúa ella misma el status actual de la empresa en la que se encuentra y lo define como estable.

En el caso del contador 1 y 3, la pregunta dio como resultado la descripción de una serie de pasos, en los cuales ambos coinciden con sus respectivas afirmaciones. Si bien ambos describen el proceso con elementos similares, de detección y la procuración de una rápida intervención, siempre dentro del marco legal, el enfoque se mantiene dentro de lo reactivo, ya que se reacciona ante un cambio,- luego del cambio- ante una eventualidad, lo que limita la actuación y planeación orientando el proceso a la búsqueda de la minimización de riesgos, el factor de ahorro y la revisión de posibles consecuencias sobre la toma de decisiones.

El enfoque proactivo no parece estar presente, reduciendo las acciones y la toma de decisiones ante un marco de actuación reactivo, de reacomodo, de adaptación y basado en la prevención de daños o en la idea de asumir el menor impacto posible, el contador 1 y el 3 coinciden en señalar que limitar los riesgos a la hora de decidir tiene que ver con la realización de un estudio detallado. Se asume que el equipo de contadores y sobre todo el jefe de contadores sí mantiene contacto con asesores fiscalistas para el buen desarrollo y actuación fiscal y jurídico de la empresa. Sobre este punto se respira un ambiente de tranquilidad y beneplácito al considerar que están bajo una asesoría responsable y de muy buen nivel. Es interesante observar cómo procesos de extrema importancia como estos, se revisan a la luz, o sólo a la luz de la opinión de colegas, o personas que sepan del tema (Contador 2), o bien se determina que, lo que los socios o superiores establezcan deberá ser la mejor opción elegida. Es difícil pensar que el destino y las operaciones de una empresa deban mantener un estilo y un manejo tradicional y reactivo como éste, sin lograr una negociación con otro estilo de trabajo y de planeación que pudiera admitir un enfoque proactivo, con cierto nivel de riesgo que permita visualizar una mejor expansión, dentro del marco legal, pero asumiendo que es posible gestionar cambios desde el nivel de lo proactivo, sin perder el piso, conservando en un buen nivel de trabajo desde un manejo reactivo.

Es notoria la preocupación por permanecer en el lindero de lo legal, sobre todo al expresar constantemente la expectativa por encontrar siempre soluciones que estén dentro de la ley, o bien seleccionar las soluciones “buscando lo más conveniente siempre dentro de lo que establece la ley fiscal”. La visión de mantenerse preparados constantemente se orienta hacia la idea de permanecer en constante capacitación y comunicarse con expertos, en este caso asesores fiscalistas, que puedan apoyar a la empresa, una vez detectado el problema en cuestión para avanzar a su resolución tras la realización de un estudio que les permita analizar las mejores opciones de solución, basados en el menor riesgo, el ahorro en el marco de la ley fiscal.

Tabla 3. Estudio de la Empresa o Grupo: Aplicación, seguimiento materiales físicos a consultar y conservar

CONTADOR	¿Qué elementos considera para la ejecución del plan a seguir?	¿Con qué frecuencia considera verificar el plan adoptado?	¿Qué aspectos se podrían considerar para continuar con el mismo plan o saber si es necesario hacer modificaciones?	¿Qué fuentes de consulta considera necesarios para determinar lo que es mejor para la empresa o el grupo?	¿Qué documentos considera importantes para conservar?
1	Cuando detectamos lo que hay que corregir debemos ponerlo en práctica de inmediato, si sabemos qué es lo que debe hacerse, se pone en práctica.	Si aplicamos un plan le damos revisión necesaria mensualmente para saber si cumple los objetivos que nos planteamos cuando lo adoptamos.	Siempre trabajamos en los resultados obtenidos, es lo más importante, los resultados son lo que hablan finalmente.	Principalmente en las leyes y contamos con asesores fiscales.	Leyes misceláneas, bibliografía fiscal necesaria. Todas las leyes fiscales que nos afecten, todas las leyes fiscales, reglamentos, resoluciones criterios del SAT.
2	Una vez que se tenga la autorización del jefe, se revisa la economía de la empresa, para asegurarse que se cuente con el dinero y el personal.	Cada que sea posible.	En base a los resultados que se estén obteniendo.	Consultas en revistas y telefónicas a PAF, consultas con asesor fiscal.	Procedimientos, folletos de cursos, publicaciones de hacienda en el Diario Oficial de la Federación.

3	La ejecución del plan se realiza cuando todo el plan está ya definido y basado en aspectos externos.	Lo más frecuentemente posible.	Evaluando el plan de manera que se puedan ver los puntos débiles que anteriormente se tenían al implementar el plan se transformen en fortalezas.	Estudio de mercado, estudio interno de los resultados que está teniendo la empresa.	Evaluaciones de costos y gastos.
----------	--	--------------------------------	---	---	----------------------------------

En la tabla 3 podemos observar los elementos a considerar a la hora de ejecutar el plan a seguir, en el caso de las respuestas del Contador 1 se orientan hacia la idea de ejecutar el plan luego del conocimiento y la detección específica de aquello que se pretende corregir, luego de ello, se pone en práctica y se revisa periódicamente –mensualmente-. En el caso de las respuestas del Contador 3, su contenido se mantiene cercano a la aseveración del Contador 1 al subrayar también la importancia de contar con un plan detallado y definido, basado en aspectos externos, como lo más importante, se asume que esta parte del contenido de su respuesta se refiere a las leyes fiscales, los procedimientos y el marco normativo jurídico. Para el Contador 2, es sumamente importante que una vez obtenida la autorización del jefe, se revise la economía de la empresa, para poder asegurarse que se cuenta con el dinero y el personal preparado para llevar a cabo el plan. Esto es algo positivo ya que la preocupación se mantiene en asegurar que el plan puede ser funcional dado que sí se cuenta con lo necesario para llevarlo a cabo –recurso humano, material y financiero- el plan se implementaría adecuadamente.

En el caso del Contador 3 la revisión del plan y su desarrollo debe hacerse lo más frecuentemente posible, sin precisar período de tiempo alguno. En el caso del Contador 2 solo indica que debe revisar cada vez que sea posible. Sobre la posible modificación al plan implementado, en el caso del Contador 1 asume que los resultados que se vayan obteniendo “marcarán la ruta” de lo por hacer, “los resultados finalmente hablan por sí mismos”.

En el caso de las respuestas del Contador 1 ante la pregunta ¿Qué fuentes de consulta considera necesarios para determinar lo que es mejor para la empresa o el grupo?. Mantiene una idea muy clara de las prioridades a este respecto, cuando expresa: : Principalmente en las leyes y contamos con asesores fiscales. Sobre la pregunta acerca de los documentos considerados importantes por conservar es sumamente diferente la respuesta del Contador 1 (jefe de contadores) y el Contador 3, la visión de lo que esto significa es sumamente amplia en el Contador 1 ya que expresa una serie de documentos entre reglamentos, resoluciones, leyes fiscales que puedan afectar a la empresa, caracterizando con ello todo lo externo en función de la ley o leyes, mientras que en el caso del Contador 3 mantiene una visión solo de lo interno, al manifestar que se deben conservar documentos importantes como “Evaluaciones de costos y gastos”.

Se percibe aquí una visión un tanto reducida solo al estado de cosas al interior de la propia empresa, -tal vez por asumir que su rol, papel o función se restringe o limita a este nivel- perdiendo de vista lo importante que es mantenerse vigilante ante el entorno que pueda afectarla, sobre todo en el ámbito de lo fiscal y jurídico. En el caso del Contador 2 la respuesta a la primera pregunta sobre; ¿Qué fuentes de consulta considera necesarios para determinar lo que es mejor para la empresa o el grupo?, su respuesta tiene que ver con la revisión de revistas y consultas directas para aclarar dudas con el o los asesores respectivos. En el caso de la pregunta sobre documentos importantes por conservar, su respuesta está más alineada con el entorno externo, al igual que el contador 1, quien manifiesta priorizar documentos relacionados con las leyes fiscales y el Diario Oficial de la Federación, entendiendo que la afectación sobre nuevos requerimientos de la ley, aparecen aqu

constituye un importante medio de comunicación relativo a los cambios de las leyes que pueden afectar a la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación que aquí presentamos y estudiamos en cada uno de los puntos necesarios para la consecución de los objetivos planteados podemos manifestar los siguientes resultados:

Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta, sin administración o planeación alguna, (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación conduce a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa, y no presentan atención a una planeación en ni un aspecto de la empresa, la falta de esta lleva al fracaso comercial en cualquier empresa. Y atendiendo que el 70% de las empresas familiares desaparecen a causa de falta de organización, un 30% de las mismas desaparece por falta de un asesor fiscal. Es por esto que se comprueba que la planeación fiscal como herramienta administrativa aplicada a las empresas tiene sentido, ya que atendiendo al concepto de planeación, la cual está estrechamente relacionada con el proceso administrativo, y a su vez la administración es aplicable y necesaria a toda industria, comercio o servicio y se requiere de la administración para dirigir la fuerza de trabajo, aplicar la estructura y la estructuración, adecuar y aplicar las normas de trabajo, procedimientos y políticas para sistematizar y especializar las funciones de trabajo de la empresa.

Igualmente se comprueba que los procesos inherentes de la planeación fiscal intuitiva generan ventajas y condiciones fiscales favorables, porque al momento en que se analizan las diferentes disposiciones y ordenamientos fiscales y estas se aplican, se logran obtener los beneficios en la disminución de la carga fiscal, aún sin ser este el principal objetivo del tomador de decisiones en las empresas, es decir, solo buscan cumplir con sus cargas tributarias.

Se mantiene un esfuerzo de expansión, asumiendo dentro de este estudio que la planeación fiscal se utiliza con ese fin y que permite el desarrollo sustentable desde la empresa. Por lo que es importante que exista una razón de negocios, que se tenga un objetivo determinado que no sea exclusivamente la obtención de un beneficio fiscal, disminución de los impuestos, y además deberá tener una lógica operativa.

Genera ventajas, en el estudio de caso que se desarrolló para la presente investigación, nos encontramos que las empresas que aplicaron la planeación fiscal en forma intuitiva crecieron considerablemente, siendo hoy en día una de las empresas más firmes y sólidas, no solo a nivel estatal, también a nivel nacional en el sector maderero, sus instalaciones alcanzan los 30,000 m². Tiene la más avanzada tecnología para trabajar la madera y están dedicados a la fabricación y comercialización de una amplia variedad de productos.

El desarrollo de la presente hipótesis quedó justificado debido a que se logra demostrar que aplicando la planeación fiscal en las empresas familiares se pueden generar condiciones de ventajas favorables, atendiendo que las etapas de toda planeación fiscal implica la organización de las empresas en forma general, logrando así una mejor administración y en consecuencia mejor toma de decisiones, al mismo tiempo que cuida estar siempre dentro del marco legal, obteniendo todo soporte jurídico que respalde las acciones tomadas en el seguimiento de la misma, siendo siempre la causa principal

la planeación fiscal lograr contar con los elementos esenciales de toda planeación, una lógica operativa y la razón de negocios, si no se cumplen con estos requisitos se puede caer en una evasión o simulación de impuestos. En consecuencia, influye en el crecimiento, desarrollo sustentable, mayor competitividad y fortalecimiento de toda empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. M. (2004) La sucesión en la empresa familiar. Barcelona. Deusto
- Aronoff, C. E., Ward, J.L., & Rosas, R., (2000) La sucesión en la empresa familiar, optimizando el potencial en la empresa familiar: cómo evitar los juegos de poder. México. McGraw-Hill
- Baqueiro, E., Buenrostro, R. (2004) Derecho de Familias y Sucesiones. México. Oxford University Press.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2007). Código Fiscal de la Federación. Dirección General de Bibliotecas México, D.F. Última Reforma DOF 30-01-2007. [Fecha de consulta: 02 febrero 2014]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/leyinfo/pdf/8.pdf>
- Corona, J. (2009). Planeación Fiscal, 100 estrategias fiscales. México. Gasca SICO
- De la Garza, S. (1997) Derecho Financiero Mexicano. México. Porrúa
- De Piña. R. (1965) Diccionario de Derecho. México. Porrúa
- Diep, D. (1987). Planeación Fiscal. México. Dosfiscales Editores
- Hernandez, Sampieri, R. (2008) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill
- Leach, P., Duncan, G.R., Ball, B., & Perry, S. (2003) Guide to the family business Canadian ed. Scarborough: Thomson/Carswell
- Luna, A. (2005). Régimen fiscal de las Actividades Agropecuarias. México. Ed. ISEF
- Moreno, I. (2012). El economista .Septiembre 25, 2012 Consultado el 12 de noviembre 2014. Tomado de red web:
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/25/70-pymes-familiares-riesgo-desaparecer>
- Ocampo, A. G. (2007). Artículos Nacionales: Planeación Fiscal vs. Defraudación Fiscal.
- Wei Choo, Ch, (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado crear conocimiento y tomar decisiones. México. Oxford.

RESEÑAS



ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Auditoría Forense Aplicada al Medio Ambiente

Álvaro Fonseca Vivas

Teniendo en cuenta el acelerado proceso evolutivo del mundo y de un mercado globalizado, en el que se han desarrollado muchos cambios, además del ingreso a los diferentes tratados internacionales de comercio, la seguridad económica resulta ser un factor importante en el desarrollo de cualquier tipo de negocio, en tanto que el ser humano debe afrontar situaciones difíciles que desafían sus principios éticos y valores morales, con actitudes delincuenciales contra el Medio Ambiente.

Como objetivo de este se espera que el asistente, al final de la presentación de la ponencia, pueda comprender la importancia y responsabilidades de la Auditoría Forense Investigativa en el desarrollo de sus labores tanto en el sector público como privado, y lo trascendental del papel que desempeña el Profesional en cualquier actividad interdisciplinaria, dentro y fuera de las organizaciones económicas y en el desempeño como parte importante en la sociedad y responsabilidad con el Medio Ambiente en la Administración de Justicia, actuando como Perito Auxiliar de la Justicia.

Como competencias en el desarrollo de la presentación los participantes adquirirán interés sobre el saber ser y hacer de la Auditoría Forense en especial cómo se debe aplicar en el Medio Ambiente.

El Instituto Nacional Electoral Frente a la Reforma Político-Electoral 2014 en México. ¿En Dirección hacia la Consolidación Democrática en el País?

Delia Gutiérrez Linares

Eduardo Rodríguez Manzanares

En los últimos años en nuestro país se han generado cambios en las instituciones a fin de enfrentar las nuevas condiciones que presentan las diversas fuerzas políticas, actores e instrumentos en materia político-electoral. El presente trabajo aborda los contenidos y las implicaciones de la reciente reforma electoral a nivel nacional, en cada entidad federativa y sus municipios; en cuanto a la importancia y trascendencia que implica la presencia de las organizaciones electorales y de su responsabilidad en cuanto a encarar el reto de la credibilidad, transparencia y ética frente a la sociedad.

El trabajo muestra las reformas electorales establecidas a partir de 2014 y se analizan sus posibles implicaciones de su puesta en práctica durante los años siguientes y rumbo a un México que establezca las bases de la responsabilidad social y la ética en la consolidación democrática del país.

Plan de Responsabilidad Social Empresarial de la Facultad de Administración, BUAP

Rosa María González López

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), ha asumido su responsabilidad social cumpliendo con sus facultades para planear, programar, impartir y desarrollar actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura, consideradas en la Ley de la BUAP, en su artículo 5, Fracción III.

Considerando que en el Estatuto Orgánico considera que la Universidad se organizará en Unidades Académicas (UA), siendo éstas las responsables de la función educativa y encargadas de realizar las funciones de docencia, investigación y extensión y difusión de cultura y obliga a generar espacios de función social.

En este orden de ideas, la Facultad de Administración aprovecha la oportunidad y se desarrolla un Plan de Responsabilidad Social, partiendo de la suma de esfuerzos institucionales, estatales y federales, que coadyuvan a la consolidación de la regionalización universitaria, no sólo formando profesionistas competitivos y competentes, sino, participando directamente en la solución de problemas locales y regionales, favoreciendo siempre el desarrollo de la sociedad.

Por ello, el Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se sustenta en formar profesionistas y profesionales con valor agregado, contribuyendo así la Facultad de Administración al compromiso social con la comunidad externa (sociedad y sectores sociales y productivos) e interna (comunidad universitaria), enfocándose así en el bienestar y desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de los objetivos de este Plan.

La Responsabilidad Social de la Organización: Concepto, Gestión y Formación Universitaria

Raymundo Soto Sánchez

La organización se define como un sistema social, conformado por seres humanos, integrados en grupos de empleados, gerentes, accionistas, clientes, proveedores, competidores, gobierno y de la comunidad. La responsabilidad social consiste en la conformación de una organización que tenga como esencia el desarrollo de las personas y los grupos de interés que en ella participan. Por consecuencia, el principio fundamental de la responsabilidad social es el reconocimiento de que el centro de la organización es el ser humano. Los criterios puramente económicos se entrelazan con los aspectos humanos y sociales y adquieren otra perspectiva, ya que la atención de los distintos grupos de interés trasciende la pura relación material y de intercambio, y se transforma en una interacción humana, en donde se pretende que el trato entre personas sea respetuoso y cooperativo. La organización socialmente responsable busca junto a su rentabilidad, realizar actividades que permitan elevar el nivel profesional y personal de sus empleados, integrar encadenamientos productivos con sus proveedores, mejorar a sus clientes con ofertas de valor atractivas y tener repercusión en la sociedad, procurando prácticas organizacionales que protejan el medio ambiente. Es así que a diferencia de lo que se pensaba hace treinta años de que las organizaciones solo debían producir bienes o servicios y que la obligación de los consumidores era comprárselos, hoy en día es cada vez más generalizada la idea de que las organizaciones tienen que responder ante la sociedad por sus actos y las consecuencias que de ellos se deriven.

Responsabilidad Social, a través de Gestión Efectiva de la Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior “Caso Afiliadas a la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia

María de Lourdes Hernández Prieto

El presente trabajo de investigación fue motivado por la reflexión y toma de conciencia de que la vida humana es en sí un proceso constante de experiencias y conocimientos nuevos, fundamentales para el desarrollo de la responsabilidad social y el logro de las aspiraciones del ser humano, que aprende durante toda la vida y en todos los ámbitos de la vida, y es precisamente la Educación Continua el instrumento clave para el desarrollo de capacidades acordes con los requerimientos del contexto global.

En la actualidad no existe un modelo para la gestión de la Educación Continua que permita su adaptación a las diferentes características de las Instituciones de Educación Superior y que fomente la responsabilidad social, los modelos existentes en las Instituciones líderes, fueron diseñados con mayor orientación al autofinanciamiento de esta modalidad educativa, y en menor grado con enfoque pedagógico y articulación entre la institución y las nuevas demandas del sector productivo y la sociedad, por lo que en esta investigación se toma el referente de los modelos ya existentes y la información obtenida en la investigación de campo para realizar una propuesta de un modelo que funcione de manera efectiva, dirigido principalmente a las instituciones menos desarrolladas.

Se presenta la propuesta de un modelo de responsabilidad social para la Educación Continua, que permita una Gestión Efectiva en las IES de México afiliadas a la AMECYD (Asociación Nacional de Educación Continua y a Distancia A. C.), derivado del análisis del marco teórico y los resultados de la estadística aplicada para la medición de las variables.

Los Emprendedores Sociales Dueños de Pequeñas y Medianas Empresas: su Papel en la Construcción de Capital Social y en el Bienestar Subjetivo

Rosa María Nava Rogel

Catalina Gutiérrez Leefmans

Patricia Mercado Salgado

Los pequeños y medianos empresarios tienen una conexión más directa con las necesidades de su comunidad por sus características y tamaño. Por eso, es común encontrar emprendedores sociales en este sector. Estos obtienen recursos del capital social como una fuerte externalidad positiva y construyen relaciones colaborativas, pero además son una fuerte influencia en el desarrollo del bienestar subjetivo, pues ayudan a generar mayor esperanza en su comunidad, haciendo que la gente a su alrededor perciba una mejor calidad de vida. En este trabajo se describe la experiencia de emprendedores sociales que han realizado acciones de beneficio social y cómo las aprovecharon para generar un vasto capital social para ellos y un mayor bienestar subjetivo en su comunidad. Para ello, se realizó una investigación cualitativa, descriptiva, aplicada y de campo con un diseño transversal no experimental en nueve pequeños empresarios sociales. Uno de los hallazgos más importantes de este trabajo es el reunir evidencia para afirmar que los pequeños y medianos emprendedores sociales tienen la motivación de mejorar su entorno próximo, sin buscar un beneficio personal. Por consecuencia, los emprendedores sociales transmiten optimismo a las personas que están cerca de ellos, así como una mejor forma de ver la vida, ayudando así a desarrollar un mayor bienestar subjetivo.

La Gestión Socialmente Responsable del Transporte Foráneo en el Sureste de México a partir de los Efectos de su Grupo de Interés más Prominente

Myrna Delfina López Noriega

A pesar de la importancia del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), definirlo con claridad no es una tarea fácil. Muchos factores lo impiden. Entre ellos, que cada organización realiza acciones de acuerdo a como lo considera conveniente. Este trabajo tiene como objeto determinar los efectos de las acciones de la responsabilidad social (SR) de la empresa más grande de autotransporte foráneo en el sureste de México, Autobuses de Oriente (ADO), a través de la percepción de su grupos de interés más importante (usuarios); para lograrlo partimos del marco de análisis presentado por Porter y Kramer (2006), en la que plantean que desde una perspectiva estratégica, la RSE propicia el progreso social. Con el fin de cumplir con el objetivo de la investigación, se diseñó un estudio basado en la aplicación de una encuesta a los clientes/pasajeros de ADO de su Terminal en Cd. del Carmen, Campeche. La investigación ha puesto de manifiesto que aún queda mucho por hacer en cada uno de los ámbitos de los grupos de interés de la empresa.

**PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN, BUAP**

ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Email: rossyadmon@gmail.com

LILIA VÁZQUEZ MARTÍNEZ

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Email: liliavaz@yahoo.com.mx

PEDRO GARCÍA CAUDILLO

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Email: pedro.gc@live.com.mx

ABSTRAC

The Autonomous University of Puebla (BUAP) has assumed social its Responsibility to Fulfill Its powers to plan, schedule, deliver and develop activities of teaching, research and dissemination of culture, taken BUAP Act, Article 5, Section III.

Whereas to the constitution it considered That the University will be organized into academic units (AU), the latter being responsible for educational and charge function to perform the functions of teaching, research and extension and dissemination of culture and social forces generate **function spaces**.

In This vein, the School of Management takes opportunity and Plan of Social Responsibility, based on the sum of institutional, state and federal efforts that contribute to the consolidation of the university regionalization, forming competitive professionals not only develops and competent, but Directly involved local and regional in solving problems, always favoring the development of society.

Therefore, the Plan of Corporate Social Responsibility (CSR) is based on train professionals and professional value-added, thus contributing to the Faculty of Social Management commitment to internal external community (society and social and productive sectors) and (university community) and focusing on the

welfare and development of people within the team, as a way to evaluate consider them and them essential for achieving the objectives of this plan.

RESUMEN

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), ha asumido su responsabilidad social cumpliendo con sus facultades para planear, programar, impartir y desarrollar actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura, consideradas en la Ley de la BUAP, en su artículo 5, Fracción III.

Considerando que en el Estatuto Orgánico considera que la Universidad se organizará en Unidades Académicas (UA), siendo éstas las responsables de la función educativa y encargadas de realizar las funciones de docencia, investigación y extensión y difusión de cultura y obliga a generar espacios de **función social**.

En este orden de ideas, la Facultad de Administración aprovecha la oportunidad y se desarrolla un Plan de Responsabilidad Social, partiendo de la suma de esfuerzos institucionales, estatales y federales, que coadyuven a la consolidación de la regionalización universitaria, no sólo formando profesionistas competitivos y competentes, sino, participando directamente en la solución de problemas locales y regionales, favoreciendo siempre el desarrollo de la sociedad.

Por ello, el Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se sustenta en formar profesionistas y profesionales con valor agregado, contribuyendo así la Facultad de Administración al compromiso social con la comunidad externa (sociedad y sectores sociales y productivos) e interna (comunidad universitaria), enfocándose así en el bienestar y desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de los objetivos de este Plan.

PALABRAS CLAVE

RESPONSABILIDAD SOCIAL, EMPRESAS, COMPROMISO, SOCIEDAD y VALORES

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la BUAP se muestra como una institución robusta y solvente con base en los logros obtenidos durante los últimos años, sin embargo, el proyecto de regionalización no se ha podido

consolidar a más de 14 años de haber iniciado. La situación actual de las Unidades Regionales y las posibles acciones para lograr su consolidación tienen una nueva oportunidad, el Plan de Trabajo presentado por el actual Rector, Mtro. José Alfonso Esparza Ortiz, durante su campaña, es la base del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017, considerando de manera relevante como uno de sus ejes estratégicos la Regionalización Universitaria.

Para poder llevar a cabo esta tarea, el Estatuto Orgánico considera que la Universidad se organizará en Unidades Académicas (UA), siendo éstas las responsables de la función educativa, en sus distintos niveles y modalidades, asimismo, son las encargadas de realizar las funciones de docencia, investigación y extensión y difusión de cultura; mientras que su **función social** obliga a generar espacios para que los universitarios, junto con otros actores de la sociedad, contribuyan a la solución de los problemas del país y sus regiones y definan con ello una nueva ciudadanía, más participativa, más comprometida y con mejores condiciones de vida.

En un contexto de economía y sociedad global imparable, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de las acciones se amplía sensiblemente y aumenta, por tanto, la responsabilidad de la Universidad a la hora de tomar decisiones cuyas consecuencias afecten a los diferentes grupos de interés de la comunidad universitaria como son: los alumnos (clientes), trabajadores académicos y administrativos, proveedores y sociedad en general.

La Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), es una Unidad Académica comprometida activamente con el desarrollo económico, social y medio medioambiental que promueve una política de Responsabilidad Social caracterizada por la transparencia en sus sistemas de gestión y por la exitosa implantación de sus programas sociales.

Por lo tanto, existe un compromiso con la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la divulgación y la consultoría en el ámbito de la ciencia administrativa y su aplicación en lo público, lo privado y lo social. Promoviendo el conocimientos, las habilidades y las actitudes para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo profesional de los alumnos (clientes) mediante la constante actualización del personal académico y administrativo, basado en la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad que rige las acciones de los procesos.

Al generar una cultura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se formarán valores éticos en los actores involucrados (alumnos, docentes, personal administrativo, proveedores, autoridades universitarias y sociedad) mediante sus acciones para que su actuar sea con probidad en sus decisiones y en relación con su influencia con la sociedad.

En este trabajo, se presentan los pasos que se identificaron para desarrollar un Plan de Responsabilidad Social que tenga como órgano rector la misión de la Universidad y, en segundo lugar las acciones que llevarán a cabo los directivos, personal administrativo y docentes de la Unidad Académica para que reflexionen y se sensibilicen sobre la importancia de la responsabilidad social de la Universidad con la sociedad.

Esto permitirá que la Facultad de Administración se sitúe en el nuevo contexto y muestre el valor añadido que la Universidad aporta a todos sus grupos de interés. Además, que con la misión y la visión, el segundo aspecto fundamental fue plantear y redefinir los valores ya existentes de la Universidad. Este aspecto, que suele quedarse como un aspecto de menor importancia, es vital para el correcto desarrollo futuro.

Considerando que una herramienta habitual para mostrar los valores son los códigos éticos, pues estos: *clarifican y explicitan los medios y los fines de la organización ante la comunidad, los trabajadores y ante sí misma y la Responsabilidad Social Empresarial es una visión de negocio a largo plazo que elevará la competitividad, reducirá el riesgos y mejora la reputación de la Universidad.*

Por lo anterior, se creó una necesidad mayor de aumentar la participación de la Universidad y en particular de la Facultad de Administración con el entorno, al potencializar su competitividad como lo hacen hoy en día de las empresas tomando en cuenta algunos de los elementos clave del contexto en el que se abre la reflexión y el debate sobre la responsabilidad social de las empresas y en particular generando en ellas la necesidad de generar un desarrollo ético acorde a las expectativas éticas depositadas por la sociedad en éstas.

DESARROLLO

Marco Teórico

La Universidad es parte de la sociedad y se compromete a que sus actividades contribuyan a reafirmar y recrear la cultura y a construir una sociedad productiva, innovadora, justa y segura” (PDI) 2013-2017. Con esta cita se entiende la naturaleza y razón de ser de la Universidad, donde lo prioritario además de la impartición de conocimientos es su compromiso social.

En este sentido, en el Plan de Desarrollo Institucional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se encuentra la MISIÓN, la que menciona: “Somos una universidad pública y autónoma. Formamos una comunidad de conocimiento porque lo entendemos como el centro del desarrollo humano y nos dedicamos a estudiarlo, producirlo, transmitirlo de generación en generación y emplearlo en la solución ética de los problemas del desarrollo nacional y regional. Leales a nuestra tradición

investigación científica, social, humanística y tecnológica, es nuestra voluntad sostener e incrementar la capacidad y calidad de la investigación.

La educación que se imparte crea en los estudiantes la capacidad para resolver problemas con racionalidad y objetividad y los impulsa a actuar con dignidad, autonomía personal, desempeño profesional superior, corresponsabilidad ciudadana, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, tolerancia y cuidado del ambiente.

Para ello, se debe entender por Responsabilidad Social Empresaria, el compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como con la comunidad local y la sociedad en general.

La cual abarca tres aspectos fundamentales, a saber: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. Atender a estas tres cuestiones es necesario para hacer de la empresa un proyecto legitimado socialmente y perdurable en el tiempo.

✓ **Responsabilidad económica:**

Las empresas tienen como una de las acciones más importantes a desarrollar *generar riqueza en el entorno en el que éstas están insertas* (empleo, innovación, impuestos, etc.).

Esta tarea es fundamental también para el propio desarrollo de la empresa, pero *la riqueza que se genere ha de basarse en valores y prácticas universalizables*.

✓ **Responsabilidad social:**

La empresa, para ser una institución legitimada socialmente, ha de dar respuesta a las demandas que la sociedad le plantea desde los valores y las pautas de comportamiento que la propia sociedad le indica.

De este modo, la empresa conseguirá estar integrada en el entorno en el que está inserta.

✓ **Responsabilidad medioambiental:**

La empresa expresa su responsabilidad social también a través del cuidado de su entorno físico. Esta cuestión se muestra como una necesidad imperiosa para la propia subsistencia de la empresa.

En este orden de ideas, la Facultad de Administración aprovecha la oportunidad y se suma a favor con una serie de propuestas que atienden a estos aspectos fundamentales de la responsabilidad social, partiendo de la suma de esfuerzos institucionales, estatales y federales, que coadyuven a la

consolidación de la regionalización universitaria, no sólo formando profesionistas competitivos y competentes, más aún, participando directamente en la solución de problemas regionales, favoreciendo al desarrollo de la sociedad.

Por ello, se desarrolla un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sustentado en formar profesionistas y profesionales con valor agregado, contribuyendo así la Facultad de Administración con compromiso social a la comunidad externa (sociedad y sectores sociales y productivo) e interna (comunidad universitaria), enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de los objetivos del Plan.

Al generar una cultura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se formarán valores éticos en los actores involucrados (alumnos, docentes, personal administrativo, proveedores, autoridades universitarias y sociedad) mediante sus acciones para que su actuar sea con probidad en sus decisiones y en relación con su influencia con la sociedad.

En las directrices de desarrollo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se indica que para el logro de la Visión se han identificado dos directrices de desarrollo que guiarán el trabajo universitario para los siguientes cuatro años, son de corte transversal y serán parte importante de la identidad institucional para los próximos años, dichas directrices son el Aseguramiento de la Calidad y la Responsabilidad Social de la Universidad.

A través de estas directrices buscamos fortalecer el desarrollo de capital humano para contribuir junto con otros actores de la sociedad a la mejora de la competitividad económica de la región, transfiriendo valor agregado a la sociedad, incrementando su capital social.

Mediante la innovación del modelo de enseñanza, buscamos que la generación y aplicación del conocimiento lleguen a un punto de equilibrio donde el sistema institucional sea eficiente internamente y eficaz externamente.

Para hacer una correcta planeación, también es necesario contar con un conjunto de indicadores que nos ayude a realizar una evaluación periódica a las unidades académicas y tomar decisiones oportunas. Este sistema de indicadores evolucionará gradualmente hacia la medición adecuada de los resultados educativos, estrechamente relacionados con el aprendizaje y el impacto de nuestros egresados en la sociedad.

UNIVERSIDAD CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se visualiza a la BUAP como una fuente de desarrollo de capital humano sostenible, caracterizada por la aplicación de herramientas de gestión de la responsabilidad social y ambiental, la formación ética profesional centrada en la comprensión de los retos de un desarrollo humano justo y sostenible, el aprendizaje activo y basado en proyectos sociales, la gestión socialmente responsable del conocimiento, la investigación aplicada para el desarrollo sostenible y la participación en proyectos y programas con fines sociales.

Hacer de la BUAP una comunidad socialmente ejemplar es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende en la universidad su carrera, pero también aprende de la universidad los hábitos y valores que les permitan la iniciación y mantenimiento de un proceso de integración de sus capacidades, aptitudes, actitudes, intereses y expectativas como persona. Formar estudiantes responsables con su entorno, con la inversión que la sociedad realiza con ellos y corresponsables del desarrollo del país.

La BUAP goza de buen posicionamiento social con base en el desarrollo de valores como la transparencia y rendición de cuentas, la vocación social y la formación integral al estudiante. Sin embargo, aún es necesario emprender acciones encaminadas a fortalecer la perspectiva de género, la pluralidad en el entorno universitario, desde lo cultural a lo social, pasando por la educación continua que fortalezcan a la universidad como el punto de encuentro de los saberes.

El fomento a la diversidad universitaria es una base para construir una diversidad social articulada, este es uno de los elementos de cómo la universidad contribuye a construir un capital social. La diversidad se expresa en múltiples formas de pensar cuya interacción produce conocimiento.

Para asegurar la formación por competencias debemos asumir que no todas las brinda la universidad ni todas las proporciona un grado académico, éstas se dan a lo largo de la vida; sin embargo, consolidarnos como un espacio de convergencia social, de educación continua y de adquisición y promoción de saberes es una de las aspiraciones más fuertes que tenemos.

De igual forma, la adquisición de conocimiento en los campos prácticos es cada vez más relevante en la formación por competencias, donde la evaluación es hecha por el mercado, el fortalecer y ampliar el eje de integración social contemplado en el MUM que contribuya al incremento de la productividad y competitividad a las empresas, social y ambientalmente pertinentes forma parte de la formación de nuestros alumnos.

Es evidente que una universidad con responsabilidad social necesita relacionarse adecuadamente con el entorno. Fortalecemos las alianzas estratégicas para apuntalar el desarrollo de la región, una prueba de ello es el compromiso y liderazgo que hemos asumido con la región Centro Sur de la ANUIES y el proyecto: “Puebla, Capital Universitaria”

Contar con estas dos directrices de desarrollo fortalece la identidad institucional, caracterizada por un liderazgo humanista efectivo con excelencia y pertinencia social. Esta es una virtud que debe fortificar a toda persona que ha tenido la oportunidad de formarse profesionalmente en la BUAP.

La identidad significa tener plena conciencia de ser integrante de una comunidad universitaria, es decir; sentir, participar y estar vinculado permanente y activamente con las acciones y valores que les son comunes a los universitarios; es un sentimiento de lealtad, respeto, agradecimiento, orgullo y responsabilidad.

En relación a sus políticas la Universidad tiene entre varias la siguiente: Consolidar el liderazgo social de la universidad y ampliarlo, de tal manera que logremos una responsabilidad social a partir de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución.

En México, al igual que en los Estados Unidos, las primeras Escuelas de Administración surgieron con los apoyos de los empresarios. El Instituto Tecnológico de Monterrey, inicio cursos de Administración en 1943 y el Instituto de México estableció la Escuela de Administración de Negocios en 1947.

Agustín Reyes Ponce fue su Director Fundador, personaje que dio gran impulso a la Administración en nuestro país. Las instalaciones de la nueva escuela se ubicaron en el primer patio y al costado SUR-Poniente del Edificio Carolino.

En el año de 1970 se traslada la Escuela de Administración a Ciudad Universitaria. EN 1972, debido a problemas de carácter político, la comunidad de la Escuela de Administración se divide; un grupo de profesores y alumnos se trasladan al Edificio Carolino; después de varios meses de conflicto, es expulsado de la escuela un grupo reaccionario y contrario a la Universidad, que más tarde formarían lo que hoy conocemos como la UPAEP. En el año de 1974, nuevamente se traslada la Escuela de Administración Ciudad Universitaria; ese mismo año se inicia el movimiento de Reforma Universitaria, en el cual la Escuela juega un papel muy impórtate para su impulso y transformación de nuestra Universidad.

Tal formación contribuyo un giro novedoso en lo que fue el plan y programa de estudios de 1981, éste hizo referencia enfáticamente a los aspectos cognoscitivos de la filosofía, ciencias sociales,

y realidad política y economía nacional, sin embargo, un error cometido consistió en suprimir la Licenciatura en Administración de Empresas.

Aunado a lo anterior, la Escuela no disponía de espacio y medios para el trabajo de gabinete de los profesores, carencia de elementos auxiliares para ejercer una enseñanza moderna; con una lenta renovación de la bibliografía, con ausencia de la sistematizada relación de los programas de estudio; poca coordinación de los profesores de las distintas áreas para la búsqueda de objetos y metas comunes; escasa o nula contribución de los profesores y egresados de los en el desarrollo de la ciencia, debido a la existencia de problemas en el área administrativa y de infraestructura.

En agosto de 1992 se cambia el plan de estudios, y se definen dos Licenciaturas: La de Administración Pública y Administración de Empresas. Debido a lo anterior, se transforman el nombre de Escuela de Administración Pública al de Escuela de Administración.

Con el propósito de contribuir al aseguramiento de la calidad de los programas académicos que se ofrecen en la Facultad, se han implementado estrategias que han permitido ser acreditado por Organismos Recocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), instancia capacitada y reconocida por la Secretaria de Educación Pública del Gobierno Federal.

La Licenciatura en Administración de Empresas se encuentra acreditada desde el mes de diciembre de 2003 por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración A.C. (CACECA).

La Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas está acreditada desde el mes de mayo de 2005 por la Asociación para la Acreditación y Certificación en Ciencias Sociales A.C. (ACCECISO).

Las Licenciaturas en Comercio Internacional y Administración Turística se encuentran acreditadas desde el mes de octubre de 2006 por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración A.C. (CACECA).

Lo anterior, permite que la Facultad de Administración cuente con cuatro programas académicos de Licenciatura certificados con Calidad Acreditada, que además han sido presentados ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) obteniendo un grado de evaluación de Nivel 1. Es preciso mencionar que Licenciatura en gastronomía se encuentra en proceso de certificación académica.

Hoy la Facultad de Administración está enfrentando los nuevos retos que la sociedad y el mundo requieren y orienta sus esfuerzos a implementar nuevos programas de fortalecimiento y compromiso con la sociedad y su entorno.

Por lo anterior, es oportuno desarrollar e implementar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que emprenda acciones de colaboración con empresas e instituciones para impulsar iniciativas sociales en el ámbito de vinculación y gestión. Del mismo modo participar junto con otras universidades Públicas y entidades privadas en el desarrollo de la Sociedad local, nacional e internacional rompiendo así con la brecha geográfica y alcanzar, el equilibrio territorial entre la distancia de las ciudades y los países con el alcance de la información.

METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación es de tipo cualitativo debido a que se describe por medio del método hipotético - deductivo que al desarrollar un Plan de Responsabilidad Social permitirá emprender acciones de colaboración con los diferentes sectores social, privado y productivo para impulsar acciones sociales en el ámbito de vinculación y gestión que permitan responder a las diferentes problemáticas que enfrenta la sociedad.

Con este Plan de responsabilidad Social los alumnos podrán en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su formación además, de sus valores; mismos que les permitirán un proceso de integración de sus capacidades, aptitudes, actitudes, intereses y expectativas como persona y la resolución de problemas reales de la sociedad.

La BUAP goza de buen posicionamiento social con base en el desarrollo de valores como la transparencia y rendición de cuentas, la vocación social y la formación integral al estudiante. Sin embargo, aún es necesario emprender acciones encaminadas a fortalecer la perspectiva de género, la pluralidad en el entorno universitario, desde lo cultural a lo social, pasando por la educación continua que fortalezcan a la universidad como el punto de encuentro de los saberes.

Este trabajo presenta un análisis de todas las acciones y decisiones basadas en el compromiso social de la Universidad, arraigándose en la acción y decisión de los directivos, así como en todo el personal de mando como son los trabajadores administrativos (Director, Secretario Académico, Administrativo y secretario de Investigación y Estudios de posgrado, Coordinaciones de licenciatura y jefaturas).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De esta manera **la Facultad Administración** responde a las crecientes demandas sociales y actúa en beneficio de los derechos universitarios, humanos, de la integración con sus alumnos, maestros y empleados administrativos, además del respeto con la realidad social y medioambiental en el que desarrolla su actividad educativa.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo y con el compromiso de aplicar la responsabilidad social empresarial se desarrolla el Plan para la Facultad basado en sus estatutos valórales:

Misión

Formar profesionales altamente competitivos con una visión humana, crítica, emprendedora, creativa e innovadora que los posicione como líderes comprometidos con el desarrollo sustentable del país. Personas libres que generen conocimiento y excelencia académica en un marco de ética y respeto al medio ambiente.

Visión

Consolidarnos como una facultad líder en la región y el país, para posicionarnos en el marco internacional con alto nivel académico, investigación, generación de conocimiento y articulación social a través de espacios de encuentro, dialogo y búsqueda de soluciones ante los retos de la globalización; contribuyendo al desarrollo sustentable mediante la pertinencia de programas reconocidos por su calidad y proyectos con enfoque incluyente, proactivo, prospectivo y flexible en busca de una formación integral.

Valores

- Identidad: Desarrollamos el orgullo de pertenecer a la Facultad de Administración.
- Responsabilidad: Asumamos la tarea que nos corresponde a cada uno.
- Compromiso: Acordemos todos, cumplir objetivos y metas comunes.
- Corresponsabilidad: Contribuyamos cada uno para alcanzar el cumplimiento de la misión y la visión.
- Trabajo en Equipo: colaboremos con respeto de manera eficaz y colectivamente para el logro de los propósitos institucionales.
- Beneficio Compartido: Generemos condiciones para lograr la compatibilidad de los intereses de los miembros de la Facultad de Administración.

Además al desarrollar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial se propone incluir el valor de Proyecto de vida con sentido definiéndolo de la siguiente manera: Orientación y trascendencia en la construcción de metas y objetivos de vida, desde la fundamentación que otorga el compromiso con el bienestar colectivo y el trabajo por los demás.

Estrategia Propuesta

Línea Estratégica

Cuidado al Medio Ambiente: Aproximación al concepto de Responsabilidad

La Facultad de Administración deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente y fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Objetivos Generales del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Asumir el compromiso de trabajar con el **Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, para que la Facultad de Administración se sume al trabajo preventivo del cuidado del medio ambiente y de la protección de los alumnos y trabajadores mediante la difusión del desarrollo de la RSE como una actividad más por la educación a través de la capacitación y la difusión de sus beneficios.

Comprender el contexto actual de la regionalización de la educación universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla a través de conocer el comportamiento en diferentes etapas de la regionalización de la educación superior en México y en el Estado de Puebla y el nivel Responsabilidad Social actual con su entorno.

Objetivos Específicos del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- Incluir criterios sociales y medioambientales.
- Fomentar la demanda de los consumidores por bienes producidos de una manera socialmente responsable.
- Reforzar la exigencia de cumplimiento de certificación de los programas educativos de licenciatura y maestrías.
- Establecer alianzas estratégicas para posicionar el tema de la RSE como política de la Facultad en favor de la protección del medio ambiente en ciudad universitaria y con la sociedad.
- Incluir la RSE dentro de la capacitación para que éstos puedan exigir su cumplimiento.
- Establecer estrategias de incidencia para promover conductas responsables con los sectores sociales y productivos de la localidad y la región.
- Incidir para que los marcos legales incluyan criterios que fomenten la RSE

- Fomentar una educación para el consumo basada en el consumo responsable.
- Conocer referencias teóricas que den soporte a la implementar para la obtención de información, que permita elaborar el diagnóstico y propuestas para la mejora continua.

Líneas Estratégicas

➤ **Cuidado e Impacto del Medio Ambiente**

Un aspecto primordial incluido en el concepto de responsabilidad social es el respeto por el medio ambiente. De hecho, es una de las principales premisas del desarrollo sostenible.

Cualquier actividad empresarial tiene un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medio ambiente. Para minimizar este impacto, un primer paso es identificar y evaluar el grado del mismo, para establecer posteriormente las medidas necesarias.

Tanto la identificación y evaluación, como la posterior implantación de mejoras, son acciones que contempla esta línea estratégica.

Acciones de Contingencia Ambiental

1. Identificar y evaluar los principales impactos ambientales de la comunidad en general
2. Establecer objetivos de mejora para reducir los impactos ambientales
3. Disponer de un plan de contingencia ambiental que favorezca la actividad y garantizar su cumplimiento y actualización
4. Llevar el control sistemático del consumo de energía, papel y producción de residuos
5. Gestionar los residuos adecuadamente
6. Optimizar el consumo de energía.
7. Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo energético

➤ **Asegurar la Motivación y la Implicación de los Recursos Humanos en la Mejora Continua de la Facultad**

Se incluyen en este punto aspectos como la no discriminación; la formación continua; la gestión participativa; el equilibrio entre trabajo y ocio; la salud y la seguridad en el trabajo, y la ética, entre otros.

Dar a conocer a los todos los involucrados del programa de Responsabilidad Social Empresarial y sus distintas actividades, líneas y acciones; de forma que contribuyan a lograr el objetivo estratégico.

Acciones de Responsabilidad Social

1. Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, equilibrando la responsabilidad y la presencia femenina y masculina en puestos directivos en igualdad de condiciones
2. Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las sesiones formativas.
3. Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos. Implicación del personal en los proyectos de mejora.
4. Desarrollar un sistema para incentivar la participación de los trabajadores con sugerencias
5. Velar por la estabilidad de la formación y actualización profesional
6. Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores.
7. Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales
8. Fomentar las buenas prácticas ambientales en general

➤ Mantener una Estrecha Relación con los Alumnos y Garantizar su Satisfacción en el Servicio

Ofrecer Calidad de los servicios a los alumnos/clientes como uno de los objetivos básicos y esenciales de la actividad educativa. Por ello, una de las líneas estratégicas en este Plan hace referencia específicamente a la relación con los alumnos/clientes, para garantizar el diálogo, la transparencia y su satisfacción.

Acciones para el Grado de Satisfacción del alumno/cliente

1. Profundizar en el conocimiento del alumno/cliente con respecto a su compromiso con el entorno local y regional
2. Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del alumno/cliente tanto en el ámbito académico como con la Responsabilidad Social

3. Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al producto o servicio que se ofrece con la comunidad universitaria y la sociedad con respecto a la responsabilidad social
4. Fomentar las buenas prácticas ambientales entre los alumno/cliente
5. Mantener y potenciar el “*Compromiso con el alumno/cliente y las prácticas ambientales*”

➤ **Extender el Compromiso de Responsabilidad Social con Proveedores y Empresas Subcontratadas (outsourcing)**

Para que el compromiso con la responsabilidad social sea efectivo hay que involucrar a las empresas proveedoras y subcontratados, ya que desarrollan una parte importante de la actividad de la empresa. Por este motivo se plantea como objetivo extender el compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial a la cadena de suministro, logística, proveedores, etc.

Para ello, podrían establecerse unos criterios ambientales y sociales de selección de productos y servicios que permitan priorizar productos y proveedores y establecer requisitos, tanto en el ámbito de la gestión ambiental, como en la relación con los trabajadores.

Acciones con Proveedores y Empresas Subcontratadas (outsourcing)

1. Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.
2. Implantar requisitos, según los criterios establecidos, en las cláusulas de selección de proveedores.
3. Establecer un sistema de evaluación de proveedores y empresas subcontratadas, según los criterios establecidos en el punto anterior.
4. Código de compras éticas de proveedores.

➤ **Implicarse con la Comunidad**

Esta línea incluye lo que se conoce como “*acción social*”, que hace referencia a una amplia gama de acciones, como pueden ser el diálogo con la comunidad, donaciones, patrocinio, entre otras muchas.

La acción social se intensificará con acciones concretas durante el período en que se lleve a cabo este Plan.

En esta línea se incluirán todas aquellas acciones desarrolladas como “*marketing social*” o “*marketing con causa*”.

Acciones de Acción Social

1. Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo
2. Ser miembro activo de las asociaciones y colectivos próximos. Además de las asociaciones a las que ya se pueda pertenecer.
3. Desarrollar proyecto de accesibilidad social o diseño para todos (web accesible, etc.)

➤ Fomentar y Sistematizar los Canales de Diálogo

La Responsabilidad Social lleva inherente el concepto de implicación y diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*) debido a que las líneas estratégicas anteriormente mencionadas, tratan específicamente de las diferentes partes interesadas identificadas por **la Facultad de Administración** (medio ambiente, trabajadores, clientes, proveedores y empresas subcontratadas, y comunidad).

Pero el diálogo con estos interlocutores se considera suficientemente importante como para definir una línea estratégica específica en el Plan que englobe todos los aspectos relativos a implicación de las partes interesadas.

Es importante destacar las connotaciones de la palabra “diálogo”, que expresa comunicación bidireccional. Por lo tanto, el objetivo final es establecer los canales que permitan no sólo comunicar, sino también y, esencialmente, recibir información y obtener un retorno de los diferentes interlocutores.

Acciones de Canales de Diálogo

1. Dar a conocer el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa a todas las partes interesadas y potencialmente interesadas a través de acciones de comunicación que contribuyan a su implantación
2. Sistematizar las relaciones internas de comunicación
3. Incrementar los contenidos de información relativa a Responsabilidad Social en los canales de comunicación existentes y crear nuevos canales de comunicación bidireccionales específicos con los trabajadores académicos, administrativos y alumnos

4. Crear un grupo de trabajo para fomentar el diálogo con los trabajadores
5. Asegurar un sistema formalmente establecido de recogida de consultas y sugerencias de los clientes, así como mecanismos de respuesta, seguimiento y registro de éstos

Metas

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Facultad de Administración es establecer las directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

Además, de las siguientes sin que estas sean menos importantes:

- Comunidad educativa dinámica, propositiva y participativa en los procesos de construcción de los Programas Educativos bajo los principios de Calidad y la mejora continua permanente.
- Conciencia del papel social de cada uno de los actores involucrados en el proceso educativo.
- Conocimiento y apropiación de los procesos, funciones, estrategias y responsabilidades.
- Compromiso de los miembros involucrados en el proceso formativo de los estudiantes.
- Altos niveles de competencia y de exigencia académica y personal.
- Bienestar laboral y personal de la comunidad universitaria.
- Comunicación abierta, transparente, asertiva y eficiente entre los miembros de la comunidad universitaria.

Aplicación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial en la Facultad

Se realizará desde dos formas la interna y la externa, en la primera se creará un Comité de Responsabilidad Social Empresarial, un área de Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación y Publicidad dependiendo del medio externo.

En la segunda se consultaría y asesoraría, se buscarán proyectos determinados y personal externo a la Facultad de Administración.

Así pues, el Plan de Responsabilidad Social Empresarial de la Facultad incluirá un modelo basado en los stakeholders para dar respuesta a la pluralidad de intereses que surgen del desarrollo de la actividad empresarial, frente a los cuales se tiene una responsabilidad moral como son la comunidad o las instituciones con las que se tenga vinculación y que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la Facultad.

Con la comunidad universitaria de la Facultad de Administración, se desarrollará una cultura para estar consciente del efecto que todo acto puede ocasionar a cualquier individuo o grupo social; para ello, se definirá a los stakeholders.

Actualmente se entiende que los seis grandes grupos de interés son los alumnos, docentes, personal administrativo, proveedores, autoridades universitarias y sociedad.

Los “Stakeholders” o grupos de interés dentro del ámbito de la Facultad se encargarán de cuidar su imagen institucional frente a estos grupos, porque si no lo hace, se podrían perder. Es mucho más inteligente trabajar en donde todos los involucrados cumplan con las normas y reglamentos, donde se respeten unos a otros y generando niveles de confianza. En pocas palabras, se puede decir que para esto es mejor trabajar en un entorno en el que haya cooperación en lugar de conflicto.

Un modelo de empresa basada en sus stakeholders ayudará a la Facultad a gestionar su responsabilidad social, ya que se irán planteando aquellas expectativas de los grupos de interés (alumnos, docentes, personal administrativo, proveedores, autoridades universitarias y sociedad) que la Facultad ha de asumir como propios y a los que tendrá, por tanto, que dar respuesta.

CONCLUSIONES

En virtud de lo expresado a lo largo del Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la Facultad de Administración, se asume que desde su elaboración hasta su implementación todas sus acciones y decisiones están basadas en el compromiso social de la Universidad, arraigándose en la acción y decisión de los directivos, así como en todo el personal de mando como son los trabajadores administrativos (Director, Secretario Académico, Administrativo y secretario de Investigación y Estudios de posgrado, Coordinaciones de licenciatura y jefaturas).

Además, se incluyó a la representación de los alumnos de los cinco programas educativos de la Facultad los que se encuentran en los Consejos universitario y de Unidad para traspasar este enfoque del plan con mayor seguridad a toda la Facultad y permeando con el entorno local y regional, reafirmando el compromiso social de la universidad.

Generando una cultura de responsabilidad social empresarial, por ende se estarán incorporando de forma voluntaria valores éticos en los actores involucrados mediante sus acciones, de manera que no se dependa del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que se actúen con probidad, responsabilizándose a los seis grandes grupos de interés (alumnos, docentes, personal administrativo, proveedores, autoridades universitarias y sociedad), por sus decisiones y con su influencia con

sociedad, respetando el medio ambiente y trabajando para que el resultado de sus acciones permeen en la sociedad y con los diferentes sectores sociales y productivos.

Así también, trabajando por formar profesionistas y profesionales con un valor agregado, la Facultad de Administración contribuye con la comunidad externa (sociedad y sectores sociales y productivos) e interna (comunidad universitaria), enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran el equipo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

Con el Plan de Responsabilidad Social Empresarial, la Facultad; se integra a la sociedad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que su propio desarrollo depende también del desarrollo de su entorno.

Por lo nuevo del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el no estar completamente desarrollado y conocido en amplitud por la comunidad universitaria, en un principio seguramente se verá como una nueva herramienta o como una estrategia de Marketing más que una política de vida universitaria pero es a través del análisis que se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión, la cual sí representa una política de vida para la Universidad por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto al arraigarse en su misión, visión y objetivos.

En que, el Marketing viene siendo sólo una herramienta estratégica para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la Facultad en su desarrollo como universidad, trabajando en su enfoque social para alcanzar los objetivos que se ha planteado socialmente.

Es a través del desarrollo efectivo de ésta herramienta que la sociedad identificará la labor social-responsable de la Universidad y la difusión de sus prácticas en lo que a la responsabilidad social se refiere para identificarse con la sociedad y sus consumidores, ya que harán del mercado un ente mucho más consciente de las acciones de la Universidad, logrando remarcar la diferencia entre sus acciones básicas de responsabilidad social y aquellas que no lo son, incentivando así a la comunidad universitaria a través de este Plan y de los beneficios que aporta en su entorno.

En este sentido, se podrá constatar que un Plan de Responsabilidad Social Empresarial para implementarlo en la Facultad e Administración, permitirá un cambio de paradigma en la gestión, provocando que aumente la motivación de los actores involucrados responsables, por la importancia, prácticas, programas y reconocimientos.

El compromiso creado entonces, hacia la Facultad por parte de los docentes y personal administrativo, hace que en el querer corresponder a las acciones que ésta emprende en su beneficio, mejoren su nivel productivo, el rendimiento aumenta así como la calidad de productos y servicios.

Generando una ventaja competitiva de la RSE al permitir su incorporación en la misión, visión y objetivos, por la reformulación que se produce en su proceso de gestión, mejorando procesos, tratos, y enfoques gracias a la introducción de programas y el nuevo carácter dado a la empresa, más humana, más consiente de los problemas sociales y de su comunidad, abordando preocupaciones globales como los efectos de sus procesos en el medioambiente y siguiendo la tendencia que en este escenario se manifiesta, como una forma de estar a la altura de los mercados más desarrollados y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva a que la Facultad identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás Instituciones educativas y los beneficios que son reconocidos en los diferentes ámbitos y sectores sociales y productivos.

La Facultad, se convertirá en una entidad más eficiente, manejará mejor sus procesos y recursos, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de este a sus productos y servicios.

Desde otro punto de vista, merece mencionar que tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con la temática medioambiental, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en nuevas barreras para-arancelarias a las exportaciones latinoamericanas.

Este fenómeno global ha sido empujado por el creciente protagonismo de los consumidores en los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar un producto para su consumo y al optar por un servicio. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica de las empresas de la región, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

REFERENCIAS

- ACCIÓN RSE. Marketing Responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile http://www.accionrse.cl/home/doc_mark.html [consulta: Junio 2006].
- AGUIRRE, A.A.; CASTILLO, A.M.; y TOUS, D. (1991): Administración de Empresas. Edinford. Málaga.
- Agüero, F., (2002) La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2da. Ed.) (2009) Modelo Universitario Minerva. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,
- Esparza, A. (2013) Plan de Trabajo 2013-2017. México
- Rubio, J., (2006) La política educativa y la educación superior en México.1995:2006: Un balance. México: Fondo de Cultura Económica.
- Steiner, G.A. (2011). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Grupo Editorial Patria.
- Tuirán, R., (2012) Haberes y deberes de la educación en México. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ATENEA [s.a.] Memorias de Sustentabilidad.[en línea] España. www.ateneacm.es/sostenibilidad_1.html# [consulta: Junio 2006].
- Benbeniste, S., (2002) El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema. Programa Doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE).
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (1999). *Estatuto de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Recuperado de <http://www.consejouniversitario.buap.mx/>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2009). Anuario Estadístico Institucional. Recuperado de <http://www.transparencia.buap.mx/>

EL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL FRENTE A LA REFORMA POLÍTICO-ELECTORAL 2014 EN MÉXICO, ¿EN DIRECCIÓN HACIA LA CONSOLIDACIÓN DEMOCRÁTICA EN EL PAÍS?

DELIA GUTIÉRREZ LINARES. Profesora de tiempo completo en la Fac. de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México
deguli@hotmail.com

EDUARDO RODRÍGUEZ MANZANARES. Profesor de tiempo completo en la Fac. de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México
erodriguezm@uaemex.mx

Resumen

En los últimos años en nuestro país se han generado cambios en las instituciones a fin de enfrentar las nuevas condiciones que presentan las diversas fuerzas políticas, actores e instrumentos en materia político-electoral. El presente trabajo aborda los contenidos y las implicaciones de la reciente reforma electoral a nivel nacional, en cada entidad federativa y sus municipios; en cuanto a la importancia y trascendencia que implica la presencia de las organizaciones electorales y de su responsabilidad en cuanto a encarar el reto de la credibilidad, transparencia y ética frente a la sociedad.

El trabajo muestra las reformas electorales establecidas a partir de 2014 y se analizan sus posibles implicaciones de su puesta en práctica durante los años siguientes y rumbo a un México que establezca las bases de la responsabilidad social y la ética en la consolidación democrática del país.

Palabras Clave: Reforma político-electoral, consolidación democrática y responsabilidad social.

Abstract

In recent years in our country they have led to changes in the institutions in order to face the new conditions presented by the various political forces, actors and instruments in political-electoral matters. This paper addresses the contents and implications of the recent electoral reform at the national level in each state and its municipalities; as to the importance and significance which implies the presence of electoral organizations and their responsibility for addressing the challenge of credibility, transparency and ethics towards society.

The work shows the electoral reforms established in 2014 and its possible implications for its implementation are discussed in the following years and heading to México to establish the foundations of social responsibility and ethics in democratic consolidation.

Keywords: Political and electoral reform, democratic consolidation and social responsibility.

Introducción

La dinámica de los procesos electorales en México, de los últimos años, ha generado una serie de cambios en el marco normativo de nuestro país, desde la Carta Magna, hasta la generación de leyes secundarias, que nos llevan a contar con un nuevo marco jurídico en la materia, siendo éste necesario para encarar los retos de procesos electorales, como el que tuvimos recientemente, con las elecciones del pasado 07 de Junio de 2015, pero también de cara a la elección presidencial de 2018, de la mano con la renovación total de los integrantes del H. Congreso de la Unión (en la Cámara de Diputados).

300 de mayoría relativa y 200 por el principio de representación proporcional, y en la Cámara de Senadores, 128 en total, 64 de mayoría relativa, 32 de primera minoría y 32 restantes por representación proporcional), amén de la renovación de autoridades locales en diferentes estados de la República Mexicana.

Las diferentes fuerzas políticas han acordado nuevos instrumentos y actores en la organización, conducción y vigilancia de los procesos electorales, al crear el Instituto Nacional Electoral (INE), que sustituye al Instituto Federal Electoral (IFE), con nuevas atribuciones, competencias y responsabilidades, que permitan asumir el reto de contribuir a la transparencia, credibilidad y rendición de cuentas, frente a una sociedad, particularmente, ciudadanía, que está ansiosa y deseosa de creer en sus instituciones electorales, tanto a nivel federal como a nivel local, de ahí que el surgimiento de los Organismos Públicos Locales Electorales, mejor conocidos como OPLE's, pueden convertirse en una nueva oportunidad de romper viejos esquemas y vicios que han perjudicado severamente a la autoridad electoral local en México, al igual que el surgimiento del INE se convierte en una institución que debe robustecerse y empoderarse para contribuir en el cambio que el país requiere en esta materia y despejar toda duda acerca de su credibilidad, transparencia y honorabilidad en lo que concierne a los procesos electorales y sus resultados, que desafortunadamente han propiciado un distanciamiento entre la autoridad electoral federal y la ciudadanía, traducido éste en el abstencionismo que ha estado presente en las últimas jornadas electorales que México ha experimentado.

Otros cambios se avecinan con respecto a la reelección inmediata en ciertos cargos de elección popular y el surgimiento de otros mecanismos de participación, que mucho hacen falta en la cultura política mexicana. Éstos y otros tópicos habremos de analizar en el presente trabajo, para identificar si efectivamente estamos frente a un escenario que permita acrecentar el trabajo de las instituciones electorales y su trascendencia en el acompañamiento de la ciudadanía, quien, finalmente, es el actor importante de los procesos electorales y quien decide, con su participación, quién ha de gobernar y bajo qué condiciones habrá de hacerlo.

Las reformas políticas tienen que ser reflejo de las modificaciones que tiene la sociedad, por ello, una ley no puede ser para siempre, y el Estado debe estar en constante actualización de sus normas para que éstas satisfagan las necesidades de sus ciudadanos. Generalmente una reforma político-electoral tiene como antecedente un proceso electoral que hace notar ciertas deficiencias que se pretenden mejorar con una reforma.

La reforma política aprobada en el mes de febrero de 2014, conlleva una serie de modificaciones en el sistema político y electoral, no sólo de la federación en general, sino también para los estados de la República. Tales modificaciones no sólo repercuten en las formas de acceder al poder (la legislación electoral), sino que implican cambios en el ejercicio del poder mismo, por citar un ejemplo, la reelección era un tema intocable en el país por el pasado dictatorial que había ocasionado el Porfiriato, la actual reforma, retoma este principio, con ciertas limitaciones.

En el presente trabajo se abordan los contenidos y posibles implicaciones de la reciente reforma político-electoral, en el plano nacional, pero también en lo relativo al quehacer de las entidades federativas a partir del cambio de reglas en materia electoral, específicamente sobre sus instituciones y normas en este tenor, ya que las modificaciones alteran parte importante de los procesos que han regido el funcionamiento del sistema electoral y político en los estados, así como de sus principales instituciones en materia electoral, como es el caso del otrora Instituto Electoral del Estado de México (IEEM), y cómo se encara el reto mayor de credibilidad, transparencia y ética de estas instituciones frente a la creciente desconfianza de la sociedad, particularmente de la ciudadanía hacia las instituciones encargadas de organizar, conducir y vigilar los procesos electorales en nuestro país.

1.- ¿Para qué una reforma político electoral en el México del Siglo XXI?

Los cambios acelerados que ha vivido nuestro país en los últimos años en las contiendas electorales, de la mano con los contenidos que han estado presente en los procesos electorales 2005-2006 y 2011-2012, en los que los fantasmas del pasado se han hecho presente en la dinámica electoral, en los que las diferentes voces de la sociedad señaló como la sospecha de compra o coacción del voto, el fraude en los resultados electorales, el descrédito a la autoridad electoral y a los ya de por sí reprobados en confianza a los partidos políticos y a la clase política mexicana, la esportización de las elecciones, la introducción de monederos electrónicos a favor de un candidato de un partido político (caso Monex y tarjetas Soriana); ha obligado a que los actores políticos emprendan una serie de cambios en el marco jurídico constitucional y en la materia electoral, tratando de contribuir a las necesidades que una sociedad está ansiosa de experimentar y transformar profundamente en los contenidos de los procesos electorales.

La presente reforma representa un reto para la democracia incipiente en nuestro país, entendiendo a ésta como un método para gobernar en una sociedad determinada, pero también es abordada desde la parte electoral, la cual es una de las aspiraciones de nuestro país, el de llegar y consolidar una verdadera democracia electoral en la que el poder del voto lo ejerce el ciudadano a través de las urnas para elegir a quienes serán sus representantes, respetando en todo momento la voluntad ciudadana.

En México, después de haber arribado a la alternancia política en la disputa por la Presidencia de la República, hacia el año 2000, ha comenzado a recorrer un camino en dirección hacia la democracia, esto es de lo que argumenta la reforma en cuestión. Por años vivimos con acciones que lesionaban gravemente el espíritu del sufragio, como lo han demostrado los diversos delitos electorales, característica de los procesos electorales del pasado, al transitar del famoso “carro completo” y de la hegemonía de un sólo partido político a figuras de alternancia política, gobiernos divididos, legislaturas integradas por diversas fuerzas políticas y gobiernos locales con diversos partidos políticos, aunado a las coaliciones entre partidos políticos en la disputa por el poder político.

Todo ello da pie a la serie de reformas, como lo es la creación de las candidaturas independientes; una ley de partidos políticos, la transformación del IFE en INE, una Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE); la posibilidad de formar gobiernos de coalición; la reelección legislativa; elevar el umbral de votos para obtener el registro de un partido, entre otras grandes modificaciones en el sistema político-electoral, que a juicio de algunas voces (Chiquito, 2014) posibilitan la consolidación de la democracia en México, que no fortalecen la democracia más bien favorecen la centralización del poder y llegan a limitar el poder del ciudadano de elegir, como lo es la elección en los órganos electorales locales ya que los consejeros, no serán electos por las legislaturas locales sino el INE tiene el poder de decisión, a través del Consejo General.

En otras palabras, dar paso del autoritarismo que distinguió al régimen político mexicano, con un presidencialismo fuerte y exacerbado, en todos los ámbitos de gobierno (federal, estatal y municipal), a pasar a formas de gobierno, que si bien no es perfecta, es la que ofrece mejores condiciones para los distintos actores de una sociedad, como lo contempla la democracia. Este es el camino, a nuestro parecer, con acierto, en el que hay que seguir abonado los esfuerzos por cristalizar los frutos que todos anhelamos en y para nuestro Estado Mexicano.

2.- La reforma político-electoral 2014 y su impacto en el proceso de consolidación de la democracia en México. ¿El INE contribuye en esta transformación en la sociedad mexicana?

Las reformas anteriores que se han llevado a cabo en el sistema electoral y de partidos, en décadas anteriores, poco han significado para el sistema político mexicano, excepciones las hay, como la de 1996 y una de las reciente como significó la de 2007-2008. La reforma del 10 de febrero del año 2014 lleva consigo un impacto por tratar de incidir hacia la consolidación de la democracia. Para lograr

consolidación de la democracia el sistema democrático debe tener como objetivo primordial el mejoramiento de los pueblos, se tiene que ver a la propia democracia como una forma de gobierno, pero también como un sistema o forma de vida, según lo establece el texto del Artículo 3° Constitucional del país.

Las reformas recientes en materia político-electoral surgen en un marco democrático que se ha venido fortaleciendo en México desde 1977 y que en esta ocasión modifica algunos planteamientos para mejorar el funcionamiento y contenidos de la democracia incipiente. Como antecedente, las reformas aprobadas en febrero del presente año, se encontraban plasmadas en el Pacto por México, firmado por el Presidente de la República y los tres partidos nacionales más representativos en el país: Partido Acción Nacional (PAN), Partido Revolucionario Institucional (PRI) y Partido de la Revolución Democrática (PRD), al día siguiente de su toma de posesión en 2012. En dicho documento quedó marcada parte de la pluralidad existente en el país, pero también la necesidad de llegar a consensos para evitar el estancamiento legislativo, que había sido una constante de los últimos años en México, recordando las elecciones, sus resultados y composición del poder político entre 1997 y hasta 2012.

Esta reforma presenta cambios en materia electoral como la creación del Instituto Nacional Electoral, como ya se ha dicho anteriormente, y se cambia el antiguo Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) por la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE) la cual tiene por objeto establecer las disposiciones aplicables en la materia, distribuir competencias entre la federación y las entidades federativas así como también la relación que habrá entre el INE y los OPLE's.

El Instituto Nacional Electoral es la remodelación y ampliación de facultades para el IFE, jurídicamente el cambio de Federal a Nacional es en el sentido de que Federal nos habla de un orden de gobierno, el cual debe tener su par en el orden estatal, y con el término Nacional se refiere a que abarca ahora todo el territorio del país sin estar precisamente en un solo orden de gobierno o en dos, así se le pueden dar mayores atribuciones que jurídicamente no se permitirían con el término Federal.

Con esto se observa un objetivo principal: centralizar el proceso electoral, pero con el propósito de buscar reglas electorales integrales, si tomamos en cuenta que teníamos no un sistema electoral, sino 33, refiriéndonos a las 31 entidades federativas, el Distrito Federal y el federal. Otra de las necesidades de esta reforma es fortalecer la autoridad electoral en los estados y evitar la injerencia de los ejecutivos locales en los procesos electorales, por lo que uno de los cambios principales es la elección de consejeros locales, que anteriormente estaba en manos de los congresos locales, de la mano con el ejecutivo estatal y en el que se repartían por cuotas los partidos políticos, los diferentes cargos del órgano central electoral, y hasta en ocasiones la composición administrativa de la institución en la materia, mientras que ahora, con la mencionada reforma, es el Consejo General del Instituto Nacional Electoral quien se encarga de integrar los consejos generales locales, a través de procedimientos y reglas específicas tendientes a mejorar su integración y, sobre todo, confianza de cara a la ciudadanía.²¹

Se tenía pendiente el tema y reglamentación respectiva acerca de las candidaturas independientes, que pese a ser aprobadas a nivel constitucional desde 2012, es hasta la reforma 2014 cuando se regulan y se prevé la presentación de una ley que regule todo el proceso de esta nueva forma de participación. Lo mismo sucede en el caso de los delitos electorales, que hasta la fecha no se tenía una ley en la materia, y en esta ocasión se crea una fiscalía para que sean perseguidos de oficio.

²¹ El 30 de Septiembre de 2014, se pronunció el Consejo General del INE para conformar 18 consejos generales de los Ople's, en donde hubo elecciones el pasado 7 de Junio de 2015 (Baja California Sur, Campeche, Colima, Chiapas, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco y Yucatán). Los resultados de esto, no se hicieron esperar, con inconformidades y descontentos de quienes aprobaron, en su momento, estas reglas electorales, como son el caso del PAN y PRD (Baranda, 2014, p. 2).

Otro de los cambios importantes con la reforma en la materia, está la modificación de la fecha de elección del primer domingo de julio al primer domingo de junio, así como la fecha de toma de posesión del ejecutivo federal de diciembre a octubre y la formación de gobiernos de coalición que era un tema poco tocado en el contexto mexicano y que se integra junto con la reelección legislativa y de ayuntamientos.

Con esta presentación se plasma un poco más acerca de la vida democrática de México, en cuanto a los cambios que pueden presentarse de acuerdo con la recientemente aprobada reforma político-electoral. Como bien sabemos es una reforma de buen calado para la vida democrática del país y que a la ciudadanía le ha generado un impacto e interés por conocer cuáles serán sus principales alcances como la reelección de diputados (federales y locales), senadores y presidentes municipales así como también la creación o cambio en algunos institutos como el Instituto Federal Electoral que ahora es el Instituto Nacional Electoral, el cual presenta nuevas y mayores atribuciones que en su momento tenía el IFE.

Con esta nueva reforma, se abre la posibilidad para las candidaturas independientes, es decir, que si un ciudadano que no pertenece o que milita en algún partido político busca un cargo de elección popular este ciudadano puede ser candidato, aunque necesita contar con el uno por ciento de firmas de la lista nominal de electores para presidente de la república y contar con el dos por ciento, de esa misma lista, para otro cargo de elección popular.

El rumbo que toma la vida democrática de nuestro país aún está en la especulación pues bien no se puede afirmar que funcionará perfectamente o lo contrario, pero esto solo se comprobará con el ejercicio y la obligación que tenemos los mexicanos de votar para elegir a nuestros representantes así como de participar activa y permanentemente, solo así podremos ver los alcances y el funcionamiento de esta reforma político-electoral, descubrir sus deficiencias para corregirlas y dejar un instituto sólido y capaz de organizar elecciones libres y democráticas para el bien de México y de todos los mexicanos.

Para lograr el impacto de la reforma político electoral en la consolidación de la democracia en México, se deben partir de las siguientes premisas y visiones:

- La democracia como forma de gobierno que busca no solamente la interacción del pueblo en la integración del gobierno, sino también la que pretende el mejoramiento de la condición del pueblo, a través de mecanismos de participación de éste en el proceso de toma de decisiones que les atañen.
- Debe de tenerse en cuenta que “ya no hay problema en el cómputo de votos”
- Falta el proceso de consolidación democrática.
- El principal reto que se tiene es el ejercicio del poder público con apego a un respeto irrestricto del marco de la ley.
- El tema electoral, si bien es insuficiente, está en el camino correcto, que por cierto, es en el que hemos dedicado décadas para responder a las exigencias de una sociedad ansiosa de contar con instituciones político-electorales acordes al momento que se vive, pero aún nos falta el mejoramiento de lo político, sus contenidos y actores.
- Es necesario impulsar reformas que hagan más funcional al régimen político para darle gobernabilidad al país, ampliando y mejorando el sistema democrático.

En el siguiente cuadro se ilustran algunos de los rasgos que plantea la multicitada reforma, tanto en el terreno de lo político, como en el electoral:

Reforma Político-Electoral

Reforma Política	Reforma Electoral
<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de coalición • Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) • Reelección legislativa • Reelección de ayuntamientos • Cambio de fecha para la toma de posesión del ejecutivo federal. • Creación de la Fiscalía General de la República en sustitución de la PGR, conformada por la fiscalía anticorrupción y la de delitos electorales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación del IFE al INE • Fortalecimiento de la autoridad nacional electoral • Prerrogativas a candidatos independientes (radio y televisión) • Aumento del umbral para mantener el registro como partido político (3%) • Atribuciones del Congreso de la unión para emitir leyes generales en materia electoral. • Equidad de género en las listas de candidatos de cada partido político. • Facultar del Senado para nombrar a los magistrados electorales estatales.

Fuente: Elaboración propia.

El cambio más relevante y notable dentro de esta última reforma es el cambio de nombre del IFE por INE (Instituto Nacional Electoral) y con ello una serie de reformas tanto estructurales, como valorativas con un definición de temas específicos en relación a las elecciones federales de 2012, como lo es la fiscalización de los recursos, poniendo un modelo en el que se eliminó de la Unidad de Fiscalización y que sus funciones sean absorbidas de manera directa por el Consejo General del instituto nacional. En el que el Consejo General del INE no estará limitado por los secretos bancario, fiduciario y fiscal, y contará con el apoyo de autoridades federales y locales. Además, el INE tiene la facultad de fiscalización no sólo a nivel federal, sino también a nivel local (García, 2014).

Esto último nos conduce a atender uno de los temas más polémicos del cambio de denominación y atribuciones del nuevo instituto, que es la adopción del modelo semi-centralizado, el cual contempla la facultad del INE de organización y realización de los comicios federales, trabajará de forma conjunta con los institutos electorales locales para las elecciones en estados y municipios, lo que nos obliga hacer el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las repercusiones de la reforma Político- Electoral de 2014 en el IEEM (Instituto Electoral del Estado de México)?

La reforma del 2014 contempla que los institutos estatales tendrán la obligación de preparar la jornada electoral, imprimir documentos y materiales electorales; hacer los escrutinios y cómputos de la elección; emitir la declaratoria de validez y otorgar las constancias en las elecciones locales, Los

institutos locales también deberán dar los resultados preliminares de la elección; y hacer el cómputo de la elección de gobernador (García, 2014).

Esto significa para el IEEM que en el trabajo coordinado con el INE compartirá la obligación de impartir la capacitación electoral; determinar la geografía electoral (distritos y secciones electorales); trabajar en el padrón y la lista de electores; determinar la ubicación de las casillas y la designación de los funcionarios de sus mesas directivas; dar los lineamientos para los resultados preliminares; así como fiscalizar los ingresos y egresos de partidos políticos y candidatos locales. ¿Así se busca generar mayor confianza frente al electorado, por parte de las instituciones electorales, caso INE, IEEM, entre otros? ¿Es suficiente nuevos rostros, nuevas organizaciones y actores para contrarrestar el descrédito que éstas han recibido de parte de ciudadanos y partidos políticos? Creemos que no es suficiente esto, mientras la partidocracia esté acentuada en las estructuras de las instituciones electorales que fungen y tienen como responsabilidad ser los garantes de hacer respetar la voluntad ciudadana en las contiendas electorales; un árbitro totalmente imparcial, independiente de cualquier interés partidista o de disputa del poder. Estas nuevas instituciones deben redoblar esfuerzos por recuperar la esencia con la que nacieron, que fue la de credibilidad y transparencia en su conducción, ante los abusos y atropellos de actores del pasado, que dependían de la figura del ejecutivo, sea federal o estatal.

La transición del IFE al INE, no sólo trae consigo el cambio de Federal a Nacional; sino que trae consigo el cambio de atribuciones y facultades que pasan de manos de los Institutos Electorales Locales al Nacional; pero, el punto clave de la legislación sobre procesos electorales consiste en establecer la adecuada articulación entre el INE y los institutos locales en la organización de comicios, ya que hay competencias que la Constitución directamente delega a estos, como las labores de organización electoral, otras en donde la delegación pasa por el acuerdo del Consejo General del INE, como la fiscalización, y otras que son indelegables, como la designación de consejeros, y en cada una de ellas es necesario fijar bases para que este ejercicio no sea discrecional, arbitrario o interesado (Astudillo, 2014).

Con la llegada del nuevo nombre, llega otro cambio: la reestructuración organizacional interna del Instituto, pasando de ser de 9 a 11 consejeros electorales. Aspectos como éstos son criticados por muchos teóricos y actores sociales de la vida nacional, argumentando que pasamos de ser un país federalista, a uno que depende de la estabilidad del centro. Otro lo defienden argumentando que: La descentralización ha transferido poder a las regiones, sin instaurar, en muchos casos, los contrapesos indispensables. (...). Dispone de recursos sin rendir cuentas; domina la legislatura o compra sus votos; calla a la prensa; intimida a la crítica (Silva-Herzog, 2014).

Aunque muchas atribuciones pasen a manos del INE, y aparentemente se vea una concentración del poder en el centro, no significa que los órganos electorales desaparezcan, al contrario, seguirán funcionando y participando en los procesos electorales, sólo que ahora bajo la tutela del INE, aún en su composición de los consejos generales de estas instituciones ahora llamadas Ople's, tiene incidencia el Consejo General del INE en dicha conformación, como una atribución más del órgano nacional en el país, con lo cual se da fin a la injerencia, al menos en el papel, de gobernadores de los estados o de las legislaturas locales en la conformación de su árbitro electoral local.

En el artículo 41 se aborda el aspecto de la representación política; en ella los partidos políticos para poder mantener su registro deberán tener el 3% de los votos en cualquiera de las elecciones, cuando anteriormente se pedía el 2%. Además de que en este artículo se incluyen a las candidaturas independientes, los cuales tendrán acceso a los derechos y prerrogativas para las campañas electorales en las que participen.

Otro aspecto fundamental que involucra al Instituto Nacional Electoral, los candidatos independientes y a los partidos políticos son los tiempos en radio y televisión. En precampañas el Instituto tendrá acceso al 50% del tiempo, y lo demás a los candidatos y partidos. Además que durante la fase

campañas, el tiempo se dividirá de la siguiente manera: el 70% se distribuirá de acuerdo a la posición de los partidos en la elección anterior, y el 30% se distribuirá de forma equitativa para cada partido, coalición o candidato; además de que se prohíbe la adquisición por terceros de tiempos en radio y televisión; y queda prohibida la propaganda negra.

3.- El nuevo marco jurídico que regula los procesos electorales en el país. La Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE)

Como se mencionó líneas arriba, se abroga el COFIPE para dar paso a una nueva disposición jurídica en la materia, como lo es la LEGIPE, resultado de la reforma constitucional del año pasado, y que dentro de las leyes secundarias de reciente aprobación, está esta nueva ley, que comprende algunos de los siguientes apartados:

❖ Consta de 493 artículos en 8 libros.

✚ Libro Primero

- Relación entre INE y OPLES's.
- Derecho al voto de mexicanos, viviendo en el extranjero.

✚ Libro Segundo

- Derechos y obligaciones político-electorales de los ciudadanos.
- Jornada electoral, primer domingo de junio.

✚ Libro Tercero

- Servicio profesional electoral nacional, 2 sistemas: para el instituto y para los organismos públicos locales.

✚ Libro Cuarto

- Instrumentos del proceso electoral. (padrón y lista nominal, entre otros)

✚ Libro Quinto

- Proceso electoral federal (4etapas(preparación de la elección, jornada electoral))
- Propaganda electoral.
- Capacitación de funcionarios.
- Organización de debates.
- Programa de resultados electorales preliminares.
- Consulta popular.

✚ Libro Sexto

- Voto de los mexicanos residentes en el extranjero.
- Voto vía electrónica.

✚ Libro Séptimo

- Candidatos
- Características y regla de operación.
- Proceso de selección.
- Derechos y obligaciones.
- Cancelación del registro.

✚ Libro Octavo

- Régimen sancionador electoral y el aplicable en materia disciplinaria interna del instituto.
- Catálogo e individualización de sanciones.
- Sancionador ordinario.
- Especial sancionador.
- Procedimiento disciplinario.

❖ Integración del INE

- 32 delegaciones locales
- 300 subdelegaciones distritales
- Oficinas municipales

❖ Integración del Consejo General

- 1 consejero presidente, con voz y voto.
- 10 consejeros electorales, con voz y voto.
- Representantes del Poder Legislativo, por cada uno de los grupos parlamentarios de la Cámara de Diputados, con voz pero sin voto.
- Representantes de cada uno de los partidos políticos nacionales, con voz pero sin voto (Jiménez, 2014).

Uno de los principales alcances de la reforma político-electoral 2014 en México como ya lo vimos es, en cuestión política, la reelección de diputados y senadores, así como de ayuntamientos y diputados locales; y en materia electoral, es el cambio de Instituto Federal Electoral por Instituto Nacional Electoral, el tiempo que ahora tendrán los partidos políticos y candidatos en radio y televisión, la equidad de género en las listas de candidatos de cada partido, los topes en gastos de campaña, entre otros, y en este mismo tema entra el cambio del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) por la nueva Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE).

Esta Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales otorga cambios y nuevas atribuciones al Instituto Nacional Electoral (INE) que antes el IFE no contemplaba, por ejemplo, se centraliza

controla el poder de la organización electoral, con lo cual, ahora la geografía política será únicamente la que el INE señale, esto es que habrá una estandarización de los procesos electorales locales con los federales en cuanto a calidad pues es bien sabido que tiene una mayor y mejor experiencia en este tema el IFE, ahora INE, que la mayoría de los institutos locales. De esta forma, se pretende un ahorro en el gasto de las elecciones, pues ahora el INE administrará los recursos en los estados donde haya elecciones y ya no serán los institutos estatales conocidos anteriormente, así como también la ubicación y singularidad de las casillas, pues cuando se presenten elecciones concurrentes o coincidentes habrá una sola casilla con funcionarios designados por el INE así como también la ubicación de la casilla donde ya no habrá lugar a confusiones entre autoridades electorales.

Otra de los puntos a destacar de esta ley es el voto de los mexicanos en el extranjero, es un ejercicio que genera una gran expectativa pues ahora los mexicanos podrán acudir a votar a las embajadas y consulados o por medio electrónico, lo cual, para las elecciones presidenciales de 2018 podrá marcar un parteaguas en la historia electoral de nuestro país.

Como vemos este cambio que se dio de un código federal a una ley general es sin lugar a dudas para darle un mayor poder al recientemente creado INE, lo cual puede ser considerado como un escenario óptimo para México, ya que se pronuncia el nuevo árbitro electoral en garantizar una mayor claridad en los procesos electorales lo cual a su vez recaerá en una mayor legitimidad para las autoridades encargadas de la materia generando una mejor y, esperemos, mayor participación ciudadana y así dar un paso hacia la consolidación tan esperada de la democracia.

Esta ley promete mucho, los puntos mencionados anteriormente son solo una muestra del alcance que tendrá esta ley y consecuentemente el INE. Los puntos que tiene a favor son muchos por lo cual la gran expectativa es ver su funcionamiento en los próximos procesos electorales donde de ser favorable, ganaremos todos. Caso contrario, habremos perdido una gran oportunidad de trascender en este terreno, y no será más que una más de tantas reformas que ha vivido y experimentado nuestro país.

Para los procesos electorales federales y locales el INE contará con las siguientes atribuciones:

- La capacitación electoral.
- La geografía electoral, que incluirá la determinación de los distritos electorales y su división en secciones electorales, así como la delimitación de las circunscripciones plurinominales y el establecimiento de cabeceras.
- El padrón y la lista de electores.
- La ubicación de las casillas y la designación de los funcionarios de sus mesas directivas.
- Las reglas, lineamientos, criterios y formatos en materia de resultados preliminares; encuestas o sondeos de opinión; observación electoral; conteos rápidos; impresión de documentos y producción de materiales electorales y
- La fiscalización de los ingresos y egresos de los partidos políticos y candidatos.

Para los procesos electorales federales:

- El registro de los partidos políticos nacionales.
- El reconocimiento a los derechos y el acceso a las prerrogativas de los partidos políticos nacionales y de los candidatos a cargos de elección popular federal.
- La preparación de la jornada electoral.

- La impresión de documentos y la producción de materiales electorales.
- Los escrutinios y cómputos en los términos que señale esta Ley.
- El cómputo de la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos en cada uno de los distritos electorales uninominales.
- La declaración de validez y el otorgamiento de constancias en las elecciones de diputados y senadores.
- La educación cívica en procesos electorales federales (Jiménez, 2014).

El Consejo General del INE, tendrá la facultad de elegir a los consejeros electorales de los Organismos Públicos Locales, como se ha señalado líneas arriba, pero también podrá removerlos de su cargo, en el caso de que la situación o su actuar lo ameriten. Todos estos cambios apuestan a fortalecer a las instituciones del Estado Mexicano, como es el caso del INE, el tiempo y los actores nos darán respuestas si estamos en el camino correcto, si el INE es capaz de retomar y recuperar la credibilidad y confianza de los ciudadanos hacia los procesos electorales, si los partidos políticos están a la altura de lo que exige nuestra joven democracia y si el país entero se transforma ante los retos que impone el Siglo XXI.

Reflexiones finales

La reforma político-electoral 2013-2014 es de trascendencia para la vida política y para la incipiente democracia del país, reforma que fue aprobada por el senado de la republica el 2 de diciembre de 2013 y publicada en el Diario Oficial de la Federación en Febrero de 2014, contiene entre otros temas el de la reelección de legisladores y ayuntamientos, la creación del Instituto Nacional Electoral (INE) que sustituyó al Instituto Federal Electoral (IFE). Presenta también un nuevo calendario para el cambio de poderes y la creación de la Fiscalía General de la República, que sustituirá a la actual Procuraduría General de la República.

Los puntos que se han presentado en el dictamen de la reforma político electoral se han elaborado a partir de dos temas fundamentales: la reforma en materia política y lo correspondiente a la reforma electoral.

La reforma política comprende: gobierno de coalición; ratificación de los nombramientos hechos por el Presidente de la República de los titulares de las Secretarías de Relaciones y del ramo de Hacienda; naturaleza jurídica del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); nombramiento del Procurador General de la República, naturaleza jurídica y atribuciones del Ministerio Público de la Federación; atribuciones del Consejero Jurídico del Gobierno; aprobación por parte del Congreso de la Unión del Plan Nacional de Desarrollo y, por parte del Senado de la República, la ratificación de la estrategia nacional de seguridad pública; reelección legislativa; reelección de ayuntamientos; cambio de fecha para adelantar la toma de posesión del Titular del Ejecutivo Federal.

A su vez, la reforma electoral comprende: el fortalecimiento del Organismo Nacional a cargo de la función electoral y de sus atribuciones, mediante su transformación en Instituto Nacional Electoral; aumento del umbral para mantener el registro como partido político, y atribuciones del Congreso de la Unión para emitir leyes generales en materia electoral.

Con el argumento de fortalecer la democracia y modernizar al Estado mexicano es que se ha presentado esta reforma y a su vez, las comisiones dictaminadoras del senado han apremiado el tiempo para que, de manera impostergable, se pueda validar esta reforma, con miras en el beneficio del país y de los habitantes.

Dado a las condiciones que vive hoy México en materia de elecciones, nos damos cuenta que ahora son más competidas, los candidatos, abanderados por uno a varios partidos políticos, llevan a cabo un proceso de campaña para tratar de conseguir el voto de los ciudadanos y ser electos como representantes políticos, ya no son los tiempos del partido dominante, el Revolucionario Institucional, aunque hoy en día, y desde el 1 de diciembre de 2012, ha regresado a ocupar la presidencia de la república, después de una alternancia que llegó a nuestro país en el año 2000 con el Partido Acción Nacional y que gobernó por dos periodos presidenciales (doce años). A pesar de esto, se ha propuesto esta reforma político- electoral que busca mejorar las formas políticas y de organización de elecciones en la República Mexicana.

Tenemos en materia de gobierno de coalición y ratificación de los miembros del gabinete, que se busca una mejor colaboración y trabajo entre el ejecutivo y el legislativo pues de esta manera, el presidente de la república puede en cualquier momento optar por una coalición con uno o más de los partidos políticos representados en el Congreso de la Unión y con esto el poder ejecutivo pueda definir con el poder legislativo conjuntamente un programa de gobierno y una agenda legislativa que lo soporte ya que esta coalición busca corresponsabilizar a ambos poderes de la consecución de los objetivos nacionales que se planteen.

Así también, la reforma plantea la ratificación por parte del legislativo de los secretarios de estado, principalmente de los de Defensa Nacional, de Marina, Relaciones Exteriores y el de Hacienda y Crédito Público, esto con el fin de equilibrar las fuerzas entre poderes y generar condiciones de gobernabilidad democrática.

Por el punto referente a la elección consecutiva de legisladores se busca que exista un vínculo más estrecho entre los legisladores y los electores, los diputados podrán ser reelectos por 3 periodos consecutivos más y los senadores por dos, para así sumar 12 años de ejercicio de poder. En cuanto a los ayuntamientos, estos pueden ser reelectos un periodo más.

Otro punto importante es el de toma de posición de presidente de la república y es que debido al largo plazo (cinco meses) que existe como periodo de transición se considera excesivo, aparte de que para cuando el presidente toma posesión ya se presentó y aprobó el presupuesto de ingresos y egresos de la federación y acota al presidente entrante proponer postulados del presupuesto. Se señala, en esta reforma, que el periodo de inicio de mandato sea el 1 de octubre y no el 1 de diciembre. Los puntos anteriores en materia de reelección legislativa entran en vigor en el 2018 y el de reelección de ayuntamiento a partir del segundo periodo consecutivo inmediato de que se aprobó esta reforma en los estados correspondientes. El de la fecha de inicio del periodo presidencial entra en vigor a partir del 1 de octubre de 2024.

En materia electoral, ...Podemos mencionar que el fortalecimiento de la autoridad nacional electoral garantizará la continuidad y fortaleza del Instituto Nacional Electoral; se retirarán las funciones más controvertidas a los órganos locales que han puesto en duda su imparcialidad; se garantizarían las condiciones de legalidad, certidumbre, equidad y transparencia en los procesos locales; se fortalecen las normas preventivas de la intromisión de otros Poderes en las decisiones y actuar de los órganos locales y, lo más importante, se reforman y fortalecen las autoridades locales, con el propósito de hacer que los procesos electorales en todo el territorio nacional sean homogéneos, (...) y se homologuen las calidades de los procesos electorales federal y de las entidades federativas (www.senado.gob.mx) .

Es así que observamos como el nuevo INE, que sustituirá al IFE, tiene un amplio margen de acción en cuanto a la organización de elecciones federales y locales, esto en beneficio de los procesos de elección popular que marcan la vida democrática de México, con el fin de hacerlos más transparentes, legítimos y confiables, a través de los cuales las ciudadanos expresemos la preferencia mediante el voto universal, libre, secreto y directo, y así elijamos a los representantes populares o a quienes habrán de gobernarlos.

No cabe duda que es una reforma de suma importancia para México y que toca temas innegablemente relevantes de carácter político-electoral, considerados tabúes en algunos casos (la reelección, por ejemplo), el propósito es, sin duda, desarrollar las capacidades democráticas que requiere México en este siglo XXI y posicionarlo como un país moderno ante el mundo, principalmente en nuestra región latinoamericana. Se espera observar y plasmar cambios importantes en el sistema político y electoral del país, para que los ciudadanos veamos con buenos ojos estos cambios constitucionales tan trascendentes e importantes para el México contemporáneo.

La reforma aprobada por el Congreso de la Unión termina con el sistema federalizado de elecciones, al desaparecer el IFE, eliminar la autonomía de los institutos electorales estatales, que ahora se denominarán organismos públicos locales de las entidades federativas en materia electoral (www.senado.gob.mx) y al facultar al Senado a nombrar a los magistrados electorales estatales, con lo cual los Congresos estatales no tienen facultades ya para elegirlos.

La reforma aprobada establece que el mandatario que resulte electo en 2018 tendrá la posibilidad de gobernar en alianza con otras fuerzas políticas, así, el Senado tendrá que ratificar a los integrantes del gabinete, excepto a los titulares de Defensa y Marina.

En materia política, propone que los senadores puedan ser electos hasta por dos periodos consecutivos y los diputados al Congreso de la Unión hasta por cuatro periodos consecutivos. Prevé que el Presidente de la República tenga la posibilidad de establecer un gobierno de coalición con uno o varios de los partidos políticos representados en el Congreso. Detalla que la postulación sólo podrá ser realizada por el mismo partido o por cualquiera de los partidos integrantes de la coalición que los hubiera postulado, salvo que hayan renunciado o perdido su militancia antes de la mitad de su mandato.

Se establece también la autonomía de la Procuraduría General de la República (PGR), con el nacimiento de la Fiscalía General de la República; se crea el Instituto Nacional Electoral (INE) y se fija como causal de nulidad de una elección el rebase de tope de gastos de campaña, cuando éste sea determinante en el resultado de la contienda. Asimismo, la reforma constitucional aumenta el umbral al tres por ciento para mantener el registro como partido político nacional o estatal, de la votación obtenida en alguna de las elecciones federales. La reforma estima que en caso de nulidad de la elección, se convocará a una elección extraordinaria, en la que no podrá participar la persona sancionada.

Con la creación del INE, el nuevo modelo electoral regresa al centralismo, cuyos consejeros serán seleccionados por una comisión integrada por representantes de la Cámara de Diputados, la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI); serán electos por la Cámara de Diputados, pero si ésta rebasa los tiempos, la Suprema Corte de Justicia de la Nación los nombrará.

Dicho instituto contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia, así como un Consejo General conformado por un Presidente y 10 consejeros electorales. Además, se prevé que el nuevo organismo podrá imponer, entre otras medidas cautelares, la orden de suspender o cancelar de manera inmediata las transmisiones en radio y televisión. Este nuevo INE elegirá a los consejeros electorales estatales y será el responsable de los comicios en todo el país, aunque se auxiliará de los institutos estatales, pero si detecta que en la entidad de la que se trate existe intromisión de los gobiernos o se generan condiciones de inequidad, podrá atraer la organización de ese proceso electoral y hacer a un lado al instituto.

Fin a más de 80 años de no reelección. De igual forma, rompe con más de 80 años de resistencia a la reelección y dispone que los diputados federales y estatales tendrán derecho hasta cuatro elecciones para quedarse en la curul hasta 12 años; los primeros en beneficiarse de ella serán los legisladores que sean electos en 2015; es decir, en los próximos comicios federales. Mientras, los senadores tendrán derecho hasta dos elecciones, lo cual les permitirá estar 12 años en su escaño; y los primeros

beneficiados de estas nuevas reglas serán quienes lleguen al Senado en el 2018; es decir, cuando concluya el periodo de los actuales legisladores federales.

Con esta reforma, los senadores y diputados federales podrán elegirse hasta completar 12 años en una Cámara, y de ahí podrán “saltar” a la otra y competir por otros 12 años, y así de manera sucesiva, pues no anula la regla de que los legisladores federales puedan cambiar de una a otra Cámara federal o estatal, sin haber concluido su mando al que fueron electos en un principio. Seguimos con el trapecismo, transfuguismo u oportunismo político. ¿Para cuándo la revocación del mandato u otros mecanismos para la ciudadanía contra los abusos u omisiones en el poder político?

El dictamen contempla que las constituciones de los estados tienen que establecer la elección consecutiva para el mismo cargo de presidentes municipales, regidores y síndicos, por un periodo adicional y siempre y cuando el periodo de mandato de los ayuntamientos no sea superior a tres años. De igual manera, deja en claro que la reelección no será aplicable para aquellos diputados locales, presidentes municipales, regidores y síndicos que se encuentren en funciones a la entrada en vigor de este decreto.

Gastos de campaña y denuncias frívolas. El nuevo marco legal da relevancia a los topes en gastos de campaña y fija multas para denuncias “frívolas” durante los procesos electorales. El Senado aprueba en lo general la reforma político-electoral. Para el caso de los presidentes municipales, regidores y síndicos, se reelegirán por una sola ocasión. Las Constituciones de los estados deberán establecer la elección consecutiva para el mismo cargo de presidentes municipales, regidores y síndicos, por un periodo adicional, siempre y cuando el periodo del mandato de los ayuntamientos no sea superior a tres años, dice el dictamen aprobado por el Senado. (www.senado.gob.mx)

El mismo documento dispone que tanto los legisladores federales, estatales, alcaldes, regidores y síndicos pueden postularse por la reelección por el mismo partido o por cualquiera de los partidos integrantes de la coalición que lo hubiere postulado, salvo que haya renunciado o perdido su militancia antes de la mitad de su mandato (www.senado.gob.mx), es decir, que puede cambiarse de partido o convertirse en candidato independiente.

Anulación de elecciones. Dispone que la ley establezca un sistema de nulidades de las elecciones federales o locales por violaciones graves, dolosas y determinantes, cuando se exceda el gasto de campaña en un cinco por ciento del monto total autorizado.

Se incluyen tres causales:

- a) Si se excede el gasto de campaña en cinco por ciento del monto total autorizado.
- b) Si se adquiere cobertura informativa o tiempos en radio y televisión, fuera de los supuestos previstos en la ley.
- c) Si se reciben o utilizan recursos de procedencia ilícita o recursos públicos en las campañas.

Durante los últimos treinta años, México ha estado inmerso en el proceso de reforma política, etapa que aún está abierta en nuestro devenir, y que ha dado lugar a incesantes modificaciones tanto de la Constitución como de la legislación electoral. La reforma puede calificarse como la mayor transformación que el régimen político mexicano ha experimentado en la época contemporánea, misma que lo está conduciendo hacia el pluralismo y la consolidación gradual de la democracia (Valencia, 1988).

Como es bien sabido, el camino hacia la democracia en el que México se encuentra ha recibido a lo largo de la historia, sobre todo de su vida independiente, cambios paulatinos para poder vivir y desarrollar un régimen democrático; de acuerdo a nuestros contextos y escenarios, la reforma política

pretende dar respuesta a las nuevas situaciones a las que se enfrentan los procesos electorales en el país y sobre todo pretende brindar normatividad a la vida política mexicana.

La moneda está en el aire, ¿sabremos aprovechar esta oportunidad para mejorar sustancialmente los procesos electorales en el país, y desterrar toda forma de fraude, coacción o compra del voto, por cualquier medio o estrategia, o será una más de las reformas para justificar el actuar de los representantes populares, sin impacto alguno? La respuesta la tenemos los ciudadanos, los partidos políticos, las autoridades electorales y las autoridades políticas, porque velemos por un México que merezcan las generaciones del presente, sentando bases para las futuras, donde la ética y la responsabilidad social sean el factor primordial en las organizaciones y por supuesto en todos y cada uno de los ciudadanos mexicanos. Esto demanda y requiere urgentemente el país. Hacemos votos porque esto último ocurra en los próximos años.

Fuentes Consultadas

Astudillo, C. (07 de marzo de 2014). *Tiempo de (re) construir instituciones*, México, El Universal.

Recuperado

de

http://pac.ife.org.mx/reforma2014/descargas/articulos/EIUniversal_31ene2014_CesarAstudillo.pdf

Baranda, A. (2014). *Acusan que el PRI 'domina' Oplés*. en Reforma, 29 de Septiembre, Año XXI número 7,583, México.

Chiquito Díaz de León, M. (2014). *La reforma político-electoral en México. Una vía hacia la consolidación de la democracia*. Conferencia Magistral en el Marco del Ciclo de Conferencias Magistrales “Reforma Político-Electoral 2014 en México: Retos y limitaciones”, el día 22 de Mayo de 2014, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la U.A.E.M.

García, I. (06 de Diciembre de 2014). *Política del IFE al INE: 8 cambios en la autoridad electoral, México. ADN político*. Recuperado de <http://www.adnpolitico.com/gobierno-que-nuevas-atribuciones-tendra-el-ine-que-no-tenia-el-ife>

Jiménez, F. (2014). *La Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales*. Conferencia Magistral en el Marco del Ciclo de Conferencias Magistrales “Reforma Político-Electoral 2014 en México: Retos y limitaciones”, el día 03 de Junio de 2014, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la U.A.E.M.

Silva-Herzong, J. (08 de Marzo de 2015). *El INE y sus aborígenes*, México, El Universal.

Recuperado de

http://pac.ife.org.mx/reforma2014/descargas/articulos/ElSiglodeTorreon_19may2014_JesusSilvaHerzogMarquez.pdf.

Valencia, S. (1988). *Reforma política*. Biblioteca jurídica virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

www.ife.gob.mx

www.ine.mx

www.senado.gob.mx (2014). “Dictamen de las comisiones unidas de puntos constitucionales; de gobernación; de reforma del estado, y de estudios legislativos, segunda, en relación con las iniciativas con proyecto de decreto por el que se reforman y adicionan diversos artículos de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en materia política-electoral.

RESPONSABILIDAD SOCIAL, A TRAVÉS DE GESTIÓN EFECTIVA DE LA EDUCACIÓN CONTINUA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR “CASO AFILIADAS A LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA”

MARÍA DE LOURDES HERNÁNDEZ PRIETO

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM.

Correo electrónico: lulahp2003@yahoo.com.mx

MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTÍN

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM

Correo electrónico: miguel.ocs@gmail.com

VERÓNICA BENÍTEZ PÉREZ

Institución de adscripción: Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM

Correo electrónico: veronica.benitez.perez@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo de investigación fue motivado por la reflexión y toma de conciencia de que la vida humana es en sí un proceso constante de experiencias y conocimientos nuevos, fundamentales para el desarrollo de la responsabilidad social y el logro de las aspiraciones del ser humano, que aprende durante toda la vida y en todos los ámbitos de la vida, y es precisamente la Educación Continua el instrumento clave para el desarrollo de capacidades acordes con los requerimientos del contexto global.

En la actualidad no existe un modelo para la gestión de la Educación Continua que permita su adaptación a las diferentes características de las Instituciones de Educación Superior y que fomente la responsabilidad social, los modelos existentes en las Instituciones líderes, fueron diseñados con mayor orientación al autofinanciamiento de esta modalidad educativa, y en menor grado con enfoque pedagógico y articulación entre la institución y las nuevas demandas del sector productivo y la sociedad, por lo que en esta investigación se toma el referente de los modelos ya existentes y la información obtenida en la investigación de campo para realizar una propuesta de un modelo que funcione de manera efectiva, dirigido principalmente a las instituciones menos desarrolladas.

Se presenta la propuesta de un modelo de responsabilidad social para la Educación Continua, que permita una Gestión Efectiva en las IES de México afiliadas a la AMECYD, derivado del análisis del marco teórico y los resultados de la estadística aplicada para la medición de las variables.

Palabras Clave: Responsabilidad social, Gestión, Educación continua, Educación superior.

Abstract.

This research was motivated by reflection and awareness that human life itself is a constant process of experiences and fundamental to the development of social responsibility and achieving the aspirations of the new knowledge human, learn throughout life and in all areas of life, and it is the Continuing Education the key to the development of skills in line with the requirements of the global context instrument.

At present there is no model for the management of Continuing Education to allow adaptation to the different characteristics of the higher education institutions and to promote social responsibility, existing in leading institutions models were designed with greater orientation to self-financing of this type of education, and to a lesser degree with pedagogical approach and coordination between the institution and the new demands of the productive sector and society, so in this study the relation of existing models is taken and the information obtained in the investigation field to make a proposal of a model that works effectively, primarily aimed at the less developed institutions.

The proposal of a model of social responsibility for Continuing Education, which allows effective management in Mexico IES affiliated to AMECYD derived from the analysis of the theoretical framework and the results of applied statistics to measure the variables.

Keywords: Social responsibility, Management, Continuing Education, Higher Education.

Introducción

La tipología actual de la sociedad y la economía se basa en la producción y utilización constante del conocimiento, por lo que es llamada a partir de los años 90 “Sociedad del Conocimiento”. Las grandes economías industriales se transforman de manera continua gracias al “saber”, realizando fuertes inversiones en la educación, formación, investigación y desarrollo de sistemas de información para generar nuevos conocimientos.

Las Instituciones de Educación Superior, como las instancias especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales.

La mejora de la Responsabilidad Social, a través de Gestión de la Educación Continua (EC) en las Instituciones de Educación Superior (IES) es muy importante porque capacita y actualiza los conocimientos de las personas que están en el mercado laboral, quienes deben estar en un proceso de formación permanente, donde cada individuo debe ser capaz de determinar qué conocimientos requiere para su actualización profesional, laboral y adaptarse fácilmente a los cambios. De igual forma, propicia el desarrollo integral de las personas a lo largo de la vida.

El presente trabajo de investigación está dirigido a contribuir en la toma de decisiones relativas a la Gestión de la Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior que no son líderes en esta modalidad educativa tan importante dentro de sus actividades sustantivas.

Planteamiento del problema

Problema Científico: El desarrollo de la Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior de México no es homogéneo.

Objeto de Investigación: Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior de México.

El surgimiento acelerado de nuevos conocimientos imprescindibles en todas las profesiones crea la necesidad impostergable de realizar investigaciones que permitan conocer otros sistemas de oferta educativa que respondan oportunamente a la actualización de los profesionistas y de todas aquellas personas insertas en el medio laboral que requieran aumentar sus destrezas y habilidades para el mejor desempeño de su trabajo.

Lo anterior es motivo fundamental para que las Instituciones de Educación Superior, en cumplimiento de sus funciones, interactúen de manera más intensa con su entorno cultural, económico y social, de forma tal que su personal docente, sus egresados y la misma sociedad logren actualizarse y capacitarse para enfrentar sus funciones con mayor eficiencia.

Lo anterior implica que es necesario que establezcan nexos con empresas, cámaras empresariales, organismos públicos y gremios profesionales para lograr que sus programas académicos de EC se apeguen en todo momento a la realidad y expectativas de los usuarios en su entorno laboral, profesional y personal. Con relación a lo expuesto, López Castañeda, Rafael (2007) afirma:

“Actualmente, los problemas más comunes en las Instituciones de Educación Superior del país son: el surgimiento de una serie de diplomados, talleres, cursos, seminarios, etc., que se han desarrollado

sin parámetros de control de calidad y normatividad que los regule respecto a su contenido, duración, constancias, etc. y que no han sido suficientemente concertados, desperdiciando algunas veces recursos por no haber realizado previamente el diagnóstico de necesidades específicas para ofertarlos”.

Por otra parte, ANUIES (2010) afirma que:

“El desarrollo de la Educación Continua (EC) no ha sido homogéneo en las distintas instituciones y dependencias del nivel superior debido, entre otras causas, a la insuficiente asignación y disponibilidad de recursos, a pesar de que en la mayoría de los casos la actividad es autofinanciable y aporta recursos adicionales a las instituciones”.

La EC es el elemento fundamental para que las personas fomenten la responsabilidad social a lo largo de su ciclo de vida, conocimientos y competencias multifuncionales, tales como:

- a) Capacidades académicas (desarrollo del pensamiento crítico para la solución de problemas y aprender a aprender a lo largo de la vida).
- b) Habilidades personales y sociales (motivación, valores, compromiso ético, comprensión de la sociedad y el mundo).
- c) Habilidades empresariales (liderazgo, trabajo en equipos, dominio de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y desempeño orientado a la productividad).

A partir del párrafo anterior, la ANUIES (2010) señaló que la EC es fundamental y en ella se debe considerar lo siguiente:

1. Incluirla en las políticas educativas e integrarla en la planeación general de los sistemas educativos.
2. Actualizar en forma dinámica las competencias para la vida del trabajo, tanto de los profesionales con título, como de las personas que solo disponen de su experiencia.
3. Analizar las características de las profesiones y determinar sus retos tanto en lo interno-institucional como en su proyección externa.
4. Establecer y/o consolidar estructuras organizacionales idóneas, flexibles y capaces de anticiparse a los constantes cambios para el soporte de su función académica.
5. Fortalecer la EC como estrategia de mejoramiento de la educación superior de financiamiento alternativo de las IES y de certificación profesional.
6. De igual manera la ANUIES reitera que la Educación Continua ha sido una de las estrategias centrales en las relaciones de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la sociedad.

El contexto global de la educación como proceso de formación a lo largo de la vida, incluye, no solo a los contextos educativos formales, sino también a los no formales e informales. La exclusión social y la pobreza ponen de manifiesto la necesidad de una educación a lo largo de la vida como inversión en capital humano y principio activo para la economía, así como la inclusión social y laboral de las personas.

El desarrollo económico exige la creación del conocimiento desde los puestos básicos, técnicos o especializados, sin los cuales es imposible llevar a cabo una actividad económica cada vez más compleja y avanzada para ocupar puestos de mayor nivel, o simplemente para obtener ventajas competitivas a través de la gente. Las personas que ocupan estos puestos requieren de una continua capacitación y actualización, desde los niveles operativos hasta los niveles directivos en todos los sectores económicos.

Es por eso que la educación continua surge como necesidad de la sociedad para adaptarse a los nuevos modelos productivos y sociales; y para cubrirla, se deben crear espacios de formación permanente que garanticen la adaptación a los cambios económicos, laborales, sociales, y de comunicación, considerando además los valores y derechos universales (López, 2009).

Este fenómeno representa un gran reto profesional para responder a la competitividad en este mundo globalizado, y es donde los centros de educación continua tienen un papel fundamental al ofertar programas pertinentes a la altura de las instituciones internacionales.

Las variables independientes son: Planeación estratégica, Responsabilidad social, Implementación académica, Vinculación/Comunicación y Autoevaluación.

La variable moderadora: Implementación Administrativa/Financiera.

La Variable dependiente es: El Desarrollo de la Educación Continúa en México.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta hacia un Modelo de fomento de Responsabilidad Social, a través de Gestión de la Educación Continua como una herramienta que contribuya a mejorar la calidad en el servicio en beneficio de los usuarios, de las Instituciones de Educación Superior y de la sociedad en general.

Objetivos específicos

1. Revelar los referentes históricos de la Educación Continua y su Gestión en las Instituciones de Educación Superior.
- 2.-Caracterizar epistemológicamente la Educación Continua y su Gestión.
- 3.-Diagnosticar la situación actual de los procesos que fomenten la responsabilidad social a través de la gestión, propios de la administración de la EC que utilizan las IES de México.
- 4.-Fundamentar teóricamente el Modelo de fomento de Responsabilidad Social, a través de la Gestión de la Educación Continúa en las Instituciones de Educación Superior, tomando como referencia la caracterización de los modelos ya aplicados y la caracterización de las Instituciones de Educación Superior más representativas, de acuerdo al trabajo de campo realizado.

Campo de Acción: Responsabilidad Social a través de la Gestión de la Educación Continúa en Instituciones de Educación Superior.

Justificación

Este tema de investigación se considera relevante al pretender generar un conocimiento nuevo, en virtud que actualmente no se han medido los factores que determinan el comportamiento y las causas actuales del desarrollo desigual de la E.C. El vacío en el conocimiento radica en que no existen procesos objetivos que permitan la gestión adecuada de la EC en las IES. García, Gamboa, y Fernández (2004) señalan que el vacío en el conocimiento de la EC también se presenta porque “[...] no existen suficientes documentos que formalicen su modus operandi [...]”.

Por su parte (Pérez, 2008), considera que parte de estos factores de desarrollo desigual se encuentran entre otros los siguientes:

- a) Falta de una adecuada conceptualización de la EC que limita la determinación de criterios de evaluación de calidad, créditos académicos y modalidades, generando confusión de objetivos y metas dentro de las mismas instituciones al implementarla.
- b) Falta de organismos nacionales que la acrediten y certifiquen, generando una indiscriminada oferta de instituciones, que a veces no cuentan con los requisitos que debe cumplir un programa académico de esta modalidad.

Sobre este punto, vale la pena mencionar que ya está por aprobarse por parte del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) el órgano acreditador de eventos de Educación Continua.

- c) Carencia de indicadores que evalúen la pertinencia de la EC, al no existir metodologías rigurosas y sistemáticas para elaborar diagnósticos de necesidades de los sectores productivos y sociales.
- d) Inexistencia de un marco jurídico legal que la regule a nivel nacional, y que verifique su instrumentación y alcance de sus programas con criterios éticos que garanticen su adecuada implementación.

Al respecto, también se menciona ya existen de manera formal por parte de la AMECYD los “Lineamientos de Educación Continua”, los cuales regulan a las Instituciones afiliadas.

- e) Escasos criterios a nivel nacional de calidad académica, de gestión e infraestructura, además de la falta de definición de los perfiles de los docentes de esta modalidad y la formación que deben tener quienes la coordinan o dirigen.
- f) Falta de asignación de presupuesto para su fortalecimiento dentro de las IES, ya que se considera que debe ser autofinanciable, y a veces los recursos son muy escasos.

En la actualidad no existe un modelo para el fomento de la responsabilidad social a través de la gestión de la EC continua que permita su adaptación a las diferentes características de las IES. Las acciones estratégicas que se llevan a cabo no están fundamentadas desde el punto de vista científico.

Los mejores modelos existentes son los que se presentan en las siguientes IES de México según se ha manifestado en los diferentes congresos de Educación Continua, a los que he tenido oportunidad de asistir:

1. Universidad Nacional Autónoma de México.
2. Universidad Autónoma de Colima.
3. Universidad Autónoma de Guadalajara.
4. Universidad Autónoma de Nuevo León.
5. Universidad de las Américas (Puebla).
6. Universidad Iberoamericana (campus Puebla).
7. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
8. Universidad Veracruzana.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un diagnóstico fáctico o inicial para conocer lo que expresan las organizaciones que regulan la EC en donde a partir del análisis documental se revisaron los informes siguientes:

- Proyecto Global de Educación Permanente para todos UNESCO (2009). La UNESCO en su carácter de Organismo Internacional, recomienda que las IES consideren las tendencias del mundo laboral, con el fin de crear modalidades de aprendizaje que diversifiquen los modelos educativos y generen programas de transición, formación, actualización y reconocimiento de los conocimientos adquiridos, a través de la evaluación. Estos programas integran la teoría y la formación en el empleo con métodos educativos innovadores que estimulen el pensamiento crítico y la creatividad, impartidos en centros educativos de excelencia que propicien incorporarse en redes regionales e internacionales.
- Importancia de la Educación Continua ANUIES (2006). La gestión permite organizar y administrar recursos de manera que se pueda culminar la misión, la visión, los objetivos y las metas que dan razón de ser al programa en cuestión, considerando tiempos y costos. Sin embargo, la carencia de políticas institucionales que impulsen la EC, la insuficiencia de recursos financieros, materiales e infraestructura asignados a la función, y en ocasiones el insuficiente desarrollo de competencias por parte del personal a su cargo, impide el desenvolvimiento óptimo de estas actividades.
- Modelo de Excelencia “EFQM” European Foundation for Quality Management (1988). Este modelo fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management, creada en 1988 por catorce empresas centroeuropeas líderes en la industria y de servicios. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades. El modelo pretendía dar respuesta a los modelos de calidad americano del premio Malcolm Baldrige y al modelo japonés del premio Deming. (EFQM; <http://www.efqm.org>). Cabe mencionar que se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la institución, usando como guía los criterios del modelo.

Como resultados de esos estudios se pudo revelar las principales dificultades en la Gestión de la Educación Continua como las siguientes:

- Falta de organización.
- Inexistencia de normatividad; solo existen lineamientos.
- Inadecuada supervisión de los procesos.
- Carencia óptima de vinculación.
- Deficiente administración de los recursos humanos, financieros, e infraestructura.
- Inadecuada planeación de los servicios.

También se aplicó el método de medición a partir de la utilización de la técnica de encuesta, información que se tomó de un grupo de universidades.

Debido al gran tamaño del universo de las Instituciones de Educación Superior en México y tomando en consideración las diferencias en el nivel de desarrollo de la Educación Continua, para efectos de buscar las más representativas se tomó como referencia a la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia (AMECYD), la cual agrupa a 56 IES de diversos Estados de la República Mexicana.

La totalidad de estas instituciones constituyen el universo y se ha tomado una muestra de 14 instituciones que representan el 25% del total; calculadas por medio del procedimiento de selección de la muestra "STATS" (Hernández, 2010).

Los resultados de la encuesta reflejan las siguientes limitaciones en la gestión de la educación continua:

- Existen carencias de políticas institucionales que impulsen la EC.
- Limitaciones en la asignación de recursos financieros.
- Pobre infraestructura y recursos materiales asignados a la función.
- En ocasiones el desarrollo de competencias por parte del personal a cargo de la gestión de la educación continua impide el desenvolvimiento óptimo de estas actividades.

En los aspectos tratados se fundamenta el problema de la presente investigación.

Metodología

Se utilizaron los métodos generales de la investigación: análisis, síntesis; inducción, deducción, abstracción, concreción y el método dialéctico durante todo el proceso de la investigación científica. También el método histórico lógico para revelar los antecedentes históricos de la EC en las IES de México.

Ha sido utilizado el método hipotético deductivo para pasar de una hipótesis de trabajo a una hipótesis científica.

De igual manera el método de modelación y el método sistémico estructural funcional para la fundamentación del modelo teórico.

Fue utilizado el método empírico para los diagnósticos y para la valoración empírica de los resultados científicos. El método de análisis documental y la medición a través de las técnicas multivariadas.

Las técnicas de encuestas y entrevistas para el diagnóstico causal y los procedimientos estadísticos para el procesamiento de la información recopilada.

Aporte teórico. Modelo de Gestión de la Educación Continúa en las Instituciones de Educación Superior.

Novedad científica. Consiste en haber encontrado que, la Gestión de la Educación Continua como sistema en las Instituciones de Educación Superior, está integrada por un proceso que inicia con la detección de necesidades, que ingresan al sistema interno de esta para iniciar un proceso desarrollo de programas de Educación Continua, enfocados a la actualización profesional y capacitación laboral, orientados por un plan estratégico, y un sistema administrativo eficiente, respondiendo así a las exigencias del entorno como son las redes académicas, las alianzas estratégicas, flexibilidad, dinamismo e innovación, existiendo un equilibrio con el sistema interno para obtener como producto la competitividad del centro de Educación Continua y a la luz de investigación, la ciencia y la tecnología.

Diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión

Para realizar el diagnóstico causal, se utilizó el método de medición a través de la técnica de encuesta. La encuesta contempló dos aspectos específicos, el primero relacionado con la Educación Continua (objeto de investigación), y el segundo relativo al campo de acción, es decir, la Gestión de la Educación Continua.

La encuesta referida fue aplicada a 14 directivos de los diferentes Centros de educación Continua, los cuales se mencionan a continuación:

1. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 2. Universidad Autónoma de Guadalajara. 3. Universidad Nacional Autónoma de México. 4. Universidad de la Salle, Bajío. 5. Universidad Madero (campus Puebla). 6. Universidad de las Américas (Puebla). 7. Universidad Iberoamericana (campus Puebla). 8. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. 9. Universidad Autónoma de Colima. 10. Universidad Autónoma del Estado de México. 11. Universidad Autónoma del Estado de Chiapas. 12. Universidad Autónoma de Aguascalientes. 13. Universidad Autónoma de Baja California. 14. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

(Cuestionarios aplicados a directivos de los centros de Educación Continua referidos, 2010).

De la muestra estudiada a las catorce instituciones mencionadas fue en agosto del 2010.

La información obtenida de los centros de Educación Continua encuestados, se dividió en dos partes; la primera relativa a las características de ésta, y la segunda a la forma de operar su Gestión.

Los resultados de las encuestas reportan de manera general, que la mayoría de los centros de EC están pendientes a responder asertivamente a la demanda de los usuarios, investigando sus necesidades, actualizándolos, y enfocándolos a las competencias demandadas por los empleadores en un mundo globalizado.

En cuanto a la gestión, se puede observar que también la mayoría expresa realizar una planeación estratégica, solo que está debilitada en la comunicación de las estrategias y políticas a los actores administrativos, sin embargo, en lo referente a la vinculación, la mayoría expresan desarrollarla, aunque se detecta poco trabajada la identificación de indicadores de calidad.

En relación al uso de las TICS, se aprecia que si es utilizado para el manejo de información y difusión, sin embargo, no hay suficiente investigación de mercados relacionando contenidos y modalidades cambiantes con procesos cambiantes, así como el análisis de la competencia.

También se observa un adecuado desarrollo en la difusión de los eventos, organización de la información escolar, evaluación del impacto en los usuarios en lo referente a su grado de satisfacción con lo aprendido, pero se aprecia pobre investigación en el impacto de esta importante modalidad educativa con los mismos usuarios respecto a su desarrollo humano integral, empleadores y sociedad en general, retos para futuras investigaciones.

De manera general, se pudieron identificar como elementos comunes para garantizar la calidad en el servicio de la Educación Continua los siguientes: Articulación de la oferta de los programas con la demanda de los usuarios y una respuesta rápida a esta, planeación prospectiva estratégica de su gestión a través de un comité, vinculación con el sector productivo, convenios de colaboración con otras Instituciones identificación exacta de su mercado (qué, cómo, dónde) y una adecuada difusión de los actos de Educación Continua que ofertan.

También es importante mencionar que las Instituciones líderes en ésta modalidad educativa manifestaron que trabajan en base a la intuición, experiencias empíricas y documentadas de sus antecesores en la administración de la EC.

Los desafíos que enfrentan son: La falta de comunicación al interior de sus centros, falta de indicadores de calidad tanto en los programas educativos como en la gestión institucional, y la medición del impacto en el desempeño laboral de los usuarios.

Por otro lado el nivel de importancia de ésta para el desarrollo y consolidación de la Educación Superior en México ha sido asumido de manera desigual por las IES, puesto que:

- En algunas IES es considerada únicamente como una generación de recursos económicos
- Poca inclusión en la planeación institucional.
- Insuficiente infraestructura al interior de las IES, teniendo que resolverlo con convenios de colaboración o instalaciones prestadas o rentadas.

Comparación del Diagnóstico Fáctico inicial y la situación actual en la Gestión de la Educación Continua

Comparación del estado del arte en la gestión de la educación continua en el año 2010 y el estado actual en el año 2012.

CRITERIOS	DIAGNÓSTICO FÁCTICO (2010)	SITUACIÓN ACTUAL (2012)
RESPUESTA A NECESIDADES SOCIALES CON PERTINENCIA	El 86% está totalmente de acuerdo en que sus programas empatan con las demandas de la sociedad; el 93% está totalmente de acuerdo en que los diseños son acordes a las necesidades de los clientes; al mismo tiempo el 79% expresa que su oferta acorta el tiempo de respuesta a necesidades de los usuarios; y el 93% afirma que los contenidos se someten a una actualización permanente.	El 68% está totalmente de acuerdo en que los diseños académicos están acordes a las necesidades de los clientes, respuestas que se distribuyen con la de “de acuerdo” 29%; el 61% está totalmente de acuerdo en que los contenidos se someten a una actualización permanente.
ENFOQUE A COMPETENCIAS	El 79% expresa que el diseño de los programas de EC están enfocados a aumentar las competencias laborales.	El 36% y el 43% afirman estar completamente de acuerdo y de acuerdo en que los actos de EC están enfocados a competencias.
EXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE EDUCACIÓN CONTINUA	El 72% está totalmente de acuerdo en que si lo realizan, el 21% está totalmente de acuerdo en la comunicación de este al interior del centro.	El 61% está totalmente de acuerdo en la existencia del plan estratégico; un 46% está completamente de acuerdo en la comunicación de este al interior del centro.
PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS	El 93% está totalmente de acuerdo en planificar la gestión de recursos económicos.	El resultado se distribuye en que un 57% está totalmente de acuerdo en que se planifican los recursos económicos, mientras que el 29% está de acuerdo en realizarlo.
DETECCIÓN DE NECESIDADES	El 71% está totalmente de acuerdo en que los realizan de acuerdo a las expectativas de los grupos de interés.	El 21% está totalmente de acuerdo en realizarlo y este resultado se distribuye con la escala anterior “de acuerdo” en un 46%.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	El 57% está totalmente de acuerdo en realizarlas para fortalecer su acción.	El 68% está completamente de acuerdo en realizar vinculación con el sector productivo, y el 47% y 14% respectivamente afirman realizar alianzas estratégicas.
COMUNICACIÓN SISTEMÁTICA AL INTERIOR CON LOS DIFERENTES ACTORES PARA CONCERTAR INTERESES MUTUOS	Solo el 22% está de acuerdo en realizarlo, tal vez porque el interés de su gestión está dirigido a los sectores a quienes prestan sus servicios, descuidando la competitividad de su personal.	El 29% está de completamente de acuerdo en realizarlo.
EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	El 67% reporta estar completamente de acuerdo, se consideran prácticas efectivas para aumentar la estrategia competitiva a través de sus miembros.	El 72% está completamente de acuerdo en que se evalúa la satisfacción del usuario, en infraestructura, servicios, utilidad final, etc.
INDICADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	Solo el 43% está de acuerdo, medida que hay que reforzar, puesto que permite tomar acciones correctivas.	El 61% está totalmente de acuerdo en contar con estos indicadores; el 54% está totalmente de acuerdo en realizar autoevaluación para determinar si los actos responden a necesidades sociales.
PROCESO DE MEJORA CONTINUA	El 71% reporta estar completamente de acuerdo en llevarlo a cabo	El 64% está completamente de acuerdo en estar en este proceso, respuesta que se distribuye con la escala anterior “de acuerdo” 29%.
PORTAL O SISTEMA DE INFORMACIÓN AL SERVICIO DEL USUARIO	El 65% está completamente de acuerdo en implementarlo; el 86% está completamente de acuerdo en tener bien organizada la documentación escolar.	El 39% está completamente de acuerdo en tenerlo implementado, respuesta distribuida con el 21% de la respuesta “de acuerdo”.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DIFUSIÓN.	El 65 % está completamente de acuerdo en implementarlo; el 93% está completamente de acuerdo en aplicar una adecuada difusión de los actos.	Se reportó el 39% en cada una de las dos respuestas, completamente de acuerdo, y de acuerdo, en que realizan análisis de la competencia; el 64% reporta estar completamente de acuerdo en hacer una adecuada difusión, respuesta que se distribuye con la escala anterior “de acuerdo” cuyas respuestas representan el 21%.
LOGÍSTICA DE INFRAESTRUCTURA	El 93% manifiesta estar completamente de acuerdo en tenerlo.	El 71% y 21% respectivamente en las respuestas “completamente de acuerdo” y “de acuerdo” afirman en contar con ella.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la tabla, se identificó que los resultados comparativos expresan que en algunos criterios, las respuestas se distribuyeron entre la escala más alta “completamente de acuerdo” y la de nivel inmediato inferior “de acuerdo”; esto puede obedecer a que en el primer diagnóstico, se eligieron los centros de Educación Continua más representativos y considerados como líderes en la Gestión de la Educación Continua (25%) de los miembros de la AMECYD, y en el segundo diagnóstico, se incluyeron de manera aleatoria, además de los primeros 14 centros más, los cuales no están tan desarrollados como los primeros y que en su conjunto forman el 50% de la población sujeta a este estudio.

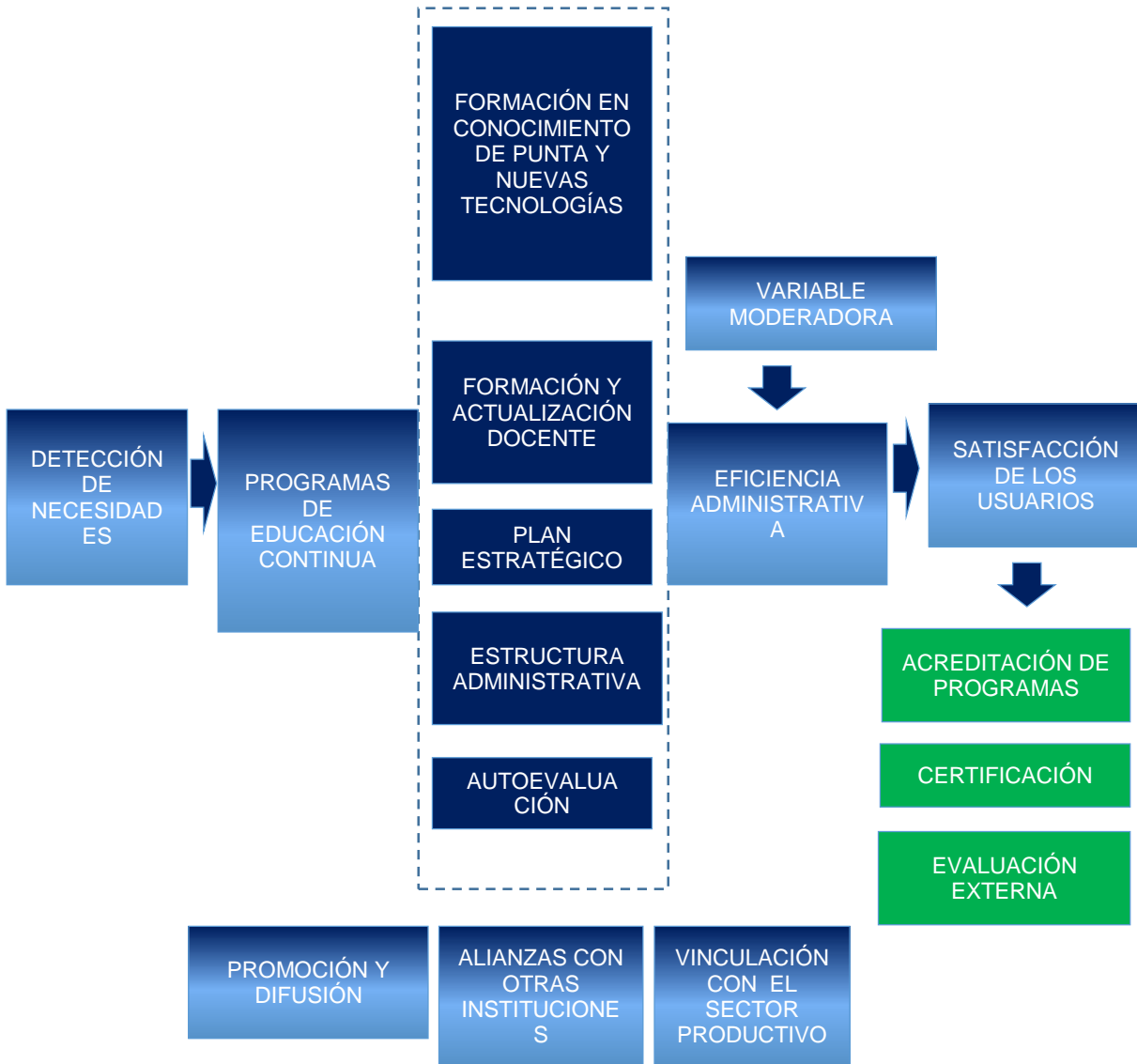
Con respecto a los cuestionarios, dirigidos a los mismos sujetos, como director y coordinador, se aplicaron en una sola tabla el Alfa de Cronbach considerando por sus características 22 ítems, obteniendo un índice de confiabilidad Muy alta.

Tabla. Estadístico de confiabilidad para directivos y coordinadores

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N. de elementos
.828	.842	22

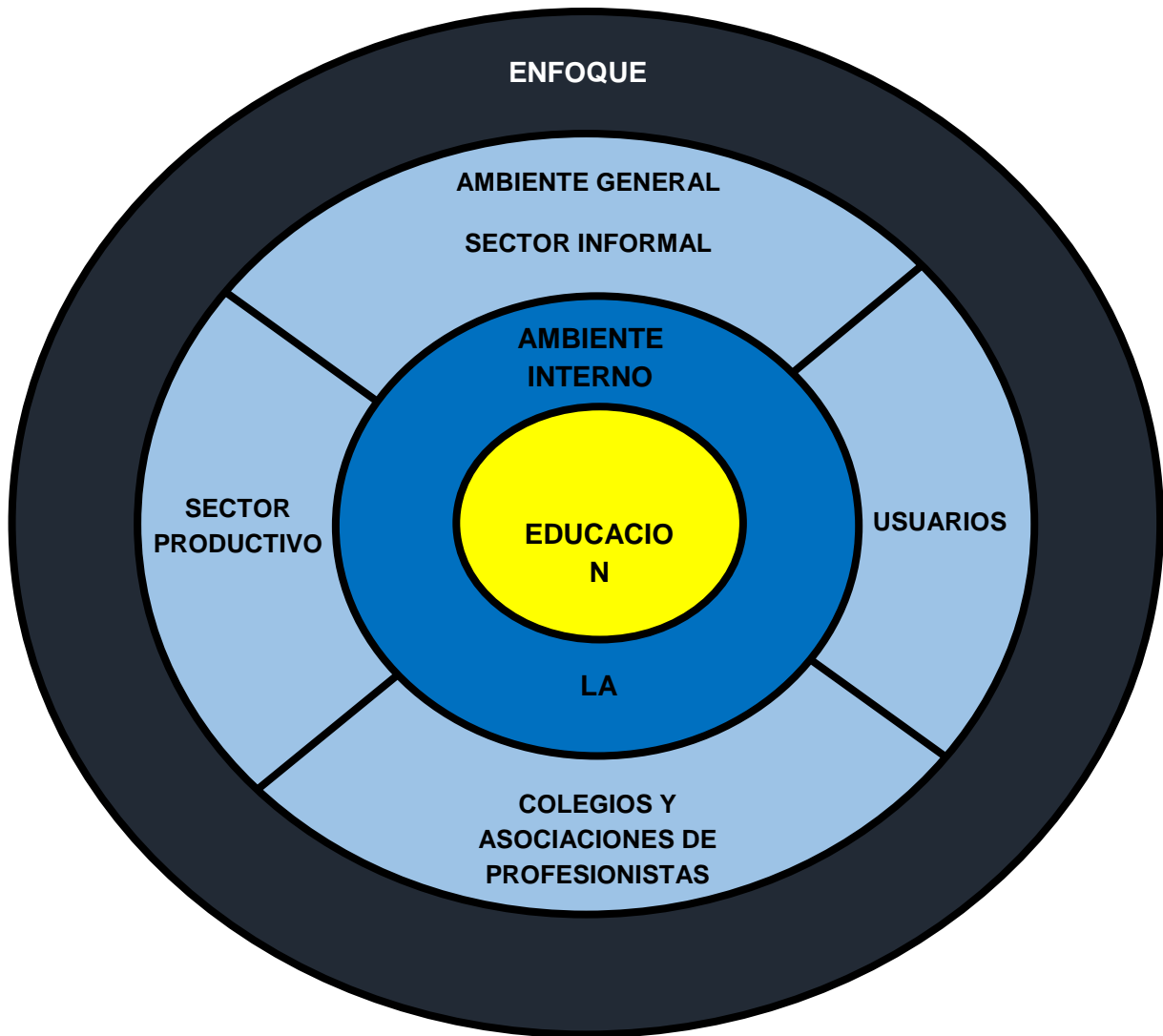
Fuente. Elaboración propia.

Modelo de gestión eficaz de la educación continua.



Fuente: Elaboración propia.

Enfoque sistémico de la educación continua de acuerdo a una perspectiva global.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Se describió el tema de investigación, el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos generales y particulares, para establecer claramente el objeto de estudio especificando el “QUÉ” de la investigación, así como el desarrollo del marco teórico, el cual se utilizó de referencia para definir el método de estudio y la parte teórica del modelo propuesto; de igual manera se reveló el diagnóstico fáctico del estado del arte de la Gestión de la Educación Continua en el año 2010.

Se desarrolló el método de estudio, definiendo los métodos y técnicas utilizadas para la comprobación de la hipótesis, utilizando las técnicas multivariadas “ALFA DE CRONBACH” y “PRUEBA DE PEARSON”, la primera para comprobar el índice de confiabilidad y realizar la “matriz de correlaciones inter-elementos”, y la segunda para encontrar las correlaciones en las variables independientes, moderadoras y dependientes.

Con los datos antes señalados, se refleja la evolución natural de los programas de Educación Continua llevados a cabo por las diferentes instituciones, los que a su vez responden de manera pertinente a las exigencias de la economía globalizada y por lo tanto a las nuevas necesidades de formación, capacitación y actualización de los usuarios, lo que debe reflejarse en mayores conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar en sus ámbitos de desempeño. Se respondió a la pregunta del “CÓMO”

Con el análisis anterior, y con los resultados de las mediciones realizadas permitió la comprobación de la hipótesis.

Se realizó la comparación del diagnóstico fáctico inicial y la situación actual en la gestión de la Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior afiliadas a la AMECYD, cuyos resultados se describen en el capítulo citado.

Se fundamentó el Modelo de Gestión Efectiva de la Educación Continua de las Instituciones de Educación Superior afiliadas a la AMECYD, basado en el marco teórico y las declaraciones de las Instituciones y usuarios encuestados en la investigación de campo; el cual cumple con los requisitos de viabilidad y pertinencia, consideradas en la teoría de la Calidad de la Educación Continua, descrita en el modelo, y en la aplicación del Modelo Educativo Nacional, teorías educativas y políticas educativas de las IES.

Se revela que la administración de la Educación Continua tiene que ser un proceso autoevaluado de manera tal que los indicadores del sistema de autoevaluación contribuyan al perfeccionamiento del trabajo para poder acceder a la acreditación de los programas y a la certificación de los procesos. El sistema de indicadores que se presentan constituye una propuesta viable en las condiciones actuales. Con lo anteriormente expuesto, se responde a la pregunta “PARA QUÉ”

La bondad del modelo que se propone es que considera dinámico, flexible, innovador y que se compromete con la premisa fundamental de la Educación Continua de la mejora de sus usuarios, desarrollo de la investigación y por ende al uso de nuevas tecnologías, que propician que las IES sean altamente competitivas en sus productos y servicios contribuyendo a la responsabilidad social.

El diseño del Modelo descrito, adquiere una gran importancia en la actualidad ya que puede contribuir al perfeccionamiento del proceso de desarrollo de la Educación Continua respondiendo a las exigencias de calidad en la actualidad.

Se considera la necesidad de incrementar las investigaciones científicas alrededor de la evaluación de la Calidad de la Educación Continua y el sistema de indicadores a utilizar para la acreditación de los programas en las Instituciones de Educación Superior.

Resultados y/o aportaciones

Propuesta

La propuesta que se realiza en este trabajo está orientada a que los centros de Educación Continua dirijan sus esfuerzos hacia:

1. Acreditación de sus programas.
2. Certificación de sus procesos.
3. Evaluación por instancias externas a la Institución.
4. Autoevaluación.

A través de:

- Programas flexibles.
- Detección de necesidades.
- Diversificación de modalidades.
- Uso de TICS.
- Construcción de redes académicas.

Por otro lado se considera que debe tomarse en consideración el siguiente sistema de indicadores que se propone como resultado del presente trabajo de investigación:

Sistema de indicadores internos

Indicadores de satisfacción del alumno:

- Satisfacción del curso.
- Papel del profesor.
- Calidad de los servicios.

Indicadores de calidad del Sistema de Educación Continua en la Institución:

- Viabilidad.
- Autofinanciable.
- Eficiencia terminal.

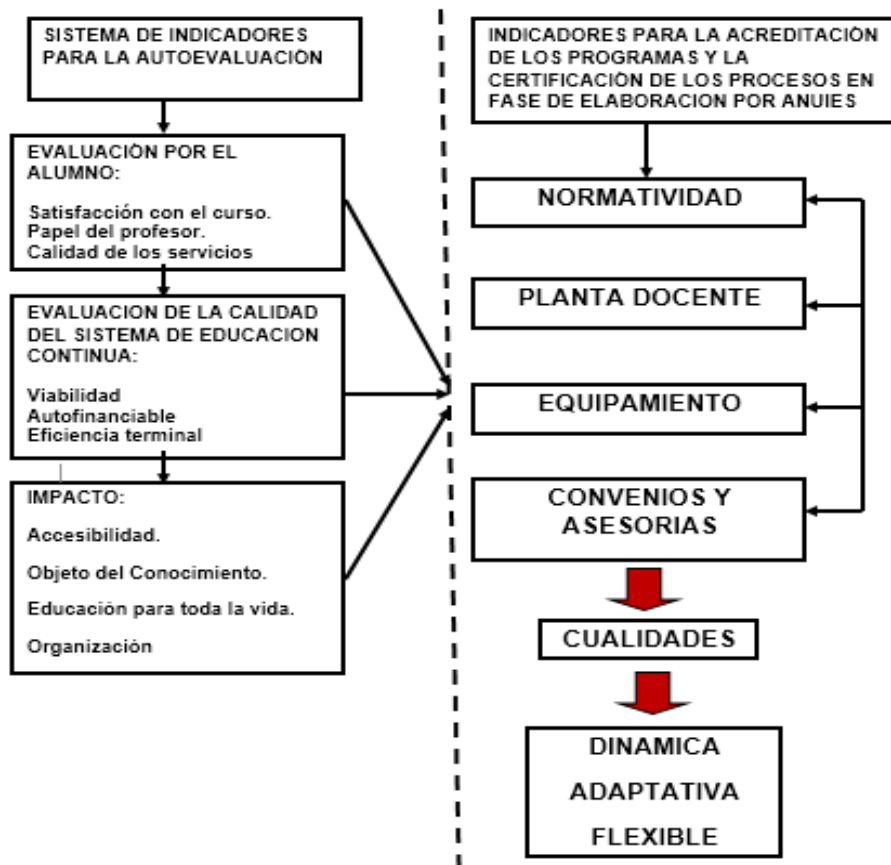
- Impacto.

Indicadores de desempeño:

- Personal.
- Profesional.
- Social.

En el siguiente esquema, se presenta la propuesta de indicadores de evaluación de la calidad de los actos de EC, los cuales se complementan con los propuestos por la ANUIES, mismos que están en fase de aprobación por parte del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Sistema de indicadores de evaluación de la calidad de la educación continua y de los actos que se ofrecen.



Fuente: Elaboración Propia.

Bibliografía

- Alvarez-Gayou Jurgenson, 2009 Como hacer investigación cualitativa, Edit. Paidós Educador, México, D.F.
- AMEC (1995) Educación Continua en México, Administración, Alcances y Perspectivas. México, D.F.
- AMEC (1996) Educación Continua en el Mundo, México, D.F.
- AMEC (1997) Educación Continua en la Ciudad de México. México, D.F.
- AMECYD (2010) Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia, Segundo Encuentro de Educación Continua.
- AMECYD (2010) Taller de Calidad: Autoevaluación, “Evaluación, Acreditación y Certificación”, impartido en el VI Congreso Internacional “La Educación Continua en la Era del Conocimiento”.
- Andersen, Arthur, (2009) Diccionario Espasa de Economía y Negocios.
- Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia (AMECYD) <http://amecyd.uaemex.mx>.
- Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia (AMECYD), Taller “Herramientas de Gestión Estratégica del Modelo EFQM” VI Congreso Internacional de la Educación Continua, octubre 2010.
- ANUIES (1989) Hacia un Modelo de Planeación Institucional en las Universidades, Segundo Congreso Internacional: “Retos y Expectativas de la Universidad”, Toluca, Edo. De México.
- ANUIES (1990) Manual de Planeación de la Educación Superior. México, D.F.
- ANUIES (1992) Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), México, D.F.
- ANUIES (1998) Manual Práctico de Instrumentos para la Gestión de Centros de Educación Continua México, D.F.
- ANUIES (2001) “Plan Maestro de Educación Superior Abierto y a Distancia. Glosario de Términos en Modalidades Educativas no Convencionales”, México, D.F.
- ANUIES (2005) “Documento Estratégico para el Desarrollo de la Vinculación”, México, D.F.
- ANUIES (2006) Ley de Orientación de la Enseñanza Superior
- ANUIES (2006) Propuesta de Educación Superior 2006-2012 La Educación Continua: Importancia, Tendencias y Perspectivas. México, D.F.

- ANUIES, Dirección de Educación Continua Conceptualización y Características de la Educación Continua, encontrado el 10 de septiembre del 2009 en http://www.anui.es.mx/e_continua/pdf/presentación.pdf.
- ANUIES Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios, aprobado en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, encontrado el 10 de septiembre del 2009, de http://www.anui.es.mx/f_extensión/html/pnecs=24.html.
- ANUIES (2010) Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua versión preliminar. México, D.F.
- ANUIES (2010) Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua versión preliminar (Colección Documentos) México, D.F.
- Aristóteles, (1977): Obras. Política. Madrid: Aguilar
- Arredondo Galván Víctor Manuel (1992), La Educación Superior y su relación con el sector productivo: problemas de formación de recursos humanos para el desarrollo tecnológico y alternativas de solución, SECOFI: ANUIES.
- Association for University Continuing Education (UCEA), (upcea.edu/).
- Association Continuinig Higher Education (ACHE), (www.acheinc.org/)
- BUAP (2006) Reunión de Responsables de Educación Continua de las Unidades Académicas y dependencias Administrativas de la BUAP.
- BUAP (2009) Reglamento de Educación Continua de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- CACECA 2011 Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración A.C. (www.caceca.org/portal/)
- Canadian Association for University Continuining Education (CAUCE) (<http://cauce-aepuc.ca/>)
- Chávez Escobedo Manuel, ponencia Retos de la Educación Continua Contemporánea, Congreso AMECYD, 2010.
- Chiavenato, Idalberto, (2007) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Edit. Mc. Graw Hill, México, D.F.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) (<http://www.conocer.gob.mx/>).
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2009). Edit. Porrúa, México, D.F.
- Cookson (1997) Programa Nacional Indicativo del Posgrado SEP México D.F.
- Corina, Schmelkes, (2005) Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis) México D.F., Edit. Harla.

- Davis, Duan, (2001) Investigación en Administración para la toma de decisiones, Thomson Editores, México.
- Delors, Jaques (1996) “Los cuatro pilares de la educación”, en la educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, Madrid, España: Santillana/UNESCO.
- Diccionario de Ciencias de la Educación (1983).
- Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Madrid, 1992.
- Domínguez Machuca Daniel, Vázquez Herrera Sofía Elba (2009) Modelo de Gestión de Educación Continua- caso UPAEP (Tesis).
- EFQM, <http://www.efqm.org>.
- European University Continuing Education Network, (EUCEN) (<http://www.eucen.org/refine.html>)
- Fernández Viñas Fernando, Nares Rodríguez Guillermo, García Luna Natalia, (2008) Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales, Edit. Grupo Editorial Patria. México, D.F.
- Fernández, J. (1997) Conferencia Plenaria. Congreso Internacional de la AMEC.
- Fernández Sánchez, Néstor (2005); Tipología de actos académicos en la capacitación y la educación continua (<http://www.cfp.upv.es/recla/VIIencuentro/CursoUNAM/catorce.htm>)
- Fernández Sánchez Néstor, (2005) Educación Continua, Concepto, naturaleza y fines. Revista Educare, No. 1 de la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia.
- García González Eva Laura, (2003) Educación Continua en la Universidad Autónoma de México, Estrategias, Gestión y Casos, REDEC UNAM México, D.F.
- García González Eva Laura, Gamboa Méndez Monserrat, Fernández Sánchez Néstor, (2004) Gestión de la Educación Continua y la Capacitación,. Editorial Manual Moderno. México, D.F
- Hernández y Rodríguez Sergio, (2008) Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad, Edit. Mc. Graw Hill, México, D.F.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (2010) Metodología de la Investigación,. , Editorial Mc. Graw Hill México, D.F.
- Izquierdo García Belinda & Schuster Fonseca, Juan; La educación continua, una alternativa para la formación de los recursos humanos,<http://www.uv.mx/iiesca/revista2000/educacioncontinua.htm>
- Jurado Rojas, Yolanda, (2005) Técnicas de Investigación Documental, Editorial Thomson. México, D.F.
- Ley Federal del Trabajo (2010).

- Ley General de Educación (2009).
- Ley Reglamentaria del artículo 5° Constitucional Relativo al Ejercicio de las Profesiones en el D.F. (y aplicable al resto de la república) (1995).
- López- Barajas Emilio, Ortega Navas María del Carmen, Albert Gómez Ma. José, Ortega Sánchez Isabel (2009) El Paradigma de la Educación Continua, Reto del Siglo XXI, Edit. NARCEA, S.A. Madrid, España.
- López Calva J. Martín (2002) Desarrollo Humano y Práctica Docente. Edit. Trillas. México, D.F.
- López Castañares Rafael, Conferencia Magistral en la Asamblea General Ordinaria de AMECYD “La Educación Continua en México, Análisis y Perspectivas”, (2007).
- Moreno Zagal Maricruz (2010) Tendencias y Retos de la Educación Continua, Conferencia Magistral presentada en el Segundo Encuentro Nacional de Educación Continua “Tendencias, Estrategias y Potencial de la Educación Continua”, Campeche, Cam.
- Muñoz Izquierdo Carlos, “Diagnóstico de la Calidad de la Educación Básica en Baja California” Instituto de Servicios Educativos y Pedagógicos, 1997
- Organisation for Cooperation and Economic Development Educational Review OCDE (2008). Note for Mexico.
- Pacheco Edith y Blanco Mercedes, “En busca de la “Metodología Mixta” entre un estudio de corte cualitativo y el seguimiento de una corte cuantitativo en una encuesta retrospectiva. Estudios demográficos y urbanos, septiembre-diciembre, número 051 de El Colegio de México, A.C. pp 485-521. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Palencia, F. Javier (1989) “Experiencias de Educación Continua en Instituciones Públicas de Educación Superior” en Revista de la Educación Superior, enero-marzo, México, ANUIES.
- Pérez Paredes, Alfredo, La Importancia de la Educación Continua en las Instituciones de Educación Superior en México, (2008), Revista Política y Administración, Facultad de Administración de la BUAP.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (<http://pnd.presidencia.gob.mx/>)
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (básica.sep.gob.mx/reformaintegral/sitio/p...
- Preciado Susana, Montesinos Patricio, Ripoll Carlos (2010) Taller de Calidad: Autoevaluación, acreditación y certificación; impartido en el VI Congreso Internacional “La Educación Continua en la Era del Conocimiento”.
- Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), Estatutos de la Asociación, 2011.
- Ripoll, Carlos, Innovar o desaparecer, Modelos de Gestión de la Excelencia, ponencia presentada en el marco del VI Congreso Internacional de la AMECYD, 2010.

- Robbins, Stephen P., Descenzo, David A., Fundamentos de Administración, (2002), Edit. Prentice Hall.
- Ruiz, Ramón, El Método Científico y sus Etapas, (2007), México, D.F.
- Salvador Figueras Manuel, Introducción al Análisis Multivariante (2000) <http://www.cibelconta.unizar.es/lección/anamú/inicio/html>
- Trilla, J. (1985) La Escuela fuera de la Escuela, Edit Ariel.
- UDLA (2010) Catalogo de Educación Continua.
- UNAM, (2003) Educación Continua en la UNAM, Estrategias, Gestión, Casos. México, REDEC-UNAM.
- UNAM Red de Educación Continua, (1997) Hacia un Modelo Universitario de Educación Continua, www.jlfz.org/presentaciones/educacion_continua_vinculada.pps
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), (1997), Hamburg Declaration on Adult Learnin.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), (2009), Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: The New Dynamics of Higher Education and Research for Sicietal Change and Development, Paris, Francia.
- Urbano Sánchez Dely Karolina, Perrusquia Erika, ponencia La Red de Educación Continua a lo largo de la Vida, una Oportunidad Renovada, Congreso AMECYD, 2010.
- Vega García Rosario, La Educación Continúa en México: hacia la Transición a la Captación a Distancia, en Revista Electrónica de Tecnología Educativa, No. 20, enero.

LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL TRANSPORTE FORÁNEO EN EL SURESTE DE MÉXICO A PARTIR DE LOS EFECTOS DE SU GRUPO DE INTERÉS MÁS PROMINENTE

MYRNA DELFINA LÓPEZ NORIEGA

Universidad Autónoma del Carmen

mdlopez@pampano.unacar.mx

LORENA ZALTHEN HERNÁNDEZ

Universidad Autónoma del Carmen

lzalthen@pampano.unacar.mx

ANTONIA MARGARITA CARRILLO MARÍN

Universidad Autónoma del Carmen

acarrillo@pampano.unacar.mx

Resumen

A pesar de la importancia del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), definirlo con claridad no es una tarea fácil. Muchos factores lo impiden. Entre ellos, que cada organización realiza acciones de acuerdo a como lo considera conveniente. Este trabajo tiene como objeto determinar los efectos de las acciones de la responsabilidad social (SR) de la empresa más grande de autotransporte foráneo en el sureste de México, Autobuses de Oriente (ADO), a través de la percepción de su grupos de interés más importante (usuarios); para lograrlo partimos del marco de análisis presentado por Porter y Kramer (2006), en la que plantean que desde una perspectiva estratégica, la RSE propicia el progreso social. Con el fin de cumplir con el objetivo de la investigación, se diseñó un estudio basado en la aplicación de una encuesta a los clientes/pasajeros de ADO de su Terminal en Cd. del Carmen, Campeche. La investigación ha puesto de manifiesto que aun queda mucho por hacer en cada uno de los ámbitos de los grupos de interés de la empresa.

Palabras clave: *stakeholders*, administración estratégica, autotransporte, pasajeros.

ABSTRACT

Despite the importance of the concept of corporate social responsibility (CSR), define it clearly is not an easy task. Each organization performs actions according to how it sees fit. This work aims to determine the effects of the actions of social responsibility (SR) of the largest enterprise of transport by bus in southeastern Mexico, Autobuses de Oriente (ADO), through the perception of its stakeholders more important (users); to achieve it , we start from the analytical framework presented by Porter and Kramer (2006), which suggest that from a strategic perspective, CSR promotes social progress. In order to fulfill the objective of the research, we worked in a study based on the application of a survey ADO's passenger in Cd. del Carmen, Campeche. Research has shown that there is still much to be done in each of the areas of the stakeholders of the company.

Key words: stakeholders, strategic management, passenger transport by bus.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo tecnológico y la aparición de la economía dentro un mercado global han impulsado la necesidad de un cambio estratégico en las empresas. Como consecuencia, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en los últimos años en un concepto imprescindible de la gestión empresarial; se ha fortalecido la idea de que el principal objetivo de las empresas es la obtención de beneficios, más no su única razón de ser.

Se han integrado, voluntariamente, las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con los interlocutores. No sólo basta con realizar determinadas acciones que sean conducentes a la creación de valor para todos los grupos de interés. Al mismo tiempo, se ha puesto sobre la mesa el debate sobre la responsabilidad y el papel de las empresas en las sociedades en las que operan; discusión tan antigua como la misma empresa capitalista (Blowfield y Murray, 2008).

El nuevo paradigma pasa por incluir la RSE a la estrategia empresarial, permitiendo el conocimiento de la misma por parte de todos los integrantes de la empresa, y la comunidad en la cual se encuentra inscrita, crear una cultura e identidad basada en la sostenibilidad y en la conjugación de las dimensiones de la RSE.

A pesar de la importancia del concepto de RSE, definirlo con claridad no es una tarea fácil. Muchos factores lo impiden. Entre ellos, que cada organización realiza acciones de acuerdo a como lo considera conveniente. Por otro lado, el desarrollo teórico de la RSE, no siempre ha ido de la mano de avances reales. Son muchas las críticas que se hacen al concepto y al actuar socialmente responsable de las empresas.

El concepto de RSE, aún está en debate entre el ámbito normativo y el de la autoregulación o voluntad empresarial (Marsden, 2006), trayendo consigo un variado desarrollo teórico-conceptual sobre sus definiciones y enfoques (Dahlsrud, 2008): sobre si sus principios deben ser seguidos voluntaria u obligatoriamente; y sobre su aplicación como una responsabilidad del siglo XXI o como una estrategia de mercadotecnia y posicionamiento de imagen (Meehan et al, 2006).

El debate y las iniciativas sobre el campo de la RSE plantean graves problemas. Su propia definición implica voluntariedad en sus propuestas, sin un refrendo legal que les obligue a su cumplimiento, y en total ausencia de mecanismos de verificación externa. Lo anterior provoca que, en muchas ocasiones, existan considerables dudas sobre su efectivo cumplimiento. La principal es que no tienen un interés real por las cuestiones sociales y medioambientales, son sólo discurso como resultado de la presión social o con motivos mercadológicos (López de Uralde, 2010).

En México, las empresas de autotransporte no han sido ajenas a la RSE. Entre las que destaca Autobuses de Oriente (ADO) que desde 1939 conecta al sureste, donde tiene mayor presencia, con el centro del país. Esta empresa, públicamente ha establecido el compromiso de implementar una gestión socialmente responsable y de mejora continua a su cultura y estrategia de negocio y, ha sido reconocida por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) por su liderazgo en las áreas de responsabilidad social (RS) con el eje central de “Soluciones responsables, socialmente sustentables”; recibiendo el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable en seis ocasiones (Responsabilidad Social y Sustentabilidad, 2015).

Dentro del contexto anterior, este trabajo tiene como objeto determinar los efectos de las acciones de la responsabilidad social (SR) de la empresa más grande de autotransporte foráneo en el sureste de México, Autobuses de Oriente (ADO), a través de la percepción de su grupos de interés más importante (usuarios); para lograrlo partimos del marco de análisis presentado por Porter y Kramer (2006), en la que plantean que desde una perspectiva estratégica, la RSE propicia el progreso social. Con el fin de cumplir con el objetivo de la investigación, se diseñó un estudio basado en la aplicación de una encuesta

a los clientes/pasajeros de ADO de su Terminal en Cd. del Carmen, Campeche. La investigación ha puesto de manifiesto que aun queda mucho por hacer en cada uno de los ámbitos de los grupos de interés de la empresa.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las raíces históricas de la RSE son difusas. Su origen podría remontarse en algunas tradiciones del pensamiento surgidas en el siglo XIX, en la crítica naturalista a la destrucción infringida a la naturaleza por la Revolución Industrial, y en la crítica social levantada contra los efectos negativos de la industrialización y la colonización, impregnada por la idea de la necesidad de una profunda transformación social (Naína, 2005).

El concepto de RSE en sí, ha pasado por diversos momentos a lo largo de la historia, ya que a medida que el entorno empresarial cambia, su papel en la sociedad también ha sido alterado (Strand, 1983). Se han desarrollado una gran variedad de teorías y enfoques alrededor de la RS, las primeras referencias del concepto se remontan a Clark (1916).

Partiendo de la idea que RSE significa que una empresa no solamente debe ocuparse de la rentabilidad o crecimiento, también debe enfocarse en los impactos sociales y ambientales que se producen al momento de plantear sus acciones. Las organizaciones deben prestar más atención a las preocupaciones de sus partes interesadas (stakeholders) que incluye a los asalariados, accionistas, clientes, proveedores y sociedad civil (García-Chiang y Rodríguez, 2008).

De acuerdo a Abreu y Baddii (2007), hablar de RS implica considerar aspectos sociales, ambientales, culturales y económicos para lograr el funcionamiento competitivo de las empresas. El concepto de RSE está ligado a la actividad productiva empresarial actual que va más allá de los aspectos sencillamente legales o vinculados al compromiso social; incluye el cuidado de las personas, el efecto sobre el planeta y el destino de los beneficios económicos (Garza, 2007).

Aunque hay que destacar que el término Responsabilidad Social Empresarial, o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es posterior, surgió en Estados Unidos en los años cincuenta del siglo XX en los tiempos de la segunda postguerra mundial. En aquellos años, la publicación del libro *Social Responsibilities of businessman* de Bowen (1953), marcaría un hito en lo que se refiere a la RS y marcaría el inicio de la época Moderna de la RSE (Abreu y Baddii, 2007).

Para Carroll (1999, en Fisher, 2004) la literatura formal sobre el tema aparece en los años 50, aunque señala que va a ser hasta los años 60 y 70 cuando se da la proliferación de sus definiciones. En tanto, para los años 80 se caracteriza por su abordaje empírico y al mismo tiempo, la aparición otros temas que guardaban relación con este, tal fue el caso de sus desempeño y la teoría de los *stakeholders* (Abreu y Baddii, 2007).

En esa década, Freeman (1984) planteó el argumento de que la atención sistemática a los intereses de los *stakeholders* es crítica para el éxito de las empresas y no basta sólo con realizar acciones cuyo objetivo final es maximizar los beneficios de los accionistas. En ese mismo año Drucker (1984) señala a la RSE como una oportunidad de negocios y la posibilidad de mejorar la rentabilidad financiera de estos.

Desde entonces, el estudio de la relación entre la RS y la actuación financiera de la empresa han sido motivo de numerosos estudios (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McGuire, Sundgren y Scheeweis, 1988; Waddock y Graves, 1997; McWilliams y Siegel, 2001); sin embargo, se han dejado de lado los efectos del actuar socialmente responsable sobre sus grupos de interés, consumidores/clientes y trabajadores. La información cuantitativa sobre el tema se reduce a la valoración del consumidor sobre la actuación social de la empresa (Fernández y Merino, 2005).

Garriga y Melè (2004) realizan una clasificación de las diferentes aportaciones que se habían realizado hasta ese momento, aunque señalan la necesidad de profundizar en “la relación entre sociedad y empresa mediante un conocimiento cabal de la realidad y una sólida base ética” (2004: 54). La primera de las cuatro clasificaciones realizada por estos autores, incluye a aquellos documentos que explican la RS desde un enfoque instrumental; de acuerdo a Rivera y Malaver (2011), entre ellos se encuentran Friedman (1970), Hart (1995), Linz (1996), Jensen (2000), Prahalad y Hammond (2002), Porter y Kramer (2002), Hart y Christensen (2002), y Prahalad (2002); quienes consideran a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. En este enfoque, la RSE es vista como ventaja competitiva para el negocio.

Rivera y Malaver (2011) señalan que el segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en la teoría política, donde se presenta un poder excesivo, pero responsable de la empresa, en la sociedad y en el escenario político. Entre sus autores están Davis (1960, 1967), Donaldson y Dunfee (1994, 1999) Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001).

El tercer enfoque corresponde a las teorías integradoras, en las cuales la empresa se centra en la identificación, canalización, capacitación y respuesta ante las demandas sociales de los *stakeholders*. Sethi (1975), Jones, (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994), Carroll (1979), y Wartick y Cochran (1985) son los autores más representativos.

El cuarto y último enfoque comprende las teorías éticas, que estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad, y considera los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común. Destacan las aportaciones en esta corriente de Freeman (1984), Donaldson y Preston (1995), Gladwin, Kennelly y Krause (1995).

La teoría de los *stakeholders*, dentro el enfoque instrumental, se ha convertido en un tema de creciente interés en la RSE, especialmente a partir de estudios empíricos que hacen uso de esta teoría para analizar la relación entre desempeño social y financiero de las empresas. Aunque también es bastante adoptada en trabajos cuyo objeto principal es analizar la organización partiendo de la idea de la RSE como estrategia para lograr ventaja (Porter y Kramer, 2006).

Adicionalmente, algunos autores han señalado el enfoque institucional, que defiende que, si las empresas comparten sus decisiones con contrapoderes que mantengan una posición fuerte, se verán legitimadas y asegurarán la sostenibilidad del sistema de producción capitalista en su nueva fase de globalización económica (Palpacuer, 2010).

De acuerdo con Aguinis y Glavas (2012) en la década de 2000 hubo un incremento significativo de las publicaciones sobre la RSE en la diversas áreas del conocimiento y diferentes formas de analizarla, predominando el nivel de análisis organizacional, dejando atrás los estudios de nivel institucional que de 1950 a 1970 eran predominantes. Sin embargo trabajos que abordan el nivel individual o más de un nivel (multinivel) siempre fueran desarrollados en menor número (Lee, 2008).

Es evidente que, a partir de la década de 1990, la RSE se erigió como elemento importante de la gestión de las empresas y ha sido estudiada como parte de las estrategias empresariales implementadas, por otro lado, las teorías dentro del enfoque institucional son adoptadas en muchos estudios que abordan las cuestiones externas a la empresa que influyen en su desempeño social y su relación con el desempeño financiero.

El enfoque de la visión socioeconómica, expresado por George en 1999, indica que la sociedad cree que las organizaciones generan el concepto de RSE y que solamente está enfocado al ámbito económico como una normativa dedicada a la obtención de ganancias, aunque esta idea es errónea pues se ha demostrado que se incluyen aspectos sociales y mejora en las relaciones interpersonales favoreciendo el bienestar de cada uno de los empleados (Fernandez, 2001).

La RSE se puede decir que es una nueva corriente de pensamiento solidario considerado dentro del sector privado, que al extenderse se espera que genere cambios en la sociedad global, afectando de manera positiva o negativa los roles del funcionamiento empresarial, principalmente las del tercer sector que están dentro de una sociedad civil (Casanova, 2003).

La RSE se considera un fenómeno del siglo XXI que deben afrontar las empresas para ser competitivas, demostrando un compromiso con la sociedad, ligado a la globalización para impulsar el desarrollo de nuevas tendencias mundiales; aunque, no hay que perder de vista, como señalan Porter y Kramer (2006), que los enfoques de la RSE están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios, que lejos de considerarla “un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva” (3).

En conclusión, el concepto de RSE se ha manejado desde hace varias décadas, indicando la oportunidad de obtener recursos (financieros, humanos, materiales, etc.), sin considerar que también se debe enfocar al carácter ético o moral que es fundamental para las compañías, incluyendo opiniones o puntos de vista que se desarrollan en su ámbito interno y la movilización de sus acciones en el ámbito externo competitivo.

LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA RSE

Porter y Kramer (2006) aluden que los partidarios de la RSE defienden su inclusión en los negocios a partir de cuatro argumentos: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Los stakeholders intervienen de manera relevante en los dos últimos argumentos; la consideración de la “licencia para operar” incluye el hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de sus grupos de interés externos (gobiernos, comunidades y otros stakeholders) para operar.

De acuerdo al enfoque de los *stakeholders*, las responsabilidades de las empresas no sólo se limitan a los accionistas, sino que involucran a un grupo amplio denominado “*stakeholders*” o grupos de interés, que son todos aquellos que impactan de manera importante las actividades empresariales, quienes permiten su existencia, competitividad y logro de objetivos o metas, utilizando la maximización de todo tipo de ganancias (Friedman, 1970).

En tanto, la reputación justifica el actuar socialmente responsable bajo el argumento de que mejorará la imagen de la empresa, fortalecerá su marca, elevará la moral e incrementará el valor de sus acciones (Porter y Kramer, 2006) desde la óptica de sus *stakeholders* externos.

Bajo ese contexto, la teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización (Freeman, 1984; Mitroff, 1983) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1979), como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa por lo que hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo.

Para Goodpaster (1991) existen tres niveles en la teoría de los *stakeholders*, los dos primeros gozaban de gran aceptación: 1) el estratégico, que recomienda tener en cuenta los intereses de los implicados (aquellos que no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad económica a los directivos de la empresa frente a todos los *stakeholders*, propietarios o no, bajo las mismas condiciones; y 3) la “síntesis” propuesta por Goodpaster, que distingue entre las obligaciones económicas frente a los propietarios y otras no económicas y restringidas frente a los demás implicados.

La teoría de los *stakeholders* explica las características que debe tener cada uno de ellos y el comportamiento que asumen en la empresa, siempre al margen de los objetivos. Deben enfocarse al desempeño social y económico para cuidar siempre los beneficios externos empresariales, manteniéndose pendientes de la competencia de distintos sectores o giros (Carroll, 1991).

Cajiga (2013), clasifica a los *stakeholders* en tres grupos: a) consustanciales, se refiere a inversionistas y asociados que buscan lograr un benéfico interés financiero; b) contractuales, son los que cuentan con un contrato formal en la empresa, incluye a los proveedores, clientes o consumidores; y c) contextuales, que incluye a las autoridades gubernamentales y legislativas del entorno regulatorio o legal enfocados a las organizaciones sociales o comunidades.

Guédez (2010), por su parte menciona otra división de los *stakeholders*: a) grupos de interés internos como accionistas, trabajadores, socios /aliados; b) grupos de interés externos (del entorno) que están integrados por clientes/consumidores, proveedores, distribuidores, contratista, acreedores, competidores, sindicatos; y c) grupos de interés externos (contexto) como comunidades, gobiernos (locales, regional, nacional), otras empresas, federaciones empresariales y sindicales, medios de comunicación, ONGs, fuerzas vivas, entre otras.

Resumiendo, en este trabajo tomando la clasificación que hace Guédez, cuando se hable de *stakeholders* externos se hará alusión a los clientes o consumidores, sin perder de vista que provocan la sostenibilidad empresarial para el logro de objetivos, mejorando la reputación organizacional que se distingue sobre la competencia en el mercado nacional o internacional, obteniendo más clientes.

Freeman (1984) opina que es necesario incorporar a los *stakeholders* dentro de la dirección estratégica al desarrollar planes de acción para cada uno, colocando recursos para esos planes. Los *stakeholders* crean un proceso estratégico donde se integra a la RSE, para fortalecer los aspectos económicos y sociales enfocados en un beneficio común. Las organizaciones se pueden mantener en el mercado globalizado en un largo plazo, gracias a las contribuciones o acciones que realizan estos grupos, de ahí que es importante no descuidar ningún proceso o funcionamiento interno y externo para alcanzar siempre el éxito.

La respuesta de la comunidad es favorable cuando conoce claramente el concepto de RSE. Las prácticas sustentables ayudan a las organizaciones a obtener una buena imagen y reputación mediante el logro de los objetivos que están basados en las estrategias, logrando que los clientes confíen ampliamente en sus productos/servicios para satisfacer sus necesidades (Alonso, 2003).

Como menciona Sir Geoffrey Chandler contar con los *grupos de interés* es fundamental para la sobrevivencia empresarial, porque permiten lograr los objetivos competitivos. Esto nos indica que los *stakeholders* también establecen compromisos mediante la variedad de acciones y esfuerzos esenciales para que la organización subsista en el mercado global (2010 en Sedano, 2013).

Por lo tanto, como también mencionan Porter y Kramer (2006:7), al promover la RSE se debe hacer desde una comprensión amplia de la “interrelación entre la sociedad y una corporación, al tiempo que la anclamos en las estrategias y actividades de empresas específicas”, ellos hablan de los “vínculos de afuera hacia adentro”. En función de la existencia de otros actores, el objetivo de la empresa no queda reducido al solo hecho de incrementar las utilidades de sus accionistas, sino que además, debe hacer frente a otros objetivos de igual importancia demandados por sus diversos *stakeholders*.

Independiente de las acciones que realizan los *stakeholders* al interior de las organizaciones, también realizan acciones que benefician a la sociedad como es la defensa de los derechos humanos y la protección ambiental, abriendo camino a otras prácticas de RSE que son: 1) la cooperación y el desarrollo; 2) comercio y empleo justo; 3) lucha contra la exclusión social, 4) la seguridad y salud en el trabajo interna y externa; 5) conciliación de la vida laboral y familiar; 6) promoción del voluntariado; 7) contribución a la sociedad del conocimiento; 8) el empleo decente; 9) integración de discapacitados, en la empresa y sociedad; y, 10) la mejora en la educación profesional (Santos, 2007).

Dado que actualmente todas las empresas operan dentro de un contexto competitivo que afecta directamente su capacidad estratégica, se puede inferir que los aspectos relacionados con sus clientes

(uno de sus principales *stakeholders* externos), son un aspecto clave de ese contexto. Por lo que desarrollarse dentro de un contexto competitivo tiene una importancia estratégica relevante para la empresa.

Ese contexto competitivo puede dividirse en cuatro áreas (Porter y Kramer, 2006): a) la cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles; b) las reglas e incentivos que rigen la competencia; c) el tamaño y sofisticación de la demanda local, influida por asuntos como los estándares de calidad y seguridad de producto, los derechos de los consumidores y la equidad en las compras del gobierno; y d) la disponibilidad local de industrias de apoyo, tales como productores de maquinaria y proveedores de servicios. Porter y Kramer enfatizan que todos estas áreas pueden ser oportunidades para iniciativas de RS. En nuestro caso, dado el objetivo de este trabajo, nos avocaremos a las características de la demanda local como producto de los usuarios/clientes de la empresa que se señala.

Es evidente que las empresas por sí solas no pueden resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Por ello, cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio. Dentro del marco señalado por Porter y Kramer, se indica que los problemas sociales que afectan a una empresa se dividen en tres categorías: los problemas sociales genéricos, los impactos sociales de la cadena de valor y las dimensiones sociales del contexto competitivo. Los autores señalan es responsabilidad de cada empresa el distribuir sus intereses, con base en su impacto potencial, en estas tres categorías.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO)

Autobuses de Oriente (ADO) es una empresa mexicana líder en el transporte terrestre que opera desde diciembre de 1939, actualmente tiene presencia en 15 estados de la república mexicana, el Distrito Federal y algunas ciudades de Estados Unidos. Entre sus principales destinos destacan los estados del sureste mexicano, donde es la única línea de autotransporte que conecta a estos estados con el centro del país.

En el estado de Campeche, ADO tiene terminales en ocho de sus once municipios, entre ellas destaca la terminal de Cd. del Carmen por su gran afluencia de pasajeros, un promedio de 5280 por día de acuerdo al gerente de esta terminal, como resultado de la actividad petrolera que predomina en la isla.

La empresa públicamente ha establecido el compromiso de implementar una gestión socialmente responsable y de mejora continua a su cultura y estrategia de negocio. Ha recibido el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), en seis ocasiones (Responsabilidad Social y Sustentabilidad, 2015).

En su página de internet ADO señala que han diseñado varias estrategias sociales como parte de su RS. Una parte sustancial de esas estrategias es su fundación, creada en el 2005, a través de la cual ha apoyado más de 160 proyectos, en tres grandes áreas: desarrollo y educación de mujeres adultas; preservación del medio ambiente; y, seguridad en carreteras y protección civil, de un total de 87 organizaciones no lucrativas que trabajan a favor de sus comunidades en los estados de la república donde el Grupo ADO tiene presencia. Señalan que el número de beneficiarios directos asciende a 28,900 e indirectos a 51,200 (ADO, 2013).

Tomando como base la clasificación de Porter y Kramer (2006), se concluye que gran parte de las acciones sociales implementadas por ADO atañen a problemas sociales genéricos, encaminadas a favor de la reducción de la pobreza en México, en la alianza con diversas organizaciones de la sociedad civil especialmente en aquellos lugares (estados) donde tienen operaciones (ADO, 2015). Entre esas acciones:

- Creación de microempresas con colectivos de mujeres productoras y comercializadoras de artesanías, dulces típicos, repostería, medicamentos naturistas, entre otras más y todo ello en beneficio de sus familias.
- Desarrollo de promotoras en salud en comunidades sin acceso a servicios de salud.
- Apertura de plazas comunitarias para la educación de mujeres y sus familias (primaria, secundaria y preparatoria).
- Formación en el manejo sustentable de viveros de cultivo de traspatio para hortalizas de consumo familiar.
- Colaboración en el desarrollo de proyectos de ecoturismo, como alternativas de ingreso en las comunidades menos favorecidas. Así como la protección de áreas naturales reserva de la biósfera.
- Campaña a favor de la detección del cáncer de mama, a través de la concientización de las mujeres usuarias de sus servicios (Juarez y Perez, 2012).
- Apoyo el proyecto de Aldeas Infantiles SOS México, llamado Autonomía Alimentaria.
- Otorgamiento de becas para el soporte técnico y profesional de deportistas.

Como parte del contexto competitivo de la empresa, que depende del nicho de traslado carretero, encontramos que forman parte de los impactos sociales de su cadena de valor, ADO las clasifica como acciones de su ámbito corporativo (ADO, 2015), las siguientes acciones:

- Donación de ambulancias para el apoyo en seguridad en carreteras.
- Adquisición de unidades de última tecnología, amigables con el medio ambiente, que permitan ofrecer un mejor servicio a sus usuarios y ser respetuosa con el entorno.
- Uso de unidades con la a tecnología europea “ultra limpia Bluetec 5”, desarrollada por Mercedes-Benz, que reduce al mínimo la emisión de gases contaminantes.
- Programa Afiliado, mediante el cual, la persona que lo desee puede comercializar los servicios de transporte y ganar dinero. Un afiliado es una persona a quien se le otorga el derecho de comercializar el servicio de transporte foráneo del Grupo ADO, a través de la página web.
- Desde el 2005 lanzaron un proyecto de capacitación de alto nivel, especializada en administración de organizaciones dedicadas al autotransporte de pasajeros, que se lleva a través de la Escuela de Formación Administrativa (EFA). Desde noviembre de 2006 en la EFA se han impartido cursos a 3,318 participantes (Opentec, 2015)

METODOLOGÍA

Para poder determinar los efectos de las acciones de RS de ADO, a través de la percepción de sus usuarios, se empleó el método de investigación descriptivo, el cual describe cada una de las características de los elementos a analizar dentro de la muestra a través del cálculo de una serie de medidas de estadística descriptiva, transversal debido a que las variables son medidas una sola vez como muestra independiente para realizar comparaciones (Supo, 2014).

Con el fin de cumplir con el objetivo de la investigación, se diseñó un estudio basado en la aplicación de una encuesta a los clientes/pasajeros de ADO de su Terminal en Cd. del Carmen, Campeche. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de septiembre y octubre de 2014, aplicando el cuestionario de manera administrada a los pasajeros que formaron parte de la muestra no probabilística de conveniencia. Dado que se tenía el estimado promedio de pasajeros diarios, se calculó un tamaño de muestra de 258 pasajeros que suponen un error de $\pm 5\%$ con un nivel de confianza del 90%, con una distribución de las respuestas del 50%. Los datos se trataron con los programas estadísticos SPSS V19.

Se diseñó un cuestionario tomando en consideración los siguientes pasos: a) definir qué se deseaba medir, partiendo de las dimensiones detalladas en el marco teórico (Porter y Kramer, 2006); generar un grupo de ítems, que reflejaban el propósito del instrumento.

El instrumento quedó enstructurado en 18 ítems, divididos en tres secciones. La primer sección (diez ítems), sobre la información general del usuario/pasajero de ADO; la segunda sección (tres ítems), recolectó información acerca del conocimiento que tiene el pasajero sobre el tema de la RS; el tercer y último apartado, consistió en cinco preguntas a través de la cual se pretendía una valoración global del servicio que presta ADO referidos en términos de indicadores de la RSE; lo anterior incluía la satisfacción con el servicio que se incluyó en el ítem 16 desagregado en diez componentes.

Cabe señalar que una vez que se diseñó el instrumento, se aplicó a muestra piloto de 15 usuarios/pasajeros para corregir posibles desviaciones y validar la propuesta del cuestionario.

RESULTADOS

Información sociodemográfica: de los 258 pasajeros encuestados, el 51% fueron mujeres y el 49% fueron hombres; de acuerdo a su estado civil, el 54% son casados; 30% son solteros; 10% divorciados y el 6% señaló como respuesta “otro” estado civil.

El
de
de
de 19

TABLA 1. ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS DE LOS PASAJEROS ENCUESTADOS		
ESTUDIOS	PASAJEROS	PORCENTAJE
Primaria	10	4%
Secundaria	34	13%
Preparatoria	83	32%
Licenciatura	99	39%
Posgrado	26	10%
Carrera trunca	3	1%
NR	3	1%
TOTAL	258	100%

En
de

promedio de edad de los encuestados fue 37.74 años con una desviación estándar ± 11.64 años, y un rango de edad que va a 74 años. Con base en la información proporcionada se obtuvo que en promedio viajan 4.76 veces al año, en una desviación estándar de ± 2.53 veces, mediana y moda de 3 y 2 veces respectivamente.

cuanto al nivel de estudios, el 39% señaló haber realizado estudios de licenciatura (Tabla 1). Cabe señalar que este porcentaje, el 20% fueron hombres.

El 85% de los pasajeros señalaron estar trabajando al momento de la encuesta. El 42% de ellos en empresas relacionadas directamente en el sector petrolero; COTEMAR, CyRA, EVYA, GICSA, Oceanografía, PEMEX, Servicios Profesionales Petroleros y Schlumberger fueron las empresas más señaladas. Un 17% señaló trabajar en empresas del sector de servicios, relacionadas de manera indirecta con el sector petrolero: hoteles, restaurantes y tiendas de autoservicio. Del 15% que dijo no trabajar, el 9% fueron mujeres.

En cuanto al lugar del cual eran originarios los pasajeros, el 34% de ellos eran de los diferentes municipios del estado de Campeche. El porcentaje restante era de estados donde ADO tiene terminales, a excepción de Tamaulipas.

El 48% de la muestra indicó tener como domicilio principal una dirección en la ciudad; en tanto el 40% dijo “estar en tránsito” en la isla; el 12% no respondió

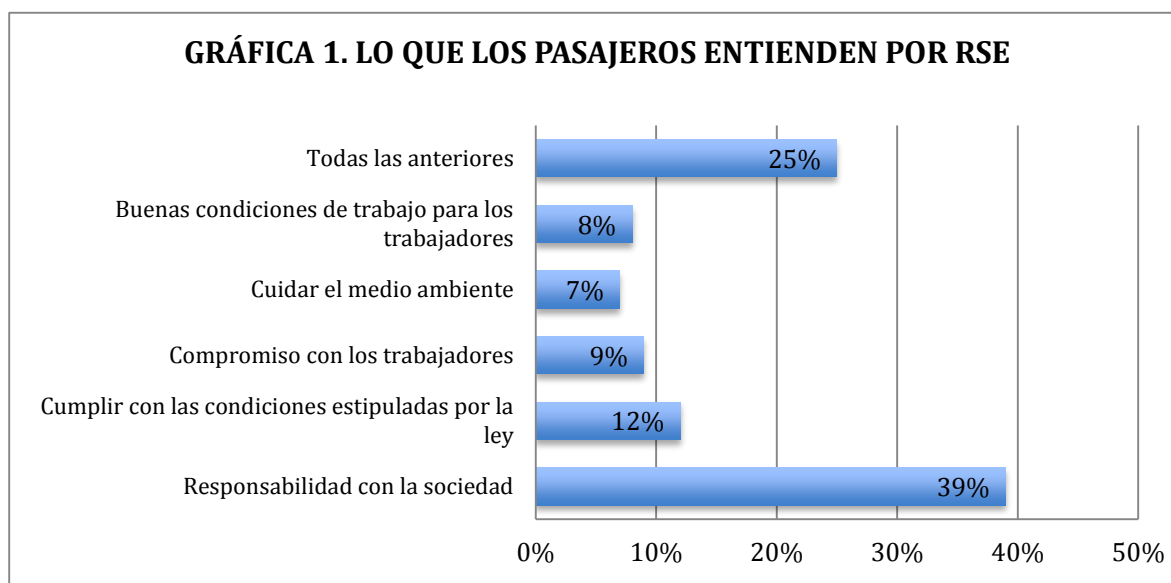
TABLA 2. LUGAR DE ORIGEN DE LOS PASAJEROS ENCUESTADOS		
ESTADO	PASAJEROS	PORCENTAJE
Campeche	88	34%
Veracruz	70	27%
Chiapas	31	12%
Tabasco	23	9%
Distrito Federal	15	6%
Puebla	13	5%
Yucatán	8	3%
Tamaulipas	5	2%
Edo. de México	5	2%
TOTAL	258	100%

esta pregunta. Del porcentaje que señaló tener como domicilio permanente en la isla, tienen 19.62 años en promedio de vivir en la ciudad en una desviación estándar de ± 16.26 años.

El 47% de los encuestados señaló que el motivo de su viaje, al momento de responder la encuesta, era por trabajo, el 33% era por cuestiones familiares, el 13% era por descanso, y el 7% restante señalaron “otra” razón.

Conocimiento sobre la responsabilidad social empresarial: el 63% de la muestra dijo que alguna ha escuchado hablar del término de RSE, el 33% fueron hombres y el 30% mujeres; el 37% restante, dijo nunca haber escuchado hablar de este, el 13%

Se les cuestionó sobre que entendían por RSE; el 39% señaló “Responsabilidad con la sociedad”, seguido de un 25% que señaló que eran todas las opciones que se plantearon (Gráfica 1).



El 64% de los encuestados desconoce qué es el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); e incluso, el 88% dijo que nunca había escuchado hablar del CEMEFI.

En cuanto a la RSE de ADO: el 72% de la muestra encuestada SÍ considera a ADO una empresa socialmente responsable; aunque sólo el 60% sabía que tenía el Distintivo de Empresa socialmente Responsable otorgado por el CEMEFI.

De la muestra, el 61% consideró que ADO cumple con lo mencionado en su publicidad y propaganda. El 64% de los pasajeros consideró que la calidad de los servicios de ADO es un tema influyente en su decisión de viajar en esta línea de autobús.

El 53% de los encuestados indicó que las contribuciones de la empresa a la caridad y/o causas sociales no influyen en la decisión de viajar o contratar algún servicio de ADO.

El 57% de los pasajeros cuestionados indicaron sí influye que la empresa actúe de forma que refleje los valores que los usuarios tienen, al momento de su decisión de viajar o contratar algún servicio de ADO.

El 62% de la muestra señaló que si influye en su decisión de viajar o contratar algún servicio de ADO, la forma en que la empresa paga y trata a sus empleados.

El 67% de los cuestionados dijo que al momento de viajar o contratar un servicio de ADO si influye en su decisión que la empresa sea reconocida por ser socialmente responsable.

Se les presentó el listado de los diversos programas de RS que tiene ADO para saber si han escuchado de ellos. Los resultados se muestran en la Tabla 3, cabe señalar que el porcentaje señalado es sobre el global en cada uno de los programas.

TABLA 3. PROGRAMAS DE RS DE ADO DE LOS QUE HAN ESCUCHADO LOS ENCUESTADOS	
PROGRAMAS	PORCENTAJE
Cuidado y prevención del medio ambiente	27%
Desarrollo y educación de mujeres adultas	5%
Voluntariado	40%
Seguridad de carreteras y protección	31%
Promoción del ecoturismo	5%
Parques comunitarios	7%
Creación de grupos de mujeres organizadas	2%
Fomento de huertos de traspatio	18%
Donación de ambulancias	25%
Equipamiento de socorristas	5%
Apoyo para el desarrollo de la red universitaria de la prevención y atención de desastres	17%
TOTAL	100%

A los encuestados se les preguntó sobre qué consideraba que generaban las acciones de RS de ADO en sus clientes: el 40% estuvo de acuerdo que mejoraba su imagen y reputación, un 25% señaló que era reconocimiento; un 15% indicó que fidelidad; y con un 10% igual tanto lealtad como credibilidad.

Finalmente, se les preguntó sobre si tuviera que calificar a ADO en cuanto a su desempeño en el área de responsabilidad social, qué calificación le darían en escala del 1 al 10. El promedio con el cual se calificó a la empresa fue de 7.45 con una desviación estándar de ± 1.68 . Cabe señalar que que la mediana y moda de la calificación otorgada fue de 8.

En tanto la calificación otorgada a los servicios (transporte y paquetería) que ofrece ADO sería de 7.70, con moda y mediana de 8. Mientras que la calificación a los precios de esos servicios sería de 7.16, con moda y mediana también de 8, con una desviación estándar de ± 1.88 .

CONCLUSIONES

De cara a cumplir en el objetivo de esta investigación es interesante observar que pese al fin último que persiguen las grandes empresas como ADO a través de sus acciones de RS, los resultados obtenidos en nuestro estudio arrojan que estas se articulan únicamente como un mecanismo para mejorar la

reputación de la empresa y que como tal son percibidas por los clientes, por lo que la confiabilidad que despierta en este depende de la imagen y la reputación de la empresa.

Es claro que en nuestro estudio, la muestra participante no percibe las acciones de RS como elementos mercadológicos, por el contrario las percibe como parte de un interés de la empresa en causas sociales. La concepción de ESR que tienen los pasajeros que abordan en la terminal de Cd. del Carmen, Campeche, emana de las acciones de RS que realiza ADO, aunque existe un conocimiento mínimo de sus programas -aunque no se involucran en ellos- y ese conocimiento puede deberse a la promoción que se realiza en sus viajes.

Al final, el juicio sobre las políticas de RS depende de los consumidores, que son quienes supuestamente habrán de castigar o no a las empresas por los efectos de sus actividades, no se debe olvidar que son quienes tienen la última palabra al ejercer sus derechos y concientizarse acerca de lo que implican sus decisiones de elección sobre un servicio, aunque en este caso no se pueda dar, al ser la única empresa que presta el servicio de autotransporte de “primera” en la isla.

Por otro lado, no se puede olvidar toda actividad filantrópica es una estrategia de negocio que les da una buena imagen y penetración ante los consumidores, generando un doble discurso por parte de los empresarios, pues por un lado promueven la filantropía y por otro lesionan los derechos de sus trabajadores, por lo que es obligada la extensión de este trabajo de investigación hacia el otro *stakeholder* relevante: el trabajador, segunda parte de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. L. y Badii. M. (2007). Análisis del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial . En Daena, *International Journal of Good Conscience*, págs. 54-70.

ADO (2015). Pagina oficial de ADO. Consultada el 28 de julio de 2015 en: <http://www.ado.com.mx/>

ADO (2013). Fundación ADO. Consultada el 28 de julio de 2015 en: www.fundacionado.org.mx/

Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38: 932-68. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311436079>

Alonso, J. S. (2003). Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa. En Abertis, págs.1-7.

Andriof, J. y McIntosh, M. (2001). “Perspectives on Corporate Citizenship”. Greenleaf Publishing Ltd., Sheffield.

Aupperle, K.E, Carroll, A. B. y Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28: 446-463.

Blowfield, M. y Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. En New York: Harper, págs.410-522.

Cajiga, C. J. (2013). El Concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. En CEMEFI , págs.1-35.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. En *Academy of management review*, vol. 4 No. 4, págs.497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. En *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4; págs.39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct". En *Business and Society*, págs. 268–295.
- Casanova, F. (2003). La Responsabilidad Social en las Empresas. En *Concept Paper*, págs 1-20.
- CEMEFI (2015). Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 25 de Marzo 2011, de: www.cemefi.org.
- Clark, J. M. (1939). *Social Control of Business*; En New York: McGraw-Hill.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 13.
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?". En *California Management Review*, Vol. 2, No.2, págs. 70-76.
- Davis, K. (1967). "Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?." En *Business Horizons*, págs.45-50.
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994). Toward an unified conception f business ethics. integrative social contracts theory. *Academy f Management Review*, 18 (2), 252-284
- Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind*. Boston: Harvard Business School Press
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. En *Academy of Management Review*, Vol.20, No. 1, págs.65-91.
- Drucker, P. F. (1984). "The new meaning of corporate social responsibility". En *California Management Review*, Vol.26, No. 2, págs. 53-63.
- Fernández, A. (2001). El balance Scorecard ayudando a implementar la estrategia. En *Antiguos Alumnos*, págs.1-14.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005): "¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores", en *Universia Business Review*, Consultado el 20 de juni de 2015, en: [ehttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1302473](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1302473)
- Fisher, J. (2004). *Social Responsibility and ethics: Clarifying the concepts* (Vol. 52). Heidelberg, Alemania: Springer.
- Freeman, R. E. (1984); *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach* Pittman, (Boston), págs. 422-531.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of bussiness is to increase its profits . En *New York Times Magazine*, págs. 122-126.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of a Business is to increase its Profits; *The New York Times Magazine*, September 13, p.122-126.

García-Chiang, A. y Rodríguez, J. (2008). Responsabilidad Social en la empresa. La región Marina Noreste de PEMEX Exploración y Producción. México: Revista Equilibrio Económico.

Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 1-2 (53), 51-71.

Garza, A. (2007). Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia . En *Gestión Estratégica*, págs.1-20.

Gladwin, T., Kenelly, J. y Krause, T. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.

Goodpaster, K. (1991). “Business Ethics and Stakeholder Analysis”. *Business Ethics Quarterly*

Guédez, V. (2010). Grupo de interés y responsabilidad social empresarial . En *Ganar- Ganar*, págs.8-9.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based-View of the firm. *Academy of Management Review*. 20(4), pp. 986-1012.

Hart, S. L. y Christensen, C. M. (2002). The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*. 44(1), pp. 51-57.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review* 22(2): 59–67.

Juárez, A. y Rafael, P. (2012). ADO: campañas de responsabilidad social. red empresarial. Consultado en línea el 26 de julio de 2015 en: empresarial.mx/index.php?...ado-campanas-de-responsabilidad-social..

Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility. its evolutionary path and the road ahead. En *International Journal of Management Reviews*, págs. 53-73.

Linz, R. A. (1996). A Resource-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. *Journal of Business Ethics* 15, pp. 1355-1363.

López de Uralde, J. (2010). Greenpeace y la Responsabilidad Social de la Empresa. En: Morata, F. et al (2010). *Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis. Una perspectiva europea*. Institut Universitari d’Estudis Europeus UAB Barcelona , Reproducciones Barcelona

Mardsen, C. (2006). In defense of Corporate Responsibility. In: Kakasabe, A. y Mette, M. (ed)(2006). *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Applications*. NY, Palgrave Mcmillan.

McGuire, J., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 4 (Dec., 1988), pp. 854-872

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1 (Jan., 2001), pp. 117-127

Meehan, J., Meehan, K. y Richard, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*. Vol. 33 No. 5/6, 2006, pp. 386-398. Emerald Group Publishing Limited

Mitroff, I. (1983). "Stakeholders of the organizational mind". San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 178 pp.

Naína, P. (2005). Historia del concepto de desarrollo sustentable. En Foladori, G. y Naína, P. (2005). *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*, Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial. México: Miguel Ángel Porrúa, UAZ, Cámara de Diputados LIX Legislatura

Opentec (2015). La Escuela de Formación Administrativa del grupo ADO. en: Saber y conocer más. Consultado el 25 de julio de 2015, en: www.opentec.com/pdf/elearning/caso_de_exito_ado.pdf

Palpacuer, F. (2010). "Challenging governance in global commodity chains: The case of transnational activist campaigns for better work conditions", en Utting P. y Marques, J.C. (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance. Towards Inclusive Development?*, International Political Economy Series, United Nations Research Institute for Social Development and Palgrave Macmillan, pp. 124-150.

Porter, E. M. y Kramer, R. M. (2006). Estrategia y Sociedad. En *Harvard Business Review América Latina* págs. 1-14.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 56-69.

Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation, *Reflections: The SOL Journal* 3(4), pp. 6-18.

Prahalad, K. y Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9):48-57, 124.

Responsabilidad Social y Sustentabilidad (marzo 2015). Lista de empresas que obtuvieron el distintivo ESR 2015. Consultado el 25 de julio de 2015 en: <http://www.responsabilidadsocial.mx/100-noticias/rse/533-lista-de-las-empresas-que-obtuvieron-distintivo-esr-2015.html>

Rivera, H. y Malaver, N. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Documento de investigación, No. 97, julio 2011, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Universidad del Rosario. Consultado en línea el 22 de junio de 2015 en: www.urosario.edu.co/.../a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf

Santos, C. J. (2007). Horizonte de Responsabilidad Social Empresarial en un Mundo Globalizado. En *Seminário Indústria Saudável*, págs 1-5.

Sedano, L. P. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial y sus enfoques. En *Minería y Responsabilidad Social*, págs. 1-3.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytic framework. *California Management Review*, Spring, págs. 58-64.

Strand, R. (1983). A system paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, págs. 90-96.

Vogel, D. (1986). The study of social issues in management: a critical appraisal. *California Management Review*, Vol.28, No.2, pp.142-152.

Waddock, S. y Graves, S. (1997). The Corporate Social Performancefinancial Performance Link. *Strategic Management Journal*, Apr 1997; 18, 4; ABI/INFORM Global pg. 303

Wartick, S. y Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.758-769.

Wartick, S. y Mahon, J. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business & Society*, Vol.33, No.3, pp.293-311.

Wood, D. y Logsdon, J. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, The Ruffin Series, No.3, pp.59-94.

Reseñas



FACTOR HUMANO

Ciertamente, el presentar una reseña sobre 9 trabajos de investigación que bien podrían merecer cada uno su propio espacio es un reto que espero salvar correctamente al brindar un breve bosquejo integrador de cada uno.

La investigadora Sandra de Colombia nos brindó un **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PARA LOS SECTORES MANUFACTURERO Y DE SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE SOGAMOSO, COLOMBIA** que no solo resulta una aportación al cuerpo del conocimiento, sino que además, gracias a su metodología empleada nos comparte un artículo de gran interés que busca conocer la percepción que tienen los empresarios relacionados con varios aspectos, en este caso el tema de competitividad. En este orden de ideas, los investigadores Ángel, Nuria y Sergio visualizan otro factor importante dentro de las organizaciones, nos referimos a la **APLICACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO PARA LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN; CASO HOSPITAL REGIONAL**, donde gracias a su investigación lograron el objetivo que se plantearon que era Estudiar el sistema de comunicación organizacional actual del Hospital para desarrollar un plan de mejora con ayuda de un cambio planeado que contribuya a brindar al usuario una atención adecuada que le proporcione satisfacción en el servicio. Continuando en la búsqueda de los factores que brinden competitividad a las organizaciones Hugo, Anel y José compartieron sus hallazgos en el trabajo **ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**, donde empleando diferentes instrumentos y entrevistas encontraron una realidad que está presente en un gran número de organizaciones y es que los empleados se sienten insatisfechos en su lugar de trabajo. Ciertamente un factor necesario para lograr altos niveles de satisfacción labora es tener un correcto diseño de los cargos laborales, tema que abarcaron Verónica, Martha y Lorena en el trabajo **EL CAPITAL HUMANO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CORREDOR VERDE EN EL AMBITO URBANO DE PUERTO VALLARTA**, donde encontraron que para diseñar una estructura organizacional eficiente es necesario analizar profundamente el desde su planeamiento estratégico, cultura organizacional, áreas o departamentos, hasta sus cifras de rentabilidad, dado que con esta información se podrá definir el tipo idóneo de estructura. Es en este tenor que se requiere de una **ESTRATEGIA COMPETITIVA: RECONOCIENDO EL TALENTO EN LA CULTURA EMPRENDEDORA**, tema que abarca Martha donde menciona que evidentemente no hay gestión perfecta, por ello los líderes y gestores comprometidos están a la constante búsqueda de tendencias vanguardistas que los mantengan en el juego y que les permitan ir evolucionando a través de la praxis del conocimiento de su autoanálisis. Este tema también es abarcado por su homónima Marta quien abarca **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UN RETO PARA LAS EMPRESAS DEL FUTURO** quien menciona que a pesar de que hoy día se habla cada vez más de la importancia de las personas al interior de las organizaciones, toda

muchas empresas no le otorgan la importancia que se merece. En el ámbito de propuestas de **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LOS FACTORES HUMANOS**, Lizbeth, Heberto y Manuel proponen identificar y mapear el conocimiento crítico que agrega valor a su negocio, para que a partir de allí se puedan direccionar los esfuerzos hacia la identificación de los talentos clave. En este orden de ideas Viridiana, Emilia y Alejandro presentan una **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS DE AUTOMOTRIZ MEXICALI** donde encontraron que aun en la actualidad se visualiza la capacitación como gasto para la empresa, principalmente porque en lo histórico no siempre existe control y valoración de la aplicación en la ejecución de actividades; la actitud ante la capacitación, en algunos casos puede ser poco positiva, particularmente en el personal de mayor antigüedad. Finalmente Luciano y Marcela abordan un tema indispensable en toda organización **FORMACIÓN DE DIRECTORES LÍDERES PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR, SU IMPORTANCIA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE. UN ANÁLISIS DE REFLEXIÓN SOBRE EL CASO EN GUERRERO, MÉXICO**, donde se propone la búsqueda de nuevos modelos y procesos para lograr una mejora en la educación en el Estado de Guerrero.

Todos estos trabajos no solo son valiosos por la información que aportan, sino porque permiten aproximarnos a un constructo de conocimientos propios para el ámbito de Latino América.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LOS FACTORES HUMANOS

¹LIZBETH BARRERA TORRES

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco DACS./IMSS
Lizbeth.Barrera@ujat.mx

²HEBERTO ROMEO PRIEGO ÁLVAREZ

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Heberto_priego@hotmail.com

³MANUEL HIGINIO MORALES GARCÍA

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
mchiginio@live.com.mx

RESUMEN: Las nuevas eras de organizaciones son las organizaciones capaces de seleccionar, reclutar, aprovechar y retener a sus talentos, estos talentos son los que le darán una ventaja competitiva, lograr que estos talentos compartan y expliciten su conocimiento con el resto de la organización, implica cambios significativos en el estilo de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, estructuras, estímulos, etc. El aprendizaje organizacional son parte de las estrategias que los directivos de primera instancia detonan en los procesos de creación y aprendizaje acelerado, asimismo contar con grupos de expertos que sustenten la toma de decisiones gerenciales. **Objetivo:** Describir e identificar la relación de un aprendizaje organizacional con el conocimiento y la competitividad en el factor humano. **Metodología:** Descriptivo- Transversal- se realiza revisión de literatura sobre el tema. **Conclusión:** Las organizaciones que aprenden son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados, se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto. Actualmente vivimos paulatinamente una transformación en las organizaciones, en donde viejos esquemas de relación Jefe subordinado están quedando atrás, se están transformando en relaciones tipo líder colaborador seguidor.

Palabras Claves: Aprendizaje Organizacional, Conocimiento, Competitividad

INTRODUCCION: La organización es un sistema de decisiones donde cada persona participa en forma consciente y racional, escoge y decide entre alternativas que se presentan de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes. Las Persona decide en función de su percepción de las situaciones, procesan información, crean opiniones y toman decisiones, (Chiavenato, 2006 pag: 277). La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con

organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes (Chiavenato, 2000, pág. pag:7). Son estas características las que indican una implicación constante y directa del factor humano en los procesos y resultados de la organización, dado que la interdependencia y la integración son elementos de interacción humana. Existe una nueva modalidad de concebir a las organizaciones, entendiéndolas como fenómenos sociales que funcionan como redes de conversaciones entre personas que se coordinan para realizar acciones (Araneda, 2008, pág. 27)

DESARROLLO: Un sistema es un conjunto de elementos partes u órganos componentes del sistema, dinámicamente relacionados en interacción que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes, que desarrollan una actividad operación o proceso del sistema, para lograr un objetivo o propósito finalidad del sistema, operando con datos, energía o materia que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema, unidos al ambiente que rodea al sistema con el cual interactúa dinámicamente, Para suministrar información, energía o materia que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema. Las *características de los sistemas* de acuerdo con (Chiavenato, 2000, págs. 16, 17), un sistema consta de cuatro elementos: Entrada o insumo es la fuerza o impulsor de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste. Salida, producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema, los resultados de un sistema son las salidas, estas deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados del sistema son concluyentes, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios. El procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empeñados en la producción de un resultado. La retroalimentación, es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre el adecuado al estándar. El ambiente, es el medio que rodea externamente el sistema. Las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con su entorno, para ello no hay que perder de vista la organización es una sociedad organizada de personas, con ello se pretende anclar la idea de organización orgánica más que mecánica. Para Herbert Spencer citado en (Chiavenato, 2000, págs. 18, 19), un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales: En el crecimiento, en la forma de hacerse más complejo a medida que crece, en el hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia. Su vida tiene mayor duración, comparada con la de sus componentes, en ambos casos existe una creciente integración, paralela a una creciente heterogeneidad.

El ciclo del Conocimiento: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje, Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estrategia”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización (Senge, 1999). Asimismo Nonaka y Takeuchi (Yacambú, 2015), mediante su modelo SECI permiten comprender como se crea el conocimiento dentro de una organización y como lo llevan a cabo los individuos. Este modelo afirma que el conocimiento se produce en dos dimensiones: Epistemológica comprende el conocimiento tácito y el explícito, los cuales se interacciona de forma dinámica y continua. Ontológica: comprende el conocimiento individual, grupal, organizacional e ínter organizacional, los cuales forman la espiral del conocimiento, se retroalimenta a sí misma y el proceso por el que se crea el conocimiento es interactivo y no lineal. El Conocimiento Tácito está ligado a la acción, a las rutinas y a los contextos específicos, es el conocimiento adquirido a través de las experiencias personales, además de los valores, ideales y emociones de cada individuo. No se puede estructurar, almacenar, formalizar, distribuir ni compartir. El Conocimiento Explícito puede ser estructurado, almacenado y transferible a través del lenguaje formal y sistémico usando tecnología de la información y la comunicación. Este conocimiento puedes ser expresado en palabras, números y/o fórmulas y compartirlos. El conocimiento, tanto el tácito y como el explícito, circula dentro de cualquier organización y se desarrolla en 4 fases: **Socialización**: comienza con la creación de un equipo que comparte sus expectativas, ideas y modelos mentales a través de diálogos donde cada uno narra sus propias perspectivas. En esta fase se adquiere el conocimiento tácito a través de exposiciones, experiencias, documentos, manuales y/o tradiciones. El conocimiento se convierte de individual a colectivo. La **Exteriorización**: en esta fase se convierte el conocimiento tácito colectivo en conocimiento explícito individual. La **Combinación**: inicia cuando el concepto generado por el equipo se combina con la información existente y con el conocimiento fuera del equipo, se intercambia el conocimiento explícito proveniente de documentos, reuniones, e-mail, informes y conversaciones. La **Interiorización**: comienza cuando los miembros interiorizan el nuevo conocimiento explícito adquirido en la fase anterior, lo cual les permiten ampliar, extender y redefinir su propio conocimiento tácito. En esta el conocimiento explícito colectivo se transforma, es vital que se conozcan los supuestos o condiciones que deben cumplirse para que una estrategia de cambio rinda frutos, (Pérez, 1976, págs. 19, 20), menciona que se debe partir de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como

de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos con el medio ambiente que los rodea.

CONCLUSION: La Competitividad del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones, por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño. La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto, desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita. Desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior, Así la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo. Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias. Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable. Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales. Los puntos de vista, como dato importante que son para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral. Una parte sustantiva en todo proceso o estrategia a seguir, es la identificación de los aspectos culturales ya sea aquellos que ayudarán a la estrategia así como aquellos que hay que cambiar para evitar o minimizar los tropiezos relacionados con: Estructuras de poder, comunicación, liderazgo, toma de decisiones.

solución de problemáticas, reconocimientos y estímulos, métodos de entrenamiento y capacitación, roles y responsabilidades, prácticas administrativas.

El primer paso una vez efectuado lo anterior consiste en identificar y mapear el conocimiento crítico que agrega valor a su negocio, para que a partir de allí se puedan direccionar los esfuerzos hacia la identificación de los talentos clave, diseñar un soporte informático (chats, foros, compartir información, email, videoconferencias, programación y seguimiento de actividades), que faciliten implementar el proceso SECI descrito con anterioridad, por último será necesario contar con una sede del conocimiento es decir un espacio (generalmente informático) que permita que el conocimiento organizacional quede disponible para el resto de la organización. Algunos de los factores clave de éxito identificados son: Propósito claro, Creación de ambientes confiables y seguros, miembros de la comunidad comprometidos y motivados, contar con un plan de acción claro que satisfaga necesidades tanto directivas como de especialidad.

Bibliografía:

- Araneda, K. (2008). Modelos de Equipos de Alto desempeño: una propuesta experiencial. *Psicología Organizacional Humana.*
- Bernárdez, M. (2007). Desempeño organizacional, conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. United States of América: Global Business Press.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Colombia: Norma.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill.
- Chris Collison, G. P. (2003). Trabajo en Red y Comunidades de Práctica. En G. P. Chris Collison, *La Gestión del Conocimiento* (págs. 135-144). Buenos Aires: Paidós.
- Fischman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. México: Diana.
- Hill, D. (2010). Emotionomics. México: Patria.
- Jellison, J. (2007). Gestión de la dinámica del cambio. México: McGraw Hill.
- Khadem, R. (2002). Alineación Total. México: Norma.
- Pérez, L. F. (1976). Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- Rampersad, H. (2003). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Madrid: McGraw Hill.
- Schein, E. (1999). The corporate culture survival Guide. EU: Jossey-Bass.
- Sengue, P. (1999). La Quinta Disciplina. México: Granica.
- Yacambú, U. (19 de 06 de 2011). <http://www.oocities.org>. Recuperado el 19 de 06 de 2015, de <http://www.oocities.org/es/domingosalcedovalladares/gercon/foro4/contenido.htm>

FORMACIÓN DE DIRECTORES LÍDERES PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR, SU IMPORTANCIA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE. UN ANÁLISIS DE REFLEXIÓN SOBRE EL CASO EN GUERRERO, MÉXICO.

Autor 1

LUCIANO HILARIO MÉNDEZ

Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica
luciano_compositor1@hotmail.com

Autor 2

MARCELA LÓPEZ TIMOTEO

Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica
marce_igem@hotmail.com

Resumen

El presente artículo aborda una reflexión inicial de análisis epistemológica referente a los problemas político-educativos en el estado de Guerrero México. Su rezago histórico y el estilo politizado de asignar y dirigir puestos directivos. Asimismo, se describe la importancia que conllevaría la formación *a priori* de los individuos previamente seleccionados que ocuparán el cargo de directores de escuelas en los diferentes niveles. Así como también, el impacto que esta idea pudiera presentar en el desarrollo escolar. Este caso de estudio se sustenta mediante el conocimiento empírico, la observación y entrevistas. Aunque existe un vacío de información teórica sobre este fenómeno en México, se fundamenta con aportaciones teóricas sobre investigaciones en relación al tema. Asimismo, se describe como resultado inicial, un modelo de propuesta respecto a las competencias más fundamentales que los nuevos dirigentes deben adquirir en su formación para lograr una función directiva eficiente. Proponiendo el inicio de la búsqueda de un nuevo conocimiento, basado en el estudio de este fenómeno, a través de futuras investigaciones.

Palabras clave: *Formación, Dirección escolar y Liderazgo.*

Abstract

This article discusses an initial reflection concerning the political-educational problems in the state of Guerrero Mexico epistemological analysis. Its historical backwardness and style politicized assign and direct managerial positions. Also, the importance of a priori entail training of previously selected individuals to fill the position of head teachers at different levels described. As well as the impact that this idea could be presented in the school development. This case study is supported by empirical knowledge, observation and interviews. Although there is a vacuum of theoretical information on this phenomenon in Mexico, it is based on theoretical contributions on research on the issue. Also it described as an initial result, a model proposal regarding the most fundamental skills that new leaders must acquire in their training for efficient management role. Proposing the start of the search for new knowledge, based on the study of this phenomenon, through future research

Keywords: Training, School Management and Leadership.

Introducción

En el pasado como en los tiempos actuales, los responsables de la educación en el mundo, son sus gobernantes, ellos son los principales protagonistas del escenario educativo. La decisión que tomen al asignar puestos directivos afectará o beneficiará directamente a la sociedad entera. Por ello, es pertinente buscar líderes que logren conducir la educación, con ansias de promover el cambio constante, capaces de lograr una educación realmente de calidad.

Haciendo algunas consideraciones de lo anterior, se asume que todas las instituciones participan en un mercado cada vez más exigente. No solamente en mercados nacionales, sino internacionales. Algunos de los procesos que sirven como indicadores para determinar el lugar en el que se ubica una institución pueden ser: 1. *Las certificaciones de SGC*, 2. *Las acreditaciones de programas educativos*, 3. *Las participaciones en la investigación científica*, 4. *Los modelos de enseñanza-aprendizaje*, etc. Más todavía, los TLC, donde los países convienen y promueven el intercambio, no solo estudiantil, sino académico también. Lo que obliga a las instituciones a enfrentar tales retos para sobrevivir y tener un espacio en el mercado.

El objetivo de este estudio consiste en hacer una reflexión sobre la importancia que tiene la formación de directores líderes y su impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas que dirigen.

A su vez este trabajo muestra un análisis reflexivo y concreto sobre la situación actual de las instituciones. Aunque el punto importante es la formación de directores líderes, también se analiza el proceso que se aplica para asignar puestos directivos escolares. Pues de ello depende gran parte del éxito, no solo de la institución en sí, sino de la toda la educación y formación de cada niño o profesionista.

Este análisis se llevó a cabo mediante un estudio empírico. Donde la experiencia y la observación, son las bases fundamentales para su desarrollo. Además, derivado de este análisis, se presenta una propuesta sobre un modelo o proceso que pudiera en un momento dado ofrecer una idea sobre cómo lograr directores líderes en las instituciones educativas, en cualquiera de sus niveles.

Desarrollo del Estudio

Situación actual

En México, los escenarios políticos determinan la forma de su gobernabilidad, sin que exista una reflexión de consciencia sobre sus efectos en la sociedad global. Específicamente la política educativa en el país, ha heredado, hasta estos días, esa tendencia. Es decir, desde el inicio de las campañas electorales hasta la función gubernamental; se ha permitido disponer de las distintas formas negociadoras que existen para asignar puestos directivos en las escuelas públicas en sus diferentes

niveles. Aunque este proceso trasciende en todos los estados del país; específicamente, el estado de Guerrero se encuentra atrapado en este escenario político y social. Por tal razón se considera pertinente hacer énfasis al respecto y adoptar una motivación científica que permita aportar nuevos conocimientos, encontrar nuevas ideas, procesos, etc. Con el fin de dar un paso hacia la transformación del desarrollo educativo.

En el estado de Guerrero se observa año tras año y periodo tras periodo, una ideología crítica en el pensamiento político y social de las actuales formas de gobernabilidad en el contexto educativo del estado de Guerrero. Un sistema totalmente politizado del que no puede liberarse ninguno de sus niveles, desde el preescolar hasta el profesional; todos son afectados por este fenómeno. Décadas tras décadas, las estadísticas indican que Guerrero sigue posicionado en uno de los últimos niveles educativos. La última revisión publicada por (INEGI, 2010) indica que Guerrero se encuentra en el antepenúltimo lugar en el nivel de escolaridad en el país, (Véase gráficas: 1 y 2). Este indicador ha permanecido por décadas. En consecuencia, podemos plantear las siguientes interrogantes: *¿Qué factores implican este rezago educativo?*, *¿La ubicación del estado determina su nivel de calidad educativa?*, *¿Es la política la que influye directamente a este fenómeno?*, *¿Cuál es la participación de los dirigentes escolares en el desarrollo educativo?*, etc. Para este análisis, reflexionaremos sobre las dos últimas interrogantes.

Para analizar estos planteamientos, es pertinente realizar de inicio, una reflexión basada en el conocimiento empírico; el cuál afirma, que el problema sobre el desarrollo educativo en Guerrero, puede deberse a las formas tradicionales de Dirección escolar existentes. Po lo que se estima que guarda relación con algunos de los siguientes factores: 1) *Los compromisos políticos en campañas*. Representa un proceso en el que se encuentra inmerso un conjunto de factores que de forma directa impactan en el seno educativo. En este apartado, la experiencia establece que a mayor apoyo político, mayor compromiso. Este compromiso puede clasificarse en diversos tipos: Personal de apoyo en campaña, familiares, la política lineal, entre otros. Esta forma de politización en el estado, se presenta en cada periodo de gobierno. Algunos de los impactos que más infieren en el desarrollo educativo derivado de este factor, son: la asignación de cargos políticos en el seno de la administración escolar, la asignación de puestos directivos como pago de las deudas de apoyos electorales, la relación política-sindicato, entre otros más. 2) *El sistema Sindical*. El rol del sindicalismo en el estado, juega un papel importante en el escenario educativo, sobre todo en el nivel básico. Su participación es decisiva en la imposición de directivos escolares; es decir, en este caso, son los sindicalizados los que eligen a su director de escuela. 3) *Supervisión y vigilancia del funcionamiento y desarrollo escolar*. En el caso de las instituciones de nivel media y superior, del Sistema Tecnológico (S.T.), las instancias federales no participan en la asignación de puestos directivos en escuelas de origen descentralizado. Sin embargo, se percibe que solo se encargan de vigilar las estadísticas y los indicadores que integran el sistema escolar, sin que esto sea un factor que asegure el funcionamiento eficaz del dirigente.

Por otro lado, la técnica de la observación ha sido apremiante en el camino hacia la investigación. Para este caso ha permitido encontrar factores influyentes concernientes a este fenómeno. Algunos de ellos son: a) *La mayoría de las personas asignadas a ocupar cargos directivos en las escuelas, no cuentan con una preparación especializada previa a ocupar dicho puesto*. Derivado de esta observación se puntualizan algunas interrogantes: *-¿Por qué no existe un proceso de selección de directores?*, *-¿Qué factores influyen para no proporcionar formación adecuada previa, a ocupar cargos directivos en escuelas públicas?* *-¿Existe un programa de evaluación directiva para determinar la eficiencia de los directores escolares?*, etc. Estos planteamientos conducen hacia una reflexión sobre sus impactos en el desarrollo educativo. b) *El proceso de reclutamiento, selección y asignación de puestos directivos en las escuelas de nivel medio y superior (S.T.)*. Mediante la observación se percibe la inexistencia de un modelo que aplique para la selección de un director. Esta tarea la ejerce directamente el gobierno del estado. Este derecho se lo atribuye el Decreto de Creación de cada institución. Apareciendo en este caso, la función política como un proceso determinante a la elección y asignación de cargos directivos. Existen fenómenos que el mismo sistema educativo se siente incapaz de controlar. Por ejemplo:

puestos en estas instituciones se asignan sin evaluar las experiencias técnico-administrativas, operativas y de formación moral de todo el proceso enseñanza-aprendizaje. Por lo que es importante indagar: - ¿Qué criterios se consideran para que un individuo ocupe cargos directivos pasando de una dependencia a otra, sin considerar ni siquiera su formación académica?, - ¿Por qué es permitido utilizar las campañas políticas para vender los puestos directivos de las escuelas?, - ¿Cuál es la visión que tienen los gobiernos sobre la educación escolar?. Estos cuestionamientos son razonablemente importantes, puesto que describen la oculta verdad que se esconde en el sistema político actual. *C) La participación del sindicato en la asignación de puestos.* Es innegable esta realidad. Sin duda alguna, el sindicato se ha convertido en el dueño de las acciones más importantes de una escuela, sobre todo en las de nivel básico. Es él, quien elige al director de su escuela. Es él, quien decide las materias que un maestro desarrolla en el aula, aunque este no demuestre la capacidad para tal fin. Determina, de acuerdo a su consideración, si un director se queda o se va de la escuela. Interviene en lo que debe hacerse y lo que no en la institución. Llegando al extremo de definir si un director se reelige o se cambia.

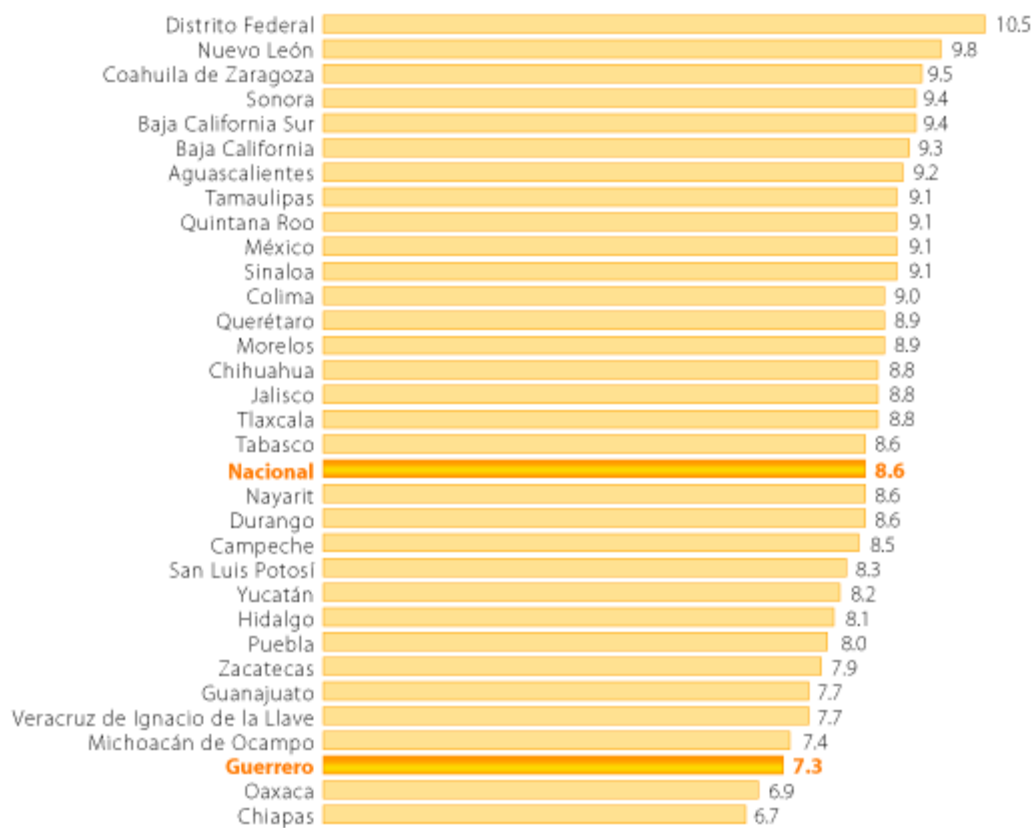
Se asume que uno de los factores más considerados para ocupar el puesto de director en una escuela (de nivel básico) es la antigüedad. Además, se afirma que en un 90%, los directores son elegidos por la mayoría de los miembros que conforman los sindicatos. Es decir, no existe un proceso de selección y evaluación para asignar dicho puesto.

Si consideramos lo descrito anteriormente: que uno de los requisitos primordiales para asignar un puesto directivo es la antigüedad y el director es elegido por los miembros de la misma institución, en el caso del nivel básico; y en los niveles superiores el director es elegido directamente por el gobierno; se debe reflexionar en base a los siguientes planteamientos: -¿De todos los programas y estrategias que se han implementado para combatir el rezago educativo, por qué no han incluido la formación de directores?; -¿Es un derecho que le beneficia al gobierno, el permitir que la asignación de puestos directivos sea controlado por la política misma?; -¿En comparación con los demás estados del país, y asumiendo que sea el mismo contexto político, por qué Guerrero no ha sido capaz de crecer su indicador en el grado promedio escolar?.

Analógicamente, si respondemos estas interrogantes y consideramos la actual situación escolar y la actual forma de dirección en las escuelas se deduciría: 1. Que la importancia de un puesto directivo ha quedado en los más últimos niveles de prioridad en el sistema educativo. 2. Que el sistema político actual está totalmente arraigado a su contexto tradicional, pues los beneficios son meramente personales, más que sociales. Y 3) Reflexionando al respecto, se asume que la educación en Guerrero, es el sector más abandonado y olvidado entre los demás sectores. Una mochila y un uniforme regalado, no influye en el proceso de aprendizaje del alumno. No puede llamarse escuela de Calidad a un aula con techos de cartón y paredes de horcones en pleno centro de la ciudad.

Por ello, en este estudio se vierte una reflexión sobre la importancia y el impacto que tiene la dirección escolar en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en consecuencia en el desarrollo institucional. Por lo tanto, para profundizar en esta reflexión, es pertinente sustentar con investigaciones realizadas, aunque existe un vacío al respecto, con el fin de apoyar esta iniciativa y por consiguiente, motivar hacia la búsqueda de nuevos modelos estratégicos de dirección en el sistema educativo.

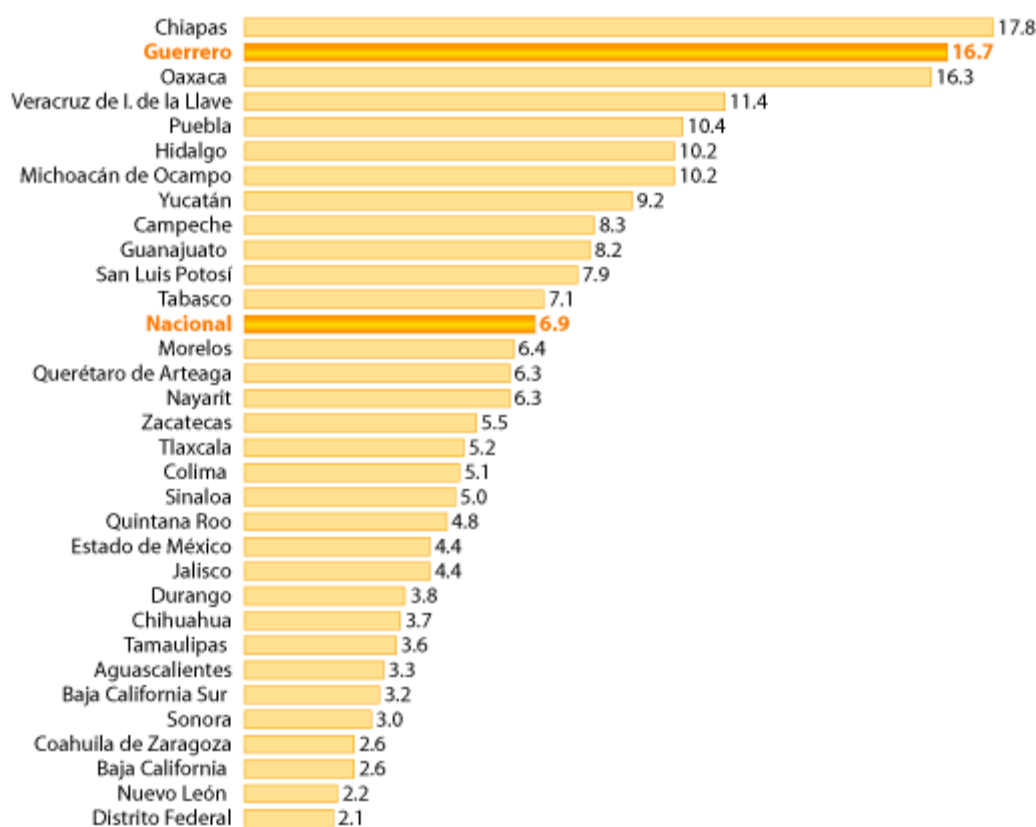
Gráfica 1. Grado Promedio de Escolaridad por entidad federativa (año 2010)



FUENTE: INEGI. Características educativas de la población/Grado promedio de escolaridad de la población de 15 años y más por entidad federativa según sexo, 2000, 2005 y 2010.

Se percibe un problema altamente complejo, pues la realidad apunta que desde muchos años se ha visto estacionado Guerrero en un nivel escolar extremadamente bajo. Puede asumirse que los medios, mecanismos y políticas para la gestión educativa en el estado, no han sido los adecuados. Es entonces que esta propuesta insiste en que la formación de directores escolares puede ser una solución alternativa para salvar este indicativo.

Gráfica 2. Porcentaje de población analfabeta en todas las entidades de la República Mexicana (año 2010).



FUENTE: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

Aunque no es el caso de este análisis, Guerrero presenta el más alto porcentaje de Analfabetismo. Un dato para reflexionar.

Importancia de Formar verdaderos Líderes Directivos para las escuelas del estado.

La formación puede definirse como un proceso evolutivo que a través de la adquisición de capacidades y destrezas, las personas evolucionan y cambian de un conocimiento a otro. En su artículo, Fernández (2002) establece que es importante formar a los directores escolares: Porque función directiva no es sinónimo de función docente; porque el trabajo que realiza la persona que forma parte de un Equipo directivo es distinto del docente propiamente dicho; porque sus tareas son tan específicas que hay quienes las consideran como constitutivas de una "profesión" determinada (sobre todo si se tiene en cuenta que gestiona y coordina aquello que es común a familias, profesorado y alumnado, por lo que desde este punto de vista, ninguno de esos estamentos lo conoce). La persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino mucho más.

La dirección escolar, puede conceptualizarse como el puesto o espacio totalmente responsable de toda la comunidad educativa. Es la responsable directa del desarrollo escolar. La LODE, en 1985, es la primera ley en la historia actual de España que se ocupa con seriedad de la Dirección escolar y la perfilaba así: 1) *Una Dirección participativa*, ya que responsabiliza al Consejo Escolar la gestión del centro, se preocupa de que estén representados en él todos los sectores de la comunidad, y es éste órgano el que debe elegir al Director. 2) *Una Dirección no profesional* ya que no se le exige ninguna formación específica para acceder al cargo. 3) *Una Dirección remunerada*, pues por primera vez en España a Directores y Directoras por el hecho de serlo se le conceden: • Puntuaciones para Concursos de méritos y traslados • Complemento económico, • Reducción de horario lectivo docente. 4) *Una*

Dirección con carácter de provisionalidad: es ajena a promoción en el Cuerpo, no garantiza la estabilidad, se vuelve a la función del profesorado una vez concluido el mandato.

Philippe Quéau, Director de la División Sociedad de la Información de la UNESCO, citado por Menezes (2000), considera que no se puede comparar el conocimiento con otros productos, puesto que este posee propiedades específicas que lo hacen incomparable, se propaga rápidamente sin costo alguno y sus retribuciones pueden ser altas o ningunas; además, es un modo de pensar, no un producto, y tiene un impacto social y político. Este autor considera que la brecha digital es social y económica, (Fernández, 2002).

¿Por qué incluir el liderazgo en la formación para la función directiva?

La mayoría de los autores coinciden en que un director escolar debe ser un buen líder. Es decir; dentro de los procesos de dirección, debe incluir el rol de liderazgo. Murillo (2006) afirma, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. El reto actual es llegar a ser un líder de líderes, promoviendo una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto conjunto de acción. En lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era postburocrática, se impone implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las tareas asignadas, (Bolívar et al., 2010).

Muñoz & Marfán (2011) afirman que el liderazgo del director sería la segunda variable, al interior de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la enseñanza de los docentes en aula. El liderazgo directivo puede tener un positivo y fuerte efecto en el aprendizaje. Además, agrega que uno de los aportes más relevantes sobre “leadership development” y la formación de directivos de escuela es la vinculación que existe –o más bien debiera existir– entre los contenidos y habilidades que hoy requieren los líderes escolares y las mejores maneras para desarrollarlas. En este mismo enfoque, Bolívar et al., (2010) describe que el liderazgo educativo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje. Asimismo, González (2011) afirma en su artículo que las funciones de la dirección, comprenden una amplia gama de tareas y roles que un director con capacidades específicas (autoridad) realiza en periodos y espacios determinados. Las actividades diarias que precisa la dirección desbordan las categorías que la teoría administrativa prescribe y cubre situaciones que requieren más reacción que planeación.

“El liderazgo en una institución es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo”, (Lorenzo, 2004). Esta reflexión nos conduce a la relevancia que tiene este elemento en cualquier gestión educativa. Por su parte, (Restrepo & Restrepo, 2012) establecen cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo de rectores de colegio: *Primero*, política de formación y práctica de estándares éticos y morales; *segundo*, calidad de la educación: instituciones de clase mundial; *tercero*, entender y orientar el cambio de época; *cuarto*, consolidación de una sólida cultura institucional; y *quinto*, Sostenibilidad institucional: generación y administración de recursos. Por otro lado, Bolívar (2011) cita la propuesta que hace (Alvarez, 2010), respecto a cuatro competencias esenciales que debe contener el liderazgo educativo: 1. Competencia

del pensamiento estratégico, 2. Competencia de gestión del aprendizaje, 3. Competencia de relación con las personas y, 4. Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas.

En consecuencia, la dirección escolar debe establecerse bajo un liderazgo significativo, es decir, que realmente se vea reflejado en la calidad de los estudiantes. Además, se debe poner en práctica el liderazgo escolar, pues el desarrollo de la escuela a nivel global implica un desafío, necesariamente directivo, de construir consensos, abrir la participación y crear condiciones para el cambio entre la comunidad escolar, especialmente en los profesores, (Horn, 2013). La promesa del liderazgo educativo ha quedado incumplida. El liderazgo educativo ha sucumbido a la arrogancia que caracteriza a la administración educativa. Los directores y los administradores se pierden en burocracias educativas y demás, (Waite, 2005).

Un estudio sobre los estándares de desempeño para los directores de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU., Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño «basada en criterios de competencias» en torno a lo siguiente: - Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno). - Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales). - Desarrollo profesional y *liderazgo*. - Administración de recursos humanos. - Administración de recursos pedagógicos. - Administración de recursos financieros, (Lorenzo, 2004).

Aunque se percibe un gran vacío de investigaciones sobre la dirección escolar en este país, es importante asumir que este fenómeno debe ser retomado y estudiado en todas sus dimensiones. Es pertinente considerar lo que subraya Murillo (2006) quien afirma que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Siguiendo esta idea, se considera emergente desarrollar un modelo que permita integrar la formación de prospectos que verdaderamente demuestren gran interés en ocupar cargos directivos en las escuelas. Esta formación debe incluir básicamente las competencias de liderazgo con mayor impacto en la función directiva.

Existen diversas teorías sobre las competencias que debe desarrollar un líder en la función directiva, sin embargo, en este estudio, se analizarán las capacidades que estipulan los autores, (Restrepo, 2011) (Bolívar, 2011) y (Lorenzo, 2004).

Autor	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5
(Restrepo, 2011)	Política de formación y práctica de estándares éticos y morales.	Promoción de la calidad de la educación.	Entender y orientar el cambio de época.	Consolidación de una sólida cultura institucional	Sostenibilidad institucional: generación y administración de recursos.
(Álvarez, 2010)	Pensamiento estratégico	Gestión del aprendizaje	Relación con las personas	Creación y animación de estructuras organizativas	
(Lorenzo 2004)	Conocimientos teóricos,	Habilidades profesionales	Desarrollo profesional	Administración de Recursos	Administración de Recursos Pedagógicos.

	metodológicos del entorno	(interpersonales e intelectuales)		Humanos y financieros	
--	---------------------------	------------------------------------	--	-----------------------	--

Cuadro 1. Comparativo de competencias de un líder



Figura 1. Proceso tradicional para la asignación de puestos directivos en escuelas de nivel básico, (Periodo indefinido del cargo)
Fuente: Elaboración propia

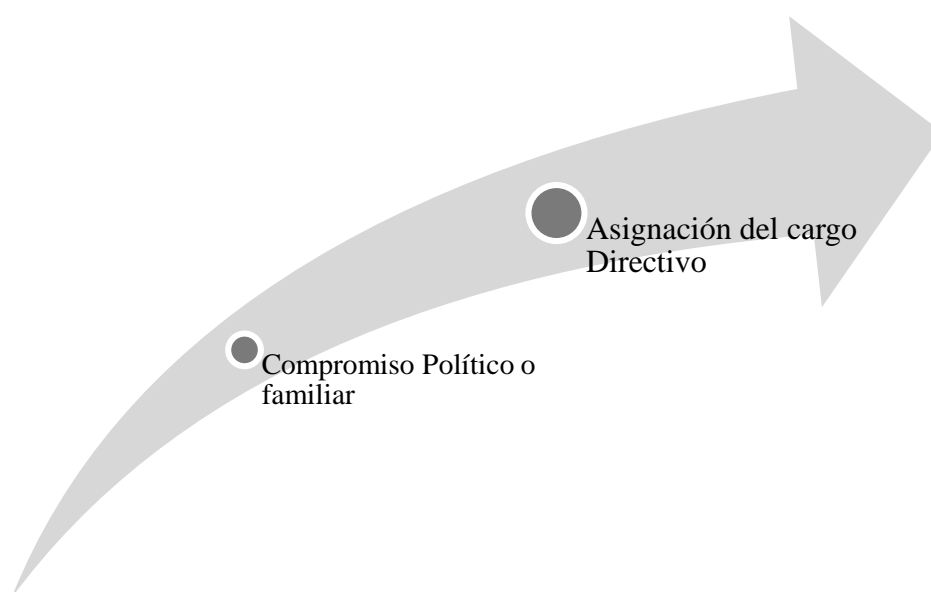


Figura 2. Proceso tradicional para la asignación de puestos directivos en escuelas de educación media superior y superior (ST), (periodo definido del cargo)
Fuente: Elaboración propia

Ambos modelos muestran la forma distinta de elección y asignación actual para ocupar el puesto de director en una institución educativa. Aunque este análisis se enfoca a la importancia que presenta la formación especializada de directores; es importante observar la carencia, no nada más de un proceso de selección rigurosa, sino de una falta de formación especializada para desempeñar estos cargos.

Se pudiera admitir de alguna forma estos modelos tradicionales, continuando con los mismos procesos de elección y asignación de puestos directivos en las escuelas; sin embargo, para lograr un desarrollo educativo y significativo en todo su contexto, es emergente e indispensable incluir un proceso de formación especializada de directores de escuelas, que permitan, a través de sus capacidades técnicas, ideológicas, profesionales y, sobre todo de liderazgo, adquiridos; ejercer una dirección que conduzca a la institución hacia un nuevo paradigma educativo.

Considerando las aportaciones ideológicas de algunos autores, y como resultado del presente estudio, se construye una propuesta inicial que describe el proceso de formación de directores escolares; cuya intención es generar un cambio en el desarrollo escolar. Sobre todo, abatir el rezago educativo en el que se encuentra el estado.

Proceso de Formación en Competencias para el Cargo de Director Escolar (PFCCDE).

Este modelo como propuesta inicial, puede aplicarse a todas las instituciones educativas, sin embargo, se diseña como un ensayo de inicio para las instituciones educativas del estado de Guerrero. Sin comprometer la forma tradicional que se ha venido aplicando para la asignación de estos puestos en cada institución.

Propuesta para la formación de Directores Escolares.

Proceso de Formación en Competencias para el Cargo de Director Escolar (PFCCDE)

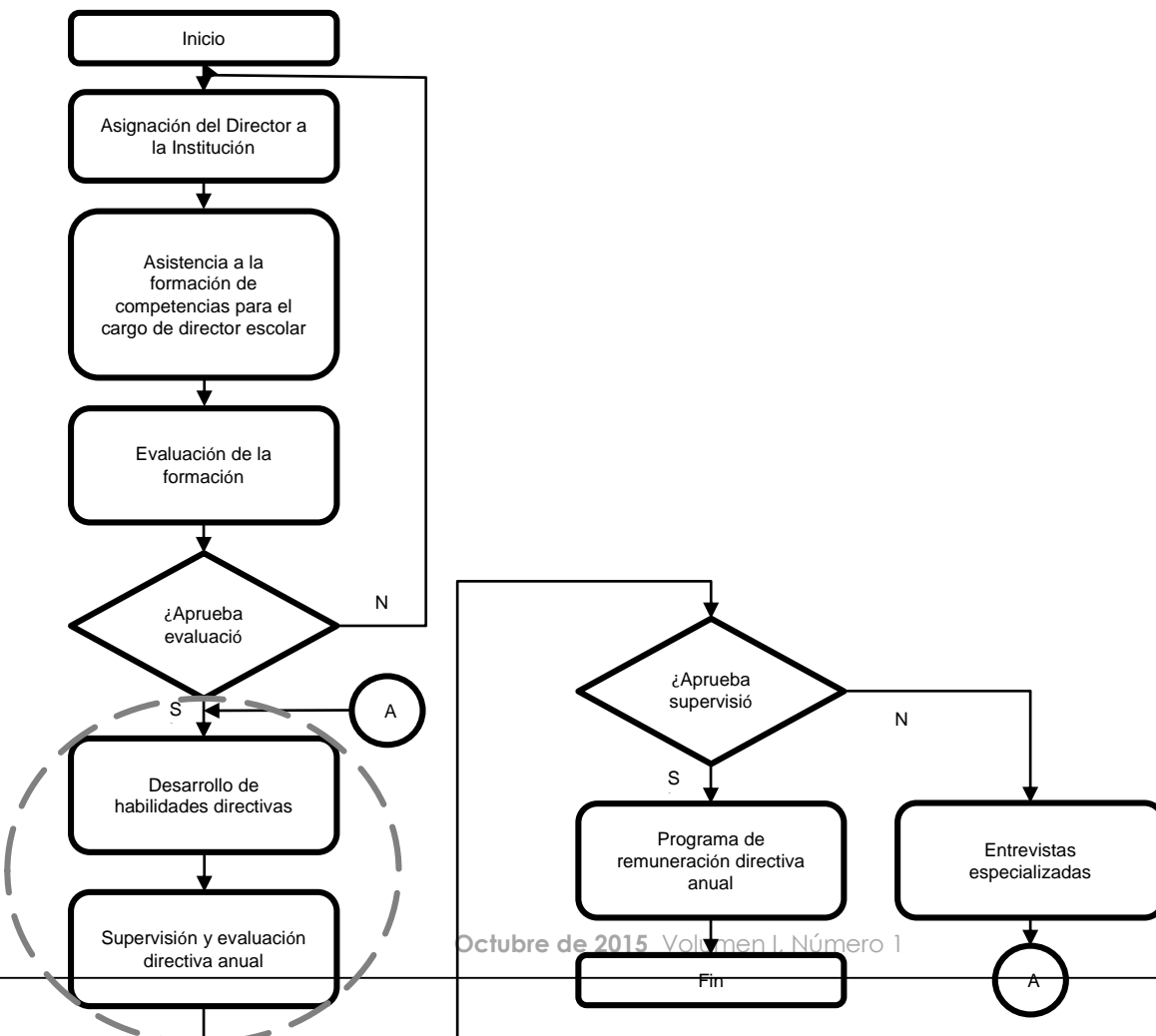


Figura 3. Proceso de Formación en Competencias para el Cargo de Director Escolar (PFCCDE)
Fuente: Elaboración propia.

Descripción del modelo como propuesta inicial de estudio:

Este proceso inicia considerando ya realizada la asignación de un nuevo director a la institución. En este caso puede continuarse con el sistema tradicional de asignación del puesto. Sin embargo, es pertinente establecer compromisos de formación con el seleccionado para ejercer el puesto.

El siguiente paso considera que el nuevo director, debe asistir a un Centro de Investigación para la Capacitación y Adiestramiento de Directores Escolares, (CICADE; para recibir la formación especializada y ejercer su cargo. En el cuál aprenderá las competencias y habilidades suficientes para lograr el desarrollo educativo en la institución que dirija. (Este centro, requiere de un diseño especial, donde se concentren personas con el más alto nivel de conocimiento y espíritu al servicio de la educación).

Como tercer paso, el CICADE, debe practicar una evaluación significativa, que permita otorgar al nuevo director, un certificado que lo acredite como poseedor de las nuevas competencias directivas. En caso contrario, debe presentar un dictamen de no aprobado a las instancias correspondientes. Esto permitirá el aseguramiento de la formación y en consecuencia de un eficiente desarrollo directivo.

Posteriormente el director escolar, desarrollará su puesto ejerciendo las capacidades y habilidades durante su periodo. Sin embargo, debe ser objeto de supervisión y evaluación continua para confirmar el desarrollo o crecimiento de la calidad educativa en la institución. Este paso tiene como objetivo, remunerar al buen desempeño directivo que ejerza en cada periodo anual de su mandato. En caso de presentar problemas en la evaluación, deberá asistir el director a una entrevista ante personal especializado del CICADE para investigar el problema, y con este paso finaliza el proceso.

Este proceso de formación se llevará a cabo cada vez que exista un nuevo director. Para los directores que se hayan desempeñado eficientemente se recomienda que sólo deberán asistir al CICADE, a cursos de actualización, para un mejor desempeño, si es que se eligieran como directores en otras instituciones.

¿Qué competencias debe contener el programa para la formación de los nuevos dirigentes escolares?

Debe hacerse un profundo análisis sobre este aspecto. Sin embargo para este estudio se contemplan las competencias más importantes que un director escolar debe conocer y aplicar; considerando las aportaciones de (Lorenzo, 2004), (Bolívar et al., 2010) y (Restrepo & Restrepo, 2012).



Figura 4. Competencias que comprende la formación de un director escolar

Fuente: Elaboración propia. (Imagen D.A.R.)

Pensamiento Creativo y Visionario: Estas capacidades hacen referencia a un conjunto de conocimientos que el director debe poseer para conducirse en el grupo. Consta de las habilidades básicas para generar nuevas e innovadoras ideas en la solución de problemas y gestión de recursos. Tales innovaciones deben estar orientadas a futuro, reflejando siempre una visión de progreso constante, a fin de alcanzar la calidad educativa en la escuela. Relación: Director – Calidad Educativa.

El pensamiento estratégico: Consta de un conjunto de habilidades que permita al director solucionar problemas con alto grado de inteligencia. Aplicando criterios viables que no estropeen las relaciones internas y externas de los docentes y demás colaboradores y alumnos. Relación: Director – Relaciones Laborales.

Administración de recursos pedagógicos: Hace referencia a la capacidad del conocimiento que un director muestra en cada uno de los procesos de gestión educativa. Debe conocer los procesos y estilos pedagógicos, a fin de mostrarse orientador en los problemas académicos que se presenten en el proceso enseñanza-aprendizaje. Relación: Director – Docentes – Alumnos.

Administración de Recursos Humanos: un director de escuela, debe mostrar habilidades de planificador, organizador, de dirección y control de su gente. Es decir, aplicar estrategias que permitan alcanzar altos niveles de motivación del personal, mantener un ambiente laboral agradable; desde su ingreso hasta su egreso. Estas competencias engloban un sinnúmero de actividades; por lo que un director debe especializarse en esta área. Relación: Director – Personal.

Gestión del aprendizaje: Ser administrador no es todo. Toda institución educativa requiere de un dirigente que demuestre conocimiento de lo que la escuela requiere para lograr su desarrollo. Es decir, debe conocer el contexto escolar de sur a norte; gestionar los recursos necesarios para encaminarlo hacia un desarrollo significativo; es decir, que refleje su calidad tanto en la educación de sus estudiantes como en su infraestructura. Debe poseer habilidades para gestionar recursos tanto para la enseñanza como para el aprendizaje; a fin de lograr una educación verdaderamente transformadora. Relación: Director – Contexto Educativo.

Esta propuesta inicial se presenta como una necesidad de alcanzar el cambio tan ambicionado por el estado de Guerrero. Tratando de encontrar en la ciencia una solución a este problema que día a día, más sumerge a la educación en un profundo abismo perdido.

Conclusiones

El principal propósito de este estudio es hacer una reflexión sobre la importancia que tiene la formación de directores líderes y su impacto en el proceso enseñanza-aprendizaje de las instituciones educativas que dirigen.

La observación y la experiencia, sirvieron como instrumento para llevar a cabo este estudio empírico. Los datos presentados explican la situación actual que presenta el sistema educativo en Guerrero.

Derivado de esta intención, se asume que la formación de directores líderes es una solución pertinente a los problemas que siempre se han presentado en el sistema educativo del país, sobre todo en el estado de Guerrero.

Se aporta en este estudio, además de la reflexión, un modelo inicial que podría impactar y servir como idea principal para llevar a cabo una formación continua de verdaderos líderes capaces de dirigir o conducir a su gente y a la institución hacia una verdadera educación de calidad. Asimismo, se proponen las características en las que se debe trabajar para lograr, no solo un director líder, sino un agente de cambio, con alto espíritu de servicio y entrega en la educación por Guerrero.

Además, este trabajo es el principio para abrir una brecha importante en la investigación científica, ya que existe un vacío referente a este tan importante tema. Por lo cual, se propone la búsqueda de nuevos modelos y procesos para lograr una mejora en la educación de este estado; de tal forma que sirva como base para los demás estados del país.

REFERENCIAS

- Alvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. *Madrid: Wolters Kluwer.*
- Bolívar et al., A. (Julio-Diciembre de 2010). El liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, 9-33.

- Fernández, S. M. (2002). Formar para la dirección escolar: Porqué, cuando y como... *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 6, 1-12.
- Folgueira, R. D. (s.f.). EL Factor Humano en la Dirección Universitaria. *Universidad la Habana*, 36-53.
- Horn, K. A. (Octubre de 2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. *Tesis Inédita de Doctorado recuperado de <http://hdl.handle.net/10486/660235>*. Madrid, Madrid, España: UAM.
- Lorenzo, D. M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar, una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Murillo, T. F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Restrepo, A. J., & Restrepo, T. M. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio de liderazgo en los rectores de colegio. *CENGAGE LEARNING*, 117-129.
- Waite, D. y. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista española de pedagogía*, 389-406.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: RECONOCIENDO EL TALENTO EN LA CULTURA EMPRENDEDORA

MARTHA PATRICIA IBARRA OLGUÍN.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

mapio07@hotmail.com

Resumen

Todas las organizaciones, independientemente del tamaño y sector, enfrentan los mismos retos, entre otros continuar siendo competitivas en un entorno de mercado cada vez más exigente y cambiante. Una vez asumida por las organizaciones, la importancia de la Innovación como elemento de competitividad, el siguiente reto que se plantean es como integrar, al menos de manera sistemática, desde sus políticas y estrategias, la identificación y desarrollo de los talentos de sus miembros, que conlleven a oportunidades de innovación y a una cultura emprendedora. La sistematización de la innovación en las empresas, depende de muchos factores, pero su común denominador es la necesidad de disponer de un equipo humano, que además del talento que se le supone, demuestre un elevado compromiso con la organización y de manera recíproca, de la organización hacia ellos, buscando así mantener el paralelismo en las metas creando comunidades de aprendizaje en la misma y cumplir la estrategia innovadora.

Palabras Clave; talento, innovación, estrategia competitiva, cultura emprendedora, comunidades de aprendizaje.

Abstract

All organizations, independently of its size and sector, face the same challenges, such as being competitive into an exigent and changing market environment. Once the organizations assume the importance of innovation as an element of competitiveness, the next challenge consists on integrating, in a systematic manner, its policies, strategies, identification procedures and the development of talents, leading to innovation opportunities and an entrepreneurial culture. The systematization of innovation in organizations depends on so many factors, its common element is the need of disposing of a human team that shows, besides the talent, a high commitment to the enterprise, and reciprocally from the Enterprise to them; this is aimed to maintain parallelism in goals, by promoting the creation of learning communities and the fulfillment of the innovative strategy.

Key words: talent, innovation, competitive strategy, entrepreneurial culture, learning communities.

Introducción

La presente investigación abordará la importancia que tiene reconocer el talento de las personas que laboran en la organización dentro de la cultura emprendedora en nuestros días, como una estrategia que les de competitividad a las mismas y conformar equipos de alto desempeño. El enfoque en que se desarrollará la investigación es el del factor humano, a través de una revisión documental para sustentar el marco teórico. Así mismo se presenta su desarrollo en dos Apartados: el primero de ellos acerca del talento humano; el segundo de la cultura innovadora. Se finalizará con una conclusión y bibliografía.

Marco Teórico

Talento Humano

Las empresas en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para ese efecto, poniendo a

organizaciones en puntos críticos para mantenerse en su nicho de mercado. Enfrentar este escenario, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional, para conocer hacia donde debe realinear sus estrategias futuras.

Por ello, las empresas en la actualidad tratan de analizar y distinguir diversas estrategias que les permitan optimizar sus procesos organizacionales, de tal forma que se puedan considerar como competitivas e innovadoras (Porter y Millar, 2009), los procesos administrativos han sufrido una metamorfosis en su forma de operación dado que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia, entre los procesos administrativos más importantes se encuentra la administración del talento humano. Este proceso se enmarca dentro de la concepción participativa y activa de la democratización, que tiene como objetivo que las decisiones sean consensuadas hacia adentro de la organización, esta visión moderna nos inserta a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda organización es Innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través del talento humano, como una nueva gestión empresarial.

Ya no basta con que la persona conozca solo su trabajo y se dedique a lo suyo sin ver su influencia en el resto de la cadena de procesos del negocio. Es necesario que cada uno de los integrantes entienda la importancia de su rol en la línea de procesos y del rol del resto de sus compañeros de trabajo. Recobramos así al ser humano como factor clave del éxito empresarial y centro de toda organización.

Entre los años ochenta y noventa, este proceso alcanza su principal momento, concretamente con la “Gestión del Conocimiento” como modelo organizativo que responde a la necesidad de creación de un nuevo enfoque, que ayude a las organizaciones a ser competitivas, innovadoras, inteligentes, a aprender, a tener conocimiento compartidos-comportamiento organizacional-a formar comunidades de aprendizaje en la cual todos aprenden de todos. Así, la Gestión del conocimiento crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere.

El resultado básico de la Gestión del conocimiento es la Organización Inteligente, la cual trasciende, desde sus principios, la satisfacción de necesidades básicas de quienes la conforman y promueven el aprendizaje creativo, impulsando la autoestima y la autorrealización de sus miembros, son organizaciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte, mucho tiene que ver con el lugar de trabajo y con las personas que forman la organización y cómo en ella se encuentra el potencial que garantiza el éxito o el fracaso de cualquier empresa y cuando hablamos de potencial hablamos de talento y más en concreto nos referimos a las reservas de talento latentes, ese talento que todas las personas poseemos y que está esperando que se den las condiciones ideales para ser liberado, favoreciendo con ello una nueva cultura innovadora.

Para dar inicio al tema se hace necesario preguntarnos ¿qué es el talento?, en la antigüedad, específicamente en el mundo helénico talento era el platillo de la balanza denominado *talenton* y más tarde sirvió para identificar a las primeras monedas griegas, y así fue como el nombre de moneda durante el imperio Romano, se llamó *talentum*, adquiriendo el significado de “tesoro”, por utilizarse para referirse a elevadas cantidades de dinero. Pese a no existir coincidencia total en cuanto a la equivalencia del peso, lo que sí podemos afirmar es que un talento servía para pesar más de 30 kilos de oro. Ha adquirido cierta notoriedad dado que protagoniza una de las parábolas del evangelio “De los talentos” (Mateo 25: 14-30 y Lucas 19:11-27) de la interpretación, que algunos estudiosos han realizado de esa parábola, deriva *inteligencia* (capacidad de entender), *aptitud* (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación), dadas también como primeras acepciones por la Real Academia de la Lengua Española (2011) para éste término en castellano. En inglés se utiliza el vocablo *talent*, y las formas *gifted* y *talented* se usan como adjetivos, mientras que en francés *Intelligence*

designa tanto la inteligencia como el talento. Hoy el talento no sirve para pesar oro, pero sí para valorar a las organizaciones y hoy el talento es la moneda de cambio en el mundo de los negocios y el tesoro máspreciado, convirtiéndose así en una ventaja competitiva para aquellas empresas que deseen proyectarse dentro del contexto de las principales tendencias mundiales y tiene como desafío la búsqueda de la excelencia, en el actual proceso administrativo que es la gestión del talento humano, se mira contextualizada en la interdependencia de tres escenarios: la persona, la organización y el entorno, donde el ser humano es un talento clave que debe mantenerse en el centro de toda la esencia de la organización.

El talento se conceptualiza como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, se puede considerar como un potencial de acción o de disposición de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables “contextuales”. Siguiendo a Arancibia (2009), el talento sería un “potencial individual de logros excepcionales en uno o más dominios” y/o “competencias sobresalientes en relación a su grupo de pares”. El talento para otros especialistas (Al Mufti, 1997; Landau, 2000; Perrenoud, 2008; Piechowski, 1997; Prieto, Ferrándiz, Ferrando, Sainz, Bermejo y Hernández, (2008), se asocia a una manifestación de la inteligencia emocional y de variadas condiciones implícitas- como opuesto a explícitas y evidentes y evidenciables- y podría considerarse como una aptitud o conjunto de destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento es pues, la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, sus experiencias, experticias, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Tenerlo claro permite identificar de qué manera y en qué áreas cada ser es talentoso y de esta forma poder explotar dicho talento en beneficio propio, de la organización y de la sociedad.

En los albores del siglo XXI la gestión del talento humano es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones no se diferencian unas de otras por sus recursos tecnológicos, financieros y físicos, lo que realmente diferencia a una organización de otra es su capital humano, son las personas las que mantienen y conservan el statu quo existente y son solo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones. Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian, entre otras actividades, de tal manera que la tendencia actual no mira a las personas como recursos organizacionales o meros sujetos pasivos del proceso, sino principalmente como personas activas que generan, de tal manera que la gente juega el papel de titular y es fundamental lograr al máximo la aceptación, participación e involucramiento del talento humano en todas las actividades (Alvarado, 1998).

De lo anterior se desprende la importancia de reconocer el talento humano en la empresa y considerarlo también como uno de los puntos sobre los cuales debe dirigirse un mayor nivel de atención dentro de la misma, aprovechando al máximo el potencial que despliegan las personas que laboran en ella y a la vez generando óptimos procesos que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de las personas, que sean encaminados hacia los resultados e intereses de cada una de las partes (personas y organizaciones), para obtener el paralelismo en las metas logrando satisfacción y compromiso por parte de ambas, lo que puede convertirse en una fortaleza para el aumento en los resultados internos y externos de la organización.

Las empresas son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres escenarios particulares y son claves para el desarrollo del ámbito empresarial, como son la persona, la organización y el entorno y por ende se encuentran en continua interdependencia, viéndose influida la organización por un complejo conjunto de fuerzas siendo cada una de éstas imprescindibles e irremplazables, sin embargo, en la actualidad según la nueva tendencia mundial administrativa, se ha otorgado un mayor valor a una de ellas, a las personas, ya que éstas están relacionadas con todos y cada uno de los procesos de la empresa, por tanto el motor de una organización se refleja en el talento humano que esta posee, “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio” (Drucker, 2002).

Como ya hemos planteado, las personas que interiorizan o reconocen su talento son el mayor activo de la empresa en el nuevo milenio, ahora más que nunca una eficaz gestión de personas es la pieza clave para crear un ambiente que permita a los líderes desarrollarse dentro de la empresa (Chang, 2003), cuando se reconoce el talento se prospera en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un puesto sólo para poder hacer frente a sus gastos. Actualmente las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que permitan gerenciar la fuerza laboral y por tanto producir resultados óptimos y destacados, por consiguiente “la gran palanca será la verdadera gestión del talento humano” (Viancha, 1999). Así pues como ya lo mencionamos, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales, entre los que se reconocen a las personas, los cuales están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos, en donde son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito; como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros más. Hoy el talento humano es considerado como una verdadera ventaja competitiva, supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana para responder a los nuevos retos de la globalización.

Como nos damos cuenta, el talento forma parte de los activos intangibles de la empresa, el análisis de los aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, al respecto Heller (1995) plantea que el paradigma de las investigaciones actuales necesita ser redefinido con el objetivo de que sea más predictivo y explique realmente su importancia actual, para ello, se necesitan concepciones multidimensionales de talento. Existen varios modos de determinar la excelencia en el trabajo, entre los indicadores que se tienen en cuenta para estos fines se señala que una persona puede ser señalada como tal por:

- El impacto revolucionario que provoquen sus aportes en un área.
- El juicio de otros sujetos que han alcanzado logros en ese campo.
- Por la evaluación de los expertos en el campo.
- Por el número de publicaciones o patentes que se posea.

Pero, entonces, ¿Qué formas tenemos de reconocer nuestro talento? Entre los trabajos más destacados que nos permiten reconocer nuestros talentos tenemos el trabajo realizado por Howard Gardner y su teoría de las Inteligencias Múltiples, Gardner nos propone una redefinición de la inteligencia convirtiéndola en un potencial psicobiológico, en donde es decisiva la influencia del ambiente en el que se desarrolla el individuo, sus estilos cognitivos, la disposición para resolver problemas y crear productos. Fundamentalmente propone nueve maneras distintas de ser inteligentes, dejando de lado el que la inteligencia es sólo un buen desarrollo de lo lingüístico y lo lógico matemático. El autor en 1983, define a una inteligencia como: “la habilidad para resolver problemas de la vida real, encontrar y crear nuevos problemas y ofrecer un producto o servicio que sea valorado por lo menos por una cultura”; dieciséis años después, replantea su definición de inteligencia y la redefine como: “Es un potencial psicobiológico para procesar información, que puede ser activado en un entorno cultural, para resolver problemas o crear productos que son valorados en una cultura” (Gardner, H. 1999), de esta manera Gardner nos dice que las inteligencias no son cosas que pueden vistas o cuantificadas; que son potenciales que serán o no serán activados, dependiendo de los valores de una determinada cultura, las oportunidades disponibles en dicha cultura y las decisiones personales realizadas por individuos y/o sus familias.

El autor nos señala que no existe una inteligencia general y total, sino que coexisten múltiples inteligencias, su teoría se basa en tres principios:

- La inteligencia no es una sola unidad, sino un conjunto de inteligencias múltiples.
- Cada inteligencia es independiente de las otras.
- Las inteligencias interactúan entre sí, de otra manera nada podría lograrse.

Gardner plantea nueve inteligencias, cada una con sus características, habilidades y desarrollo propio. Una persona puede tener mayor dominio en una, inclinación hacia varias, menor grado en otras y puede también tener una combinación de ellas, todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética, esas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida, etc., y las presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1 INTELIGENCIAS MULTIPLES

Nombre de la Inteligencia	Descripción breve de la Inteligencia
Inteligencia lingüística	Es la capacidad de pensar en palabras y utilizar el lenguaje para expresar y apreciar significados complejos., los escritores, poetas, periodistas, oradores, locutores, presentan niveles altos de esta inteligencia.
Inteligencia lógico-matemática	Es la capacidad para calcular, medir, evaluar hipótesis y proposiciones, efectuar operaciones matemáticas complejas. Los científicos, matemáticos, contadores, ingenieros, analistas de sistemas, etc., presentan estas capacidades.
Inteligencia naturalista	Consiste en observar los modelos de la naturaleza, identificar y clasificar objetos, establecer patrones y comprender los sistemas naturales. Tienen estas capacidades los botánicos, agricultores, ecologistas, cazadores, paisajistas, etc.
Inteligencia espacial	Proporciona la capacidad de pensar en tres dimensiones, permite a las personas percibir imágenes internas y externas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o ubicar objetos, producir y decodificar información gráfica, los pilotos, marinos, artistas plásticos y arquitectos, entre otros, tienen un alto desarrollo de esta capacidad.
Inteligencia musical	Es la inteligencia que poseen los compositores, críticos musicales, oyentes sensibles, músicos en general, directores de orquestas. Es la capacidad de ser sensible a las melodías, ritmo, armonía y tono. También está orientada a los distintos estados de ánimo que produce la música.
Inteligencia corporal-kinestésica	Permite al individuo manipular objetos y expresarse a través de las habilidades físicas, los atletas, bailarines, cirujanos, mimos y artesanos poseen esta inteligencia desarrollada.
Inteligencia interpersonal	Es la capacidad de comprender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Es también, ser sensible a los estados de ánimo, modos y humores del otro, esta

	capacidad la poseen los actores, políticos, trabajadores sociales, entre otros.
Inteligencia intrapersonal	Es la capacidad de percibirse a uno mismo y de utilizar dicho conocimiento para planificar y dirigir la propia vida, esta capacidad está presente en buena medida en los teólogos, psicólogos y filósofos
Inteligencia emocional	Es la habilidad de tener conciencia emocional, sensibilidad y manejo de destrezas que nos ayudarán a maximizar la felicidad a largo plazo, sus características son: entusiasmo, perseverancia, control de impulsos, empatía, espiritualidad, agilidad mental, motivación, etc.

Fuente.- Elaboración propia

Otra herramienta que nos apoya enormemente en la identificación de nuestras habilidades y capacidades, es el Perfil de Fortalezas, las denominadas Strengths Finder, elaborado por la Universidad de Gallup, basándose en el enfoque de nuestras fortalezas más que en nuestras debilidades, este test de talentos nos señala que existen treinta y cuatro talentos, de los cuales, los primeros cinco son los dominantes en la personalidad, el realizar este autodiagnóstico nos permite entender hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos para lograr nuestras metas personales y de las personas a los que dirigimos, esos talentos son:

Tabla 2 TALENTOS

Nombre del Talento	Descripción
1.- Analítico	Se ve a sí mismo como una persona objetiva e imparcial. Le gustan los datos porque representan información objetiva.
2.-Armonia	Su objetivo es lograr un común acuerdo, poco puede obtener del conflicto y del enfrentamiento. La armonía es uno de sus valores fundamentales
3.- Auto confianza	Comprende la seguridad en sí mismo, respecto a sus capacidades y juicios
4.- Carisma	Le encanta el desafío de conocer gente nueva y lograr caerles bien, encuentra áreas de interés común.
5.- Competitivo	Su fundamento es la comparación, busca superar a sus pares.
6.- Comunicación	Le gusta explicar, describir, escribir y hablar en público, necesidad de darle vida a las ideas.
7.- Conexión	Cree que todas las cosas ocurren por una razón, en su alma sabe que todos estamos conectados.
8.- Contexto	Mira el pasado, para comprender el presente y para predecir el futuro, desea saber el origen de todo.
9.- Creencia	Tiene ciertos valores intrínsecos que son inalterables. Valora la responsabilidad y la ética en sí mismo como en los demás.
10.- Desarrollador	A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección, cada individuo está en constante proceso de desarrollo.
11.- Disciplina	Necesita que su mundo sea ordenado, predecible y planeado, instintivamente estructura su mundo establece rutinas e identifica plazos para que las cosas estén listas.

12.- Empatía	Ve al mundo a través de los ojos de los demás, comparte sus vivencias y perspectivas, es capaz de entender las decisiones de los demás.
13.- Emprendedor	Siente la necesidad constante de lograr algo tangible, sed insaciable hacia el logro e impulso a lograr más.
14.- Enfoque	Se pregunta a sí mismo hacia donde se dirige, necesita un destino claro para no sentirse frustrante
15.- Equidad	Es importante el equilibrio, tratar a todos por igual
16.- Estratégico	Le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante, es un proceso de pensamiento singular que le permite contar con una perspectiva especial del mundo.
17.- Estudioso	Le encanta aprender, importante el proceso de aprendizaje.
18.- Excelencia	Es la norma que rige su vida, le fascina tanto sus fortalezas, como las que ve en otros, busca personas que tengan destello innato de excelencia, con las mejores cualidades, capacidad de un rápido aprendizaje.
19.- Flexibilidad	Vive el momento, ve el futuro como un destino no fijo, sino como algo que se puede ir forjando a partir de las opciones que toma cada instante.
20.- Futurista	Le encanta mirar hacia el horizonte, el futuro le fascina
21.- Idear	Le encanta las ideas, descubrir dentro de lo complejo un concepto de sencillez para explicar porque las cosas son como son.
22.- Inclusión	Incluye a todas las personas y hace que se sientan parte del grupo, para beneficio de todos.
23.- Individualizar	Le emociona encontrar las cualidades únicas de cada persona, presta atención a las diferencias.
24.- Iniciador	Siempre esta impaciente por actuar, solo la acción puede hacer que las cosas sucedan y solo la acción conduce a los resultados.
25.- Inquisitivo	Le gusta coleccionar una diversidad de cosas (información, hechos, libros, objetos varios, etc)
26.- Intelectual	Le gusta pensar, disfrutar de la actividad y el ejercicio mental. Cualquiera que sea el enfoque de su pensamiento, éste dependerá de sus otros talentos e intereses
27.- Mando	Usted se hace cargo de las cosas; impone su opinión sobre los demás; fijar una meta no descansa hasta lograrla.; siente la necesidad de presentar los hechos y la verdad.
28.- Organizador	Trata de calcular la mejor manera de hacer las cosas, maneja la flexibilidad efectiva
29.- Positivo	Generoso para los elogios, siempre esta sonriente, siempre trata de ver el lado bueno de las cosas; trata de mejorar el ánimo de los demás.
30.- Prudente	Es cuidadoso, siempre esta alerta, reservada, saca a la luz los riesgos y los valora uno a uno.
31.- Relación	Describe su actitud hacia las relaciones; se complace de estar con los amigos más cercanos; la amistad debe ser reciproca

32.- Responsabilidad	Le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete, se exige moralmente hasta cumplir lo prometido.
33.- Restaurador	Le encanta resolver problemas; le entusiasma el desafío de analizar e identificar lo que está mal, hasta encontrar la solución.
34.- Significación	Desea que las personas lo vean como una persona significativa.; desea ser reconocido, escuchado, sobre todo por sus cualidades.

Fuente: Elaboración propia, consultado en: Ahora descubra sus fortalezas, Buckingham, M y Clifton, D

En esta investigación realizada por la Universidad de Gallup, se hace hincapié, como ya mencionamos anteriormente, a las fortalezas, aún cuando muchas personas prefieren no interesarse en la complejidades de sus fortalezas y optan por dedicar su tiempo y esfuerzo a estudiar sus debilidades, cabe mencionar, que la cultura que más importancia da a las fortalezas es la de Estados Unidos donde un 41% de las personas afirma que lo que más le sirve para mejorar es el conocimiento de sus fortalezas. Las culturas que menos importancia atribuyen a las fortalezas son las japonesas y las chinas. De toda la investigación que se realizó para este libro, el hallazgo más sorprendente es ¿por qué tantas personas evitan centrar su atención en sus fortalezas?, ¿por qué las debilidades producen tanta fascinación?, de acuerdo a los autores esto último se debe a tres temores fundamentales: el temor a las debilidades; el temor al fracaso y el temor a reconocer nuestro verdadero yo, considero que es un trabajo interesante esta metodología que ha aplicado Gallup en más de mil empresas, para reconocer los talentos en las mismas.

Ahora bien, si los líderes de cada organización, se dan la oportunidad de conocer, analizar y poner en práctica estas dos herramientas mencionadas para reconocer los talentos, iniciando primero con los de ellos, ya que como líderes deben interiorizarlos primero, para después estar en posición de reconocer los de las personas que trabajan con él y con la organización, para después ya reconocidos los talentos de todos los miembros de la misma, podemos empezar a trabajar en equipos de alto desempeño, asignando las tareas y los roles de acuerdo con el resultado de los talentos examinados, eso va a permitirle a todos los involucrados generar mejores sinergias, elaborar un paralelismo en las metas para mejorar el compromiso de los empleados y de la empresa hacia ellos, elevando la competitividad. Es por ello, que el talento se ve como un agregado diferenciador hacia el éxito, una sumatoria de conocimientos, aptitudes y habilidades potenciadas desde el ser y aprovechadas para la innovación. Como empleado, si se pretende alcanzar el éxito, es necesario autoconocerse a tal punto de identificar las propias aptitudes, conocimientos y habilidades, sabiéndolos expresar y demostrar, donde desarrollarlas, de manera que el talento se vea reconocido y redunde en el bienestar integral del individuo.

Se preguntaran ¿Por qué trabajar con el reconocimiento del talento? Porque es la punta de lanza de la gestión del conocimiento, se centra en identificar y estimular el talento de las personas, para que en ese implícito actuar individual y social se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno. Es importante reconocer que uno de los grandes traspiés de la gestión del talento, ha sido desintegrar el conocimiento del individuo con su propio ser, por ello para alcanzar los frutos de las habilidades, conocimientos y aptitudes de las personas, es necesario reconocer que éstas son realmente escasas y valiosas y para retenerlas nos corresponde hacer dos tareas: primero, la identificación y reconocimiento de sus intereses y pasiones personales y segundo, el reconocimiento, el avance personal y la valoración de lo que se hace, para luego dirigirnos hacia la búsqueda del éxito. Entonces, contar con grandes talentos, implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas, lo que implica establecer una estrategia adecuada que permita identificar sus habilidades, conocimientos, intereses personales, para que contribuyan de manera innovadora y comprometida a las necesidades de la empresa.

Alinear el talento con la estrategia organizacional tiene relación con el conocimiento que tienen las personas con respecto hacia dónde va o se dirige la empresa, lo que se está haciendo para llegar allí, igualmente cómo puede el talento contribuir con lo que la organización desea lograr y qué para las personas cuando lo logren. También es la gente la que llevará a la empresa a una más alta productividad. No obstante al alinear a las personas, éstas saben que hacer, así como también comprender las razones por las cuales deben hacerlo. Al comprometerse, las personas se sienten motivadas para hacer lo que hay que hacer. Les ayuda a experimentar su trabajo o tareas con más dedicación y emoción, los empleados entusiastas entregan esfuerzos extra, contribuyendo a crear un gran entorno de trabajo, convirtiéndolo en ambientes de aprendizaje, que es la clave para generar la creatividad, la innovación y también para atraer y conservar más personas talentosas. Por otra parte la medición ayuda a los trabajadores a comprender su nivel de contribución y como mejorar para lograr los objetivos organizacionales y los propios.

Siguiendo este orden de ideas, la nueva tendencia administrativa exige una nueva realidad, donde el talento humano se “ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva. Las organizaciones que lo hagan mejor en cuanto a atraer, desarrollar, entusiasmar y retener a los talentos, ganarán más que su normal participación en este escaso recurso técnico y mejorarán grandemente su desempeño” (Michaels, Handfield, y Axelrod,2003). De acuerdo con estos autores, se han identificado cinco imperativos sobre los cuales deben actuar las organizaciones para hacer del talento humano una ventaja competitiva:

a) Adoptar una medida de talento, esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la organización se tiene que contar con grandes talentos y para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la empresa se comprometan con esa meta.

b) Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados, entendida como la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, liderazgo, los colegas y la compensación. Indica lo bien que la empresa satisface las necesidades de la gente, sus expectativas y aun sus sueños.

c) Reconstruir la estrategia de reclutamiento, en donde se desarrolle una estrategia encaminada a inyectar talento en todos los niveles; estar a la caza de talentos, aprovechar los diversos equipos de talento y desarrollar canales nuevos, creativos, romper las reglas de la compensación cuando sea necesario y ejecutar un proceso impecable de convencimiento.

d) Incorporar su desarrollo en la organización, viéndolo como un proceso de dos vías, en el cual el maestro aprende tanto como el discípulo, depende tanto de la receptividad e iniciativa del individuo como de la intención de la organización.

e) Diferenciar y reafirmar al personal, la diferenciación implica evaluar el desempeño y potencial del personal y dar a cada persona los ascensos, compensaciones y oportunidades de desarrollo que sean pertinentes, esto significa invertir en los talentos de tipo A para retenerlos y desarrollarlos, reafirmar y desarrollar a los talentos de tipo B para que puedan contribuir el máximo de sus posibilidades y actuar decisivamente en el caso de los talentos de tipo C, ya sea para ayudarles a mejorar su desempeño o retirándolos de las posiciones críticas, los talentos de tipo A definen el estándar de desempeño excepcional dando continuamente resultados e inspirando y motivando a los demás; los de tipo B se desempeñan con solidez, llenan las expectativas, pero solo pueden tener movilidad ascendente limitada y los del tipo C dan resultados apenas aceptables (Michael,2001).

Cultura Emprendedora

Teniendo en cuenta el conjunto de actividades que plantea la nueva tendencia administrativa que convierte a las personas en ventaja competitiva, se generan variables a considerar, tales como el clima

organizacional, que involucran tanto procesos internos de los individuos como de la organización. Se considera clima organizacional a las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo, dicho proceso cognitivo hace referencia a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven, así como también es precursora básica de los juicios y de las actuaciones de las personas.

Como podemos observar el clima organizacional está relacionado con uno de los conceptos que emplea la nueva tendencia administrativa, alineamiento, la que entendemos como buscar llevar a la gente en la dirección correcta, donde los clientes internos de la organización desean tener un claro conocimiento de la estrategia, metas, planes, procesos, responsabilidades individuales y grupales, incentivos entre otros, de la organización, generando así clima laboral satisfactorio para las personas, así como también una alta productividad.

Otras variables importantes que están inmersas en esta nueva tendencia son la motivación, la satisfacción laboral y la cultura organizacional relacionadas también con los conceptos de compromiso y alineamiento empleados por Gubman (2000) para desarrollar, mantener y apalancar el talento de la organización.

Respecto a la motivación, es sabido que los procesos motivacionales internos, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de tres maneras en la conducta de las personas (las preferencias, la persistencia y vigor de la conducta motivada), por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia a través de la eficiencia, efectividad y la productividad de las personas, estos procesos internos tienen un triple carácter psicológico: cognitivo, afectivo/emocional y conductual.

Sobre la satisfacción laboral, lo que determina su naturaleza, no es tanto el juicio evaluativo que precede, sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia, es decir, es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter. Por otro lado, la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, los cuales han funcionado bien para considerarlos válidos y por tanto para enseñarlos a los nuevos miembros, regulan y determinan, en alguna medida las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas del grupo de la empresa y son elaborados colectivamente a partir de la experiencia. De acuerdo con esto, la cultura organizacional incluye la estructura y procesos organizacionales, el manejo del espacio físico, el lenguaje escrito y hablado, la conducta expresa, los valores, estrategias, metas, creencias, entre otros, en este sentido cumple una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas. Haciendo predecible la acción individual y por consiguiente posible la vida social organizada, también por este medio se adquieren, modifican o se sostienen los distintos tipos de juicios, la motivación, la satisfacción y la acción, jugando un papel fundamental a la hora de tener clientes internos alineados, comprometidos y motivados, que generen una ventaja en términos de eficiencia, eficacia y productividad para la organización.

Hay que considerar que las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, la importancia de la misma para las organizaciones y en la gestión del talento humano, radica en la necesidad de tener una cultura organizacional sólida y orientada hacia la generación de prácticas y procesos que contribuyan al éxito organizacional. Bajo la cual, resulte sencillo la aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques, lo que se logra si el talento humano está identificado con la cultura de su organización.

Estas variables deben ser tomadas en cuenta dentro de esta nueva tendencia administrativa, ya que las mismas deberán reconsiderarse, plantearse y/o modificarse, para realizar las estrategias que permitan lograr los cambios pertinentes desde la perspectiva del reconocimiento del talento y llevar a la organización y a sus miembros a mejores estadios de competitividad, para dar un paso hacia el

logro, buena parte de las organizaciones están incorporando o esperan incorporar un modelo de gestión para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Se habla entonces de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estratégico general para dar curso a una nueva planeación estratégica renovada (Guerín, Guilles y otros, 1992).

La convicción de que en lo sucesivo el éxito organizacional va a depender de la capacidad organizacional sugiere una agenda de compromisos del área de gerencia del talento humano que debe incluir:

- 1.- El registro de los cambios en el comportamiento de la fuerza laboral y su impacto futuro, en términos de conocimientos y habilidades requeridos para responder a las condiciones del medio ambiente externo.
- 2.- La creación de un sentido de pertenencia de la gente que conforma la organización, para que se traduzca en mejores relaciones con los clientes externos.
- 3.- El fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo, frente a la poca estabilidad laboral que ofrece hoy por hoy la organización
- 4.- La preparación para la complejidad y el cambio. No esperar la influencia del medio ambiente externo, anticiparse y promover el cambio de adentro hacia afuera.
- 5.- La generación de una visión estratégica renovada en donde se brinde la misma importancia a la etapa de formulación del plan que a las etapas de ejecución y evaluación, es decir, fomentar la unidad interna a través de propósitos, compromisos y valores compartidos.
- 6.- El ejercicio del liderazgo para la ejecución de esta agenda, pero además, la convicción de la presencia del líder como resultado del cumplimiento de la misma.

Los puntos establecidos en la agenda de área de talento humano, llevará a la gerencia del área a realizar también un cambio en sus actividades tradicionales, para enfocarse en las siguientes:

- La introducción de una cultura de intercambio y flujo de información
- La creación de una cultura de valoración del conocimiento, la participación y la calidad.
- La proyección de la empresa a través del desarrollo y la capacitación de la gente
- La comprensión del entorno y el desarrollo de una conciencia de la responsabilidad social de la organización.
- El desarrollo de una adecuada capacidad de negociación
- El fomento del liderazgo y la comunicación
- El trabajo permanente para el logro de la integración de la gente.
- El logro de un mejor posicionamiento del talento humano, como el factor determinante del desarrollo de la empresa.
- La creación de nuevos modelos de desarrollo y manejo de los talentos humano

El manejo futuro del talento y desarrollo humano, de acuerdo a la agenda y compromisos citados, serán más de tipo estratégico, que la simple y cotidiana solución a los problemas de empleados. La organización tradicional necesita replantear los modelos tradicionales de asesoría, relaciones laborales, control, etc., para dedicarse al desarrollo y proyección del potencial humano que se encuentra en ella. No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para “manejar a la gente”, sino de un cambio de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos hacia la dimensión humana, en la organización. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura y que la gerencia de nuestros días debe asumir, desde ahora,

el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.

Otro punto a considerar, por demás importante, en las consecuencias del reconocimiento del talento en la empresa, debe ser el aumento en la cultura emprendedora de la misma, es ampliamente aceptado que la capacidad de innovar en la empresa está estrechamente vinculada a su capital humano (Subramaniam y Youndt, 2005)., integran el conocimiento facilitando su difusión entre los individuos y la interacción entre los grupos, en este sentido es necesario un proceso de socialización, para que las nuevas ideas generadas se transmitan, el conocimiento tácito se haga explícito. La cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar para trabajar dinámico y creativo, la cual se sostiene por el compromiso hacia la experimentación y la innovación, ésta predispone a los miembros para que vean las actividades de innovación favorables a ellos, y genera normas que motiven directamente a los participantes a desarrollar un comportamiento emprendedor (Jassawalla y Sashittal, 2002).

Desde esta perspectiva, debemos apostarle a una nueva cultura emprendedora basada en el aprendizaje y el valor del capital intelectual, si trabajamos en el reconocimiento del talento como una estrategia organizacional, lograremos dar respuesta a una necesidad concreta en la empresa: la falta de una cultura y actitud emprendedora, permitiendo un cambio de paradigma, favoreciendo el desarrollo de los rasgos propios del espíritu emprendedor, capacidad de crear, de asumir riesgos, liderar, motivar, tomar decisiones, planear estratégicamente, etc., esto le dará a la organización una ventaja competitiva necesaria en la gestión del conocimiento.

Es indudable que definitivamente, la nueva realidad económica, los adelantos tecnológicos, los avances de la sociedad del conocimiento y el manejo del cambio hacen que los líderes y gestores se planteen la necesidad de asumir nuevos desafíos, nuevos paradigmas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones, presentándoseles muchas disyuntivas en cuanto a cómo enfrentar esos retos y otros más. Lo importante es que se tomen como un proceso continuo, incluyendo a todos los miembros de la organización. Ciertamente estos retos deben interiorizarse, por quienes muchas veces, urgidos por la demanda permanente de mayor rentabilidad, olvidan que quienes impulsan este cambio, traducido en resultados son ellos mismos, es decir, que los líderes primero deben autogerenciarse, autoreconocerse, para luego poder gestionar y reconocer los talentos humanos de sus empresas y caminar juntos el camino al éxito.

Conclusiones

Ante una realidad que se transforma rápidamente, en que los mercados cambian, la economía se mueve al ritmo del comercio mundial gracias a la globalización, surgen nuevas organizaciones competitivas que modifican el comportamiento del sector empresarial y hacen la competencia cada día más fuerte, donde los flujos de inversión varían su dirección y la apertura de los mercados y los tratados comerciales proponen grandes amenazas y nuevas posibilidades, ante estos retos las empresas buscan opciones que les permitan ser competentes en todas sus operaciones, Las empresas de cara a la nueva economía, se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniéndolas en puntos críticos para mantenerse en el mercado donde desarrollan su actividad productiva.

Enfrentar este escenario en un mundo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de conocer hacia donde debe realinear su estrategias futuras. Para adaptarse de forma más apropiada a los cambios que las referidas condiciones nos hacen vivir surge un nuevo paradigma: el paradigma del conocimiento, el cual constituye la principal fuente de ventaja competitiva de cualquier empresa, por ello están obligadas a reconocer el talento que tienen en sus empleados e incorporar nuevos talentos humanos, deben contar con un plan estratégico en organización y sistemas, capacitación y en promover una cultura

clima organizacional para el éxito con visión compartida, se debe generar valor agregado y este se genera en el seno de equipos inteligentes, que aprenden y permiten desarrollar sus habilidades, capacidades, conocimientos y aptitudes, para crear innovaciones que lleven a la empresa a elaborar ventajas competitivas.

Ya no basta con que la persona conozca solo su trabajo y se dedique a lo suyo sin ver su influencia en el resto de la cadena de procesos del negocio. Es necesario que cada uno de los integrantes entienda la importancia de su rol en la misma y del rol del resto de sus compañeros de trabajo. Recobramos así al ser humano como factor clave del éxito empresarial y centro de toda organización

Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben cambiar su visión respecto al trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas.

Se ha comentado ya que, esta nueva tendencia administrativa exige un nuevo estilo, en donde el talento humano se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, para ello los directivos deben comprometerse en implementar en sus empresas acciones tendientes a evidenciar la importancia del reconocimiento del talento en las mismas, en su clima organizacional, en su estructura, en su estrategia, buscando siempre el paralelismo en las metas (empleados y organización). Las empresas requieren profesionales con un alto perfil de autoconocimiento y a su vez se hace necesario de parte de las empresas contar con los cursos de acción pertinentes, para indagar acerca de estos aspectos, saber identificarlos y ayudar en su realización y promoción.

En un mundo cambiante como el de hoy, pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de “aprender a aprender” y las organizaciones sólo pueden aprender a través de las personas que aprenden y comparten ese conocimiento en sus comunidades de aprendizaje, facilitando la implementación de una cultura emprendedora, motivando a los participantes a desarrollar un comportamiento emprendedor.

Para que se logre una innovación objetiva del conocimiento con respecto a las necesidades de la empresa, se requiere que las organizaciones inviertan tiempo y dinero en el área del talento humano. También, al intentar cubrir necesidades específicas, es indispensable retomar las metas compartidas y deseadas por toda la organización, en este punto es importante tomar en cuenta el aporte que pueden realizar los equipos que se pueden formar dentro de la organización, se pueden compatibilizar con la dirección, al mismo tiempo que buscan los mejores resultados para un tema específico.

El enfoque de los directivos de las empresas de este siglo está centrado en poseer una mirada prospectiva, una visión trascendental y obviamente en saber escoger a la mejor gente, puede hacerlo a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por un gestor del talento, explorando competencias y diferenciaciones en las personas, alguien interesado en captar y retener al mejor talento y desarrollarlo realiza actividades radicalmente distintas a las del jefe de recursos humanos tradicional, la agenda central de los gestores de talento humano está orientado a producir resultados en el corto plazo, así como a modelar, gerenciar los cambios y darle un nuevo rumbo a la organización, para garantizar y asegurar la sustentabilidad y la obtención de los resultados establecidos en los objetivos organizacionales.

Los cambios son procesos que suponen un nuevo aprendizaje y llevan tiempo y se produce no solo desde el punto de vista estructural, es decir, la acción a cambiar en sí, sino también desde el punto de vista psicológico, ya que el personal involucrado dentro de las operaciones de las organizaciones generan respuesta a los estímulos que están llenos de emociones, que acompañan la adaptación a la nueva situación., es por ello que en los líderes y gestores, recae el accionar de la dirección, la toma de

decisiones y la operacionalización de los procesos productivos y es a través de su gestión y la de sus colaboradores que se alcanzan los objetivos estratégicos.

Evidentemente no hay gestión perfecta, por ello los líderes y gestores comprometidos están a la constante búsqueda de tendencias vanguardistas que los mantengan en el juego y que les permitan ir evolucionando a través de la praxis del conocimiento de su autoanálisis, de las nuevas experiencias, del aprender, del reaprender de nuevo al lado de sus colaboradores, sencillamente porque las organizaciones no son las que aprenden, los que aprenden son las personas que están inmersas en el contexto organizacional.

Bibliografía

Al Mufti, I. (1997). La excelencia en la educación: *Hay que invertir en el talento*. En J. Delors (Ed.), *La educación encierra un tesoro*, 221-227. México: UNESCO

Alvarado, M. (1998). Tesis. *Modelo de Acción Humana en las Organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá

Arancibia, V. (2009). El desarrollo del talento académico. En J. Giraldo y C. Núñez (Eds.), *Programa de inclusión y talento en el aula*, 37-44. Bogotá: Buinaima.

Buckingham, M y Clifton, D (2011). *Ahora descubra sus fortalezas*, México: Grupo Editorial Norma

Chang, J. (2003). Artículo: *Ganar la Batalla por el Talento* .Revista Marketing y Ventas 56

Drucker, P. (2002). Artículo: *No son Empleados, son Personas*. Revista Gestión (5) 3

Gardner, H (1983). Frames of Mind. *The Theory of Multiple*. Harvard Bussiness Review

Gadner, H. (1999). *La inteligencia reformulada*. Las inteligencias múltiples en el Siglo XXI. Barcelona: Paidós.

Guerín, Guilles y otros autores (1992). *Planeación Estratégica da Recursos Humanos*. Bogotá. Legis

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: McGraw-Hill

Heller, K. A. (1995). *Capacidad y creatividad: su papel en la ciencia y la tecnología*. Ideacción No.5, Valladolid.

Jassawalla, A., Sashittal, H., 2002. *Cultures that support product-innovation processes*. Academy of Management Executive 16 (3), 42–54.

Landau, E. (2000). Talento, creatividad y desarrollo emocional. Ponencia presentada en el Seminario Internacional *Niños y jóvenes con talentos académicos: Un desafío para la educación e n Chile*. Santiago, Fundación Andes Pontificia Universidad Católica de Chile.

Michaels, E; Handfield, H. y Axelrod B. (2001). *La Guerra por el Talento*. Colombia: Norma
Porter, M. y Millar, V. (2009). *Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*. Barcelona, España: Deusto

Porter, M y Millar, V., (2009). How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review

Perrenoud, P. (2008). *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas*. Buenos Aires: Colihue.

Piechowski, M. (1997). Emotional giftedness: The measure of intrapersonal intelligence. En N. Colangelo y G.A. Davis (Eds.), *Handbook of gifted education* (p. 54-66). Boston: Allyn and Bacon

Prieto, M. A., Ferrándiz, C., Ferrando, M., Sainz, M., Bermejo, R., y Hernández, D. (2008). Inteligencia emocional en alumnos superdotados: Un estudio comparativo entre España e Inglaterra. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6 (2), 297-320. Recuperada el 30 de marzo de 2013.

Real Academia Española (2011). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 26 de marzo 2013 en <http://buscon.rae.es/draeI/html/cabecera.htm>

Subramaniam, M., Youndt, M .A, (2005). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*. *Academy of Management Journal* 48 (3), 450–463.

Viancha, S. (1999). *Tesis. Administración del Talento Humano Como Punto fuerte en el Desarrollo de las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison

EL CAPITAL HUMANO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CORREDOR VERDE EN EL AMBITO URBANO DE PUERTO VALLARTA

VERONICA SANCHEZ EQUIHUA

Centro Universitario de la Costa

ekiwa21@yahoo.com.mx

MARTHA CRISTINA BAÑUELOS HERNANDEZ

Centro Universitario de la Costa

marthacb7@gmail.com

LORENA ALEJANDRA RAMIREZ BARRAGAN

Centro Universitario de la Costa

lorena_ramirez04@yahoo.com.mx

RESUMEN

“Lo que ha diferenciado a las organizaciones vencedoras de sus competidores, ha sido, cada vez más, la calidad de su talento humano”

Se ha llegado a entender hoy en día que el área funcional de recursos humanos está en una encrucijada y esto es por la exigencia existente de una mayor contribución de esta área en la obtención a los resultados finales de la organización.

Peter Drucker, al describir las dificultades en la selección de una estructura organizacional apropiada, afirma: “la organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor. Lo que hace que una organización sea buena es que crea un mínimo de problemas. Entre más sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñe mal.” La persona que crea una organización debe, desde sus inicios, tener un enfoque claro sobre las actividades importantes requeridas para producir resultados claves.

El modelo dominante actual de producción y consumo, muestra claros síntomas de agotamiento, uno de los cuales es la grave degradación ambiental, provocada por la incapacidad del medio de seguir asimilando la contaminación generada y el uso inadecuado de los recursos.

El Corredor Verde en Puerto Vallarta apuesta por una amplia revisión del actual modelo económico basado en el crecimiento, de modo que no suponga impedimentos para un desarrollo duradero y en armonía con el medio ambiente y el pleno desarrollo social.

Palabras clave: Capital Humano, diseño organizacional, corredor verde urbano.

Abstrac

"What has differentiated the winning organizations of its competitors, has been, increasingly, the quality of its human resources".

It has come to understand today that the HR functional area is at a crossroads and this is for the existing demand for greater contribution in this area in obtaining the final results of the organization.

Peter Drucker, describing the difficulties in the selection of an appropriate organizational structure, says "the simplest organization that is needed to do the job is the best. What makes it good is an organization that creates minimal problems. The more simple the structure, there are fewer possibilities they play badly. "The person who creates an organization has, since its inception, have a clear focus on major activities required to produce key results.

The current dominant model of production and consumption, shows clear signs of exhaustion, one of which is the severe environmental degradation caused by the inability of the means to continue absorbing the pollution generated and misuse of resources.

The Green Corridor in Puerto Vallarta is committed to a comprehensive review of the current economic model based on growth, so it does not pose impediments to sustainable development and in harmony with the environment and full social development.

Keywords: human capital, organizational design, urban green corridor.

INTRODUCCIÓN

Los espacios verdes son lugares donde puede desarrollarse la actividad física, así como la cohesión social y la interrelación de la población con su medio.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Es la disposición de las personas que lo forman de contribuir en acción: es decir disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones.

El capital humano se compone de todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la organización.

El capital humano es el activo más importante de cualquier organización, la herramienta más valiosa con que cuentan las organizaciones que quieren alcanzar sus objetivos.

Alcanzar las metas y lograr los objetivos en las organizaciones son desde cualquier punto de vista la base de la subsistencia de cualquier proyecto. Esto se consigue cuando existe una serie de elementos alineados y balanceados como lo es una correcta administración, contar con la tecnología que mejor cumpla con los requerimientos básicos y con una gran capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

Es indudable que toda organización, sea del tamaño que sea, se manejan en distintas dimensiones y/o proporciones **tres recursos inamovibles: Los materiales, financieros y humanos.**

A partir de los años 80 las organizaciones se han preocupado por este tema y se considera que para dar una buena Atención al Cliente la persona que desarrolla esta actividad debe tener una buena presencia, un buen sentido de la responsabilidad, ser cortés, conocer y dominar el tema a tratar, involucrar la “psicología” y “administración” con su actividad, además de conocer las diferentes teorías y tesis como la del “Entorno Innovador” y la Teoría de los Recursos de Edith Penrose.

CONTENIDO

El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos.

En la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de las mismas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común.

Según la NC 9004:2009, los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Cada proceso está integrado por un conjunto de actividades que deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización. La gestión proactiva de todos los procesos de una organización, contribuye de forma determinante al logro de su eficacia y su eficiencia.

Cuando se trata de determinar los procesos de una organización, se hace necesario, de forma previa, identificar los productos o servicios que, de acuerdo a su misión, debe dar como resultado; éste es el punto de partida para determinar los procesos.

En los textos *La estructuración de las organizaciones* (1979) y *Diseño de organizaciones eficientes* (2001), Henry Mintzberg describe nueve parámetros incluidos en cuatro grupos de diseño organizacional como se muestra en la siguiente tabla; uno de estos grupos es el diseño de puestos, que para Mintzberg comprende tres parámetros que son:

- Especialización de la tarea,
- Formalización del comportamiento
- Capacitación y adoctrinamiento.

Figura 1: Parámetros de diseño

Grupo	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
Diseño de posiciones	Especialización de tarea Formalización de comportamiento Capacitación y adoctrinamiento	División básica de trabajo Estandarización de contenido de trabajo
Diseño de superestructura	Agrupamiento de unidad Dimensión de unidad	Supervisión directa División administrativa de trabajo Sistemas de autoridad formal
Diseño de encadenamientos laterales		Sistema de flujos regulados
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	Sistema de autoridad formal

Fuente: *Diseño de organizaciones eficientes* (2001), según Henry Mintzberg

Puerto Vallarta es uno de los más importantes centros turísticos de México junto al mar, que ha incrementado su popularidad entre los organizadores de eventos debido a su accesibilidad, la proximidad, su excelente clima y su flamante infraestructura para diversas actividades.

La constitución física de la ciudad de Puerto Vallarta es estrecha, al encontrarse entre el mar y la montaña, por lo que su traza urbana es lineal, generándose el ensanche en la parte plana hacia la comunidad de Ixtapa, Jalisco. Su centro de población ha sufrido en diferentes momentos, un incremento de su extensión territorial, no así, la infraestructura y los equipamientos, por lo que el crecimiento de la ciudad ha rebasado, por mucho, a estudios y proyecciones, dando fundamento a la necesidad imperiosa de replantear la ciudad.

Cabe hacer mención, que el desarrollo urbano de Puerto Vallarta ha carecido de planeación y ordenamiento, pues de ser un pueblo de pescadores pasó a ser un centro turístico internacional en tan solo unos años, afrontando un proceso de transformación y modernización exponencial pero asincrónica y segmentada.

De acuerdo al Censo Poblacional del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Puerto Vallarta cuenta con 255,681 habitantes, siendo el comercio y los servicios enfocados al sector turístico, las principales actividades económicas del puerto. Hoy en día el puerto enfrenta grandes desafíos, uno de ellos es la recuperación de espacios verdes para el uso y disfrute tanto de los ciudadanos como de los turistas, pues con el proceso de desarrollo urbano, estos se han reducido de manera significativa.

Como dato se puede señalar que en el 2012, de acuerdo a las áreas registradas en el patrimonio del H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, la ciudad cuenta con 826,395.85 m² de área verde, si esta cantidad se divide entre la población total, se obtiene que existen 3.23 m² de área verde por habitante. Sin embargo no todas las áreas verdes son utilizables o están en óptimas condiciones, algunas funcionan como estacionamientos, camellones o glorietas y otras son basureros y callejones sin alumbrado público. Las recomendaciones internacionales de la Organización Mundial de la Salud (OMS), indican que debe existir como mínimo 9.00 m² de área verde por habitante, con en base en esto y comparándolo con las cifras de Puerto Vallarta, se identifica un déficit del 64.09 %.

Como propuesta de solución a esta problemática, el Centro Universitario de la Costa de la Benemérita Universidad de Guadalajara, desde el año 2012 se está desarrollando una propuesta para crear un corredor verde en el ámbito urbano de Puerto Vallarta, el cual consiste en dotar a la ciudad de un parque lineal sustentable multifuncional.

Este parque lineal se tiene proyectado como un espacio de esparcimiento ideal para reuniones familiares e informales, donde se lleve a cabo la sana convivencia y la recreación; un espacio cómodo y confortable para la lectura, para llevar a cabo investigación y/o conocimiento de la región; para el desarrollo de diversos eventos sobre todo deportivos y culturales. Todo ello para uso y disfrute tanto de la población de la ciudad como de los turistas y visitantes. Además se considera la dotación de tecnología de banda ancha inalámbrica, tecnología aplicada en la biotecnología, tecnología de la información (TI), juegos electrónicos como “bebe-leche con paneles solares”, centros de negocios con servicios eléctricos, riegos automáticos para el césped, las plantas y árboles, bebederos con sistema de enfriador para uso de las personas, entre otros equipamientos.

El criterio que se toma para la trayectoria del corredor verde, son las características morfológicas, creando un eje ambiental urbano turístico, aprovechando la Vena Santa María definiendo como linealidad natural, creando un enlace de la montaña y el mar, nace el escurrimiento en cerro en donde se encuentra el Parque Agua Azul el cual no está diseñado, ni es accesible, puesto que actualmente se encuentra en breña.

Bajo las normas Federales contempladas en la Ley de Aguas Nacionales en su art. 3, inciso XLVII, se establece como "Ribera o Zona Federal" a las fajas de diez metros de anchura contiguas al cauce de las corrientes o al vaso de los depósitos de propiedad nacional, medidas horizontalmente a partir del nivel de aguas máximas ordinarias. La amplitud de la ribera o zona federal será de cinco metros en los cauces con una anchura no mayor de cinco metros, esta zona federal será administrada por el municipio previa concesión del Ejecutivo Federal a través de la Comisión como lo indica el art.118 de la misma ley.

Aunado a ello, el corredor verde propuesto al ser un espacio abierto de uso público y de tenencia gubernamental, su estatus legal está particularmente definido por la ausencia de usos específicos. Sin embargo en la Ley General de Asentamientos Humanos, se menciona lo siguiente:

ARTÍCULO 9.- Corresponden a los municipios, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, las siguientes atribuciones:

... IV. Promover y realizar acciones e inversiones para la conservación, mejoramiento y crecimiento de los centros de población.

... VII. Celebrar con la Federación, la entidad federativa respectiva, con otros municipios o con los particulares, convenios y acuerdos de coordinación y concertación que apoyen los objetivos y prioridades previstos en los planes o programas municipales de desarrollo urbano, de centros de población y los demás que de éstos deriven.

... XII. Participar en la creación y administración de reservas territoriales para el desarrollo urbano, la vivienda y la preservación ecológica, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

ARTÍCULO 49.- La participación social en materia de asentamientos humanos comprenderá:

... II. La determinación y control de la zonificación, usos y destinos de áreas y predios de los centros de población.

...V. El financiamiento y operación de proyectos estratégicos urbanos, habitacionales, industriales, comerciales, recreativos y turísticos.

ARTÍCULO 50.- La Federación, las entidades federativas y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias conforme a la legislación aplicable, promoverán la constitución de

agrupaciones comunitarias que participen en el desarrollo urbano de los centros de población, bajo cualquier forma jurídica de organización.

La conveniencia de crear un organismo administrador para este tipo de proyectos, es uno de los temas que requieren especial atención, pues será el encargado de coordinar las acciones de los diferentes participantes y en las fases y contextos correspondientes (gestión, operación, mantenimiento y conservación). Dicho organismo puede funcionar también como fundación o fideicomiso que obtiene recursos para garantizar su cuidado y mejoramiento.

El Corredor Verde en el Ámbito Urbano de Puerto Vallarta pretende establecer un diseño organizacional basado en lo siguiente:

- **Estructura organizacional:** Estructura se refiere a los atributos distintivos (rasgo, el valor, forma y eficacia) que identificarán a los colaboradores.
 - **Perfil y descripción de puestos:** El perfil da a conocer las características específicas para el puesto, tales como: personalidad, capacidad intelectual, aspectos físicos y económicos.

- **Manuales Administrativos**
 - **Manual de Organización:** Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la eficiencia y eficacia funcional entre puestos y estructura del parque lineal.
 - **Manual de procedimientos:** Este documento contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de los involucrados.

- **Normatividad**
 - **Manual de políticas de mantenimiento y conservación del espacio:** Establece las acciones y trabajos que deben realizarse, continua o periódicamente, en forma sistemática, para proteger las obras físicas, equipos, maquinaria y otros activos de la acción del tiempo y del desgaste por su uso y operación, asegurando el máximo rendimiento de las funciones para las cuales éstas han sido construidas.
 - **Reglamento de seguridad e higiene:** Se fundamentara en consideración del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo que establece las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, tendientes a lograr que la prestación del trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para los trabajadores, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los Tratados Internacionales celebrados y ratificados por los Estados Unidos Mexicanos.
 - Otros reglamentos y políticas (ver figura 2).

Figura 2. Aspectos del diseño organizacional del corredor verde en el ámbito urbano de Puerto Vallarta

Estructura organizacional	1. Consejo rector
	1.1 Consejo Administrativo
	1.1.1 Comités técnicos
	1.2 Consejo operativo
	1.1.2 Comités técnicos
Manuales administrativos	1. Manual organizacional
	1.1 Estructura organizacional
	1.2 Perfil y descripción de puestos
	2. Manual de procedimientos
	2.1 Diagramas de flujos
	2.2 Formatos de control
	3. Manual de imagen institucional
	3.2 Señalética
	3.3 Sistemas cromáticos
	3.4 Materiales
3.5 Promoción	
Normatividad	1. Reglamento de mantenimiento y conservación del espacio
	2. Reglamento de seguridad e higiene
	3. Reglamento de uso público
	4. Reglamento de uso peatonal
	5. Reglamento de uso de ciclo vía
	6. Reglamento para uso de observatorio de flora y fauna
	7. Reglamento para uso de espacio para comercio.
	8. Políticas para expositores fijos y temporales
	9. Políticas para realización de eventos
	8.1 Culturales
	8.2 Deportivos
	8.3 Turísticos
	8.4 Empresariales

Fuente: Proyecto del Corredor Verde en el Ámbito Urbano de Puerto Vallarta, 2012, del CA-UDG-693.

La conformación de equipos multidisciplinarios es de suma importancia para desarrollar, monitorear y evaluar los aspectos técnicos, económicos, legales, sociales y ambientales involucrados en el corredor verde en el ámbito urbano de Puerto Vallarta.

Mondy (2010) cita que “la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4).

Definir el perfil del empleado que necesitamos es primordial si queremos que nuestra organización quede en buenas manos.

Es indudable que toda organización, sea del tamaño que sea, se manejan en distintas dimensiones y/o proporciones **tres recursos inamovibles: Los materiales, financieros y humanos.**

Los recursos materiales que son todos aquellos que se refieren a la infraestructura (oficinas, muebles, tecnología de comunicación y procesamiento, etc.) así como los productos o servicios intangibles que son los bienes patrimoniales de la empresa.

Los **recursos financieros, como todos sabemos, son aquellos relacionados al capital o inversiones** que permite la administración, solvento y permanencia de las instituciones.

Y por último el que se considera como inherente, y que de una u otra forma siempre estará para sacar adelante a la empresa es el **Capital Humano**. Pero aquí entra la disyuntiva que hace la diferencia de los grandes estrategas y visionarios que entienden el valor trascendental que representa el capital

humano. Tanto en micro, pequeñas, medianas y macro empresas **es el único recurso capaz de utilizar los otros permitiendo que se desarrollen las actividades planteadas y que logren los beneficios estimados.**

El éxito indudablemente radica en que haya una excelente conjunción de estos elementos, pero **la pieza clave se basa en un eficaz proceso de selección de los candidatos** para que una vez identificado y ofertado, reciba o no la capacitación necesaria (si el puesto requiere habilidades específicas o por desarrollar).

“El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general”

Es importante que la selección de los puestos de trabajo se realice según las competencias y características de la persona, labor que empresas de selección y reclutamiento de personal enfocada en puestos administrativos, ventas y fuerza laboral, les ayude a identificar a dichos candidatos, facilitando la labor del encargado del área de recursos humanos **para que posteriormente, una vez iniciada la relación laboral se mantenga motivado al personal con base en el trato y la satisfacción dentro de la organización.**

Está comprobado por infinidad de estudios, análisis y encuestas, **que un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa facilita que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad.**

El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general, debemos recordar el personal no es un instrumento es una herramienta al servicio de las empresas.

Sabemos que las grandes empresas, suelen contar con áreas de Recursos Humanos muy bien organizadas para manejar todo el proceso, mientras que **muchas de las pequeñas empresas por sus limitados recursos económicos e infraestructura se orientan hacia asuntos más urgentes.**

La competencia en muchos ámbitos del comercio está basada en la atención que se brinda, ya sea en una empresa como en un organismo, etc. Resaltando el valor de la calidad en la atención, ya que esta es la que hace la diferencia.

Dentro de una organización, la gama de métodos y programas es amplia y varía de cursos y programas, hasta complicados seminarios y planes de desarrollo.

No debemos pasar por alto que el éxito de cualquier programa de capacitación en Atención al Cliente dependerá de la planificación y seguimiento, así como del apoyo de otras áreas de la empresa.

Juran define al cliente como la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Con respecto al cliente debemos tomar en cuenta que:

- Es la persona más importante para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, esa es su obligación.

- Es un ser humano lleno de necesidades y deseos, su labor es satisfacerlos.
- Merece el trato más amable y cortés.
- Representa el fluido vital de la organización, sin él la organización no tendría razón de ser.

Los métodos y las técnicas de capacitación son numerosos y cambian constantemente, tales cambios se originan de las necesidades y los objetivos de cada empresa o comercio. Algunos métodos son experimentales y están en etapas de desarrollo, otros son adoptados porque son la novedad actual entre los consultores.

Asimismo, Joan Elías en su obra denominada Organización Atenta, así como Andrew Brown, nos ayudan a definir el significado de Atención a Clientes a partir de lo que no es:

- No es algo efímero.
- No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
- No equivale a “ensayar la sonrisa” ni a aplicar la “encantadora ética académica”.
- No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan: “el cliente es el rey”.
- No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.
- No es algo que arroje resultados inmediatos.
- No se relaciona con la afirmación según la cual “el cliente siempre tiene la razón”.

Las necesidades manifiestas de una organización conforme a su diseño organizacional son las que surgen por algún cambio dentro de la estructura de la organización, esto puede ser por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico que tenga la empresa.

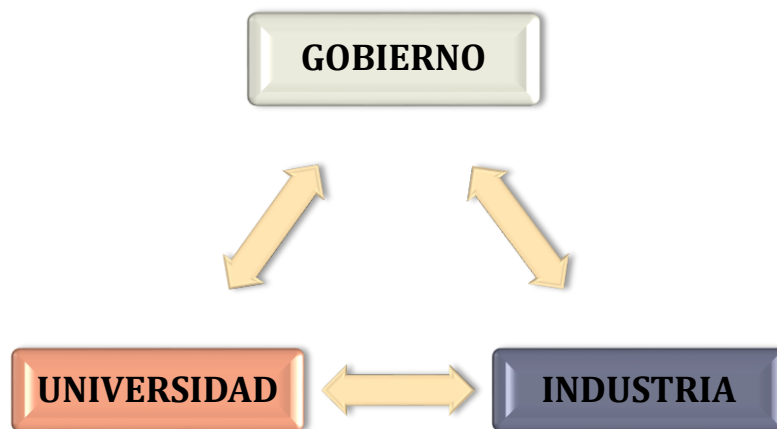
Para alcanzar un alto desempeño organizacional que mejore la competitividad y los resultados de la empresa, es necesario integrar el sistema de gestión de capital humano a la estrategia empresarial lo que contribuirá a desarrollar en los trabajadores conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para crear más riquezas con eficiencia, así como desarrollar la conciencia, la ética, la solidaridad, el espíritu de sacrificio y de heroísmo, lo que le permitirá ser más competitiva y lograr un alto desempeño organizacional y una mayor satisfacción en el cliente.

Cabe resaltar que el Modelo de la Triple Hélice está considerado para la ejecución de diversas actividades del proyecto.

Este modelo pretende que el accionar de la universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este esquema es un modelo descriptivo y normativo que establece las bases para el acceso al desarrollo económico, a partir de la interacción efectiva entre los tres sectores considerados como los más importantes para acceder al desarrollo económico de las regiones y de los países. (Chang, 2010)

De acuerdo a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Modelo Triple Hélice (ver figura 3) es precisamente un esquema para el crecimiento y el desarrollo regional, que se basa en la colaboración estratégica de la academia, representada por las universidades y centros de investigación, el gobierno y las empresas. La idea de este modelo es que en ese proceso de colaboración, la innovación permanente que se genera en las universidades, encuentre empleabilidad en las empresas, generando empleo y riqueza, generando mejores salarios y más calidad de vida, de una forma más enfocada y más rápida; el papel del gobierno en este caso, es promover y encausar esa relación empresas-academia, para que sea cada vez más fuerte y rinda frutos, y generar la política pública que coadyuve con ellas para que en esta unión tripartita, se generen frutos de oportunidades para los jóvenes.

Figura 3. Modelo de la Triple Hélice



Fuente: (Chang, 2010)

Las entidades adjuntas a este modelo e involucradas en la interacción efectiva para acceder al desarrollo económico del país, el estado, y en específico el Corredor Verde en el Ámbito Urbano de Puerto Vallarta son las siguientes:

- Participación de entidades gubernamentales
 - Federales
 - Estatales
 - Municipales
- Participación de organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales)
- Participación de los ciudadanos
- Participación del sector privado
- Participación de entidades educativas
 - Universidad de Guadalajara
- Participación de visitantes y turistas

Algunas decisiones administrativas, como el diseño organizacional, necesarias para la eficiencia de la organización, tienen igualmente efectos en las personas, actualmente denominadas colaboradores.

Por su parte los estudios de Morgeson muestran como los contextos laborales ejercen influencias significativas tanto en las características del puesto de trabajo como en los resultados individuales. Además, los diferentes cargos y ocupaciones tienen sus propias características culturales que pueden ser tan influyentes como los efectos normalmente atribuidos a las culturas organizacionales (Morgeson et al, 2010).

Es necesario precisar que cuando se habla de estructura formal no se hace referencia exclusivamente al ordenamiento organizacional que queda plasmado en el organigrama, sino que el concepto está apuntando a aquellos postulados que desde la prescripción se refieren a la forma como se relacionan (o

se deben relacionar) los empleados para que contribuyan con los objetivos de la empresa. De esta manera lo afirma Jorge Etkin cuando señala que la estructura se:

“Refiere a la forma en que se divide y asigna el trabajo, y también a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación” (Etkin, 2000, 25).

El éxito del diseño requiere profunda comprensión del contexto para el cual la organización se está diseñando, el entorno en el que compete la empresa, las estrategias de negocio que va a utilizar, y las capacidades que necesita para competir (Beckman, 2009). A lo que podemos agregar el factor humano en interacción.

La estructura formal en una organización sirve para diseñar puestos de trabajo, especificar las labores a realizar en cada posición de trabajo y agrupar las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se le denomina departamentalización, y refleja lo que Mintzberg denomina diseño de superestructura.

En consecuencia, el diseño organizacional acude a los denominados principios de la organización y a la división técnica del trabajo, el establecimiento de grupos formales, la definición de puestos, la determinación de reglas, funciones, comunicación formal y jerarquías, para estructurar la organización. La estructura de la organización puede también obrar recíprocamente con características del diseño de trabajo para influenciar los resultados del trabajador.

Las medidas que implica el diseño organizacional contribuyen con la productividad de la empresa. Sin embargo, se requiere que los administradores y directivos tengan en cuenta que también es su responsabilidad con los empleados minimizar los efectos del diseño sobre aspectos sociales tales como la vinculación, la cooperación, la interacción y la cohesión social. Lo ideal es que con la productividad no sólo gane la empresa sino también los trabajadores, y que en el interés de diseñar la organización se contribuya con la construcción de un ambiente sano de trabajo, porque cuando una persona se siente satisfecha con su trabajo, se sentirá más impulsada para desarrollar con mayor desempeño sus tareas.

CONCLUSIÓN.

La recuperación de los espacios verdes en cualquier ciudad es muy importante ya que cumplen con un círculo virtuoso relacionado a la recarga de los acuíferos, las escorrentías alimentas capa vegetal y esta generan a su vez evapora-transpiración atreves de los árboles y el suelo, convirtiéndose las nubes para después volver caer como lluvia y volver a recargar los mantos acuíferos, por otra parte, al tener una cobertura vegetal se crean microclimas que refrescan la ciudad bajando la temperatura de las islas de calor que son generado por el concreto y asfalto, el rescate de las especie de flora y fauna de la región creando paisajes que definen el lugar, generadores de oxígeno y que podemos proteger con estrategias y acciones revirtiendo la tendencia de deterioro propiciando mejora en los espacios existentes y aumentando estos.

La Estructura Organizacional de una empresa, marca la pauta para el inicio de la Gestión del Capital Humano, pues en la misma, se plasmará la estrategia empresarial que permitirá el alcance de los objetivos organizacionales. Hoy en día el área de recursos humanos es considerada como órgano de gestión, no de apoyo como antes se pensaba, dado que a través del capital humano se alcanzan los objetivos empresariales. Por lo tanto recursos humanos siempre debe estar alineado al negocio. Sin embargo, a pesar de su importancia, existen muchas empresas que aún no le prestan la suficiente atención, viendo todo lo relacionado a la Gestión Humana como un tema necesario pero

indispensable para la ejecución de sus actividades. Ésta es una de las grandes diferencias entre las empresas que lideran los mercados de las empresas que si bien es cierto, participan en el mercado, tienen una rentabilidad inestable en el tiempo.

Para diseñar una estructura organizacional eficiente es necesario analizar profundamente el corredor verde, desde su planeamiento estratégico, cultura organizacional, áreas o departamentos, hasta sus cifras de rentabilidad, dado que con esta información se podrá definir el tipo idóneo de estructura que refleje adecuadamente al corredor verde en el ámbito urbano de Puerto Vallarta.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (Octubre de 2014). *Ley General de Asentamientos Humanos*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/133.pdf>

Castañón, J. P. (Febrero de 2015). *COPARMEX*. Obtenido de <http://coparmexedomex.org.mx/sin-categoria/la-triple-helice-un-nuevo-modelo-de-desarrollo-para-mexico/>

Chang, H. (Junio de 2010). El Modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 85-94.

H. Ayuntamiento Constitucional de Puerto Vallarta, Jal. (2011). Distritación del territorio delimitado por el límite del centro de población. *Gaceta municipal de Puerto Vallarta, Jalisco.*, Tomo 1, año 2, número 18.

Istituto Nacional de Estadística y Geografía. (15 de 03 de 2010). *INEGI*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>

Organización Mundial de la Salud. (2012). *OMS*. Obtenido de <http://www.who.int/es/>

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS DE
AUTOMOTRIZ MEXICALI**

FLORES MALDONADO FORTINA VIRIDIANA

Universidad Autónoma de Baja California

viridianafmaldonado@gmail.com

CERVANTES COLLADO KARLA EMILIA

Universidad Autónoma de Baja California

kkarla@uabc.edu.mx

IBARRA CISNEROS MANUEL ALEJANDRO

Universidad Autónoma de Baja California

Manuel_ibarra@uabc.edu.mx

Resumen

Las estructuras de las empresas actuales, los constantes cambios tecnológicos y sociales demandan cada vez más la necesidad de recurso humano mejor capacitado que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la compañía. La industria y comercio automotriz son un eje que ha tenido gran impulso y desarrollo en nuestro país, en este sentido, el recurso humano representa un pilar clave para el desarrollo organizacional. Valorar este aspecto, representa un reto importante en cuanto al apoyo en recursos económicos, pero también en el aprovechamiento de esta inversión a la aplicación real de los conocimientos en la ejecución del trabajo desempeñado. El presente caso de estudio se enfoca en preparar una propuesta de capacitación para el área de ventas de un distribuidor de autos de marca Toyota en la ciudad de Mexicali, donde el reto se encuentra en estandarizar los contenidos, métodos y tiempos para lograr que el personal obtenga todas las herramientas para el adecuado desarrollo de su puesto considerando aspectos técnicos, comerciales y motivacionales, por lo que identificar las necesidades de capacitación implica análisis y compromiso por obtener la información que sea de mayor utilidad para generar esta propuesta alineándola con los objetivos de cada puesto hacia el objetivo principal de la organización. En tanto y como base para este proyecto la investigación muestra el nivel de dominio actual de las actividades del personal para encontrar las áreas de oportunidad a trabajar para administrar la capacitación así como el estándar de las actividades y capacitación por puesto para un nuevo ingreso.

Palabras clave: Capacitación, Organización, Desarrollo, Recursos Humanos

Abstract

Companies today, the constantly changing technological and social structures demand more and more the need for better trained human resource that contributes to the fulfillment of the objectives of the company. Industry and automotive trade are an axis that has had great momentum and development in our country, in this sense, the human resource represents a key pillar for the organizational development. Rating this aspect represents an important challenge as regards support in financial resources, but also in the use of this investment to the real application of knowledge in the implementation of the work performed. This case study focuses on preparing a proposal for training for the sales area of a distributor of car brand Toyota in the city of Mexicali, where the challenge is in standardizing the contents, methods and times for staff to get all the tools for proper development of its position considering technical aspects commercial and motivational, by identifying training needs involving analysis and commitment by the information that is most useful to generate this proposal by aligning it with the objectives for each position towards the main goal of the organization. In both, and as a basis for this project research shows the current domain of the activities of the staff level to find areas of opportunity to work to manage training as well as the standard of activities and training by post for a new entry.

Key words: training, organization development, human resources

Introducción

Las estructuras de las empresas actuales, los constantes cambios tecnológicos y sociales demandan cada vez más la necesidad de recurso humano mejor capacitado que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Desde esta perspectiva el papel del recurso humano representa un pilar clave para el desarrollo organizacional. Valorar este aspecto, representa un reto importante en cuanto al apoyo en recursos económicos, pero también en el aprovechamiento de esta inversión a la aplicación real de los conocimientos en la ejecución del trabajo desempeñado.

El presente caso de estudio se enfoca en preparar una propuesta de capacitación para un distribuidor de autos de marca Toyota en la ciudad de Mexicali, este distribuidor abre sus puertas en 2008 con el nombre de Automotriz Mexicali S. de R.L. de C.V. Siendo un distribuidor Toyota, Automotriz Mexicali cuenta con una estructura formal de capacitación que ofrece directamente el corporativo, así mismo tiene procesos establecidos por los cuales se llevan a cabo las actividades de las diversas áreas de la unidad de negocio.

Automotriz Mexicali es parte de varias unidades de negocio denominado Grupo Autopasión una empresa familiar que tiene desde 1959 en el negocio automotriz y que en la actualidad tiene 230 empleados, la llegada de la marca Toyota ha sido uno de los impulsos económicos principales para el Grupo; conforme han pasado los años Agencia Toyota (Automotriz Mexicali) se ha posicionado en la ciudad como una de las agencias de calidad en su producto y servicio, esto ha incrementado los clientes pero también la necesidad de contratar más empleados; con ello también surgen los requerimientos de capacitación para el personal de nuevo ingreso así como la capacitación continua para todo el personal.

Por otra parte y debido a los nuevos requerimientos de la reforma laboral, Automotriz Mexicali como otras empresas buscan adaptar sus esquemas para cumplir con las características requeridas por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Uno de los puntos a evaluar en las empresas es la comisión de capacitación Adiestramiento y productividad, en la que de acuerdo a la secretaria las empresas que cuentan con 50 o más trabajadores deben constituir estas comisiones para cada unidad de negocio, con el objetivo de medir y elevar la productividad entre otros aspectos relativos al tema.

Grupo Autopasión en su misión señala como uno de sus compromisos sociales la realización plena de sus colaboradores, en este sentido la capacitación es un instrumento importante para lograr el desarrollo de las personas, el beneficio de aprender incrementa sus posibilidades de crecer también económicamente, la satisfacción de realizar de la mejor manera su trabajo e invertir el tiempo adecuado en ello.

El enfoque de un plan de capacitación al área de ventas involucra aspectos técnicos, comerciales y motivacionales. Una estructura estandarizada que ayude a integrar a los nuevos ingresos al área, así como la formación continúa del equipo. Basado en lo anterior se realizará un programa de capacitación enfocado al área de ventas, cubriendo cada puesto que integra el departamento.

Planteamiento

Como empresa de giro comercial, Automotriz Mexicali se enfrenta como otras organizaciones a la competencia y esta no radica únicamente en los productos que se ofrecen, sino también al equipo de trabajo que la conforma y la representa, es éste el medio para llegar a los clientes potenciales, su identificación con la empresa, los procesos y las herramientas son parte del contenido que cada integrante debe poseer como base para su desarrollo; como indica Chiavenato “Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”(Chiavenato,2000).

Los directivos de la organización buscan que las personas que integran la empresa puedan dar resultados razonables para la organización en un tiempo determinado, en fase básica debe existir un objetivo por el cual se justifican los puestos de trabajo, pero desde el

punto de inicio hasta el objetivo hay fases intermedias en las cuales caben los temas de capacitación y motivación, es en estos puntos donde puede mermarse el resultado.

La situación que presenta Automotriz Mexicali es la falta de estandarización de planes y programas de capacitación para cada puesto; Toyota corporativo es un proveedor de capacitación sin embargo su enfoque es hacia algunos puestos claves y no a la totalidad de los integrantes de un distribuidor. Esta situación genera una falta de apreciación de desarrollo del personal en la empresa, hasta ahora no es posible medir el tiempo de aprendizaje del ingreso de un empleado al distribuidor, pues no se han desarrollado métodos que ayuden a determinar los tiempos para cada módulo de capacitación, por otra parte la capacitación continua presenta áreas de oportunidad en sus contenidos y la periodicidad con la que se efectúa.

Objetivos

Objetivo general: Proponer un programa de capacitación para el área de ventas de distribuidor Toyota Mexicali.

Objetivos específicos:

- ✓ **Actualizar descripciones de puesto para el personal de ventas**
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- ✓ Desarrollar contenidos generales de capacitación de cada puesto del área de ventas.

Justificación

El presente estudio de caso busca mediante la investigación teórica encontrar conceptos y técnicas que ayuden a descubrir explicaciones y métodos para mejorar la situación interna de capacitación del área de ventas de Automotriz Mexicali; así como de su entorno como parte de Grupo Autopasión y de la sociedad.

El crecimiento de la población en Mexicali ha incrementado la necesidad de generar más oportunidades de empleo, se han abierto nuevas empresas y para el giro automotriz se proyecta la llegada de nuevos distribuidores de marcas para este 2015 y 2016 de acuerdo a información proporcionada por la Unión de Concesionarios de Autos Nuevos (UCAN A.C.) , lo que pone en evidencia la necesidad de posicionarse como empresa competitiva dentro del municipio.

Como parte del desarrollo organizacional empresas de talla internacional manejaban ya la capacitación como base para implementar sus procesos y para integrar a nuevos ingresos a los puestos; sin embargo para la empresa mediana o la empresa familiar sigue siendo un reto implementar sistemas de capacitación, en primera instancia por la percepción del costo y después por la falta de experiencia y la falta de credibilidad en el impacto de este tipo de proyectos.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se utilizó como herramienta un Formato de detección de necesidades de capacitación (DNC) que se aplicó a todos los integrantes del departamento de ventas de Automotriz Mexicali con el propósito de conocer el nivel actual de dominio de las actividades que se realizan para identificar oportunidades de capacitación y desarrollo. De acuerdo con los objetivos de investigación del caso de estudio; su resultado permite administrar capacitación a cada puesto del área de ventas de la unidad de negocio para lograr el desarrollo de un plan de vida y carrera.

El caso de estudio se llevó a cabo con el personal Administrativo y operativo de Automotriz Mexicali S. de R.L de C.V. ubicado en Calzada Cetys 2236, San Pedro Residencial en Mexicali B.C. El período de realización del proyecto se efectúa a partir de marzo de 2014 a Diciembre de 2015. Administración de capacitación y desarrollo del personal de Automotriz Mexicali 2014 a 2015.

Limitaciones:

- Disposición del personal para llenar el formato de detección de necesidades.
- Tiempo para desarrollar los contenidos de la capacitación en el plazo establecido.
- Presupuesto para desarrollar los materiales de capacitación.
- Concretar el análisis en tiempo para estandarizar la estructura y método de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Marco de referencia de la investigación

La industria automotriz en México se identifica como un sector estratégico para el desarrollo económico del país. En promedio las remuneraciones de la industria automotriz terminal en México equivalen a 2.3 veces las del resto de las manufacturas. (Encuesta Mensual de la industria manufacturera, INEGI. Programa estratégico de la Industria Automotriz en México 2012-2020. Subsecretaría de industria y comercio). Esta industria se ha constituido como precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, lo que se ha traducido, entre otros resultados en empleos más calificados así como en un mayor desarrollo del capital humano.

Para enero de 2015 la venta de vehículos nuevos en México tuvo un incremento de un 21.3% con respecto a enero de 2014. (Asociación Mexicana de Automotores, 2015). Es explicable en este sentido que además de las exportaciones, la comercialización en el mercado doméstico tenga también impacto en nuestro país, ante esto, la exigencia y demanda de personal capacitado para la venta de este tipo de producto es un aspecto de importancia. Naturalmente la competencia entre las diversas marcas automotrices existe, por si solas compiten en calidad de producto y precios, sin embargo la competencia va más allá, radica también en la atención y el servicio, conocimiento y asesoría especializada. Los puntos claves de este tipo de comercialización abarcan no solo el compromiso de generar empleos sino también el de preparar a los colaboradores para lograr mayor productividad y competitividad.

Para abordar el tema de competitividad es necesario desglosar que son las competencias, la Secretaría de Educación pública identifica y describe el concepto desde la perspectiva sociocultural o socioconstructivista de las competencias en la que aboga por una concepción de competencia como prescripción abierta, es decir, como la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación-problema inédita, para lo cual la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. (Secretaría de Educación pública. Enfoque centrado en competencias, 2012)

Las competencias son los conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se necesitan para ejercer un oficio o actividad laboral, estas también pueden ser técnicas como prácticas precisas para ejecutar

determinadas tareas o sociales como la integración a equipos de trabajo, así también se consideran la competencias individuales que van más relacionadas con los valores.

La Secretaría través del programa CONOCER en junio de 2012 señala las competencias de personas y perfiles ocupacionales en el sector comercio clasificándolas de la siguiente manera:

	Directores y gerentes de ventas	Coordinadores y jefes de área de ventas	Agentes y representantes de ventas	Recepcionistas
Competencias Básicas	Atención al cliente	Dirigir, coordinar y controlar actividades	Atención al cliente	Manejo de equipo de oficina
	Administración	Desarrollar de procedimientos de trabajo	relacionados con clientes y productos	Recibir, registrar informar, orientar y canalizar a las personas
	Recursos Humanos	Formulación de presupuesto	Negociación	
	Toma de decisiones	Desarrollar estrategias y promociones especiales para mejorar las ventas	Comunicación verbal	Concertar citas para clientes, visitantes o pacientes
	Solución de problemas	Revisión del trabajo del personal a su cargo	Responsabilidad	Establecer comunicaciones telefónicas
	Coordinación de personal	Diseñar programas de capacitación para el personal a su cargo	Amabilidad	
	Planeación	Planeación, implementación y evaluación de estrategias de ventas	Tolerancia	
	Administración de presupuesto	Administración del tiempo		
	Mercadotecnia	Comunicación verbal y escrita		
	Ventas	Atención al cliente		
	Contabilidad	Razonamiento numérico		
	Manejo de equipo de oficina	Manejo de equipo de oficina		
	Negociación	Solución de problemas		
trabajo en equipo				
	Paquetería actualizada			

Secretaría de

Educación Pública. Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector comercio, 2012
Adaptado por Flores Maldonado Viridiana

Estas son descripciones de competencias de algunos puestos en los que el enfoque a la atención al cliente son el objetivo principal y que a efecto de la comercialización automotriz conservan relación y congruencia. Las descripciones de puesto son un elemento base del reclutamiento y selección de las organizaciones, es necesario tener definidas las actividades para las que hay que contratar a una persona o dicho de otra manera no sería lógico contratar a alguien para luego ver que puede hacer.

Chiavenato (2000) define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Como menciona B. Herman “el primer paso en la capacitación es definir como debe realizarse el trabajo para el que se va a capacitar a otras personas. Este proceso implica la elaboración de un análisis de puesto” (B. Herman, 2000).

Las descripciones de puestos están formadas por factores intrínsecos (como nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama, contenido del cargo) y extrínsecos (Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo) los cuales resuelven 4 preguntas básicas del puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? (Chiavenato, 2000). Como base la descripción de puesto puede ayudar a canalizar mejor a los recursos humanos de la organización y ubicar al personal idóneo en el puesto; esto puede reducir que se generen situaciones como la desorientación del personal al no tener en claro las funciones a desempeñar.

De esta manera la descripción de puesto se considera el punto de partida para cualquier selección de personal sea este un nuevo integrante a la empresa o bien un candidato interno de la misma a una nueva posición en el organigrama. Para un distribuidor automotriz con el soporte de la marca Toyota, es un requerimiento de certificación contar con estos formatos y más allá de esto, la garantía de que cada integrante conoce el objetivo principal de su puesto, así como las responsabilidades, actividades, periodicidad y línea de mando.

La descripción de puesto también ayuda a alinear la capacitación para que esta sea de acuerdo a los objetivos de la empresa y en específico para administrar la capacitación acorde a los requerimientos de cada puesto.

En el giro automotriz los procesos de capacitación para las áreas de ventas están en continuo movimiento, algunos productos como los automóviles se renuevan anualmente y en ocasiones de forma radical; otro tipo de productos como accesorios automotrices y opciones de financiamiento cambian con mayor continuidad. A estos continuos cambios es necesario actualizar constantemente los contenidos de capacitación para algunos puestos, aunque no siempre la estructura y las herramientas, dada esta circunstancia, el análisis de los contenidos

La necesidad de agentes capacitadores internos por una parte tiene la ventaja del costo, pero por otra parte estos capacitadores tienen asignadas otras actividades en las que la capacitación no es su enfoque principal; visto desde este ángulo no todos los capacitadores internos están capacitados para capacitar por redundante que parezca. En la actualidad podemos encontrar compañías de servicios de capacitación que ofrecen cursos como *Formación de instructores* o *entrenando al entrenador* en algunos aspectos ha quedado atrás la afirmación de que el que sabe hacer determinada actividad seguramente sabrá cómo enseñar.

En relación a la capacitación interna la Psicóloga industrial y Organizacional Mónica Monterroso opina que son una fuente económica y efectiva de instruir al personal, para asegurar que estas capacitaciones resulten en procesos de aprendizaje que se conviertan en mejora de la productividad, debemos cuidar tres aspectos vitales:

Material Actualizado	Las empresas de hoy son muy dinámicas, pues deben acoplarse a las necesidades de sus clientes y a las exigencias de la competencia y, como consecuencia, sus procedimientos también sufren cambios constantes. Es por ello que vale la pena revisar los contenidos de los entrenamientos y asegurarnos de que reflejen con claridad los conceptos que se utilizan en la empresa al día de hoy.
Capacitar al capacitador	Para aprovechar al máximo la experiencia y formación de nuestros instructores internos, debemos proporcionarles entrenamiento en las técnicas de capacitación para adultos. Hay muchos cursos y material escrito sobre la “formación de formadores” que, además de darles herramientas adecuadas, les ayudan a trabajar su confianza frente al público.
Validación de la capacitación	Una evaluación escrita sobre los conceptos vistos en la capacitación nos habla de la “memoria” del participante. Sin embargo, las mejoras relacionadas directamente a sus puestos de trabajo nos hablan de “aprendizaje” y esto se traduce a la productividad de nuestra organización. Por ello, al finalizar el curso se debe programar la forma correcta para validar la aplicación de los temas impartidos.

(Monterroso,

Iniciativa T Cursos, 2012)

Adaptado por Flores Maldonado Viridiana

Oscar Juan Blake habla de lo difícil que es para los capacitadores lograr tiempo disponible de los niveles más altos de las organizaciones para participar en actividades estructuradas de capacitación; lo difícil es que los supervisores destinen tiempo a aprender aquello que ellos mismos piden a sus colaboradores. Tampoco escapan de este fenómeno las personas que se desempeñan en niveles operativos, la exposición a los nuevos conocimientos puede resultar en muchos casos una amenaza, en tanto puede desnudar la ignorancia del supervisor o permitir que los supervisados alcancen o superen los conocimientos de su jefe.

En definitiva la capacitación implica inversión de tiempo y también ciertos esfuerzos económicos que deben ser compensados cubriendo las necesidades específicas de la organización en este rubro y para cubrir estas necesidades, lo enseñado debe ser aprendido y más aún debe ser aplicado a manera de conocer el efecto positivo. Este efecto se traduce en productividad, calidad, rentabilidad y competitividad en las empresas.

Entonces la capacitación se considera inversión mientras pueda alcanzar ciertos objetivos para los que fue planeada, de lo contrario puede convertirse en un gasto. Resulta inminente establecer el “por qué” capacitar, es decir, identificar si la capacitación es la solución o parte de la solución a un problema u oportunidad de mejora de la organización.

Como menciona Oscar Juan Blake la misión de la capacitación es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Con frecuencia se ha confundido a la capacitación como la responsable de que la gente haga lo que tiene que hacer. Este es un error. Esa es primariamente la misión de cada persona que trabaja, y de hecho la de su supervisión directa. (Blake, 2003).

Atribuirle a la capacitación la súper valorada percepción de que en automático las personas actuarán es dejar de lado que se trabaja con seres humanos capaces de decidir y de adquirir el compromiso de realizar las actividades para las que fueron contratados. El objetivo de la capacitación es facilitar al capacitado a realizar sus actividades, sabiendo cómo hacerlas; reduciendo con esto los tiempos para llegar a sus propias metas y su margen de error.

Tomando en consideración lo anterior, la capacitación no es limitada a ciertos tópicos como lo son las actitudes, Idalberto Chiavenato menciona que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación es decir la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo las habilidades, destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables.

La capacitación tiene por objetivo preparar a las persona para la realización de las actividades asignadas a su puesto; así como brindar la oportunidad de desarrollo al personal para realizar nuevas actividades en su puesto o bien poder ocupar posiciones de mayor jerarquía en la empresa. Así también es un medio para cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007)

A partir de 2013 la capacitación, adiestramiento y productividad en México toma un impacto mayor para las empresas, siendo un requerimiento adicional de la secretaría de trabajo y previsión social (STPS) la productividad y dejando en claro la responsabilidad de las empresas con respecto a la capacitación.

Los aspectos anteriores ofrecen por una parte la percepción de la capacitación, así como también los objetivos, los elementos y aspectos legales; sin embargo es de importancia considerar que Automotriz Mexicali, o Agencia Toyota es una empresa orientada al cliente, es decir, no podemos perder de vista que una parte del enfoque del programa de capacitación del área de ventas debe contribuir a forjar la orientación al servicio.

Los programas de capacitación para vendedores comprenden desde aspectos técnicos como comerciales y todos están enfocados a lograr la satisfacción del cliente, en cuestión de atención y de conocimiento para lograr asesorar de manera correcta y dar garantía de los productos y servicios que como marca se ofrecen. Lucio Lescano en su proyecto “Como desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados” habla de la realidad de lo intangible en la organización. (Lescano, 2014)

No se puede tampoco considerar como única opción el enfoque solo a vender más y mejor, sino que también este tipo de programas debe contribuir a generar ambientes más estables en la organización, mantener empleados más productivos, satisfechos y leales a la empresa; integrar equipos, identificarlos con su trabajo no solo contribuye a incrementar las ventas o mejorar la satisfacción del cliente externo, sino también a los clientes internos, es decir a los demás equipos de trabajo que se interrelacionan para lograr objetivos.

Generar empleados competentes, identificados con la empresa lleva un proceso, reforzar la actitud de servicio constantemente y a través de medios o estructuras atractivas y prácticas;

enseñar solamente cuestiones técnicas y dejar de lado aspectos humanos podría no cumplir con el objetivo final y lograr solamente ser el semillero de otras empresas en competencia; este sería uno de los temores actuales de los directivos y una de las limitantes para invertir en capacitación; en el supuesto de “para qué capacitar demasiado a alguien, si se puede ir”, si bien es cierto, el riesgo siempre existe, se trata no solo de desarrollar las habilidades, sino también de retener el talento a través de proyectos atractivos de desarrollo, de facilitar las labores, de lograr objetivos y a través de esto generar la lealtad de los colaboradores. Esto sería lo intangible en el aspecto interno de la organización, en los equipos de trabajo; sin embargo la intangibilidad también radica en los servicios que se ofrecen.

Método y técnicas de investigación

Para el presente caso de estudio el **tipo de Investigación** será descriptivo para lograr identificar inicialmente los procesos actuales y elementos básicos de la capacitación en una empresa de giro automotriz.

El método a utilizar será el análisis; como técnicas se utilizará el instrumento de formato de detección de necesidades de Capacitación en aplicación (DNC) al departamento de ventas, se complementará con la entrevista para conocer el rubro de la percepción de la capacitación actual y la entrevista con las posiciones que tienen personal a su cargo para profundizar en los puntos observados en el formato DNC.

Adicional se obtendrá información de informantes clave, en este caso el Gerente de ventas , así como su participación en cada formato DNC también es importante obtener datos que ayuden a entender e interpretar el resultado arrojado en el formato para cada puesto:

- Asesor de ventas
- Administración de ventas
- Lavador
- Recepcionista
- Coordinador de servicios comerciales
- Auxiliar de servicios comerciales
- Asistente comercial

La **población** a la que se enfocará el caso de estudio será a los trabajadores del área de ventas de Automotriz Mexicali S. de R.L. de C.V. incluyendo los diversos puestos de los que se compone el departamento. La **muestra** incluirá a todos los trabajadores del departamento de ventas.

El **instrumento** que se aplicará fue diseñado específicamente para Automotriz Mexicali, incluye las actividades que corresponden a cada posición basadas en las descripciones de puestos actuales del departamento de ventas; el formato tiene el mismo esquema para cada puesto, sin embargo las actividades entre un puesto y otro tienen variantes.

El **procedimiento** iniciará con la aplicación del formato DNC a cada colaborador del área de ventas, una vez llenos los formatos se vaciará la información a un formato de Excel en el que se incluirán los resultados de los formatos, separados por puesto para realizar el análisis para identificar el estatus de dominio de las actividades y administrar la capacitación específica a las necesidades. Adicional se realizará un desglose del contenido de la capacitación de acuerdo a la descripción de cada puesto para estandarizar el programa de capacitación en inducciones iniciales.



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DATOS PERSONALES

Nombre		UEN:		Fecha:	
Puesto	Administración de Ventas	Depto.:			
Antigüedad	Ultimo Grado de Estudios:				

A DNC EN BASE A LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

En base a las actividades de tu puesto, califica el grado de dominio marcando con una "X" el nivel actual.

FUNCION	DESCRIPCION DE LA FUNCION	No Domina la Actividad	Mejorando el resultado	Experto en la Función
Función A	Análisis y reportes del departamento Autos Nuevos			
Función B	Mantenimiento de catálogos de modelos, precios, e incentivos			
Función C	Selección de unidades a comprar a planta			
Función D	Compra de unidades a planta			
Función E	Intercambios			
Función F	Unidades demostradoras			
Función G	Control de unidades apartadas por la fuerza de ventas			
Función H	Placas			
Función I	Liberación de unidades			
Función J				
Función K				
Función L				
Función M				

B INFORMACION PROPORCIONADA POR EL JEFE INMEDIATO

De acuerdo con la información anterior, marque con "X" el grado de dominio del colaborador

Función	DESCRIPCION DE LA FUNCION	No Domina la Actividad	Mejorando el resultado	Experto en la Función
Función A	Análisis y reportes del departamento Autos Nuevos			
Función B	Mantenimiento de catálogos de modelos, precios, e incentivos			
Función C	Selección de unidades a comprar a planta			
Función D	Compra de unidades a planta			
Función E	Intercambios			
Función F	Unidades demostradoras			
Función G	Control de unidades apartadas por la fuerza de ventas			
Función H	Placas			
Función I	Liberación de unidades			
Función J				
Función K				
Función L				
Función M				

C DNC EN BASE A REQUERIMIENTOS PERSONALES DE DESARROLLO

AREA DE GESTION	NOMBRE DEL CURSO

Firma del empleado

Jefe Inmediato

Capital Humano

Análisis de resultados y conclusiones

En este apartado de la investigación se hará una descripción de los resultados obtenidos a través de la fuente de información descrita anteriormente.

Resultado del formato DNC

A continuación se mostrará de manera gráfica de acuerdo a cada puesto el nivel de dominio de las actividades desde la perspectiva del ocupante del puesto así como de su jefe inmediato, para efecto de este documento se presentarán a manera de ejemplo el análisis de de dos puestos.

Para el puesto de Asesor de ventas se muestran dos gráficos en los que se identifica el nivel de dominio de las actividades clasificando las competencias técnicas y las competencias personales.

En este puesto se logró la aplicación a los nueve integrantes que ocupan la posición.

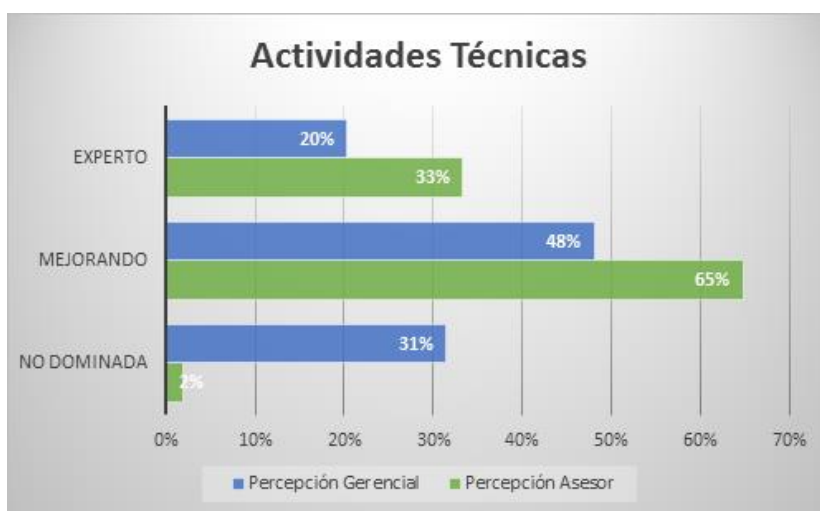


Fig. 1.1 gráfico de actividades técnicas de Asesor de ventas

La figura 1.1 muestra las el porcentaje de dominio de las actividades:

- Registro en sistemas
- Actualización de información
- Elaboración de pedidos
- Multimedia
- Producto
- 5's

Clasificando estas actividades como técnicas en el sentido que son las que realizan de manera práctica repetitivamente y que además son actividades que realizan previo, durante y después de la atención al cliente. Son el respaldo para cumplir sus procesos y presentar la información adecuada a los futuros clientes.

De acuerdo a la gráfica en estas actividades de un 100% el asesor considera que es experto en un 33% contra un 20% que es lo que considera su Gerente, en este punto su gerente indica deficiencias en el desarrollo total de las actividades, donde identifica fallas en el seguimiento del proceso principalmente y falta de continuidad en la actualización de información así como el uso adecuado de las herramientas de trabajo y los sistemas. Sin embargo predomina el porcentaje en el estatus de *mejorando*, tanto para asesor como para Gerente la mayor parte del porcentaje se concentra en actividades que están mejorando, esto se debe a que ya fueron identificadas las actividades que no conocen del todo y que

han establecido medidas para llevarlas de manera correcta, sin embargo el proceso de mejora lleva aun tiempos diferentes para cada integrante.

Se marca una diferencia significativa entre la valoración del gerente y la de los asesores en las actividades *No dominada*, esta falta de reconocimiento por parte de los empleados puede ser debido a que no siempre utilizan toda la información técnica en una venta, por lo que se han acostumbrado a utilizar solo algunos datos y recurrir a herramientas en línea o fichas técnicas como apoyo en los casos atípicos en los que el prospecto solicita información adicional.

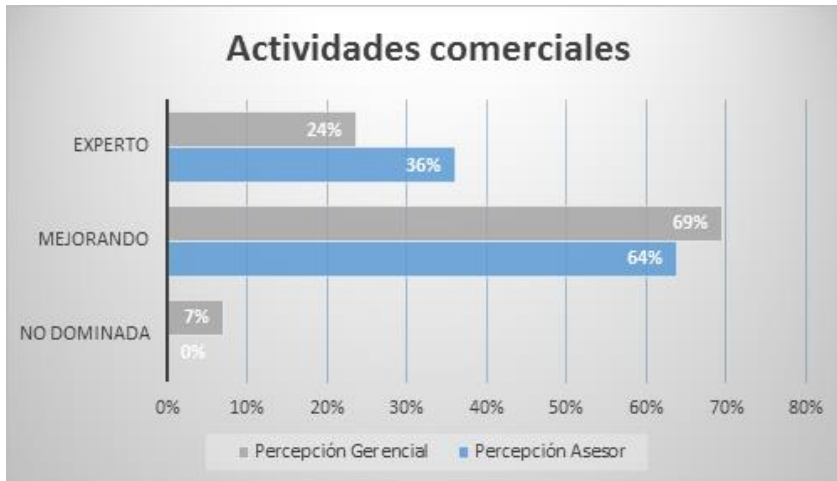


Fig. 1.2 gráfico de actividades comerciales de Asesor de ventas

La figura 1.2 muestra el porcentaje de dominio de Asesor de ventas:

- a) Atención a clientes-prospectos
- b) Plan de prospección
- c) Demostración
- d) Presentación de opciones financieras
- e) Entrega
- f) Unidades a cambio

En la clasificación de actividades comerciales nuevamente los ocupantes del puesto tienen una percepción mayor a la que tiene el Gerente, sin embargo el rango de diferencia es menor entre lo que opina el Gerente y el Asesor de ventas. Con respecto a las actividades técnicas los integrantes de este puesto tienen mayor fortaleza en las actividades de tipo comercial, es decir la atención y el servicio son la clave para el logro de las ventas generadas; empero hay algunas actividades que no dominan y que no identifican por lo que el Gerente a conocimiento de su equipo de trabajo destaca dos principales actividades en grado de *No domina* y estas son el recibo de Vehículos a cambio y el plan de prospección.

Las áreas de gestión que los asesores identifican como necesidad son la prospección, cierre de ventas y opciones financieras, ellos identifican éstas como falta de capacitación en estos aspectos. La aceptación de estas áreas de oportunidad no tiene congruencia con lo que manifestaron en el grado de dominio de las actividades pues básicamente son las mismas herramientas para el desarrollo de las actividades comerciales.

Es importante destacar que aunque consideran que tienen mayor dominio en las actividades comerciales no solicitan capacitación técnica en las áreas de gestión. En términos generales ellos buscan más saber *cómo vender* en lugar de fortalecer el *qué vender*. Por su parte el Gerente admite la debilidad en las áreas de gestión que los asesores expresan, sin embargo busca el conocimiento integral para el desarrollo de las actividades.

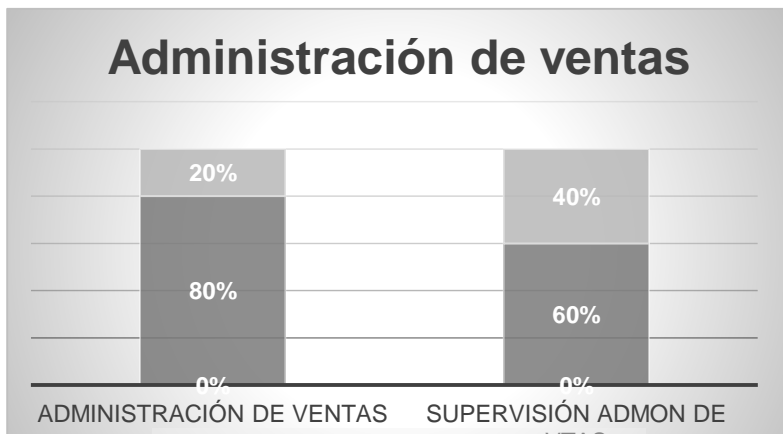


Fig. 1.3 gráfico de actividades de Administrador de ventas

El gráfico 1.3 en la primera barra destaca la asimilación del ocupante del puesto, dominando el estatus de mejorando en la mayoría de sus actividades, y un 20% de experto contra el 40% que considera su jefe en nivel de dominio de sus actividades en grado experto, cabe destacar que el ocupante tiene 4 años en la posición, y aunque no tiene ninguna actividad en *no dominado* aún está aprendiendo el proceso de algunas actividades, esto se debe a que los criterios y requerimientos de la marca eventualmente tienen modificaciones a manera de mejora continua, el otro punto a considerar en los datos del informante clave (su jefe) es que aún es dependiente en la toma de decisiones, es decir conoce el proceso, los criterios y el tiempo pero prefiere ser supervisado y tener el soporte de su jefe.

Esta posición es clave porque de ella dependen muchas actividades que hacen la sinergia en el departamento de ventas. Los vehículos que se piden a planta, el mantenimiento del inventario, la preparación de los vehículos que se entregan, la presentación de los autos de exhibición, los intercambios estratégicos entre los diversos distribuidores también dependen de este puesto.

Así también la posición tiene personal a su cargo: lavadores de autos y gestor de trámites, por lo que el manejo de personal es una de las áreas de gestión en la ella indica tener mayor necesidad de aprendizaje y en la que a su vez su jefe indica como su área de oportunidad.

Propuesta ejemplo

La presente propuesta, es la estructura de la capacitación que se recomienda para el puesto de asesor de ventas, se señala de acuerdo a su descripción de puestos los temas principales que componen el esquema.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	MATERIAL DE APOYO	EVALUACION	RESPONSABLE
INDUCCION A GRUPO AUTOPASION	Al termino de la sesion el participante indentificará las marcas que componen a Grupo Autopasion, su historia y las politicas que debe seguir .	* Historia del Grupo * Prestaciones * Política de puntualidad y asistencia * Políca de uniforme * Política de vacaciones * Permisos con goce y sin goce	* Presentación PP	* sin evaluación	* Capital Humano
PROCESO DE VENTAS	* Se familiarizará con la secuencia del proceso de ventas de Autos. * Reconocerá la importancia de cada paso del proceso y su aplicación en la práctica.	* Pasos que componen el proceso de ventas * Contenido básico de cada parte del proceso * sombrero de ventas en cada parte de proceso.	* Descargas Graham Ross * Proceso escrito * Mystery shopper. * Sombrero	* Presentación práctica (role play)	* Gerente de ventas
PRODUCTO	* Conocerá las características de cada modelo de la gama. * Identificará las diferencias entre versiones de los diversos modelos. * Analizará las características de los modelos de la competencia. * Conocerá y aplicará los pasos y el orden para realizar demostraciones de autos. * Conocerá y ejecutará características de tecnología de los diversos modelos.	* Modelos y versiones de toda la gama * Tecnología. * Competencia * Demostración estática y dinámica	* Fichas técnicas. * Pagina oficial de la marca. * Autos * Páginas de otras marcas * Presentaciones y cursos en línea.	* Examen de producto (escrito o en línea). * Presentación física de proceso de demostración (role play)	* Gerente de ventas * Trainer
FINANCIAMIENTO Y SEGUROS	* Conocerá las opciones financieras que hay actualmente. * Reconocerá las características como tasa, comisión por apertura, plazos, requisitos y tiempo de respuesta de cada opción financiera.	* Financiera de casa(Tiempos, proceso y requisitos). * Financiera de banco(Tiempos, proceso y requisitos). * Financieras alternas(Tiempos, proceso y requisitos). * Apartado de unidades. * coberturas de seguros * extensiones de garantía * solicitud de accesorios * programacion e entregas * Cotizadores (TFS y BNP) * UAC * Venta de seminuevos	* cotizador * solicitudes * Formatos * polizas	* cuestionario escrito.	* Coordinador de servicios comerciales
PROCESO CONTABLE	* Conocerá los requisitos contables que se requieren para la entrega, así como los procesos y tiempos que necesita el área contable para efectos de autorizaciones de salida de autos para entrega y registros de depósitos. * Conocerá a los responsables involucrados en en el proceso contable.	* Requisitos de expediente para facturación. * Requisitos contables para la entrega. * Registro de depósitos * Formatos de ley anti lavado. * Requisitos para el tramite de placas.	* listados por escrito de los requisitos. * Formatos de Ley anti lavado y tramite de placas.	* Sin evaluación	* Contador
ADMINISTRACION DE VENTA	* Conocerá las actividades que realiza el administrador de ventas en relación con el puesto de asesor de ventas. * Conocerá el proceso y tiempos para programar entregas. * Identificará los tiempos estimados para el reacondicionamiento de vehiculos dañados para efectos de entrega.	* Logística de Entrega de autos * Acceso a llaves de vehiculos para exhibición * Estatus de vehiculos. * Vehiculos dañados (tiempos de reacondicionamiento).		* Formato para que el participante estructure el proceso de acuerdo a lo aprendido en sesión	* Administración de ventas
AUTOLINE SISTEMA	* Utilizará elementos básicos del sistema. * Identificará errores comunes en el uso del sistema.	* Introducción general al sistema (accesos, funciones) * Captura y seguimiento de clientes en CRM	* prácticas directas en sistema. * manual de usuario.	* cuestionario escrito.	* Sistemas
FILOSOFIA TOYOTA	* Conocerá la historia de la marca * Aplicará elementos básicos de 5's * Conocerá la importancia de la certificación TSM y los requerimientos para su puesto.	* Historia de la marca * 5's * Requerimientos TSM	* Video historia Toyota * Observación areas de trabajo. * Carpeta de procesos	* cuestionario escrito.	* Trainer
TSM	* Identificará los elementos de la auditoria y su responsabilidades en la misma	* Política de uniforme. * Recorrido y presentacin al personal * Proceso de evacuación e incendios. * PolíticasAutoline	* Carpeta de procesos * Políticas por escrito	* cuestionario escrito	* Gerente de ventas

Conclusiones preliminares

Los resultados derivados del instrumento y los datos otorgados por el informante clave dieron la oportunidad de identificar en el análisis las características específicas por puesto pero también de la persona que ocupa cada posición, de esta manera es posible obtener un panorama más completo y poder asignar capacitaciones estandarizadas con respecto al puesto; pero también es necesario considerar capacitaciones personalizadas en los temas específicos de las áreas de oportunidad detectadas en los empleados. Es decir, no solo considerar los aspectos técnicos o comerciales, sino, también aspectos motivacionales.

De acuerdo al análisis, la mayoría de los empleados manifestó en el formato DNC tener un porcentaje considerable de dominio de sus actividades, pero también se identificó que en todos los casos hay oportunidades de capacitación. El tiempo es una amenaza con respecto a la capacitación y el nivel de producción, si no se logra estandarizar el contenido y los tiempos, tampoco se puede medir la producción en relación a la misma, lo que puede demeritar el concepto de capacitación ante directivos de la organización. La actividad de capacitar incluye la inherente necesidad de planea

investigar, elaborar contenidos, organizar en diferencia con solo adiestrar; en este sentido, una capacitación en su proceso puede utilizar el adiestramiento para desarrollar alguna habilidad o destreza.

Se visualiza la capacitación como gasto para la empresa, principalmente porque en lo histórico no siempre existe control y valoración de la aplicación en la ejecución de actividades; la actitud ante la capacitación, en algunos casos puede ser poco positiva, particularmente en el personal de mayor antigüedad.

Una de las causas de esta situación es la falta de una división de trabajo o bien la falta de asignación de la actividad específicamente a una persona encargada de capacitación, esto ocasiona falta de control y seguimiento; a pesar de que hay un formato de detección de necesidades de capacitación y que eventualmente se ha aplicado no se concluye el proceso, es decir se identifican las necesidades pero no se logra establecer el programa de capacitación que se llevar a cabo, ni su seguimiento y evaluación. Otra de las causas es la amenaza del tiempo en el cumplimiento de objetivos, no se dispone ni se asigna mucho tiempo a la actividad de capacitar.

En relación a esta situación el pronóstico es la rotación del personal, al aumentar el tiempo de aprendizaje de las actividades en la empresa produce un retraso en el cumplimiento de objetivos, incluso la falta de calidad en las propias actividades. En este entorno la sobrecarga de trabajo para los que dominan las actividades es común y esto ocasiona que los trabajadores se saturen, estresen y bajen su rendimiento o se sientan desmotivados al no poder incrementar sus ingresos a pesar del aumento de la carga de trabajo.

Bibliografía:

- BLAKE, Oscar Juan

La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones
Ediciones MACCHI, cuarta edición, Argentina 2003

- CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc Graw Hill, octava edición, México 2007
Administración de Recursos Humanos, edición 2000

- GRANADOS, Jaime A.

Capacitación y desarrollo de personal
Editorial Trillas, Mexico 2001

- HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, BAPTISTA LUCIO

Metodología de la investigación
Editorial Mcgraw Hill, quinta edición, México 2010

- LESCANO DUNCAN, Lucio

Como desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados.
Revista Empresa y Humanismo Vol VXII/No.1/2014/23-40

- MENDEZ, Carlos Eduardo

Metodología
Editorial Limusa

- RAMIREZ A. Hilda T.

El enfoque del control total de la calidad
Estudio de caso en empresas Mexicanas

- SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Programa estratégico de la industria Automotriz 2012-2020
Secretaría de Educación Pública
Competencias de personas y perfiles ocupacionales, sector comercio junio 2012

http://www.conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/pdf/comercio.pdf

- MONTERROSO, Mónica

Iniciativa T cursos

Visita mayo, 2015

<http://www.iniciativat.com/component/content/article/24-emprendimiento/1361-la-capacitacion-interna.html>

- Secretaría de Educación Pública

Enfoque Centrado en competencias, 2012

Visita mayo, 2015

http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias

- Secretaría del trabajo y Previsión Social

Visita Octubre ,2014

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/atencionROL_stps.html.

ESTUDIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

HUGO MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán humalohe@hotmail.com

ANEL YADIRA PÉREZ MELO

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán aypmudomzt@hotmail.com

JOSÉ OCTAVIO MOLINA GERMÁN

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán octavio.udo@hotmail.com

Resumen

Actualmente la gestión de recursos humanos en las empresas es una pieza esencial en las funciones directivas de toda organización. En algunas de ellas el control que existe hacia el trabajador, cae en la extrema rigidez de sus protocolos de producción, y solamente se preocupan por su beneficio económico sin tomar en cuenta el bienestar y salud del personal, los cuales son la base para lograr la productividad y los beneficios que la empresa desea, debido a ese control empiezan a surgir dificultades para satisfacer las necesidades básicas de los empleados, esta situación trae ciertos obstáculos de cooperación y trabajo en equipo, e incluso la disminución de la productividad.

La investigación tuvo por objetivo estudiar la calidad de vida laboral en una empresa socialmente responsable desde la perspectiva psicológica, con indicadores individuales de la calidad de vida laboral por medio del instrumento “CVT-GOHISALO”.

Palabras claves: Calidad de Vida Laboral – Responsabilidad Social Empresarial

Abstract

The management of human resources is essential for leadership roles in any organization. In some organizations the control over the workers falls into the extreme rigidity of its protocols, companies only care about their economic benefit without taking into account the personnel welfare and health, however the employees are the basis for achieving productivity and companies profits.

By such control, some situations arise and do not satisfy the employee's needs, this brings some obstacles such as lack of cooperation and teamwork, and even reduce productivity.

The purpose of the research is to study the Quality of Working Life (QWL) in a socially responsible company from the psychological perspective, with individual indicators of the QWL through instrument called "CVT - GOHISALO".

Keywords: Quality of working life, Corporate social responsibility.

Introducción.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) actúa como instrumento a través del cual se construyen relaciones de beneficio entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad. No obstante, la organización se sirve de estas relaciones para impulsar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad integral del negocio. La RSE estudia variables de beneficio para la sociedad, destacando la calidad de vida laboral (CVL), entendida como la salud y bienestar con que cuenta el trabajador en la empresa.

La CVL comprende básicamente dos grandes dimensiones: las que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y las que se relacionan con la experiencia subjetiva de los trabajadores. La primera de ella se relaciona con la identificación de indicadores clásicos de productividad, costos relacionados con la misma desde la eficiencia del trabajador y las mejoras objetivas del ambiente laboral, económicas y disminución de factores de riesgos.

Una segunda dimensión está relacionada con la percepción de los trabajadores que considera la identificación de aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios obtenidos, las posibilidades de desarrollo personal, las relaciones humanas etc., que puedan ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral.

En la actualidad existen muchas organizaciones que se enfocan más en su productividad y ganancias económicas sin tomar en cuenta la importancia que tienen sus empleados, afectando su calidad de vida laboral.

Marco conceptual

Responsabilidad social empresarial

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009). En la década de los 60 y 70, el ambiente político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores (Bateman & Snell, 2005).

Entre los retos que la RSE enfrenta en México, sobresalen el significado y el fin que persigue (a menudo se confunde el concepto con filantropía, ética de la empresa y/o marketing con causa). También está el desafío de cómo comunicarla, hacerla visible y difundirla para su aplicación sin que se le vea como un recurso al servicio de la imagen y las relaciones públicas de las empresas, o se le considere como una actividad periférica, propia del portafolios de esta disciplina, como lo han señalado algunos críticos: Frankental (2001); Roberts, (2003); y L' Etang, (1994). Además, como se sabe, el avance de internet ha modificado los escenarios de comunicación para las organizaciones, (Agustine, 2001). Ahora el reto es la participación y el intercambio bidireccional en un ambiente caótico, abierto e interactivo que demanda diálogo, confianza y credibilidad entre lo que se dice y

que se hace, (Stroh y Jaatinen, 2001), (Tixier, 2003), lo cual sin duda tiene un impacto significativo en el desarrollo y la práctica de la RSE.

El libro verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas), se refiere al concepto de RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (Europea, 2001).

Bateman y Snell (2005) define a la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos (citado por Aguilera, 2012).

La responsabilidad social empresarial según la Organización Internacional del Trabajo es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que reafirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores (Aguilera, 2012).

En conceptos actuales algunas instituciones definen la responsabilidad empresarial como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Calderón, 2012).

Tabla 1. Categorías de la RSE.

	Filantropía	Inversión social	Responsabilidad social empresarial.
Motivación	Exclusivamente Altruista.	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa por beneficios a la comunidad.	Principalmente, obtención de Beneficios para sus trabajadores, sus familias, la comunidad en la que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo Plazo.
Fuente de recursos	Exclusivamente utilidades	Principalmente, fondos de presupuesto de la empresa.	Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos De la empresa.
Impacto deseado	Mejorar la calidad de vida de la sociedad.	Mejora la vida en la comunidad de influencia de la empresa.	Mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores.
Localización del impacto	Entorno externo de la empresa	Entorno externo de la empresa.	Entorno externo e interno de la empresa.

Beneficios esperados por la empresa	Satisfacción laboral.	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa.	Incremento de la reputación e Imagen de la empresa. Incremento de las utilidades de la Empresa. Satisfacción Personal.
Instrumentos de medición de los efectos del impacto.	Reportes de actividades de la institución ejecutora	Evaluación de proceso no periódica. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción.	Balance social o similar. Evaluaciones de impacto. Métodos de mercadotecnia Social.
Instancias que participan en la toma de decisiones	Directorio	Presidencia del directorio. Gerencia general. Comités especiales.	Presidente del directorio. Directorio. Gerencia general. Comités especiales. Socios.

Fuente: Elaborado en base a Caravedo, 1998.

Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral cobra un especial interés en la década de los años 70 en los Estados Unidos donde alcanza un reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del movimiento de Calidad de Vida Laboral. Este movimiento parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando mayor atención al desarrollo del factor humano y la mejora de su calidad de vida. A partir de ese momento el tema de la calidad de vida laboral se populariza en estados unidos como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional (DO), para recibir los influjos del enfoque Socio técnico y de la Democracia Industrial (DI). Debido a tales diferencias ideológicas, el estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EEUU fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial como movimiento de CVL (Segurado y Agulló, 2002).

El estudio de la calidad de vida se ha venido abordando básicamente desde dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL psicológica. Ambas difieren en los objetivos pero las dos coinciden con el propósito de mejorar la calidad de vida en el trabajo, y en el entorno de trabajo (Segurado y Agulló, 2002).

En la actualidad tanto la sociedad como las organizaciones se están dando cuenta de la importancia que es considerar la calidad de vida laboral en sus trabajadores, para lograr que se sientan satisfechos en el lugar de trabajo y lograr el desarrollo de la organización.

El término de calidad de vida laboral es multidimensional, amplio y diverso, este concepto se forma por dos aspectos fundamentales del trabajo: la dimensión objetiva que se refiere a las condiciones que componen el medio ambiente laboral, es decir, las funciones, normatividad, procedimientos, reglamentación, organización de

trabajo, horarios, jornadas de trabajo, seguridad laboral, etc.; y la dimensión subjetiva que hace referencia a como se relacionan los trabajadores socialmente en su lugar de trabajo y las experiencias que obtienen en el mismo lugar de trabajo y la perspectiva que tienen individualmente (Garrido, Uribe y Blanch, 2011).

La calidad de vida laboral ha ido evolucionando, debido a las exigencias de los trabajadores en las organizaciones, ya que cada vez es importante para las organizaciones contar con una buena calidad de vida ya que de esta forma ellos también se benefician.

Desde la aparición del concepto a mediados de la década de los años 70 hasta la actualidad han proliferado estudios y publicaciones centrados en la búsqueda de las múltiples dimensiones y procesos de la calidad de vida laboral que faciliten la definición del término. La mayoría de estos trabajos se caracterizan por ser más bien de tipo descriptivo que explicativo, ya que establecen un conjunto de aspectos laborales que se identifican con la calidad de la vida en el trabajo, generando una amplia variedad de dimensiones que inciden en la vida laboral.

Existen varios autores que brindan una definición clara de lo que es calidad de vida laboral:

(Segurado Torres & Agulló Tomás, 2002): La calidad de vida laboral persigue alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Martel y Dupuis (2006) La calidad de vida laboral se relaciona con una condición experimentada por el individuo en su búsqueda de metas laborales jerárquicamente organizadas, donde la reducción de la distancia que separa al individuo de esa meta se refleja en un impacto positivo en su calidad de vida en general, en su rendimiento organizacional y en su funcionamiento en la sociedad.

Tabla 2 Principales perspectiva teóricas de la calidad de vida laboral.

Perspectiva de la CVL	Dimensión	Nivel de análisis	Foco de interés	Objetivo
Psicológica	Subjetiva	Microsistema	Individual	Satisfacción y bienestar del trabajador
Entorno de trabajo	Objetiva	Macrosistema	Organizacional	Productividad Eficiencia organizacional

Fuente: (Segurado y agulló, 2002)

La revisión de análisis y trabajos de investigación que han surgido a lo largo del tiempo han llevado a listado de indicadores más frecuentes para poder evaluar la CVL. Se clasifican en diferentes categorías, de acuerdo con Segurado y Agulló, 2002

Indicadores individuales: satisfacción labora, expectativas, motivación, actitud y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, centrabilidad del trabajo, calidad de vida laboral percibida.

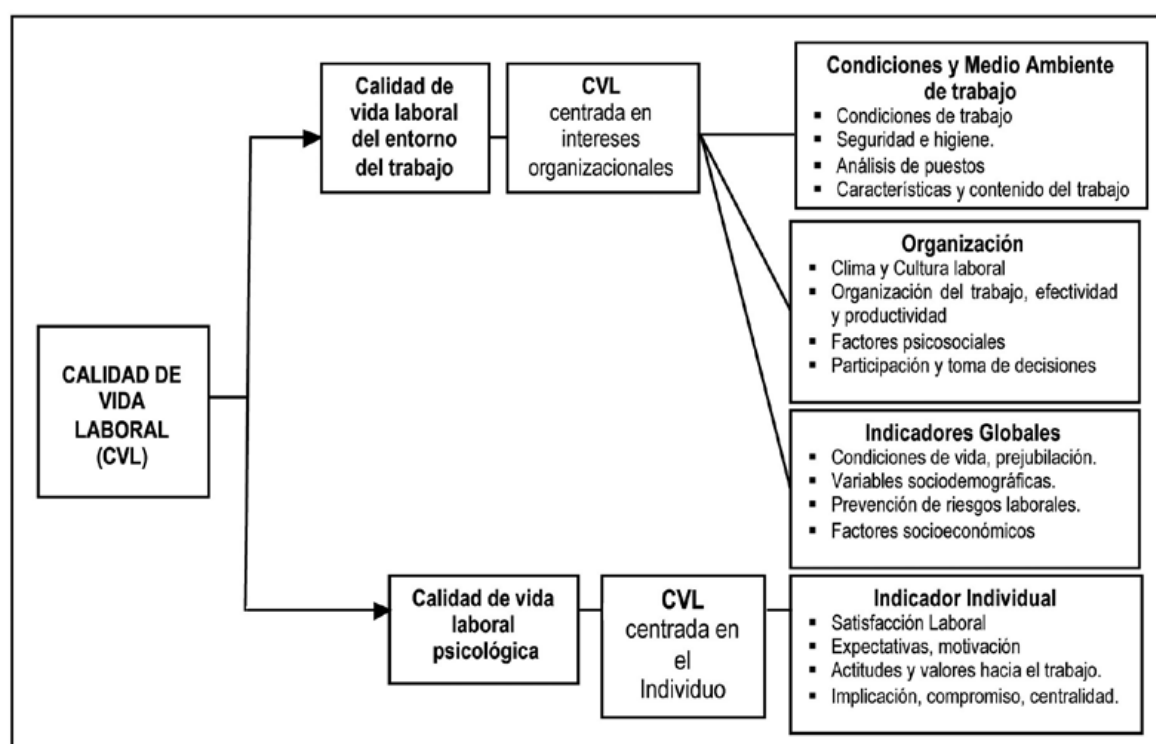
Medio ambiente de trabajo: condiciones de trabajo, diseño ergonómico, seguridad e higiene, nuevas tecnologías, análisis de puestos, características y contenido del trabajo

Organización: organización del trabajo, efectividad y productividad, organigrama, estructura y funcionamiento, cultura y cambio organizacional, participación y toma de decisiones, factores psicosociales, aspectos sociales comunicación, clima laboral.

Entorno socio laboral: calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores, condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida, variables socio demográficas, factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral, prevención de riesgos laborales.

Otra perspectiva de las categorías de la calidad de vida laboral han sido propuestas por Chiang y Krausse, 2008, mismas que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Modelo teórico de la CVL



Fuente: Tomado de Chiang y Krausse (2008).

Metodología

Tipo de estudio: El diseño de la presente investigación corresponde a un estudio no experimental, en virtud de que sólo se observa el fenómeno, sin intervención ni manipulación de las variables de estudio; es transversal ya que existe una sola medición de las dimensiones; asimismo es un estudio descriptivo al estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural.

Unidad de análisis: La muestra comprende al total del personal de una empresa distribuidora de productos y servicios de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, de las distintas áreas, siendo 40 los empleados encuestados. Los cuestionarios se aplicaron de acuerdo a la disponibilidad de tiempo que fue la limitante para aplicarse simultáneamente, ya que en esta organización se trabaja con sistemas de turno.

La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue personal, con grupos de apoyo para aclarar dudas y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron los cuestionarios y uno de los miembros del grupo de apoyo les explicaba los objetivos y los criterios para responder.

Instrumentos de medida.

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario sobre la calidad de vida laboral que tiene como propósito conocer las opiniones, aportes y sugerencias de los empleados sobre la empresa con el objetivo de que los resultados obtenidos sea utilizados para el desarrollo de estrategias para el mejoramiento del objetivo de esta investigación que es la calidad de vida laboral este cuestionario es llamado CVT-GOHISALO.

Los resultados del análisis de confiabilidad para el instrumento CVT con 74 ítems se obtuvieron, en general y para sus dimensiones por separado, mediante el paquete estadístico SPSS-15 para Windows, fluctuando el índice Alpha de Cronbach de 0.64 a 0.93, lo que indica que el instrumento tiene una adecuada confiabilidad para obtener la medición del constructo (González et. al 2009).

Otra técnica que se utilizó para la obtención de datos fue la entrevista a directivos de la organización con el fin de conocer cuáles son las prácticas de responsabilidad que se manejan en la misma y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores.

Características generales del instrumento

El instrumento de medición de la CV de los trabajadores, denominado CVT-GOHISALO, está constituido por 74 ítems, los cuales representan indicadores que se agrupan en subdimensiones. Estas a su vez, integran las siete dimensiones que son: Soporte institucional para el trabajo, Seguridad en el trabajo, Integración al puesto de trabajo, Satisfacción por el trabajo, Bienestar logrado a través del trabajo, Desarrollo personal del trabajador y Administración del tiempo libre.

En seguida se presenta una definición breve de las siete dimensiones con sus respectivas subdimensiones:

Soporte institucional para el trabajo: se define como los elementos del puestos de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporta el empleo, agrupando sus indicadores en las subdimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo a los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.

Seguridad en el trabajo: son la características del empleo que se relacionan con las condiciones que brindan al trabajador firmeza en su relación con la institución e incluye subdimensiones; la satisfacción por la forma en que están diseñados los procedimientos de trabajo, ingresos o salarios, los insumos para la realización del trabajo, los derechos contractuales de los trabajadores y el crecimiento de sus capacidades individuales a través de la capacitación.

Integración al puesto de trabajo: es la inserción del trabajador en su puesto de trabajo, incluye las subdimensiones siguientes: pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.

Satisfacción por el trabajo: se entiende por la sensación de agrado o gusto que tiene el trabajador en cuanto a su empleo, incluye las subdimensiones; dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (habilidades), reconocimiento y autovaloración.

Bienestar logrado a través del trabajo: es el estado mental o psicológico de satisfacción de necesidades relacionadas con la manera de vivir, es decir el sentirse satisfecho de los bienes y riquezas que ha logrado gracias

a su trabajo. Subdimensiones: identificación con la organización, beneficios del trabajo del ocupado por otros, satisfacción por la vivienda, evaluación de la salud general y en nutrición.

Desarrollo personal del trabajador: aspectos personales relacionados con su actividad laboral, se valora a través de las siguientes subdimensiones: logros, expectativas de mejora y seguridad personal.

Administración del tiempo libre: el cómo se disfruta la vida fuera de las actividades laborales. Evaluando las siguientes subdimensiones: planificación del tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida laboral.

Resultados

A continuación se presentan los resultados totales obtenidos de la aplicación del instrumento CVT-GOHISALO, el cual se aplicó a una muestra de 40 empleados de una organización socialmente responsable de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.

En la tabla 4 se muestran los resultados correspondientes a las características sociodemográficas de los encuestados.

Tabla 4. Resultados de datos socio demográficos.

Variable	Descripción de las variables	
Sexo	Hombres	Mujeres
	25%	75%
Edad predominante	46 años o más (25%) 26 a 30 (22%) 41 a 45 (20%)	
Estado civil	Casado (53%) Soltero (45%) Otros (2%)	
Escolaridad	Licenciatura (42%) Posgrado (33%) Estudios comerciales (15%)	
Relación contractual	Confianza (50%) Sindicalizados (50%)	
Antigüedad en la empresa	Más de 10 años (35%) Menos de 3 años (20%)	

	De 3 a 5 años (15%)
	De 6 a 10 años (10%)

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Del análisis de la muestra de un total de 40 personas se encontró que un 75% está representado por personas del sexo femenino y un menor porcentaje del 25% por personas del sexo masculino. Se muestra que el 25% de las personas que laboran en la organización son mayores de 46 años de edad, posteriormente el segundo mayor rango con el 22% lo forman personas de 26 a 30 años, siguiéndole personas de 41 a 45 años con un porcentaje del 20%, y con puntuaciones menores se encuentran personas entre 36 y 40 años con el 13%, finalmente con los porcentajes más bajos e iguales con el 10% son personas que se encuentran en la edad de 31 a 35 años y de 18 a 25.

Con respecto al estado civil existe un 53% que están casados, le siguen los solteros con un 45% y el resto con un 2%.

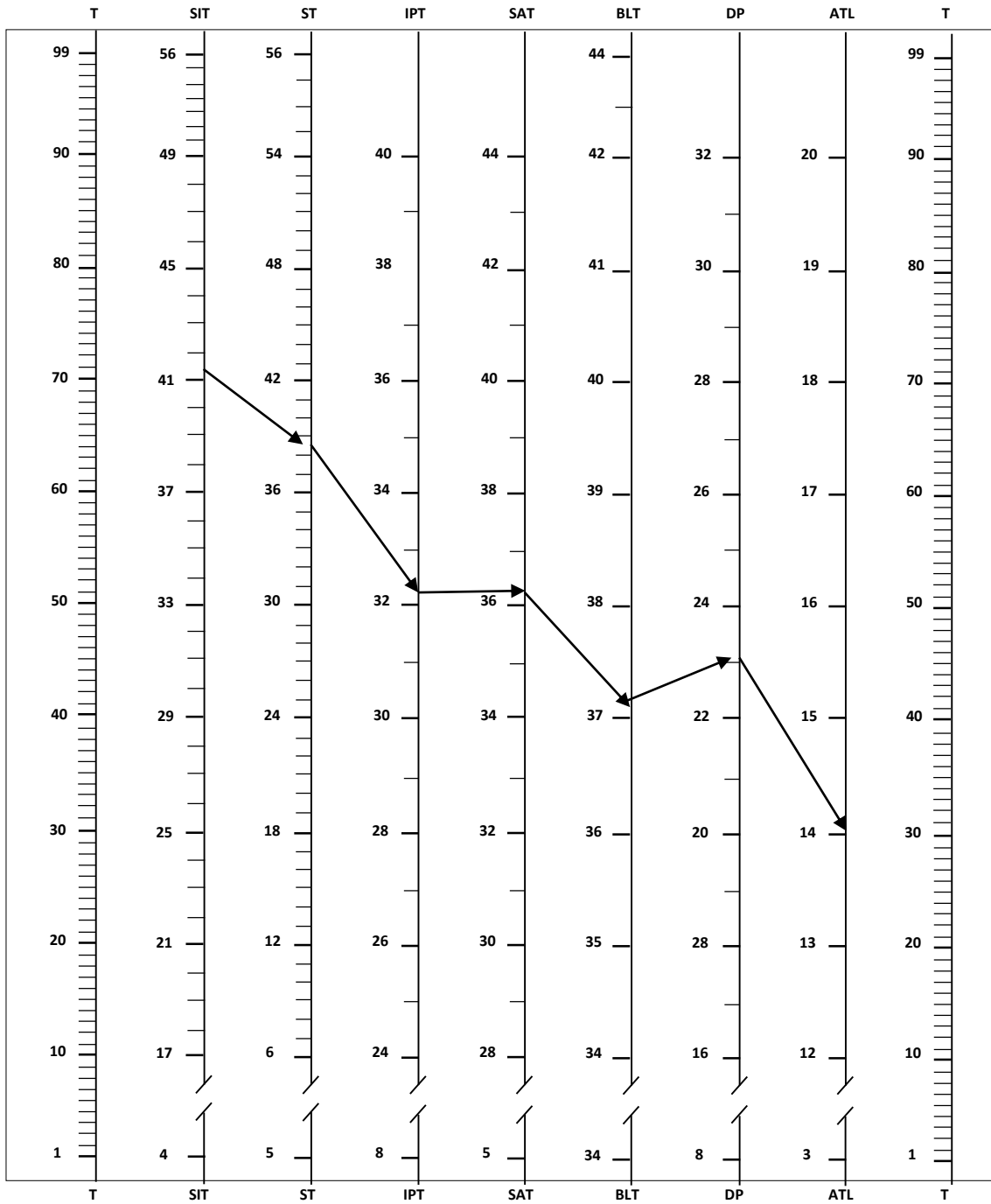
El 42% de los empleados de la organización cuentan con un nivel de estudios de licenciatura, seguido con un porcentaje interesante de un 33% de nivel de estudio de posgrado, le sigue un 15% estudios comerciales y por último con un 10% de bachillerato.

Los trabajadores de la organización tanto de confianza como sindicalizados se encuentran con un porcentaje igual con un 50%.

Los años de antigüedad que tienen los empleados en la empresa, por lo tanto se pueda dar cuenta con el 55% que más de la mitad de los empleados tienen más de 10 años trabajando en la empresa, le siguen con un 20% los que tienen poco menos de 3 años, 15% de 3 a 5 años y posteriormente con un 10% los de 6 a 10 años laborando.

En la siguiente grafica se muestran los resultados obtenidos de la totalidad de la muestra de cada dimensión evaluadas por el instrumento aplicado de CVT-GOHISALO.

Hoja de calificación CVT-GOHISALO



- T Puntaje T.
- SIT Soporte institucional para el trabajo.
- ST Seguridad en el trabajo.
- IPT Integridad al puesto de trabajo.
- SAT Satisfacción por el trabajo.
- BLT Bienestar logrado a través del trabajo.
- DP Desarrollo profesional.
- ATL Administración del tiempo libre.

Descripción de los resultados de las dimensiones.

Soporte Institucional para el Trabajo

Se observa que el puntaje obtenido está en la media normal con una preocupante tendencia a la baja esto, plantea una limitada satisfacción laboral por la baja motivación en la funciones que le son asignadas a los empleados , por el poco apoyo para realizar funciones eficientes, y por lo general optan por el distanciamiento ante sus jefes , no existe adecuada comunicación entre compañeros , y no se visualizan con oportunidades para obtener un puesto de nivel jerárquico más alto , se limitan a expresar sus opiniones por temor a represarías por lo tanto la puntuación obtenida indica que el trabajador presenta una tendencia a la insatisfacción personal en el trabajo.

Seguridad en el Trabajo

El resultado obtenido presenta una poca satisfacción en su trabajo, perciben que su salario es poco para las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo, es decir no cubre con sus necesidades personales, no ven oportunidades de acenso, sienten injusticias por parte de la empresa en cuanto a oportunidades de ascensos, evoluciones y capacitación que se les brindan, regularmente estas personas presentan problemas de salud relacionadas con las condiciones de trabajo.

Integración al Puesto de Trabajo.

Los resultados obtenidos presentan niveles bajos en esta dimensión, los trabajadores no están conformes con los objetivos de la institución, se desmotivan fácilmente y hacen responsables a otros compañeros de trabajo de sus fracasos laborales, son poco cooperativos y tienen conflictos debido a la baja capacitación que existe en la empresa.

Satisfacción por el Trabajo.

En el puntaje obtenido se observa que los empleados tienen un nivel bajo de satisfacción por el trabajo , se sienten insatisfechos por la funciones asignadas en su puesto de trabajo, debido a la modalidad de contratación , duración de la jornada de trabajo , cantidad de trabajo que se les asigna , otras funciones que afectan a la satisfacción laboral la manera en que la empresa toma en cuenta las habilidades potenciales y creatividad de sus trabajadores, otra razón , es la falta de reconocimiento que existe para los empleado por sus logros laborales , es por ello que los empleados están insatisfechos en la calidad de vida laboral.

Bienestar Logrado a Través del Trabajo y Administración del Tiempo Libre.

Estas dimensiones plantean que los empleados se sienten insatisfechos con su percepción de utilidad, con el disfrute de actividad laboral, las condiciones de su vivienda no son las esperadas, evaluación de su salud en general, cuidado de su nutrición así como el equilibrio entre su trabajo y la vida familiar, así como la planificación de su tiempo libre. Otro factor que participa en la insatisfacción en esta dimensión, es la prolongación de su jornada laboral y llevan trabajo a casa, a los empleados se le va en tiempo en otras actividades que no cumplen con los objetivos de la institución.

Desarrollo Personal

En esta dimensión presentan puntaje demasiado bajo en sus niveles de satisfacción, no participan en los objetivos o metas de la institución, el trabajador expresa inseguridad por los logros alcanzados, y se siente vulnerable ante el trato con los usuarios y compañeros de trabajo.

Conclusiones.

Para la realización de esta investigación se analizaron algunos modelos teóricos referentes a la calidad de vida laboral enfocada al indicador individual de satisfacción laboral. Con el objetivo de conocer la calidad de vida laboral y su satisfacción de los empleados en una empresa que practica la responsabilidad social. Para poder lograr el objetivo planeado se utilizó el instrumento CVT-GOHISALO. Los datos obtenidos y procesados, fueron complementados con las entrevistas para conocer las prácticas de responsabilidad que caracterizan a la organización.

En base a los resultados obtenidos mediante los instrumentos para medir la calidad de vida laboral, se puede dar cuenta que en la organización los niveles de satisfacción laboral son bajos, ya que se sienten insatisfechos en su lugar de trabajo, ya que las funciones que se les asignan no son de su agrado o la cantidad de trabajo es excesiva, también puede repercutir en este caso la falta de reconocimiento a los empleados por sus logros laborales y las atenciones que se le brindan. Otro aspecto que puede afectar a la satisfacción laboral es la poca relación de convivencia que existe en la empresa con el trabajador y su familia, ya que una buena relación entre ambas ayuda a que el trabajador este satisfecho y de esta forma rinde mejor en su área laboral.

Es importante que la organización trabaje por lograr la calidad de vida laboral, para llegar a tener personal motivado, entusiasta, comprometido con la empresa, satisfecho laboralmente, de esta manera rinden mejor y se beneficia la misma organización al tener personal laborando con calidad.

Referencias bibliográficas

Aguilera Castro A. (2012). Crecimiento empresarial Basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y Gestión*

Caravedo B. (2003) ¿Cómo promover la responsabilidad social empresarial? La experiencia peruana

Calderon, J.F. (2012). *Cemefi*. http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Castro, a., & Puerto Becerra, (2012). Crecimiento empresarial Basado en la responsabilidad social empresarial. *pensamiento y gestion*.

Chiang Vega M., Krausse Martinez K. Estudio empirico de calidad de vida labora, cuatro indicadores: satisfaccion laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo , organizacion e indicador global, sector privado y público. Desarrollo, aplicacion y validacion del instrumento. *Horizontes empresariales*.

Europea, C. (2001). *Libro Verde* .

Garrido Pinzón J., Uribe Rodrigues A .F., Blanch Jose M. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral.

Gonzalez Baltazar R., Hidalgo Santacruz G., Salazar Estrada J.G.. (2009). *Instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo. CVT-GOHISALO*. Guadalajara, Jalisco: Ediciones de la noche.

Segurado Torres A; Agullo Tomás E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde Psicología Social. *Psicothema* .

APLICACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO PARA LA MEJORA EN LA COMUNICACIÓN; CASO HOSPITAL REGIONAL

**SERGIO ARTURO NOVELO ÑECO
ANGEL MACHORRO RODRÍGUEZ
NURIA ORTEGA PETERSON**

Resumen

El presente trabajo tiene como objeto apoyar a la mejora del servicio de un hospital de la región mediante un incremento en la eficiencia del sistema de comunicación con el que cuenta la institución, apoyándose en la aplicación del cambio planeado, en la aplicación se encontró resistencia al cambio, sin embargo durante el desarrollo del trabajo se fue encontrando aprobación y cooperación para la mejora la efectividad de la comunicación a través; carteles, controles visuales apropiados, recolección y atención de quejas y sugerencias, circulación de información relevante por comités, definición de un responsable de la comunicación organizacional

Palabras clave: Cambio, planeado, Recongelamiento, hospital, desarrollo.

Summary

This paper aims to support the improvement of hospital services in the region by increasing the efficiency of the communication system to the institution, based on the implementation of the planned change in the application resistance was found to Instead, however during development work it was finding approval and cooperation to improve the effectiveness of communication through; posters, appropriate visual checks, collection and handling complaints and suggestions, circulation of relevant information by committees responsible for defining an organizational communication

Keywords: Change, planned, refreezing, hospital development.

El hospital

El Hospital en estudio es una unidad dependiente de los servicios de salud que oferta atención médica especializada a 900,000 habitantes sin seguridad social, que habitan en 1,510 localidades de 56 municipios. Es una institución de referencia para 6 hospitales de subzona así como de 142 unidades de primer nivel de atención y pacientes provenientes otros estados vecinos. Oferta consulta externa de especialidad en turnos matutinos y vespertinos de lunes a viernes, atenciones de urgencias las 24 horas los 365 días del año y hospitalización.

La dirección ha establecido acciones sistemáticas para establecer objetivos estratégicos y desarrollar procesos, identificando las cadenas cliente-proveedor-servicio, teniendo como estrategia referencial el programa de mejora continua de la calidad de atención medica de la dirección de calidad de la secretaria de salud. En esta actividad se definieron los procesos estratégicos o claves del hospital: consulta externa, urgencias y hospitalización.

La plantilla del personal está conformada por 645 trabajadores, su estructura jerárquica se componen en gerencias organizadas en 2 subdirecciones: médica y administrativa; las jefaturas de la enseñanza, calidad, enfermería, calidad y administración de la red, dependen directamente de la dirección.

La estructura organizacional es compleja por lo cual las instrucciones emitidas entre los departamentos y por la administración deben ser precisos para lograr un mejor desempeño en las funciones del hospital.

Aunque que cuentan con un sistema de información que han utilizado por años es necesario darle un enfoque hacia la sistematización para lograr un incremento en la eficiencia; el personal se clasifica en; médicos especialista, enfermeras, trabajadores sociales y personal administrativo que deben de cumplir metas y objetivos comunes, por lo cual se requiere de información eficiente entre todos los miembros de la organización para evitar malos entendidos y complicaciones que no permitan laborar eficientemente.

La estructura orgánica bajo la cual se desarrolla la operación de la institución es lineal con comunicación ascendente y descendente (Figura 1)

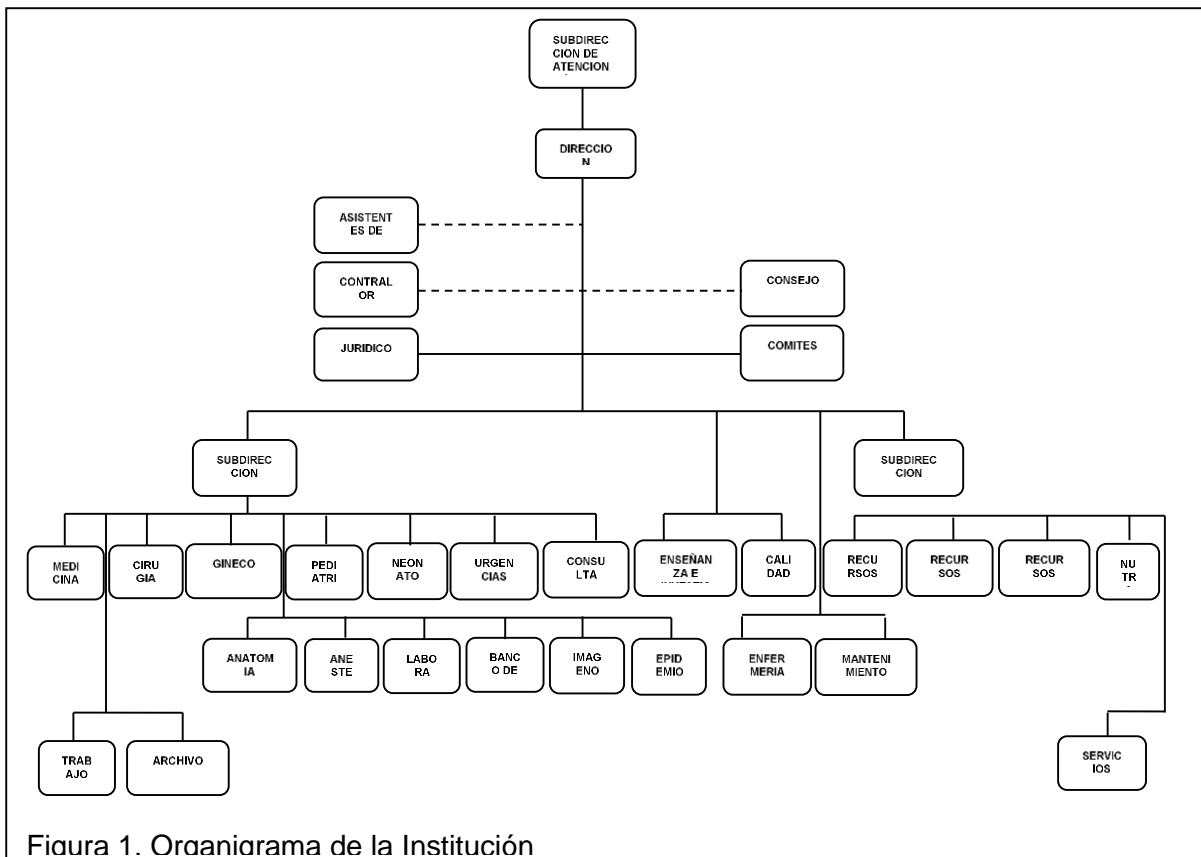


Figura 1. Organograma de la Institución

A la fecha, 32 médicos son los que proporcionan el servicio de consulta externa. El área de consulta externa es dependiente de la subdirección médica, la cual es la que tiene un mayor número de departamentos a su cargo dentro de la estructura organizacional.

Revisión bibliográfica Administración pública

Apipilhuasco (2008) menciona que la Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, de aquí se puede determinar que la principal función de la administración pública es proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades de los ciudadanos relacionados con los servicios demandados.

La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos y/o las empresas en virtud de las necesidades que deben de satisfacer cotidianamente y a partir de los recursos materiales, de aquí se desprende, tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir, esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser eficaz y oportuna.

Centralización Administrativa

La centralización administrativa es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo, la principal cualidad de la centralización de administrativa, es que las entidades centralizadas se encuentran relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante donde en cúspide de la administración pública centralizada se encuentra el Presidente de la República y subordinados a él se localizan todos aquellos órganos públicos inferiores.

Las ordenes y la toma de decisiones de la administración pública centralizada descienden invariablemente del órgano mayor al inferior, de tal manera que todas las entidades administrativas guardan un orden y obedecen a los imperativos que emite la cúspide de la organización central. Todo ente inferior se encuentra supeditado al superior; y cada órgano administrativo tiene su propia competencia.

La competencia determinada por la ley fija las circunstancias en las que el órgano tiene la obligación de actuar o abstenerse en cierta materia o área de la administración, así como determina el grado de actuación y la superficie territorial en la que habrá de circunscribirse la actuación del órgano.

Los órganos administrativos que forman parte de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado; los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica. Sría. de Gobernación, (Delgadillo, 2000).

Desconcentración administrativa

El incremento poblacional y la necesidad de prestar a los ciudadanos de una manera más pronta y los servicios públicos, provocó que la Administración Pública busque nuevas formas de organización que permitan una mayor rapidez en la toma de decisiones. De esta manera se comenzó a promover en el país el establecimiento de un sistema administrativo simplificado, la simplificación administrativa implicó tanto la agilización de los trámites administrativos, limitando la cantidad de requisitos para su realización y en el ámbito orgánico significó la adopción del modelo administrativo desconcentrado.

Los organismos desconcentrados dependen en todo momento del órgano administrativo al que se encuentran subordinados, sin embargo, el organismo no guarda una relación de subordinación jerárquica respecto a los otros órganos que forman parte de la administración pública central. Los organismos desconcentrados dependen directamente del titular de la entidad central de cuya estructura forman parte, es un acto de legislación por medio del cual se transfieren ciertas facultades de un órgano central a los organismos que forman parte de su propia estructura con la finalidad de que la actividad que realiza la administración se haga de un modo pronto y expedito, el organismo administrativo además carece de patrimonio propio, por lo que no formula su propio presupuesto, sino que este le es determinado y asignado por el titular de la entidad central de la que depende.

Descentralización administrativa

Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales, los organismo descentralizados son entidades creadas por la ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

El objeto que puede ocupar a un organismo descentralizado es aquel que de origen que corresponde realizar al Estado; para lo cual la Ley de las Entidades Paraestatales reconoce tres posibles objetos que puede tener las personas jurídicas que se constituyan como organismos descentralizados; entre los que se encuentran la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias; la prestación de un servicio público o social; o en su caso, la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social, para la operación de su objeto, el organismo descentralizado cuenta tanto con autonomía técnica como con autonomía patrimonial para tomar las decisiones perentorias, no obstante su autonomía, las entidades descentralizadas se encuentran sometidas a las actividades de control y vigilancia de la Administración Pública Central.

Diagnostico Empresarial

Este término es utilizado por el Dr. Martín Flor Romero (2006), en su libro "Organización y Procesos Empresariales". Lo define como: "... el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos", a su vez Juan Gerardo Garza Treviño (1999) expresa: "Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia".

Apoyado en los conceptos anteriores se puede decir que la empresa es una modalidad específica de organización, en donde su finalidad es netamente económica; en otras palabras, busca el lucro. El autor enfatiza que todas las empresas son organizaciones, pero no por eso todas las organizaciones son empresas. La organización viene a representar el género, y la empresa es una especie del complejo mundo de las organizaciones.

Diagnostico Organizacional

Este diagnóstico es utilizado por Harold Koontz (1998) en su libro "Administración, una perspectiva global", como una de las etapas del Desarrollo Organizacional cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden en la necesidad de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación.

La base del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Este tipo de exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas u organizaciones. Al ser identificados los problemas de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a la eliminación o disminución de estos, que en conjunto constituyen una parte importante de una planeación operativa, con estos conceptos en mente se pueden realizar cambios, para proyectar tendencias de desarrollo y para planificación en la organización. Es una herramienta fundamental para conocer a la organización y proyectar el futuro de esta.

La importancia radica en que el director de la organización asuma con responsabilidad que este diagnóstico lleva un gran cauce comunicacional logrando la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y trabajo grupal descubriendo valores y principios básicos de una organización.

Comunicación y la organización

La palabra comunicación tiene muchos significados y definiciones, pero la mayoría coinciden en que es un proceso de compartir entre los participantes, sobre una base de envío y recepción de mensajes, es un proceso con diversas características (Collado, 1991):

Las dimensiones más importantes de la comunicación conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social.

Fisher (1978, en Jablin et al. 1987) propone 4 perspectivas en el estudio de la comunicación. Sin embargo, en todos ellos existen los componentes básicos; “mensaje, canal, emisor-receptor, transmisión, codificación-decodificación, significado, retroalimentación y efectos de comunicación”.

Putman (1987) menciona que en la comunicación nacen la mayoría de los procesos organizacionales, contribuye tanto en el desarrollo como en la representación de estructuras y es perfeccionada por un número de características organizacionales e individuales, incluyendo tamaño, departamento, autonomía y aspiración de ascenso, la comunicación se refiere a un tipo específico de valores informativos: los que se expresan de manera simbólica. Por consiguiente, aquella información que no pueda ser traducida de esta manera no tiene valor comunicativo.

Comunicación interna

Las organizaciones transmiten numerosos mensajes al exterior, y de múltiples maneras. Uno de los elementos clave en esa comunicación lo constituyen las personas que trabajan en la empresa. Y es que después de una jornada laboral, los empleados hablan y contactan con otras personas, sobre cómo les fue en el día laboral (Jiménez, 1998), la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano.

Entre otros los objetivos que persigue la comunicación interna son los siguientes:

- Lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores).
- Mayor y mejor comunicación (debe ser conocida a través de canales formales).
- Motivación, credibilidad y confianza.

La comunicación es un instrumento de gestión que debe servir a los fines de la empresa y desarrollar un modo de relación social privilegiado o gestionar las oposiciones y conflictos dentro de un interés óptimo para todos (Pontoizeau, 1991).

La comunicación interna está formada por canales formales e informales. Los primeros son aquellos que se definen por la estructura establecida por la organización, la cual incluye ordenar los niveles de organización como divisiones, departamentos, así como responsabilidades específicas, posiciones y descripciones de trabajo para cada miembro. Por otra parte, los canales informales no son planeados y no siempre siguen la estructura formal de la organización pero surgen de manera natural de la interacción social entre los miembros de la organización (Davis, 1990).

Dentro de las distorsiones de la comunicación existen Los rumores son una forma de comunicación que pocas veces se toma en consideración pero que se encuentra presente en todas las organizaciones. El rumor surge principalmente de las necesidades básicas de los miembros de la organización de ser informados; viaja rápidamente sin dirección alguna y todos tienen acceso a ella, por lo que su propagación es muy ágil (Darnton, 1750).

Los rumores reflejan la trama de las relaciones jerárquicas entre trabajadores y superiores, además de los antagonismos entre los propios individuos. En la organización se convive con frustraciones reprimidas así como con una constante ansiedad de la pérdida del puesto de trabajo. Por lo tanto, los rumores nacen como reacción a estas realidades; funcionan como un contrapoder de los trabajadores a la dirección. Puede decirse que el rumor

moviliza; condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el clima deseado; se oponen a proyectos cuando se adelantan y organizan la resistencia, es decir, se enfrentan a la aceptación pasiva del hecho consumado, del cual se sabe casi siempre demasiado tarde; y obliga a hablar a la dirección, la fuerza a romper el silencio, difunde el rumor para sacar la verdad. (Kapferer, 1989).

Cambio planeado

Debido a los cambios vertiginosos de la actualidad propiciados por los incrementos en la tecnología y la apertura comercial entre los países del mundo, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En este escenario cambiante y dinámico, es necesaria la implementación por parte de la organización, de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. En consecuencia de estas necesidades organizacionales surgen los esfuerzos sistemáticos del cambio planeado del desarrollo organizacional (Cummings y Worley, 2007)

Las fuerzas que ponen en marcha el Desarrollo Organizacional pueden ser las que provienen del ambiente, como lo son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales). En cambio están las demás fuerzas que son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen al interior de la organización. Los cambios que ocurren en la actualidad exigen revitalizar y reconstruir organizaciones, pues deben ser adaptativas y los cambios organizacionales deben ser planeados. Existen dos tipos de cambio (Figura 2):

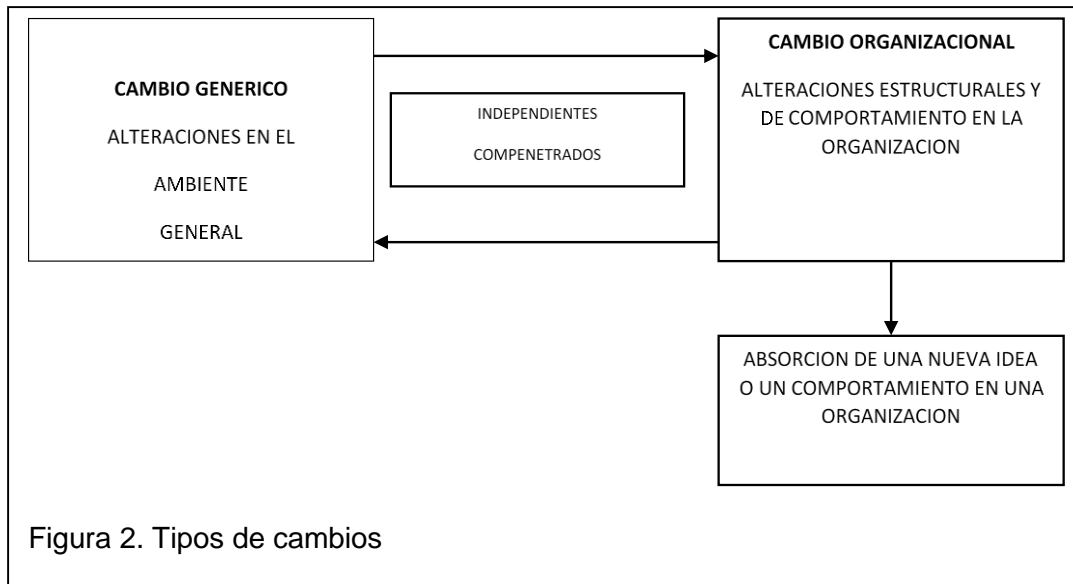


Figura 2. Tipos de cambios

El cambio genérico es motivado por las fuerzas naturales en cuyo resultado no es posible influir con la intervención controlada del hombre, y el segundo es el cambio organizacional y en donde el hombre puede construir los resultados mediante un proceso sistémico de cambio planeado, con el análisis de las fuerzas endógenas y exógenas, que crean la necesidad de cambio de la organización, a partir de esto surge la brecha de desempeño, que es la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado. Para detectar los cambios graduales es necesario establecer un sistema sensible de monitoreo y de esta manera poder determinar si es necesario modificar la estructura, la cultura, tecnología o sus productos y/o servicios

La comprensión teórica de la comunicación organizacional permite determinar un método de desarrollo de la mejora de las mismas en el HRRB por lo cual el estudio que aborda dicho trabajo de tesis, maneja un nivel de conocimiento científico de tipo documental, prospectiva, longitudinal, explicativa. Esto ayudará a descubrir en qué estado se encuentran las comunicaciones, de qué naturaleza son y cómo se han manejado para posteriormente hacer más eficiente dicha comunicación.

Lippit, Watson y Wesley (1958) y su modelo sirvieron de base para la formulación de una metodología que se tomará en cuenta para la mejora de la comunicación organizacional debido a que "El proceso de desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido

por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento" (Grieves, 2003).

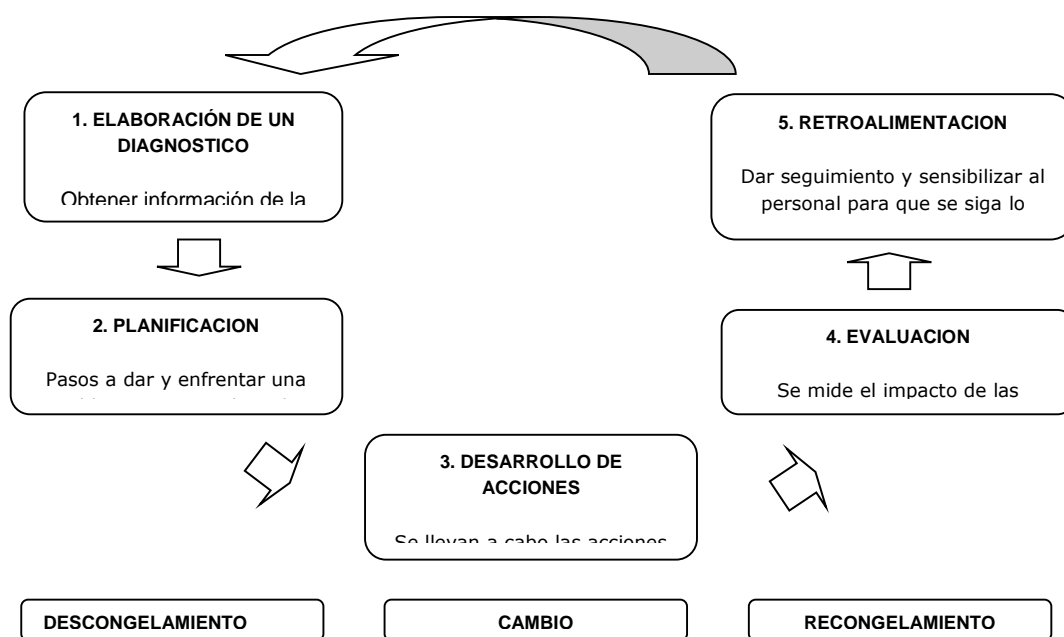


Figura 3 Metodología basada en el modelo de Lippit, Watson y Wesley.

Dicho modelo pretende dar un enfoque integral entre la gestión de comunicación y el cambio organizacional del Hospital. Las actividades de dicha metodología buscan que el cambio planeado aumente la efectividad total de la organización. Son pasos que parecen simples, pero en la práctica rara vez se siguen.

Desarrollo del trabajo

Mediante el involucramiento con la institución, el personal y la observación, se ha podido notar que actualmente el hospital atraviesa por una situación difícil pues los recursos con los que se cuentan se ven limitados en muchos sentidos, con la operación a lo largo de varios años han ido deteriorando la infraestructura física del hospital, su estructura interna y las relaciones personales (procesos, personal, entre otros), como consecuencia ha ocasionado que se trabaje en un ambiente tenso pues el personal no puede laborar de manera adecuada si no cuenta con los recursos que necesita, y sin que se lo propongan propicia que los usuarios estén en descontento y realicen protestas dentro y fuera del hospital.

Diagnóstico de la comunicación

Para la realización del diagnóstico de la comunicación dentro del HRRB se procedió a su realización en 3 secciones de acuerdo a las teorías analizadas; estas partes del diagnóstico implican:

- Encuestas
- Entrevista y
- Observación

Encuesta

Para la realización de las encuestas dentro del Hospital, se analizó el universo finito con el que cuenta y se procedió a la realización de un muestro aleatorio simple para determinar cuál sería el personal al que se le aplicaría dicha encuesta.

La plantilla del personal del HRRB está conformada por 811 personas, sin embargo se tuvieron criterios de exclusión para la realización de la muestra y que se presentan a continuación:

Tabla 1. Exclusiones

PERSONAL	CANTIDAD
Personal jubilado	6
Personal Finando	1
Personal comisionado	7
Personal con licencia sindical	4
Personal enfermo	4
Internos de pregrado	20
TOTAL	42

Nota: En conjunto con el departamento de calidad del hospital, los internos de pregrado estuvieron excluidos de la muestra ya que terminaron su estancia en semanas anteriores y pudo existir un sesgo en los resultados obtenidos de la encuesta.

Por lo tanto el universo real se redujo a 769 personas. Debido a que la población es finita, se emplea la siguiente fórmula para determinar la muestra:

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

Donde:

- Nc = Nivel de confianza (95%)
- N = Universo
- p = Probabilidad de éxito (50%)
- q = Probabilidad de fracaso (50%)
- e = Margen de error (10%)
- n = Tamaño de la muestra

El nivel de confianza utilizado para la determinación de la muestra es de un 95% que equivale al 1.96, el margen de error del 10% y para una probabilidad de éxito y fracaso iguales, es decir, del 50%.

Al aplicar esta fórmula se obtienen los siguientes resultados:

$$n = \frac{1.96^2 (769)(0.5)(0.5)}{0.10^2 (768) + 1.96^2 (0.5)(0.5)} = 85.4760 \approx \mathbf{85 \text{ encuestas}}$$

La encuesta aplicada está dividida en varias secciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Planeación
- Retroalimentación
- Comunicación formal
- Comunicación informal
- Codificación
- Recursos Tecnológicos

Resultados de las secciones estudiadas

De la Planeación del Hospital

De manera general a esta sección, se tiene una aceptación del 70.8% en que la administración del hospital organiza la comunicación dentro de este rubro, sin embargo hace falta darle mayor importancia a la comunicación en la institución, debido a que el resto del personal expresa su inconformidad pues no reciben la información pertinente a lo tratado en los comités y consejo técnico, haciendo que no se sientan involucrados con los planes del hospital

De la Retroalimentación de la información

Solo se tiene un 65.7% opina en que la retroalimentación de sus medios de comunicación es excelente, por tanto se requiere reforzar la comunicación entre los mandos altos y el personal, de tal forma que la brecha entre estos sea más pequeña. Los puntos más importantes a recalcar en esta sección son los relacionados al buzón de

sugerencias y a la retroalimentación del correo electrónico, teniendo un porcentaje importante que no está conforme con la retroalimentación de estos medios; una observación en este grupo de personas es que tienen limitado acceso a los medios electrónicos bloqueando la posibilidad de retroalimentación por este medio.

De la Comunicación Formal

En cuanto a la Comunicación formal, está dividida en 2 partes. La primera se refiere al valor de la información dentro de los medios formales, y la segunda hace referencia al grado de utilidad de dichos medios. El punto relacionado a la información manejada en la intranet del hospital tiene un porcentaje de 46% a estar en desacuerdo con el valor de la misma, los comentarios hechos por el mismo personal no todos tienen el acceso a la intranet, ya sea por desconocimiento de la misma o que no cuentan con el equipo de cómputo en su lugar de trabajo.

El segundo apartado de esta sección da resultados de suma importancia; el 57% de los encuestados están de acuerdo en que la información que se publica en los tableros de información debe ser actualizada constantemente, también se observa una tendencia a del 50% a esta en desacuerdo sobre el posicionamiento de los letreros que se encuentran dentro del hospital.

Por otro lado el 73% del personal está muy de acuerdo en que un mapa de posicionamiento dentro del hospital sería de gran ayuda, {esto se pudo corroborar con las observaciones realizadas y los comentarios hechos por los mismos usuarios sobre la necesidad de contar con un mapa que los ayude a posicionarse.

De manera general a esta sección se concluye que se tiene un 71.3% de aceptación en que sus diversos medios de comunicación formal llevan información valiosa dentro del hospital y son de utilidad, pero hay que poner especial atención a las observaciones en este análisis.

De la Comunicación Informal

De forma general, las preguntas realizadas en esta sección muestran el 53.7% de aceptación a la afirmación de que la comunicación informal (pláticas en pasillos, cafetería, tiempo de descanso y rumores) proporciona información valiosa, sobre todo por su comodidad.

De la Codificación

Según los resultados obtenidos, se aprecia que la información recibida por parte de la Dirección es emitida de forma entendible para el resto del personal en un 73.3%. Así que hay que reforzar la forma en que es transmitida la información al personal del hospital para incrementar la fiabilidad y mejorar los resultados.

De los Recursos Tecnológicos

Para terminar, en la última sección se tiene que existe un 57.8% de aceptación en que las tecnologías usadas en el hospital cumplen su función en cuanto a transmitir y recibir información. Sin embargo se tuvieron comentarios relacionados a la falta de computadoras en el área de trabajo, por lo cual esta sección no aplicaba en algunos casos.

Entrevista

Con el objetivo de diagnosticar el estado de la comunicación organizacional se diseñó y se aplicó una entrevista con el Director de la organización y con los jefes de algunos de los departamentos.

Dichas entrevistas son para obtener información valiosa, en primera parte sobre la relación y el grado de importancia que existe entre cada departamento del hospital. Dentro del Hospital existen 27 departamentos los cuales se mencionan a continuación:

- Medicina Interna
- Cirugía General
- Gineco obstetricia
- Pediatría
- Neonatología
- Anatomía patológica
- Anestesiología
- Urgencias
- Laboratorio
- Consulta externa
- Banco de sangre
- Recursos humanos
- Recursos Financieros
- Recursos materiales
- Mantenimiento
- Nutrición
- Trabajo social
- Estadística
- Servicios generales
- Imagenología
- Epidemiología
- Subdirección medica

- Enseñanza e investigación
- Calidad
- Enfermería
- Subdirección administrativa
- Dirección

Se definieron criterios de evaluación relacionados con la comunicación con la intención de saber qué importancia le da el personal a cada uno de los factores y así elaborar un plan de acción que ayude a mejorar dichos aspectos. Cada uno de los entrevistados le asigno una ponderación a la relación existente entre cada departamento de acuerdo a los criterios de evaluación mencionados; esta ponderación y criterios de evaluación se presentan en las tablas 2 y 3:

CRITERIOS DE EVALUACION
1. Comunicación rápida
2. Sin ruido semántico
3. Comunicación bidireccional (<i>feedback</i>)
4. Sin intermediarios

Tabla 2. Criterios de evaluación

COLOR	VALOR	SIGNIFICADO
	1	Extremadamente importante
	2	Muy importante
	3	Importante
	4	Poco importante
	5	Nada importante
	NO APLICA	NO APLICA

Tabla 3. Ponderación de la evaluación

Lo más destacado dentro de la tabla 4, es que los jefes de departamento están de acuerdo en que es extremadamente importante que la Dirección tenga una comunicación rápida y fluida con al menos el 85% de los departamentos con los que cuenta el Hospital. Así también se observa una importancia elevada en que el departamento de enfermería tenga una comunicación rápida con la mayoría de los departamentos pues el personal que maneja dicha área debe de estar comunicado con los departamentos correspondientes. Y algunos de los departamentos que tienen mayor afluencia de pacientes como cirugía general, medicina interna, pediatría y neonatología también tienen una gran importancia en lo que respecta a un flujo de información rápido con las demás áreas del hospital. Se presentan los resultados conjuntos de los jefes de departamento sobre el juicio emitido por cada uno, se muestra el resultado de la importancia de la relación departamental tomando en cuenta el criterio de “comunicación rápida”.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	MED. INTERNA	QUIRUGIA GENERAL	GINECO OBSTETRICIA	PEDIATRIA	NEONAT.	ANAT. PATOL.	ANESTES.	URGENCIAS	LABORAT.	CONSULTA EXTERNA	BANCO DE SANGRE	IMAGEN	EPIDEMIO.	ENSEÑ. E INVESTIG.	CALIDAD	ENFERMERIA	RECURSOS HUMANOS	MANITTO.	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	NUTRICION	TRABAJO SOCIAL	ESTADISTICA	SERVICIOS GENERALES	SUBD. MEDICA	SUBD. ADMINA.	DIRECCION	
1 MED. INTER.																												
2 QUIRUG. GEN.																												
3 GINECO OBST.																												
4 PEDIATRIA																												
5 NEONAT.																												
6 ANAT.PATOL.																												
7 ANESTES.																												
8 URGENCIAS																												
9 LABORATORIO																												
10 CONS. EXTERNA																												
11 BAN. DE SANG.																												
12 IMAGEN																												
13 EPIDEM.																												
14 ENSEÑ. E INVESTIG.																												
15 CALIDAD																												
16 ENFERMERIA																												
17 REC. HUM.																												
18 MANITTO.																												
19 REC. MATER.																												
20 REC. FINAN.																												
21 NUTRICION																												
22 TRABAJO SOCIAL																												
23 ESTADISTICA																												
24 SERV. GENER.																												
25 SUBD. MEDICA																												
26 SUBD. ADMINA.																												
27 DIRECCION																												

Tabla 4. Relación interdepartamental del criterio de comunicación rápida

El siguiente criterio evaluado fue el correspondiente al ruido semántico, con el cual se obtuvieron las siguientes observaciones (Tabla 5):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	MEDICINA INTERNA	QUIRUGIA GENERAL	GINECO OBSTETRICIA	PEDIATRIA	NEONAT.	ANAT. PATOL.	ANESTES.	URGENCIAS	LABORAT.	CONSULTA EXTERNA	BANCO DE SANGRE	IMAGEN	EPIDEMIO.	ENSER. E INVESTIG.	CALIDAD	ENFERMERIA	RECURSOS HUMANOS	MANITTO.	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	NUTRICION	TRABAJO SOCIAL	ESTADISTICA	SERVICIOS GENERALES	SUBO. MEDICA	SUBO. ADMIVA.	DIRECCION	
1	MED. INTER.																											
2	QUIRUG. GEN.																											
3	GINECO OBST.																											
4	PEDIATRIA																											
5	NEONAT.																											
6	ANAT. PATOL.																											
7	ANESTES.																											
8	URGENCIAS																											
9	LABORATORIO																											
10	CONS. EXTERNA																											
11	BAN. DE SANG.																											
12	IMAGEN																											
13	EPIDEM.																											
14	ENSER. E INVESTIG.																											
15	CALIDAD																											
16	ENFERMERIA																											
17	REC. HUM.																											
18	MANITTO.																											
19	REC. MATER.																											
20	REC. FINAC.																											
21	NUTRICION																											
22	TRABAJO SOCIAL																											
23	ESTADISTICA																											
24	SERV. GENER.																											
25	SUBO. MEDICA																											
26	SUBO. ADMIVA.																											

Tabla 5. Relación interdepartamental del criterio de comunicación sin ruido semántico

Como conclusión a la relación de interdepartamental y este criterio, departamentos como medicina interna, cirugía general, gineco obstetricia, pediatría y neonatología que son algunas áreas donde están en constante contacto con los usuarios, no pueden tener ruido semántico con otros departamentos pues un mal entendimiento de la información que se transmite podría causar serios problemas en la salud de los usuarios. La tendencia entre las áreas del hospital con respecto a una comunicación sin ruido semántico es hacia una extrema importancia a comparación del primer criterio que muestra mayor jerarquía en la relación interdepartamental.

El siguiente criterio evaluado fue el correspondiente a la comunicación bidireccional, en este apartado se observan los resultados en la tabla 6.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
	MEDICINA INTERNA	QUIRUGIA GENERAL	GINECO OBSTETRICIA	PEDIATRIA	NEONAT.	ANAT. PATOL.	ANESTES.	URGENCIAS	LABORAT.	CONSULTA EXTERNA	BANCO DE SANGRE	IMAGEN	EPIDEMIO.	ENSER. E INVESTIG.	CALIDAD	ENFERMERIA	RECURSOS HUMANOS	MANITTO.	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	NUTRICION	TRABAJO SOCIAL	ESTADISTICA	SERVICIOS GENERALES	SUBO. MEDICA	SUBO. ADMIVA.	DIRECCION	
1	MED. INTER.																											
2	QUIRUG. GEN.																											
3	GINECO OBST.																											
4	PEDIATRIA																											
5	NEONAT.																											
6	ANAT. PATOL.																											
7	ANESTES.																											
8	URGENCIAS																											
9	LABORATORIO																											
10	CONS. EXTERNA																											
11	BAN. DE SANG.																											
12	IMAGEN																											
13	EPIDEM.																											
14	ENSER. E INVESTIG.																											
15	CALIDAD																											
16	ENFERMERIA																											
17	REC. HUM.																											
18	MANITTO.																											
19	REC. MATER.																											
20	REC. FINAC.																											
21	NUTRICION																											
22	TRABAJO SOCIAL																											
23	ESTADISTICA																											
24	SERV. GENER.																											
25	SUBO. MEDICA																											
26	SUBO. ADMIVA.																											

Tabla 6. Relación interdepartamental del criterio de comunicación bidireccional

Se puede observar que nuevamente la dirección como las dos subdirecciones le dan mucha importancia a este criterio, sin embargo en los departamentos como recursos humanos, recursos financieros, nutrición y trabajo social la importancia disminuyendo tratándose de una comunicación bidireccional, en este punto se debe destacar que los departamentos que tienen mayor contacto con el usuario tienen un mayor grado de importancia la comunicación de este tipo.

El último criterio analizado fue el de una comunicación sin intermediarios, los resultados de la evaluación de este factor se muestran en la tabla 7.

		MEDICINA INTERNA	QUIRUGIA GENERAL	GINECO OBSTETRICIA	PEDIATRIA	NEONAT.	ANAT. PATOL.	ANESTES.	URGENCIAS	LABORAT.	CONSULTA EXTERNA	BANCO DE SANGRE	IMAGEN	EPIDEMIO.	ENSEÑ. E INVESTIG.	CALIDAD	ENFERMERIA	RECURSOS HUMANOS	MANITTO.	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	NUTRICION	TRABAJO SOCIAL	ESTADISTICA	SERVICIOS GENERALES	SUBD. MEDICA	SUBD. ADMINA.	DIRECCION	
1	MED. INTER.																												
2	QUIRUG. GEN.																												
3	GINECO OBST.																												
4	PEDIATRIA																												
5	NEONAT.																												
6	ANAT. PATOL.																												
7	ANESTES.																												
8	URGENCIAS																												
9	LABORATORIO																												
10	CONS. EXTERNA																												
11	BAN. DE SANG.																												
12	IMAGEN																												
13	EPIDEM.																												
14	ENSEÑ. E INVESTIG.																												
15	CALIDAD																												
16	ENFERMERIA																												
17	REC. HUM.																												
18	MANITTO.																												
19	REC. MATER.																												
20	REC. FINAC.																												
21	NUTRICION																												
22	TRABAJO SOCIAL																												
23	ESTADISTICA																												

Tabla 7. Relación interdepartamental del criterio de comunicación sin intermediarios

El grado de importancia disminuye con este criterio a comparación de los anteriores, sin embargo siguen siendo los departamentos con mayor afluencia de usuarios los que siguen manteniendo un estatus de extrema importancia en tener una comunicación sin intermediarios con otras áreas.

La tabla 8 muestra el conjunto de criterios, donde la relación de la dirección con todos los departamentos tiene una extrema importancia pues se necesita saber qué es lo que sucede dentro de la institución y la información debe de ser clara, concisa y oportuna para que se puedan tomar las decisiones adecuadas. También se nota un grado de importancia elevado con respecto al comunicación que se debe de tener entre las áreas donde se atienden a más usuarios al contrario de lo departamentos que no tienen esa interacción con el usuario.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	MED. INTER.																												
2	QUIRUG. GEN.																												
3	GINECO OBST.																												
4	PEDIATRIA																												
5	NEONAT.																												
6	ANAT. PATOL.																												
7	ANESTES.																												
8	URGENCIAS																												
9	LABORATORIO																												
10	CONS. EXTERNA																												
11	BAN. DE SANG.																												
12	IMAGEN																												
13	EPIDEM.																												
14	ENSEÑ. E INVESTIG.																												
15	CALIDAD																												
16	ENFERMERIA																												
17	REC. HUM.																												
18	MANITTO.																												
19	REC. MATER.																												
20	REC. FINAC.																												
21	NUTRICION																												
22	TRABAJO SOCIAL																												
23	ESTADISTICA																												
24	SERV. GENER.																												
25	SUBD. MEDICA																												
26	SUBD. ADMINA.																												
27	DIRECCION																												

Tabla 8. Relación interdepartamental final

Dentro de las entrevistas también se pudo obtener información sobre el tipo de comunicación que tienen dentro del Hospital. Para lo cual Martínez y Nosnik (2002) definen la comunicación formal e informal dentro de los siguientes ámbitos:

- La comunicación descendente
- La comunicación ascendente
- La comunicación horizontal
- La comunicación Transversal

En cuanto a la Comunicación descendente, el propio Director del Hospital comenta que no existe la fluidez que se necesita, pues muchas veces la información que pudiera hacer sentirse involucrados al hospital no llega al personal operativo y solo se queda en los niveles medios. Y aunque se tienen un sistema de felicitación al personal por su buen desempeño se necesita que más información motivante llegue a enfermeras, doctores y demás personal y que no sólo obtengan la información que trae problemas, conflictos y castigos. Por lo cual se tiene una comunicación descendente deficiente.

La comunicación ascendente es la que el mismo personal hace llegar sus superiores de acuerdo las teorías mencionadas. El Hospital tiene una deficiencia en este tipo de comunicación pues el personal no siempre expresa sus inquietudes, deseos y quejas; en caso de que digan su sentir con respecto a las cuestiones laborales lo hacen mediante la comunicación oral a su jefe directa, la cual no siempre llega en tiempo y forma a las comités que se realizan en el hospital.

Tampoco cuentan con un sistema de sugerencias para el personal lo cual dificulta aún más que pueda existir una comunicación ascendente que permita un buen desempeño en sus labores cotidianas.

Tanto la comunicación horizontal como vertical en su mayoría de veces es de un tipo informal y sin embargo es la más rápida que existe y que ha ayudado a realizar actividades de una forma más eficiente, lo que difícilmente podría ser de un manera formal.

La relación entre algunas áreas de diferente y del mismo nivel es común dentro de la institución y hace que la comunicación sea más fluida. Sin embargo hay que considerar que no todos los departamentos están dispuestos a ceder información sin que este de por medio una comunicación formal como lo sería un memorándum. Otro de los puntos tocados durante las entrevistas es que no se tiene un comité en el cual se vean por las inquietudes del personal y que los directivos puedan ver por ellos.

Observación

Como última etapa del diagnóstico de la comunicación dentro del HRRB, se hizo una observación para detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene la institución en ese sentido; utilizando un formato de recolección de datos se obtuvo información de la cual la más relevante se presenta a continuación.

- La comunicación entre los departamentos fluye de manera más rápida mediante una comunicación informal, aun en los departamentos donde no se tiene contacto con el usuario.
- Se pudo constatar que las quejas y sugerencias de los usuarios que son depositados en el buzón de sugerencias, son mandados directamente a la SS, y no son vistas por el hospital y mucho menos por el departamento de calidad, por lo tanto no pueden saber las inconformidades por parte de los usuarios y como consecuencia no pueden ofrecer un mejor servicio.
- Dentro de los valores del Hospital se encuentra la Humildad y Respeto, sin embargo no todo el personal tiene siempre presente estos valores a la hora de tener trato directo con los usuarios y peor aún con la gente de escasos recursos que representan un gran porcentaje de la población que atiende el Hospital.
- No existe un mapa de localización que permita a los usuarios ubicarse dentro del Hospital, pues cuando deben ir a algún lugar en específico como la farmacia solo se les dice en que piso se encuentra y una breve descripción de cómo llegar.
- No toda la señalización dentro del Hospital está bien ubicada y actualizada. Existen letreros obsoletos que no cumplen la función para la cual fueron instalados, también no son entendibles para el usuario.

- En el área de consulta externa la mitad de los consultorios tienen personificadores con foto en la puerta sobre quiénes son los doctores que atienden en los turnos matutino y vespertino. Sin embargo habría que homogeneizar todos los consultorios con los que cuentan.
- No se cuentan con los recursos tecnológicos adecuados como lo son computadoras para una atención adecuada en algunas áreas donde se atienden directamente a los usuarios, lo que evita que los trámites que tengan que realizar se hagan de una manera más rápida.

PROPUESTAS DE MEJORA

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la comunicación organizacional se buscó propuestas de solución a los problemas detectados a través de un plan integral de comunicación consistente en aplicación de estrategias estructuradas de acuerdo con un modelo de cambio planeado. Con este plan se busca lograr una mejor comunicación ascendente, descendente y horizontal entre el personal y directivos de la institución con lo que permitirá que las actividades se realicen satisfactoriamente impactando de manera positiva en los usuarios que demandan los servicios de salud.

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

1: *Disminución del estrés para el mejor desempeño de las labores.*

Motivo de la estrategia: Mejorar el trato observado hacia los usuarios en las áreas más concurridas por los mismos, como lo son: consulta externa, ginecología, urgencias, medicina interna y cirugía general.

Pretensión de la estrategia: Dirigir acciones hacia la consecuencia del mismo para fortalecer la identidad corporativa que tiene el hospital que es encaminado a brindar un servicio de calidad, disminuyendo las tensiones naturales de las funciones propias de todo puesto.

Objetivos:

- Proporcionar una guía de ejercicios que ayuden a liberar el estrés obtenido en el trabajo y/o hogar y que no le quite al personal más 7 minutos de su jornada laboral.
- Determinar el área en la cual se desarrollen dichas actividades encaminadas a la reducción del estrés.
- Llevar un registro sobre el personal que acude al área de ejercicios para una medición posterior.

Responsable: Jefe de cada área correspondiente, en colaboración con el personal

Tiempo de implementación y costo:

- Un mes;
- 50 Impresiones de ejercicios a color: \$150
- 10 Carteles de ejercicios: \$200

Factores adversos:

- Evasión de las labores propias del puesto
- Creación de tiempo libre no permitido
- Recursos limitados

Acciones de seguimiento:

- Difundir entre el personal del Hospital mediante el tablero de anuncios.
- Evaluar la efectividad de la estrategia comparando el trato hacia los usuarios antes y después de la aplicación de la misma.

2: *Implementación de controles visuales apropiados:*

Motivo de la estrategia: Tener uniformidad en los letreros del área de consulta externa, que es un sitio con gran aglomeración de usuarios, a su vez, ayudar a los interesados a localizar de una manera más fácil el lugar al cual desean dirigirse.

Pretensión de la estrategia: Verificar los letreros existentes en el área para poder reemplazar los más deteriorados y colocar aquellos mal ubicados en lugares más funcionales. Así como poder facilitar al usuario la ubicación del lugar específico a asistir. Esta estrategia ayudará a la comunicación formal del hospital

Objetivos:

- Homogeneizar los letreros y personificadores del área existentes en cada consultorio de consulta externa.
- Trasladar el letrero de la ubicación de los consultorios hacia una posición más visible para los usuarios.
- Eliminar el letrero mal ubicado de banco de sangre.
- Cambiar la posición del letrero ubicado en el pasillo donde se ubicaba antes banco de sangre.

- Instalar al menos un mapa de ubicación sencillo de comprender para los usuarios con el fin de que los
- usuarios sepan a dónde dirigirse, y que se encuentre en una ubicación estratégica como la entrada del hospital

Responsable:

- Departamento de Recursos Humanos
- Jefe de consulta externa

Tiempo de implementación y costo:

- Un mes;
- Mapa de localización: \$1,500
- Homogeneizar letreros de consulta externa: \$320

Factores de adversos:

- Recursos limitados
- Espacio limitado

Acciones de seguimiento:

Evaluar la efectividad de los controles visuales a través de los usuarios mediante una breve encuesta de no más de 5 preguntas.

3: Recolección de quejas y sugerencias

Motivo de la estrategia: Obtener de una manera formal las quejas y sugerencias del personal del Hospital referente a cualquier aspecto. De igual forma obtener información directa de los usuarios no solo sobre el trato digno sino también sobre otros aspectos importantes para el Hospital como lo pueden ser: el tiempo de servicio, de espera, entre otros.

Pretensión de la estrategia: Estar más cerca de los usuarios del hospital al saber cuáles son sus quejas y entorno a que situación, así como saber el motivo de la satisfacción del servicio otorgado y tomar en cuenta las sugerencias de los mismos. También romper barreras de comunicación entre el personal del hospital y los mandos superiores. Esta estrategia ayudará a la comunicación formal del hospital y la retroalimentación de la misma.

Objetivos

- Encuestar de manera periódica a los usuarios con no más de 5 preguntas sobre los aspectos relacionados al servicio obtenido.
- Realizar una encuesta de no más de 7 preguntas al personal del hospital mientras se forman para recibir su salario; dicha encuesta servirá para recabar información sobre inconformidades y proposiciones que ayuden a un buen ambiente laboral.

Responsable:

- Departamento de Calidad
- Resistencia al cambio
- Falta de interés

Tiempo de implementación y costo: Un mes, y no tiene costo adicional.

Factores de oposición: Miedo por parte del personal al contestar la encuesta.

Acciones de seguimiento:

- Aplicación de encuestas cada 15 días en el caso de los usuarios
- Aplicación de encuestas una vez cada 15 días en el caso del personal

4: Atención de quejas y sugerencias del personal y usuarios

Motivo de la estrategia: Apoyar a la propuesta anterior mediante el seguimiento de la atención de quejas y sugerencias hechas por usuarios y personal del hospital.

Pretensión de la estrategia: Analizar la información recabada en las encuestas aplicadas para que posteriormente pueda ser tratada como un punto importante dentro del comité seleccionado, y que se esté consciente de las opiniones que involucran a todo el hospital. Esta estrategia ayudará a la comunicación formal del hospital y la retroalimentación de la misma.

Objetivos:

- Determinar el consejo en cual se trataran los resultados de las encuestas.
- Fijar un tiempo determinado dentro de la sesión de dicho comité para atender a la información obtenida.

- Planear acciones a corto plazo y dentro del alcance del hospital a las situaciones que estén en sus manos

Responsable:

Departamento de Calidad

Comité seleccionado

Tiempo de implementación y costo:

- Un mes;
- Dependerá de las soluciones dadas por el comité

Factores de oposición:

- Resistencia al cambio
- Inconformidad por los que quejas recibidas

Acciones de seguimiento:

- Soluciones implementadas por el comité.

5: Circulación de la información más relevante tratada en comités

Motivo de la estrategia: Dar a conocer la información tratada y resultados obtenidos en los comités que compete al personal, logrando así tener una comunicación interna de mayor formalidad y que realmente llegue a aquellos departamentos donde se sientan aislados de los planes del mismo hospital.

Pretensión de la estrategia: Mantener informado a todo el personal sin importar su nivel jerárquico o departamento en el que labore sobre lo tratado y resultados de los comités, con el fin de que se sientan involucrados y más comprometidos con el hospital. Esta estrategia ayudará a la comunicación formal y la planeación de la comunicación dentro del hospital.

Objetivos:

- Elaborar un boletín mensual/bimestral que contenga información tratada y pertinente dentro de los comités, así como información de interés para el ámbito laboral.
- Repartir dichos boletines/dípticos a departamentos y áreas de mayor afluencia de personal.

Responsable:

Integrantes de cada comité

Departamento de Calidad

Tiempo de implementación y costo:

Un mes / dos meses;

Medio millar de boletines/dípticos:

- A blanco y negro: \$500
- A color: \$2,800

Factores de oposición.

- Recursos limitados
- Determinar qué información publicar

Acciones de seguimiento

- Difundir entre el personal del Hospital
- Evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia a través de la opinión del personal mediante encuestas de no más de 5 preguntas.

6: Elaboración de una guía rápida de términos médicos

Motivo de la estrategia: Evitar confusión entre los padecimientos emitidos por los doctores y los padecimientos que entran en el seguro popular

Pretensión de la estrategia: Apoyar al personal de consulta externa en las labores administrativas facilitando la interpretación de los diagnósticos emitidos por los doctores para saber si entran en el seguro popular y agilizar los tiempos de servicio y de fila. Y que sirva para el nuevo personal que entre a laboral en el área de consulta externa. Esta estrategia ayudará a la comunicación formal del hospital y la codificación.

Objetivo:

Elaborar una guía rápida que puedan utilizar tanto los doctores como el personal de consulta externa, esto mediante códigos de fácil manejo.

Responsable:

- Jefe de consulta externa
- Médicos de consulta externa

Tiempo de implementación y costo: Un mes, sin costo alguno

Factores de oposición:

- Disposición de tiempo por parte de los médicos
- Resistencia al cambio

Acciones de seguimiento:

- Difundir entre el personal del Hospital.
- Evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia a través de la opinión del personal y de los mismos usuarios mediante encuestas de no más de 5 preguntas.

7: Definir a un responsable/departamento de comunicación

Motivo de la estrategia: Con el fin de que no se pierda ni se deteriore la comunicación interna como externa del hospital se requiere de una persona/departamento que esté a cargo de ella, anexando las funciones propias del puesto que ya se tienen.

Pretensión de la estrategia: Tener una persona que evalúe periódicamente la situación de la comunicación y que lleve a cabo las acciones pertinentes para su buen funcionamiento. Esta estrategia ayudará a la planeación de la comunicación dentro del hospital.

Objetivos:

- Redefinición del análisis de un puesto.
- Informar al personal del hospital sobre el responsable de la comunicación.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Tiempo de implementación y costo: Un mes, sin costo adicional.

Factores de oposición:

- Resistencia al cambio
- No aceptación las nuevas funciones del puesto
- **Acciones de seguimiento:**
- Difundir entre el personal del Hospital
- Evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia a través de la opinión del personal.

Estas propuestas se le fueron entregadas al Hospital Regional de Rio Blanco para que fueran evaluadas y dieran el visto bueno de aquellas que pudieran ser ejecutadas.

En el Comité de Calidad que se realiza cada mes y el cual lo integran los jefes de algunas áreas del hospital y el Director de la institución procedieron a darle una calificación a cada propuesta de acuerdo a los criterios de: importancia y viabilidad de recursos, dándole el Número 7 a la propuesta más importante y el Número 1 a la menos importante.

ESTRATEGIA	PARTICIPANTES							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	3	2	1	2	2	3	14
2	7	6	7	5	7	7	6	45
3	5	2	4	4	6	5	5	31
4	4	4	3	6	5	3	2	27
5	6	7	6	7	4	6	4	40
6	2	5	1	3	3	4	1	19
7	3	1	5	2	1	1	7	20

Tabla9. Jerarquización de Estrategias

ESTRATEGIA	FRECUENCIA	FRECUENCIA %	FREC. ACUM.
2	45	22.95918367	22.95918367
5	40	20.40816327	43.36734694
3	31	15.81632653	59.18367347
4	27	13.7755102	72.95918367

7	20	10.20408163	83.16326531
6	19	9.693877551	92.85714286
1	14	7.142857143	100
TOTAL	196	100	

Tabla 10. Determinación del orden de importancia

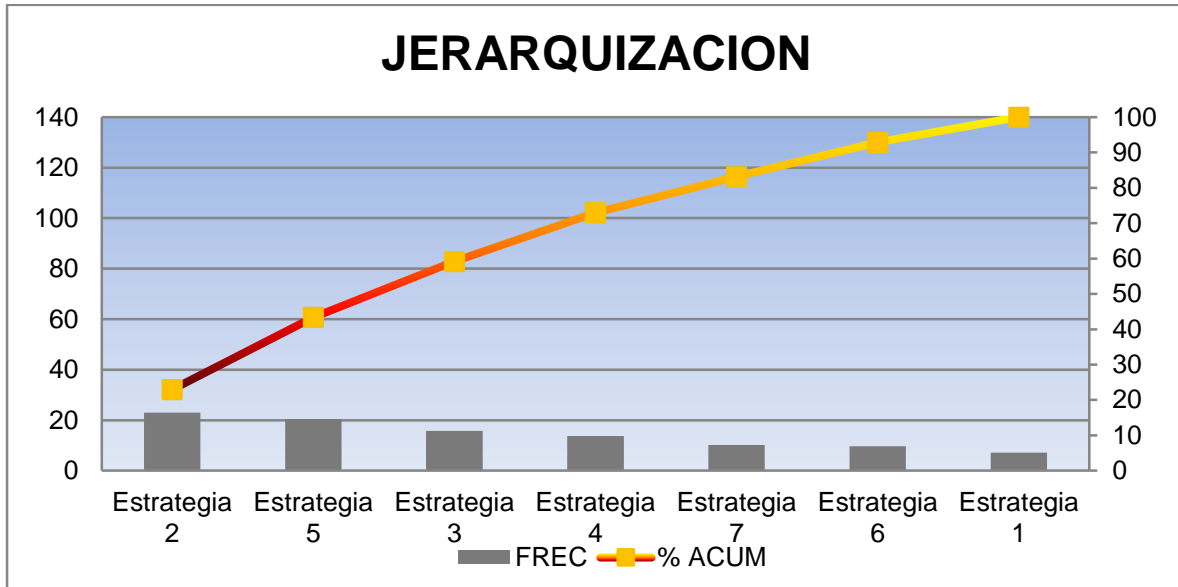


Figura 4. Jerarquización de las estrategias

De acuerdo a la jerarquización que le dieron los integrantes del Comité de Calidad a cada una de las estrategias propuestas, quedaron ordenadas de la siguiente forma:

PRIORIZACION	
1.	Estrategia de Solución 2: Implementación de controles visuales apropiados.
2.	Estrategia de Solución 5: Circulación de la información más relevante tratada en comités.
3.	Estrategia de Solución 3: Recolección de quejas y sugerencias.
4.	Estrategia de Solución 4: Atención de quejas y sugerencias del personal y usuarios.
5.	Estrategia de Solución 7: Definir a un responsable / departamento de comunicación.
6.	Estrategia de Solución 6: Elaboración de una guía rápida de términos médicos.
7.	Estrategia de Solución 1: Disminución del estrés para el mejor desempeño de las labores.

Tabla 9 Priorización de las estrategias.

Por tal motivo las estrategias que se aplicaron fueron:

- *Estrategia De Solución 2:* Implementación de controles visuales apropiados
- *Estrategia De Solución 5:* Circulación de la información más relevante tratada en comités

4.1.1.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2

En la etapa de *descongelamiento* de la metodología usada se realizó un diagnóstico de la comunicación existente dentro del hospital, lo que arrojó como resultado en dos de sus vertientes que falta mejorar los letreros existentes dentro del hospital, ya que contenían información desactualizada, también remodelaciones y trasposos de áreas dentro de la primera torre del hospital, y los letreros correspondientes no habían sido retirados por lo que causaban confusión a los usuarios al buscar dichas áreas.

Se eliminó el directorio desactualizado y deteriorado que se encontraba a la entrada del hospital pues contenía el nombre del director anterior y de jefes de áreas que ya no están con ese cargo.

Hasta el momento se siguen haciendo los últimos cambios en este semestre en las jefaturas de área por lo que se está esperando que terminen para poder tener el directorio actualizado e incorporarlo con un diseño similar y mismo material de los letreros y directorios existentes en la torre nueva con el fin de que haya homogeneidad que es uno de los motivos con los que se planeó dicha estrategia.

Otro de los puntos importante que se consideró basado en el diagnóstico fue la implementación de al menos un mapa de ubicación que ayudara a los usuarios a localizar los servicios por los que acuden al hospital, por lo cual se integró a esta estrategia su elaboración, mediante las siguientes actividades

- **Integración de grupos de trabajo.** En este primer paso se procedió a tener 3 reuniones mensuales de 1 hora con jefes de área e incluso el director y demás personal dentro de uno de los salones con el fin de ir elaborando todos juntos el mapa de localización que no solo ayudaría al usuario sino a ellos mismos, además de darle mayor valor al servicio que brinda el hospital, se consideró que las reuniones fueran en un horario donde se pudiera disponer de una hora que no afectaran sus actividades diarias, sin embargo no siempre podían estar las mismas personas en todas las sesiones por lo que se pudo tener más ideas, sin embargo en las primeras sesiones fue un tanto complicado que la mayoría pudiera trabajar en equipo y llegar a algún acuerdo
- **Repaso de Terminología.** Al tener más de 500 personas laborando dentro del hospital cada uno ha ido deformando un poco la definición de cada área o la idea de lo que se realiza en cada una de ellas. Se fueron haciendo las definiciones correctas de cada área a modo de reforzamiento de lo que cada uno de ellos ya saben; teniendo una misma definición e idea de lo que existe dentro del hospital pudieron saber que querer transmitirle a los usuarios en el mapa de ubicación.
- **Diseño de símbolos y dibujo del mapa.** Con la colaboración de todos los involucrados, dentro de las reuniones se procedió a la búsqueda, rediseño y creación de los símbolos que pudieran identificar fácilmente a cada una de las áreas existentes dentro del Hospital. Y como ejemplo se muestra la siguiente simbología (Figura No. 5), Posteriormente se procedió a trazar a escala el mapa del hospital con todas las áreas que aparecerían. Se plasmaron las entradas a cada servicio, las escaleras y elevadores para una mejor ubicación. La siguiente figura muestra como se tenía en un principio

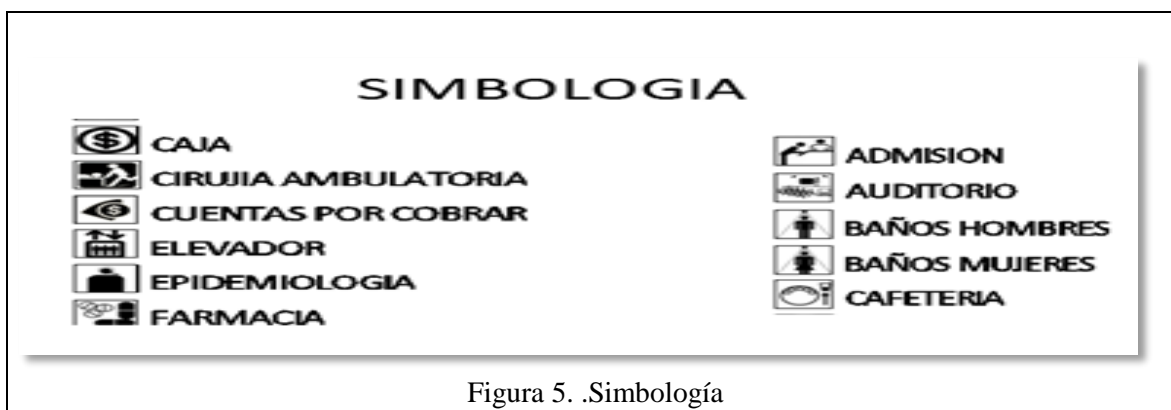


Figura 5. .Simbología

- **Selección de colores.** En este paso se eligieron entre los integrantes de las sesiones los colores más adecuados para cada área, pues no se pueden colocar un color pastel en el área correspondiente a urgencias por citar algún ejemplo.

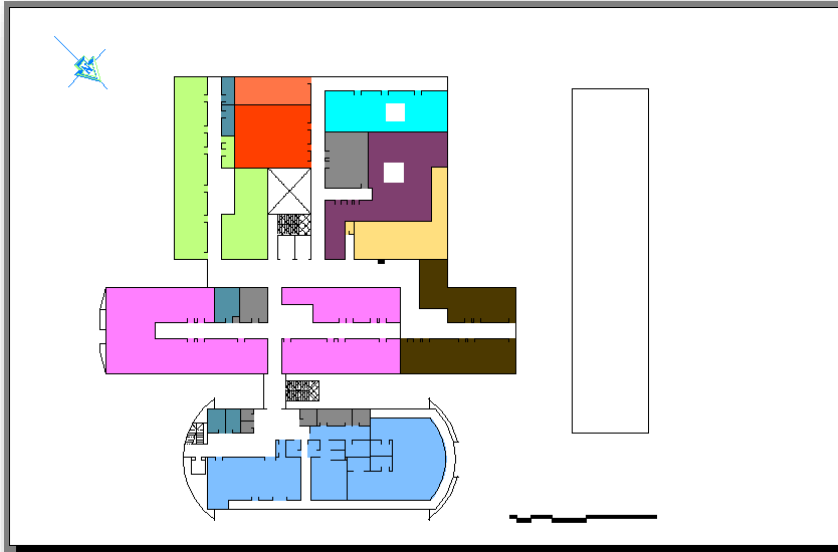


Figura 6. Diseño a color de una planta del hospital.

- **Evaluación y Retroalimentación.** Se realizaron en la fase de recongelamiento

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 5

Se diseñó un medio por el cual se pudiera dar a conocer lo más relevante tratado en comités, información de suma importancia que pase dentro del hospital y que sea de interés para el personal.

Durante el diagnóstico detectó resistencia a aplicar la informática por parte del personal de mayor edad dentro del hospital, por esta razón el medio por el que circularía la información debería de ser llamativo para todos y que los invitara a interesarse.

Se realizó un boletín que llevara información del hospital, para hacerlo llamativo se utilizaron colores agradables a la vista y con los cuales se identificara el personal, además de poner secciones de interés común como humor médico, artículos novedosos médicos entre otros.

Los pasos para la realización de dicho boletín fueron:

- **Integración del equipo de trabajo.** Este equipo de trabajo lo integraron un servidor, el ingeniero Sergio Arturo Novelo Neco y el departamento de calidad que es el que está presente en la mayoría de los comités, y que es uno de los departamentos que puede decidir qué información es pertinente que la sepa el personal y que información se queda solamente en los comités.
- **Selección de información.** En conjunto se decidió que información es de importancia para el personal y que le proporcionara cierta motivación para sus labores diarias, además del contenido humorístico y curioso del entorno médico.
- **Diseño y selección de colores del boletín.** Se Procuró hacer un diseño llamativo que pudiera captar la atención del personal para que no lo vieran solo como un hoja más que hay que leer, si no como un nuevo instrumento por el cual se pueden enterar de cosas que no siempre llegan a saber
- **Evaluación y Retroalimentación.** Se realizaron en la fase de recongelamiento.

RECONGELAMIENTO

Evaluación y Retroalimentación. Esta evaluación consistió en encuestar a los usuarios y demás personal del hospital para saber la utilidad del mapa de ubicación y de cada mejora que se le haya realizado logrando así la retroalimentación correspondiente.

La encuesta aplicada consto de solo 5 preguntas básicas pero de suma importancia para saber el grado de utilidad del mapa de ubicación. Dicha encuesta se midió con la escala de Likert y empleando una medición más gráfica. Los resultados que arrojó la encuesta después de 5 meses de monitoreo y adecuaciones se muestran a continuación, y de las gráficas de donde se obtuvieron las conclusiones siguientes

Personal del hospital:

1. **El mapa de ubicación está en un lugar visible.** En este último mes de medición se reafirmó la satisfacción del personal respecto al lugar en el que se posiciono el mapa logrando llegar al puntaje de 89.
2. **Los símbolos utilizados representan con exactitud el área al que pertenecen.** Conforme se fueron realizando las encuestas la tendencia fue en ascenso hasta entrar en la categoría de esta totalmente de acuerdo con los símbolos puestos en el mapa.
3. **Los colores en el mapa son agradables a la vista.** Los colores que se adecuaron en este mes fueron según las áreas del hospital y que son más representativos para las mismas hasta estar totalmente de acuerdo.
4. **El tamaño de letras y los símbolos son fácilmente visibles.** Las letras y símbolos continuaron con el mismo tamaño por cuestiones de dimensión de la ubicación en la que se encuentra, por lo que su estado se mantuvo en muy de acuerdo.
5. **El mapa de ubicación es útil pues cumple su objetivo.** La funcionalidad sigue estando en un rango alto, pues se pasó al nivel de totalmente de acuerdo con este criterio

Usuarios del hospital

1. **El mapa de ubicación está en un lugar visible.** El mapa está en un lugar fácil de ver para los usuarios que buscan un punto de referencia hacia el área que se dirigen por lo que están totalmente de acuerdo esta afirmación.
2. **Los símbolos utilizados representan con exactitud el área al que pertenecen.** La simbología que se encuentra en el mapa es del entendimiento de los usuarios por lo cual siguen estando muy de acuerdo con ello.
3. **Los colores en el mapa son agradables a la vista.** Después de hacer los cambios pertinentes se logró que los usuarios llegaran a estar totalmente de acuerdo con ellos.
4. **El tamaño de letras y los símbolos son fácilmente visibles.** El tamaño siguió siendo ideal para los usuarios, pues estuvieron totalmente de acuerdo con las letras y símbolos.
5. **El mapa de ubicación es útil pues cumple su objetivo.** El objetivo del mapa de ubicación siguió dando frutos y buenos resultados con respecto a los usuarios, pues siguen estando totalmente de acuerdo con su utilidad

BOLETÍN

Evaluación y Retroalimentación. Esta evaluación consistió en encuestar al personal sobre el boletín realizado con el fin de realizarle las mejoras correspondientes para hacerlo un medio confiable, formal y de interés común, logrando así obtener la retroalimentación adecuada.

Para la medición entre el personal del Hospital se tomó el mismo número de muestras para la encuesta sobre el mapa de ubicación, 86 personas.

Esta encuesta al igual que la anterior consto de solo 5 preguntas básicas pero de suma importancia para saber el grado de utilidad del mapa de ubicación. Dicha encuesta se midió con la escala de Likert y utilizando una medición más gráfica.

Los resultados que arrojó la encuesta son los siguientes:

1. **El boletín proporciona información de mi interés.** La información que sigue conteniendo el boletín es del total agrado del personal.
2. **Me siento involucrado con el hospital gracias al boletín.** El contenido del boletín sigue comprometiendo al personal en involucrándolo mes con mes en las labores que desempeña la institución.
3. **El boletín ayuda a mejorar la comunicación dentro del hospital.** Se logró entrar en la categoría de totalmente de acuerdo en que el boletín a ayudado a mejorar la comunicación dentro de institución.

4. **Definitivamente estaré al pendiente del próximo boletín.** La aceptación del boletín ha superado el 90%.
5. **El boletín informativo es de utilidad.** La utilidad del boletín es buena sin embargo siempre hay puntos que mejorar mes con mes por lo que el personal sigue están de acuerdo a menos del 90% de satisfacción.

Retroalimentación

La retroalimentación consistió en ir mejorando las herramientas utilizadas mes con mes, con el fin de que pudieran ser los más entendibles posibles tanto para usuarios como para el personal del hospital. Al tener los resultados de las encuestas aplicadas se realizaban la mejoras da cada una de las estrategias aplicadas; en primer lugar el mapa de ubicación que se implementó para usuarios y personal. Como muestra de un mapa de localización corregido de acuerdo a las encuestas, se muestra en las siguientes figuras la versión más reciente del mismo:

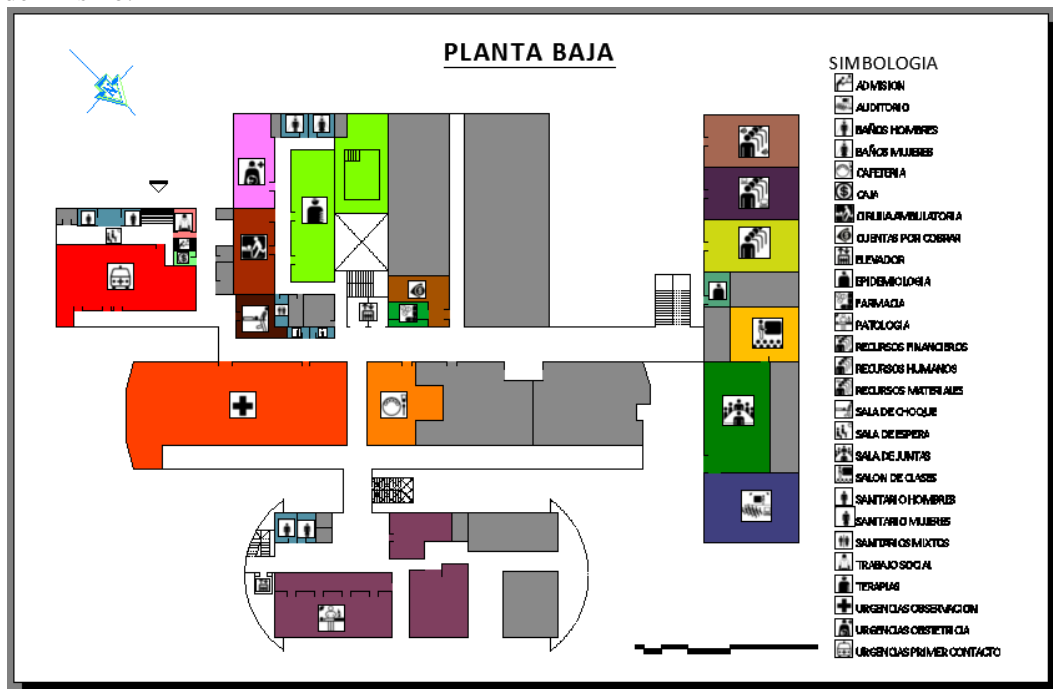


Figura 7. Mapa de Ubicación Planta Baja

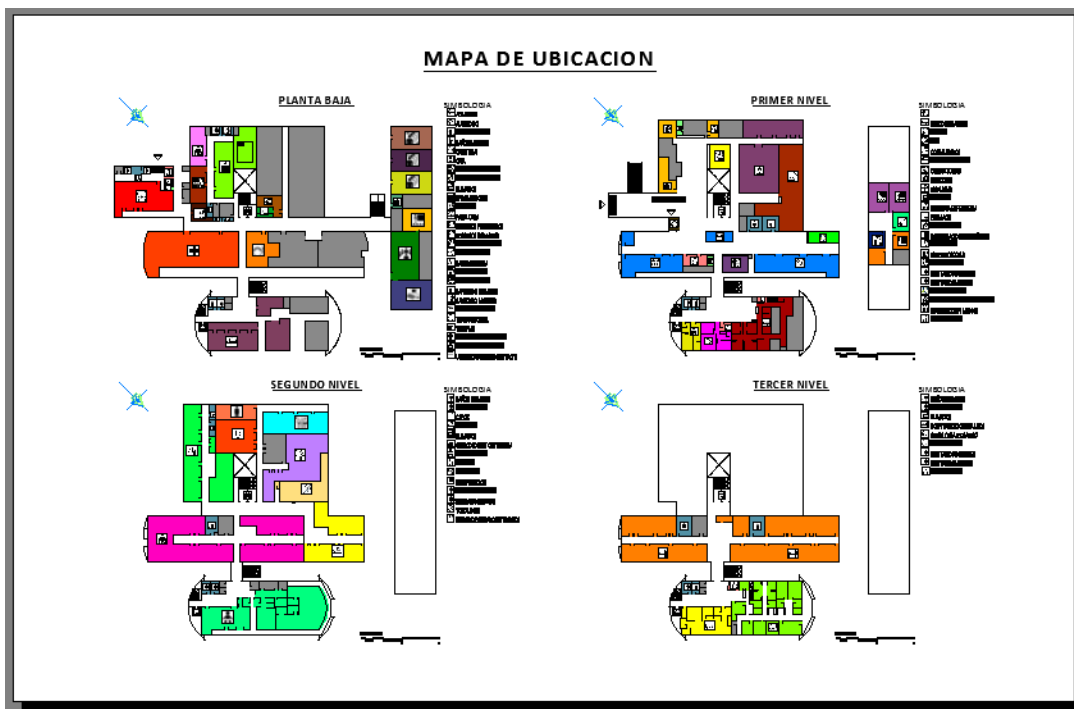


Figura 8. Mapa de Ubicación Conjunto

Y la retroalimentación correspondiente al boletín informativo fue muy similar a la del mapa de ubicación, pues igual que la primera estrategia, con cada resultado mensual de la encuesta aplicada se fue mejorando en fondo y forma el boletín que se implementó hasta tener la versión final del mismo. A continuación se muestra en las siguientes figuras la versión más reciente del mismo:

Figura 9. Boletín informativo mensual

RECONGELAMIENTO FINAL

A manera de conclusión, para que la Re congelación sea permanente deben de tomarse en cuenta lo siguiente puntos:

- Reconocimientos públicos en tableros de información para la creación de nuevos hábitos
- Programa de seguimiento y evaluación periódica de la comunicación
- Compromiso por parte de directivos para dar seguimiento a las estrategias de comunicación
- Fortalecer el cambio mediante una nueva cultura y normas

RESULTADOS.

Con la realización del diagnóstico de las comunicaciones dentro del hospital se pudo saber cuál era la situación en la que se encontraba. Posteriormente se diseñaron 7 estrategias para la mejora del sistema de comunicación con el que contaban, se le entregaron al comité de calidad del hospital y eligieron dos que estaban dentro de su alcance y recursos en ese momento. Se aplicaron encuestas para medir el impacto de las estrategias aplicadas con la ayuda de la escala de Likert, por lo cual se mostraran los resultados obtenidos y se compararan con el estado inicial del sistema.

De acuerdo a la encuesta diagnóstico se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un **25%** está muy de acuerdo de acuerdo en que hay que reubicar algunos letreros dentro del hospital, y hay que aunar a este punto las remodelaciones que se están realizando en la institución.
- El **82%** está totalmente de acuerdo en que es necesario un mapa de ubicación.
- Un **62%** comentó que no se les informa sobre lo tratado en los comités.
- Un **60%** está de acuerdo en que los volantes.
- que maneja el hospital no contienen información valiosa.

Estos porcentajes demuestran la importancia de aplicar las estrategias seleccionadas.

Al aplicar la metodología del cambio planeado se evaluaron las estrategias implementadas teniendo como indicadores de medición la *satisfacción del cliente*; dicha medición se presenta a continuación (Tablas 10 y 11).

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
PUNTAJE	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	81 a 100

Tabla 10. Rangos y puntajes.

Mapa de Ubicación

PREGUNTAS	PORCENTAJE DE SATISFACCION							
	PRIMER MES		SEGUNDO MES		TERCER MES		CUARTO MES	
	PERSO NAL	USUAR IOS	PERSO NAL	USUAR IOS	PERSO NAL	USUAR IOS	PERSO NAL	USUAR IOS
1. Buena ubicación	56	50	70	74	82	82	89	89
2. Símbolos representativos	62	34	64	64	74	74	86	82
3. Colores agradables	48	32	64	64	74	74	88	85
4. Tamaño visible	62	38	72	72	80	80	80	87
5. Nivel de utilidad	58	36	72	72	80	80	90	93

Tabla. 11 Resultados de la evaluación al mapa de ubicación

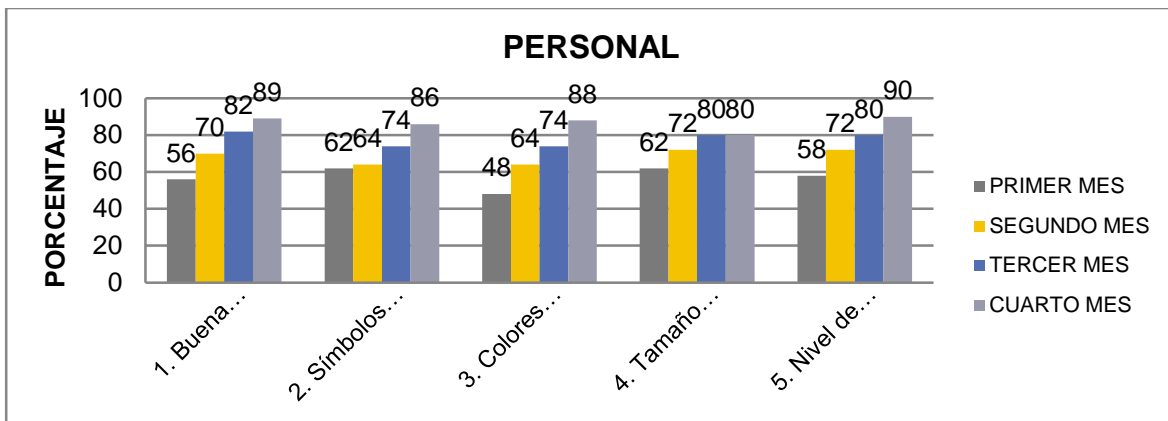


Figura 10. Gráfica de la satisfacción del personal respecto al mapa

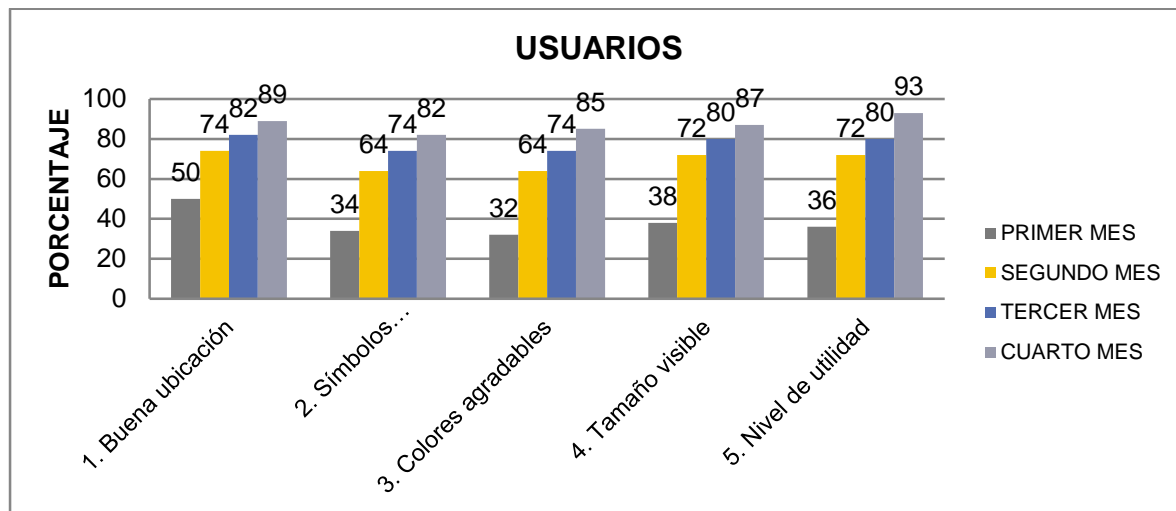


Figura 11. Gráfica de la satisfacción de los usuarios respecto al mapa

En las tablas y graficas se puede observar el incremento en la satisfacción del personal del hospital como de los usuarios que asisten a la institución. La medición se hizo durante 4 meses para que los datos pudieran ser confiables además de que el mismo hospital pide un periodo de al menos 3 meses para evaluar resultados de los proyectos que se implementen, sin embargo se realizó un mes más de medición. Evaluando el criterio más importante de esta estrategia que es la simbología utilizada en el mapa, en la medición hecha al personal no tuvo variación en los dos primeros meses, sin embargo al evaluar ese mismo criterio en los usuarios se vio una brecha de 30 puntos pues no fue tan fácil para ellos poder ligar los símbolos con las áreas correspondientes. La grafica de personal muestra en su mayoría un incremento positivo y paulatino, mientras que la satisfacción de los usuarios fue incrementando drásticamente durante los meses de medición. De manera general se ven incrementos muy significativos del primer mes a los siguientes cuando se midió la satisfacción de los usuarios con respecto al mapa de ubicación, al contrario del personal que su incremento en la satisfacción de esta estrategia no fue tan significativo, sin embargo arrojó buenos resultados.

a) Boletín Informativo

PREGUNTAS	PORCENTAJE DE SATISFACCION			
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES
	USUARIO	USUARIO	USUARIO	USUARIO
1. Información de interés	50	74	82	90
2. Nivel de involucramiento	34	64	74	84
3. Mejora en la comunicación	32	64	74	86
4. Interés en el próximo n°	38	72	80	92
5. Nivel de utilidad	36	72	80	87

Tabla 12. Resultados de la evaluación del boletín informativo.

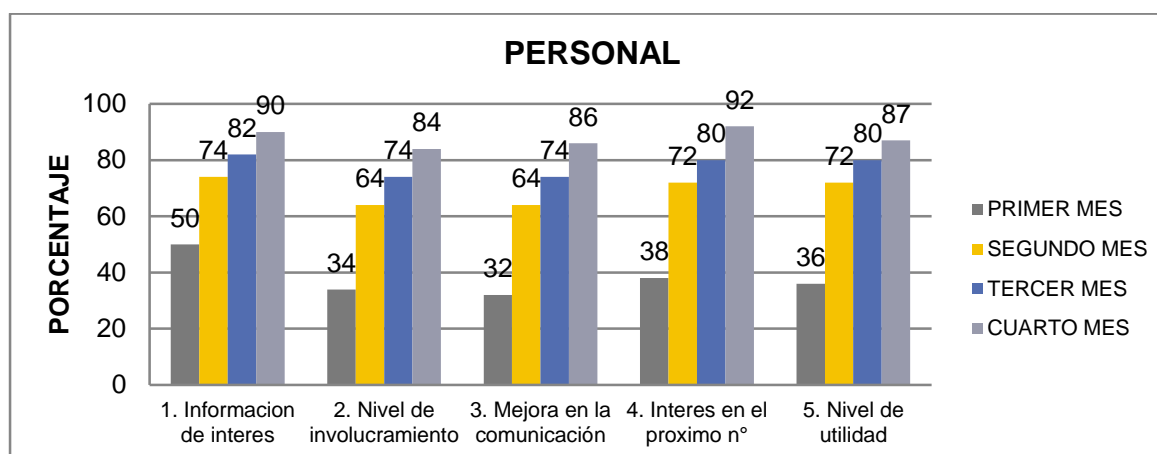


Figura 12. Gráfica de la satisfacción del personal respecto al boletín de información.

La satisfacción del personal en cuanto al boletín informativo fue en su mayoría incrementando a gran escala en los primeros dos meses, algo que demuestra lo acertado de la implementación de esta estrategia, se fue incrementando desde el primer mes que se publicó la información que contenía fue de interés para la personal. Uno de los puntos más importantes es que el nivel de involucramiento con el hospital fue en incremento gracias al boletín, causando con esto un efecto dómimo al observar como el trato hacia los usuarios es mejor además de comentarios de los mismos usuarios afirmando que se ve un cambio positivo en el hospital. Y el nivel de utilidad de esta estrategia implementada llego a un puntaje de 87 en el último mes, lo que significa que el personal está totalmente de acuerdo con el boletín

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del trabajo se ha presentado abundantemente la situación actual del sistema de comunicación del Hospital, mismo que ha contribuido a analizar las diferentes alternativas que ayudarían a la mejora de este sistema y convertirlo en uno que genere valor para los usuarios. Así también el desarrollo del presente trabajo otorga pautas para entender la importancia de la comunicación en cualquier tipo de organización sin importar el tamaño o giro de la misma. Pequeñas acciones que puedan parecer simples llegan a tener un gran impacto en las organizaciones como se ha mostrado en este trabajo desarrollado.

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en uno de los principales pilares de toda organización, por lo cual toda persona que labore en una empresa debe estar informado de lo que sucede a su alrededor para sentirse integrado a su lugar de trabajo y comprometido.

Se puede asegurar después del análisis del trabajo que se cumplió con las expectativas planteadas.

El diagnostico se desarrolló en tres vertientes para tener un mejor panorama de lo que se tenía en el hospital, y esto fue con la ayuda de la encuesta, la entrevista y la observación.

La importancia de las relaciones existentes entre cada departamento de la institución fue catalogada de acuerdo a 4 criterios: La existencia de una comunicación rápida, comunicación sin ruido semántico, la existencia de una comunicación bidireccional y la importancia de una comunicación sin intermediarios.

Con respecto a la Dirección se encontraron los siguientes aspectos:

- Debe de estar al tanto de todo lo que ocurre dentro del hospital para poder analizar la situación presentada y tomar decisiones, esto sin importar el departamento.
- No toda la información importante llega a manos del propio Director, puesto que no llega a pasar de los mandos medios, a pesar de que esta situación de conocía y no se había hecho algo importante al respecto.

DESARROLLAR LAS ALTERNATIVAS 2 Y 5 BASADO EN EL DIAGNÓSTICO, FUE LO MÁS ACERTADO DEL TRABAJO YA QUE SE LOGRÓ HACER ÁGIL Y PRECISA LA COMUNICACIÓN TANTO DENTRO DEL PERSONAL COMO DE LOS CLIENTES DEL HOSPITAL, CONTRIBUYENDO A UN TRATO MÁS CÁLIDO Y UNA MAYOR SATISFACCIÓN EN SUS RELACIONES INTERPERSONALES.

Con todo esto se logra cumplir el objetivo general que perseguía esta investigación: “Estudiar el sistema de comunicación organizacional actual del Hospital para desarrollar un plan de mejora con ayuda de un cambio planeado que contribuya a brindar al usuario una atención adecuada que le proporcione satisfacción en el servicio.”

Así mismo el trabajo presentado aborda la problemática y solución de la misma mediante un cambio planeado que permitió romper la inercia organizacional que se presenta en la mayoría de las empresas.

Referencias bibliográficas

- ✓ A., G. M. (1988). *Handbook of Organizational Communication*. Ablex Publishing.
- ✓ B., A. R. (2005). *Comunicacion Organizacional*. McGraw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. McGrill Haw.
- ✓ Collado, C. F. (1991). *La comunicacion en las organizaciones*. México: Trillas.
- ✓ Diaz, J. L. (1998). *Gestion del Cambio y Liderazgo*. Caracas.
- ✓ Fantoni, A. L. (2004). *Comunicacion Total*. ESIC.
- ✓ Gibson, I. &. (1996). *Las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- ✓ Harold Knoontz, H. W. (1998). *Administracion: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- ✓ Homs, R. (1998). *La comunicacion en la empresa*. México: Iberoamericana.
- ✓ Jimenez, J. G. (1998). *La Comunicacion Interna*. Diaz de Santos.
- ✓ Kapferer, J. -N. (1989). *Rumores: El medio de difusion más antiguo del mundo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- ✓ Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. Illinois.
- ✓ Luthans, F. *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.
- ✓ Pontoizeau, P. A. *Manual de Comunicacion*. Paris: Armand Colin.
- ✓ Rebeil Corella, M. A. (2006). *El Poder de la Comunicacion en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdes.
- ✓ Romero, D. M. (2006). *Organizacion y Proceso Empresariales*.
- ✓ Vanriel, C. B. (1997). *Comunicacion Corporativa*. Pearson Prentice Hall.

Entrevistas

- ✓ Castillo, D. D. (7 de Abril de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)
- ✓ Figueroa, D. R. (18 de Noviembre de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)
- ✓ Gonzales, D. L. *Platica informativa*. Rio Blanco, Veracruz, 8 de Abril de 2009.
- ✓ Llave, B. P. (18 de Septiembre de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)
- ✓ Sanchez, D. M. (2 de Diciembre de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)
- ✓ Sergio Arturo Novelo Ñeco, A. V. (2009). *Reporte de areas de oportunidad*. Rio Blanco, Veracruz.
- ✓ Rodriguez, D. L. (14 de Septiembre de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)
- ✓ Vivas, D. M. (14 de Octubre de 2009). Entrevista de comunicacion organizacional. (S. A. Ñeco, Entrevistador)

Referencias de Internet

- ✓ Sanchez, B. A. (s.f.). *RRPPNET*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2009, de <http://www.rppnet.com.ar/diagnostico%20organizacional.htm>
- ✓ Pinedo, I. F. (s.f.). *Insht*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2009, de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf
- ✓ Arribas, Amaia. *razon y palabra*. [En línea] 28 de Mayo de 2009. [Citado el: 28 de Mayo de 2009.] <http://www.razonypalabra.org.mx>.
- ✓ Artículoz. *Artículoz*. [En línea] [Citado el: 28 de Mayo de 2009.] <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-moderna-571085.html>.

- ✓ CICCO, Grupo. Unisabana. [En línea] [Citado el: 26 de Mayo de 2009.] <http://sabanet.unisabana.edu.co/comunicacion/cicco/downloads/lineadeinvestigacion.pdf>.
- ✓ Llano, Serafina. RAZÓN Y PALABRA. [En línea] Septiembre de 1996. [Citado el: 24 de Mayo de 2009.] <http://www.razonypalabra.org.mx>.
- ✓ Valle, Mónica. Razón y Palabra. [En línea] Mayo de 2003. [Citado el: 21 de Mayo de 2009.] <http://www.razonypalabra.org>.
- ✓ Arribas, Amaia. Razón y palabra. [En línea] 28 de Mayo de 2009. [Citado el: 28 de Mayo de 2009.] <http://www.razonypalabra.org.mx>.

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO EN TLAPA DE
COMONFORT, GUERRERO**

RAYMA MALDONADO ASTUDILLO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Guerrero

raymaireri@hotmail.com

FRANCISCO JAVIER MOYADO BAHENA

Universidad Tecnológica del Valle de Ocotito

ciitsm@hotmail.com

MIRIANO CASTRO VITERVO

Instituto Tecnológico Superior de la Montaña

RESUMEN

La investigación realizada se llevó a cabo en una Tienda de Autoservicio en el municipio de Tlapa de Comonfort Guerrero siendo la temática de abordaje el Clima Laboral, se estudió a un total de **81** colaboradores de esta unidad de negocio, haciendo mención de que un **63%** fueron hombres y el **37%** mujeres, con una edad media de trabajadores es de **25 años**, la edad mínima es de **18 años** y el máximo es de **47 años** respectivamente.

Las variables estudiadas fueron 8: Estructura, Riesgo, Apoyo, Administración del Conflicto, Identidad, Liderazgo, Motivación laboral y Comunicación, siendo la Administración del Conflicto el área con el mejor resultado con una escala de 81.48, mientras que la Motivación Laboral es considerada como un área de oportunidad con una escala de 78.64 considerado el ambiente como agradable.

Se establecieron resultados cuantitativos y cualitativos a través de gráficos e interpretación de cada una de las variables evaluadas, utilizando la escala Likert en cada dimensión así como en cada variable.

Palabras Clave: Ambiente Laboral, Tienda de Autoservicio

ABSTRACT

The research was carried out in a convenience store in the municipality of Tlapa de Comonfort Guerrero being the subject of addressing the work environment, we studied a total of 81 employees of this business unit, mentioning that 63% were men and 37% women, with an average age of workers is 25, the minimum age is 18 and the maximum is 47 years, respectively.

The variables studied were 8: Structure, Risk, Support, Conflict Management, Identity, Leadership, Motivation and Communication labor, conflict management being the area with the best result with a level of 81.48, while the labor motivation is as considerable an area of opportunity with a 78.64 scale considered the environment as pleasant.

Quantitative and qualitative results were established through graphs and interpretation of each of the variables evaluated using the Likert scale for each dimension and for each variable.

Keywords: Labor Environment, Market Store

INTRODUCCIÓN.

El presente proyecto de investigación, tiene el propósito de elaborar e implementar un programa que ayude a mejorar el Ambiente Laboral en una tienda de autoservicio, durante el periodo Febrero-Junio del 2014, razón por la cual se hace la presente investigación de forma profesional, con todo lo que conlleva para llegar a un resultado con beneficios para la empresa y la satisfacción de cumplir con el objetivo en el desarrollo como profesionista en este ámbito laboral.

Se utiliza como principal herramienta la investigación descriptiva, para la obtención de datos por medio de un cuestionario sobre el Clima Laboral, para después procesarlo por medio de técnicas estadísticas del nivel descriptivo por medio de gráficas y tabulación de resultados que nos lleven a generar un plan de acción en el área donde se requiera, haciendo referencias a las áreas o departamentos existentes. Además se analizaron junto con los integrantes y/o directivos de la empresa lo que más le convenga para mejorar el medio donde interactúan sus colaboradores.

Las aportaciones de este proyecto dan inicio a lo que constituirá un mecanismo mediante la cual se establece la medición del clima organizacional,. Los resultados que en ello se proporcionan se incluirán el objetivo para el mejoramiento continuo del ambiente laboral en manifiesto a las necesidades de actualización por parte de la empresa si así lo desea la empresa en un futuro para la dirección exitosa del clima o ambiente laboral.

Para realizar esta investigación, se han de analizar variables que lleven al mismo a un resultado verídico, con la idea de presentar a la empresa soluciones, donde se proporcione una visión con la relación a la percepción sobre el clima organizacional los trabajadores de la Tienda, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por las tareas que realizan diariamente, tanto la forma y percepción que tienen por la institución que estimula de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo y/o desempeño.

Finalmente los resultados de este estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejora en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los colaboradores, traducido en el cumplimiento eficiente de la meta y objetivos de la empresa, puesto que al mejorar el ambiente interno de la empresa se fortalece el rendimiento y satisfacción de los empleados, en su entorno laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas deben de enfocar su mayor atención al Capital Humano ya que es el motor principal de su existir, para ello no existe en si un método sencillo para ellos más sin embargo, se puede adoptar medidas mediante estrategias motivacionales para cumplir con las necesidades humanas carentes.

La tienda de autoservicio posee un ambiente laboral cambiante por las necesidades de su propio mercado. Ante la presión diaria de lograr la meta que se tiene en los diferentes niveles y departamentos, es alta la probabilidad de que esto disminuye su atención en los requerimientos de sus colaboradores, afectando el clima laboral u organizacional y por consiguiente los niveles de desempeño laboral, rotación del personal, satisfacción laboral, motivacional, entre otros.

Haciendo mención al clima organizacional de la Tienda, como un factor clave y determinante sobre la percepción de bienestar y satisfacción para el logro de la meta diaria de la organización, porque constituyen en él cómo su segundo hogar de los colaboradores donde conviven ocho horas diarias durante la jornada de trabajo, en relación a lo mencionado se refiere a lo que es precisamente al ambiente que se crea y se vive en cuestiones laborales, los estados ánimo, rotación de personal, etc., y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores, para ello es necesario conocer las necesidades humanas porque en ello recae la responsabilidad de lograr esto con el desempeño total y un clima de satisfacción eficiente en cada departamento y/o área existentes dentro de la organización, de manera que se detecte de forma inmediata cuáles son las necesidades que se deben de prestar más atención dentro del clima laboral.

Tomando en cuenta la relación de calidad de vida y de empleo, cada vez se le ha de dar mejor atención al clima laboral por ser el motor clave en toda organización, y para ello se necesita darle principal importancia, conociendo sus inquietudes y necesidades para lograr un buen desempeño en su labor cotidiano, tomando en cuenta factores que afectan a este, para determinar las medidas necesarias en el mejoramiento del mismo, de manera que estas intervenciones ayuden de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior en la empresa.

En la tienda de autoservicio se ha abierto un espacio donde es posible llevar a cabo un plan de acción mediante una herramienta eficaz para promover la integración, motivación, trabajo en equipo, entre otros aspectos para que sus colaboradores creen en sí mismo un ambiente de trabajo saludable en su labor diario, ya que debido a que el ambiente de trabajo en una tienda de autoservicio el ambiente es cambiante porque las necesidades del mercado en estar al día cumpliendo con los objetivos de la empresa así como las expectativas del cliente y/o consumidor.

Una vez conociendo el impacto del clima laboral en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, así como su participación en el logro de objetivos y la meta organizacional, el presente tiene la finalidad de analizar y determinar los factores que afecten el clima organizacional para poder fijar medidas que ayuden a crear un ambiente laboral más confortable y satisfecho, una vez que se conozcan las características y factores que componen al mismo para fortalecer las debilidades del clima organizacional, para mejorar el desempeño en el logro de los objetivos y la meta de la empresa

CONTENIDO.

Pregunta de investigación.

¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional, en la Tienda de Autoservicio en Tlapa de Comonfort?

Objetivos

Generales

Realizar un estudio para conocer la relación existente entre el clima laboral, , según la percepción de los colaboradores de la Tienda de Autoservicio durante el año 2014.

Específicos

- Conocer el nivel de percepción del Clima laboral
- Identificar las dimensiones de las variables y organizarlas por áreas de fortaleza y debilidad.
- Realizar un comparativo de las variables una vez teniendo los resultados de su evaluación.
- Realizar una propuesta y/o programa de mejoramiento para cada una de las variables.

JUSTIFICACIÓN.

Actualmente en la empresa se ha venido dando mucho la rotación del personal, sin conocer los motivos por las cuales deciden abandonar el trabajo, mismo que se ha visto la necesidad de emplear un mecanismo para implementar y desarrollar un programa que permita a la organización crear un ambiente laboral que ayude a discernir los factores que en ello intervienen.

Por lo anterior no se ha desarrollado ningún programa y/o investigación para conocer los factores que intervienen en el ambiente laboral de esta empresa por ese motivo se vio la necesidad de implementar este programa una vez conociendo el estado actual de este, mediante la aplicación de métodos de investigación que dé con certeza la problemática real y aspectos a prestar atención durante la implementación de un ambiente laboral, ya que por ser una empresa de autoservicio, el ambiente donde se desenvuelve es cambiante de manera que así lo requiere su mercado, mismo que tiene objetivos diarios que cumplir dentro del marco laboral. Muchas ocasiones el clima laboral es hostil para muchos colaboradores, donde influye el tipo de liderazgo, problemas interpersonales de los trabajadores, cambios dentro de la organización, etc., y esto provoca una baja productividad y un nivel de rendimiento inaceptable.

Con tal propósito ayudar a la organización a ser más provechoso en el desarrollo de un ambiente laboral eficiente para sus colaboradores, una vez conociendo sus deseos, inquietudes, satisfacción laboral, entre otros aspectos de gran importancia para un funcionamiento eficaz de esta organización.

Implementar un clima es abrir para muchos colaboradores un medio para el desarrollo personal, de habilidades, así como otras variables que ayuden a contribuir en el desarrollo de la organización, adaptándolo a un clima organizacional donde el colaborador puede trabajar a gusto durante su jornada laboral.

MARCO TEÓRICO

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

El término puede emplearse para referirse a cualquier unidad institucional, tal como una compañía, un hospital, una escuela, una unidad militar, una fundación caritativa o una agencia gubernamental, sin distinguir específicamente su propósito, sus objetivos o su propiedad. El término organización también puede emplearse para referirse a un proceso por el cual se establece una estructura formal. (Chruden & Sherman, 2002, págs. 60-61)

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo

tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique de continuo en lo que, por lo común, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo se requiere algo más que solo construir organigramas y detallar responsabilidades de los puestos; requiere que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total del trabajo. El desarrollo organizacional está basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro de organización. Sin embargo por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como productividad, eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales, salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables. (Chruden & Sherman, 2002, pág. 288)

El clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre los empleados y los grupos. Sin embargo existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad. (Chruden & Sherman, 2002)

El clima organización es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

Concepto, funciones e importancia de la cultura y clima organizacional.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura organizacional (Chiavenato, Comportamiento organizacional "La dinámica del éxito en las organizaciones", 2009, pág. 123)

Cultura organizacional se refiere a un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre "como son las cosas en este lugar." (B. Abler & Jeanne, 2005, pág. 63)

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa parte no escrita pero percibida de la organización. La cultura organizacional existe dos niveles, los visibles y los comportamientos observables, así como la gente viste y actúa, y los símbolos, las historias y las ceremonias que los miembros de la organización comparten. No obstante los valores visibles de la cultura reflejan valores más profundos en la conciencia de los miembros de la organización. Estos valores subyacentes

suposiciones, creencias y procesos mentales son la verdadera cultura. Los atributos culturales se despliegan de muchas formas pero por lo general cambian poco a poco para convertirse en un conjunto estructurado de actividades realizadas a través de interacciones sociales. Estos patrones pueden utilizarse para interpretar la cultura. (L. Daft, 2007, pág. 361)

Cultura organizacional, la única forma posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 589)

Importancia de la cultura organizacional.

El costo de tener una población trabajadora que no entiende ni respeta las reglas puede ser enorme. Cuando los empleados no entendían ni aceptaban la cultura de su organización los resultados incluían tiempo perdido, menor productividad, mala productividad para la empresa, peor estado de ánimo y menor confianza, así como clientes y oportunidades perdidas. La cultura organización puede afectarlo de distintas maneras, importantes y poco significativas. Entre otras cosas, puede determinar cuándo y cuánto tiempo trabajará, así como el tiempo flexible y la telecomunicación. Puede dar forma al entorno emocional y hasta grado de cooperación y competencia, así como a las ideas de cuánta diversión es adecuado y de qué tipo. (B. Abler & Jeanne, 2005, pág. 64)

La cultura puede tener una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante reto, las amenazas competitivas o las oportunidades nuevas. Una cultura fuerte que fomente la adaptación y el cambio, redundará en un mejor desempeño organizacional gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a la gente en relación con las metas compartidas y a una misión más elevada, y da forma y orienta el comportamiento de los empleados de manera que las acciones de todos estén alineadas con prioridades estratégicos. (L. Daft, 2007, pág. 371)

Características de la cultura.

- Distintiva
- Estable
- Implícita
- Simbólica
- Ningún tipo es el mejor
- Integrada aceptada
- Es un reflejo de los altos directivos
- Subculturas fuerza variable

(Keith & W. Newstrom, 2003, pág. 110)

La cultura organizacional tiene seis características.

- 1.- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- 2.- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3.- Valores dominantes. Son los principios que defienden la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4.- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- 5.- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que trasmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (Chiavenato, Comportamiento organizacional "La dinámica del éxito en las organizaciones", 2009, pág. 126)

RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestra y se describen los resultados obtenidos durante la aplicación y análisis de las encuestas aplicadas en la Tienda donde se nos dio la oportunidad de evaluar estas siguientes dimensiones.

Las variables por dimensión y de manera general.

Clima Laboral:

- Estructura
- Riesgo
- Apoyo
- Administración de Conflicto
- Identidad
- Liderazgo

- Motivación Laboral
- Comunicación

Escala de las respuestas

- Totalmente desagradable (Percepción escaso)
- Desagradable (Percepción insuficiente)
- Indiferente (Percepción promedio)
- Agradable (Percepción óptimo)
- Muy agradable (Percepción altamente óptimo)

Todas las dimensiones están explicadas por separadas en cada apartado para su mejor entendimiento.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Resultados Estadísticos de acuerdo al Género

Tabla 1 Género

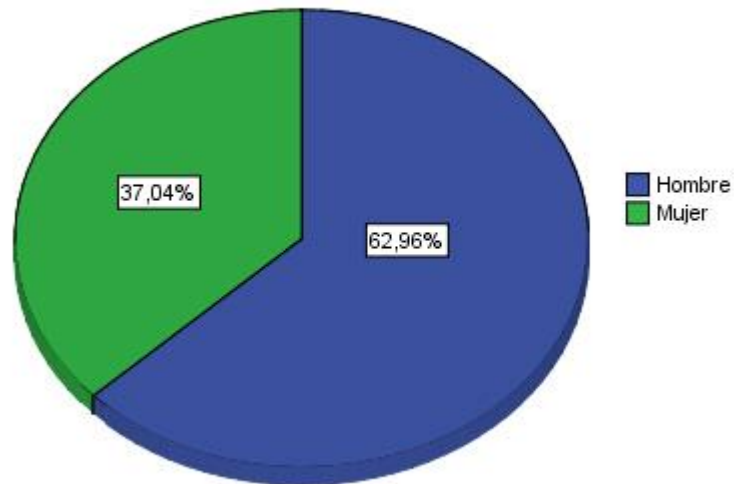
N	Válidos	81
	Perdidos	0
Moda		1
Mínimo		1
Máximo		2

Género

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	51	63,0	63,0	63,0
	Mujer	30	37,0	37,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Ilustración 1 Género

Genero



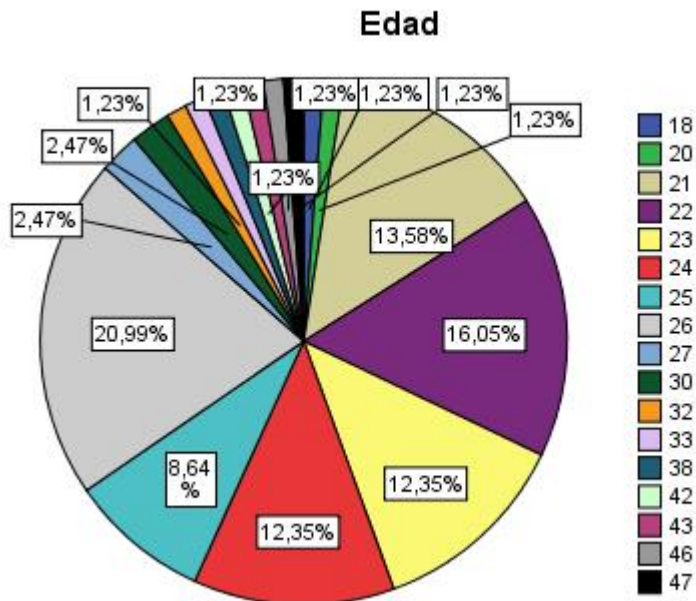
En la gráfica se muestra el género de los trabajadores en donde el **37.04%** pertenece al sexo femenino (mujer), mientras que el **62.96%** es de sexo masculino, en la cual se refleja la predominancia del sexo masculino, en esta Unidad de Negocio.

Resultados Estadísticos de acuerdo a la edad

Tabla 2 Edad

N	Válidos	81
	Perdidos	0
Media		25
Mínimo		18
Máximo		47

Ilustración 2 Edad



De acuerdo a la gráfica la edad promedio de los trabajadores de esta Unidad de Negocio es de **25 años**, en el cual la edad mínima es de **18 años**, y la edad máxima es de **47 años**.

GRÁFICAS DE RESULTADOS: CLIMA LABORAL

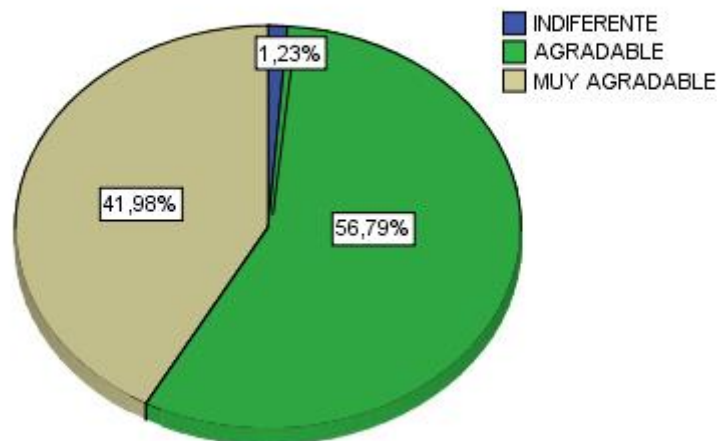
1. ESTRUCTURA

Tabla 3 Estructura

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	INDIFERENTE	1	1,2
	AGRADABLE	46	56,8
	MUY AGRADABLE	34	42,0
	Total	81	100,0

Ilustración 3 Estructura

TOTAL DE ESTRUCTURA



En la gráfica se muestra la percepción que tienen los trabajadores sobre la estructura organizacional de la Unidad de Negocio, donde el **41.98%** lo percibe muy agradable, el **56.79%** lo percibe de manera agradable, mientras que el **1.23%** opinó indiferente.

2. RIESGO

Tabla 4 Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	6	7,4
AGRADABLE	40	49,4
MUY AGRADABLE	35	43,2
Total	81	100,0

Ilustración 4 Riesgo



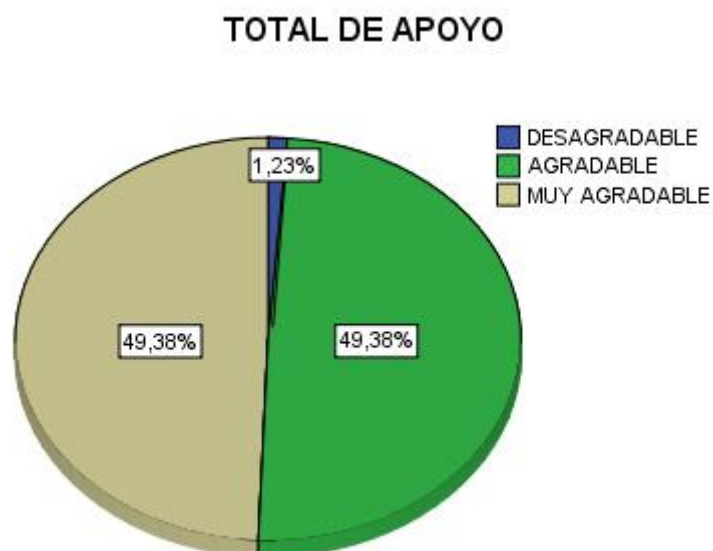
En la gráfica se muestra la percepción que se tiene sobre el riesgo en el trabajo, el **43.21%** opina muy agradable, el **49.38%** opina que es agradable, mientras que el **7.41%** opina indiferente a este aspecto.

3. APOYO

Tabla 5 Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje
DESAGRADABLE	1	1,2
AGRADABLE	40	49,4
MUY AGRADABLE	40	49,4
Total	81	100,0

Ilustración 5 Apoyo



En la gráfica se muestra la percepción que tienen los trabajadores sobre el apoyo que existe en el campo laboral, donde el **49.38%** dijo sentirse muy agradable, el **49.38%** opina que es agradable, y el **1.23%** opina que es desagradable.

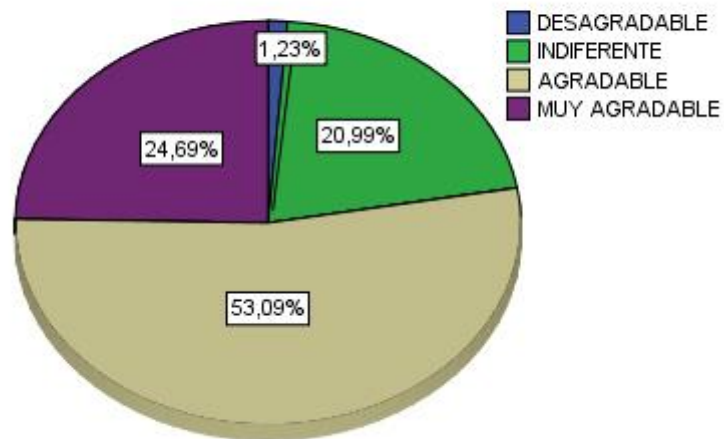
4. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Tabla 6 Administración del Conflicto

	Frecuencia	Porcentaje
DESAGRADABLE	1	1,2
INDIFERENTE	17	21,0
AGRADABLE	43	53,1
MUY AGRADABLE	20	24,7
Total	81	100,0

Ilustración 6 Administración del Conflicto

TOTAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO



En la gráfica se muestra la opinión que tienen los trabajadores sobre el manejo del conflicto dentro de la Unidad de Negocio, en donde **24.69%** lo percibe muy agradable, el **53.09%** opina que es agradable, el **20.99%** opina indiferente y el **1.23%** opina que es desagradable este aspecto.

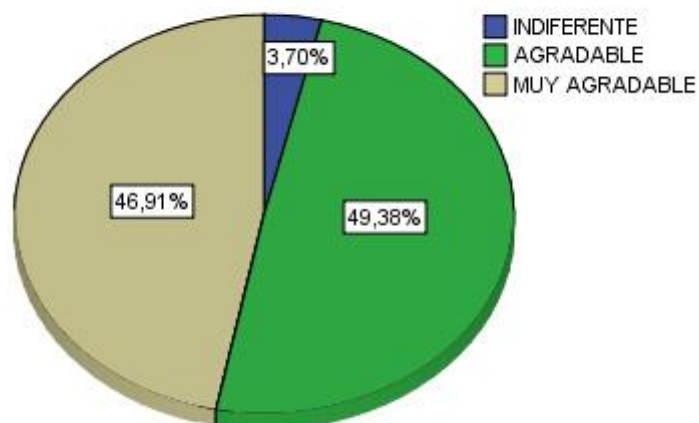
5. IDENTIDAD

Tabla 7 Identidad

	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	3	3,7
AGRADABLE	40	49,4
MUY AGRADABLE	38,9	46,9
Total	81	100,0

Ilustración 7 Identidad

TOTAL DE IDENTIDAD



En la gráfica se muestra la opinión que se tiene en cuanto a la identidad con la Unidad de Negocio, en donde **46.91%** opina que es muy agradable, **49.38%** dijo agradable, mientras que el resto **3.70%** dijo indiferente.

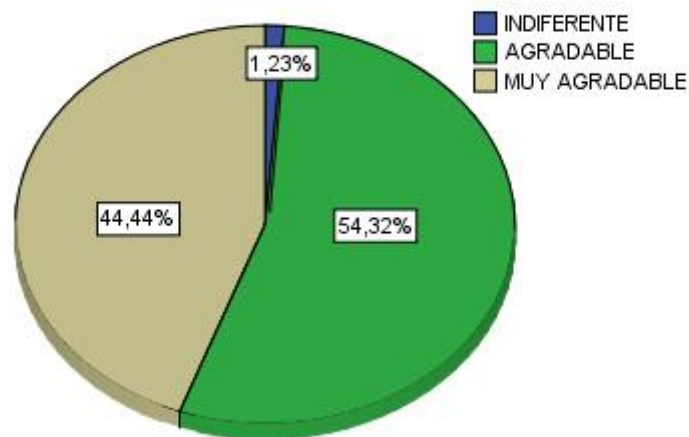
6. LIDERAZGO

Tabla 8 Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	1	1,2
AGRADABLE	44	54,3
MUY AGRADABLE	36	44,4
Total	81	100,0

Ilustración 8 Liderazgo

TOTAL DE LIDERAZGO



En la gráfica se muestra la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo dentro de la Unidad de Negocio, en la cual el **44.44%** dijo muy agradable, **54.32%** opina que es agradable, mientras que el **1.23%** opina indiferente.

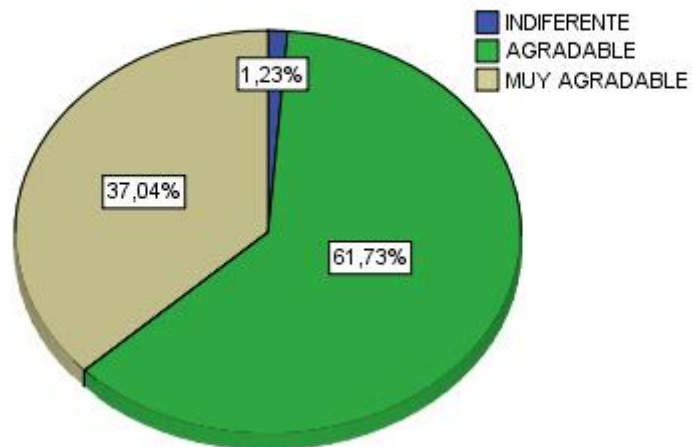
7. MOTIVACIÓN LABORAL

Tabla 9 Motivación Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	1	1,2
AGRADABLE	50	61,7
MUY AGRADABLE	30	37,0
Total	81	100,0

Ilustración 9 Motivación Laboral

TOTAL DE MOTIVACIÓN LABORAL



En la gráfica se muestra la opinión que tienen los trabajadores sobre la motivación laboral, el **37.04%** considera que es muy agradable, el **61.73%** considera que es agradable, y el **1.23%** lo considera indiferente.

8. COMUNICACIÓN

Tabla 10 Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
INDIFERENTE	6	7,4
AGRADABLE	63	77,8
MUY AGRADABLE	12	14,8
Total	81	100,0

Ilustración 10 Comunicación



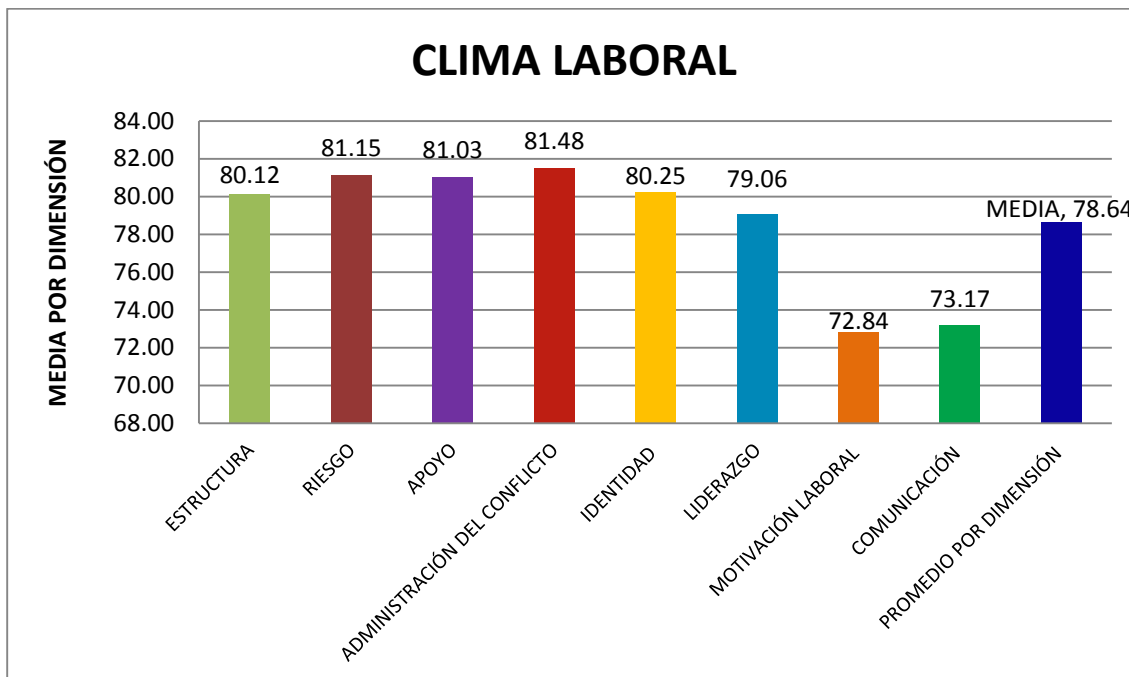
En la gráfica se muestra la opinión que se tiene en cuanto a la comunicación, el 14.81% considera que es muy agradable, el 77.78% considera que es agradable, y el 7.41% dijo indiferente.

1.- RESULTADOS POR DIMENSIÓN: CLIMA LABORAL

Tabla 11 Resultados por Dimensión: Clima Laboral

Dimensión clima laboral	Media
Estructura	80,12
Riesgo	81,15
Apoyo	81,03
Administración del conflicto	81,48
Identidad	80,25
Liderazgo	79,06
Motivación laboral	72,84
Comunicación	73,17
Promedio por dimensión	78,64

Ilustración 11 Comparativo por Dimensión: Clima Laboral



En esta grafica se muestra la media por dimensiones que abarca el Clima Laboral, en la cual se refleja que las variables más bajas son; Motivación Laboral y Comunicación, que están debajo de la media por toda la dimensión, en lo que respecta liderazgo, está muy mínimamente por encima del promedio, las demás variables como son; Estructura, Riesgo, Apoyo, Administración del Conflicto e identidad se muestran más estables y eficientes.

CONCLUSIONES.

Durante la evaluación de las variables, Clima Laboral, Satisfacción y Evaluación del Desempeño, que se llevó a cabo en la empresa “Operadora de Negocios Crucero” con base en “Súper Che Tlapa Sucursal 625” a través de los resultados obtenidos en base a las encuestas, se detectaron las áreas donde más necesidad se presentó, estableciendo en ello los resultados cuantitativos y cualitativos en cada variable primeramente por dimensión y de forma general para la interpretación y comprensión de cada uno de ellos.

En Súper Che Tlapa Sucursal 625, hay 91 colaboradores; el total de los encuestados fue de 81, es decir se logró encuestar al 90% de los colaboradores, el resto fue por ausencia de trabajo, vacaciones durante la fecha de aplicación. En la Unidad de Negocio el 63% son hombres y 37% son mujeres, por lo que deducimos que el sexo que predomina es masculino, en donde la edad promedio se encuentra en 25 años, donde la edad mínima es de 18 años y el máximo es de 47 años, respectivamente.

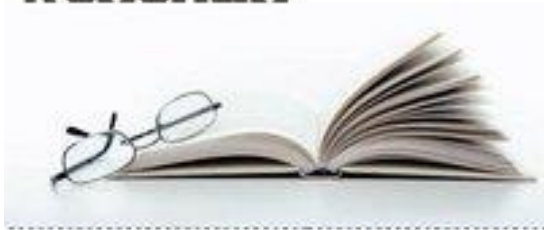
En el cuanto al análisis y resultados de la Dimensión Clima Laboral: los resultados se obtuvieron por Dimensión, y un promedio respectivamente de 78.64, en donde se refleja que las variables con más oportunidades que por ende se encuentran debajo del promedio son: Motivación Laboral con un promedio de 72.8, Comunicación con un promedio de 73.1, al igual que Liderazgo con un promedio de 79.0 que tiende a decaer si no se le presta atención ya que está solo a un punto de la media. Con respecto a las demás variables que son: Estructura con promedio de 80.12, Riesgo con promedio de 81.15, Apoyo con promedio de 81.03, Administración del Conflicto con promedio de 81.48, Identidad con promedio de 80.25, se encuentran en un nivel satisfactorio, es decir se muestran más estables y eficientes.

REFERENCIAS

Bibliografía

- <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>. (sábado de febrero de 2014). Obtenido de monografias .
- B. Abler, R., & Jeanne, M. E. (2005). Comunicación Organizacional "Principios y Prácticas para negocios Profesionales". México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Santa Fe Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional "La dinámica del éxito en las organizaciones" (segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chruden, & Sherman. (2002). Administración del Personal. México: Continental.
- González Socorro Olivares, M. (s.f.). Comportamiento Organizacional "Un enfoque Latinoamericano". Patria.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>. (s.f.). Recuperado el Domingo de Febrero de 2014, de Wikipedia.
- Keith, D., & W. Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo (Undécima ed.). México: McGrawHill.
- Kreitner, & Kinicki. (2003). Comportamiento Organizacional . México: McGraw-Hill.
- L. Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional (Novena ed.). México: Thomson.
- Litwin, & Stinger. (8 de febrero de 2014). Monografias . Obtenido de Monografias .
- P. Robbins , S. (2005). Comportamiento organizacional. México: McGraw.Hill.
- P. Stephen , R. (2005). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- P. Stephen, R., & A. Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice.
- Reyes Ponce , A. (1994). Administración de Personal "Relaciones Humanas". México: Limusa.
- Slocum, Jackson, & Hellriegel. (2009). Administración "un enfoque basado en competencias". México: Cengage Learning.

Reseñas



FINANZAS BURSÁTILES

MODELO DE PREDICCIÓN DEL PRECIO DIARIO DE LA ACCIÓN DE GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.

Es común la discusión en el análisis bursátil en el tema de la eficiencia de los mercados y la capacidad de predicción de los precios para obtener un rendimiento mayor en la operación de compra y venta de una acción.

Con base en esta discusión es que se presenta el trabajo “Modelo de predicción del precio diario de la acción de grupo Bimbo, S.A.B. DE C.V.”.

El objetivo de este trabajo es aplicar la metodología de series de tiempo, desarrollada por Box Jenkins, con el propósito de predecir el precio diario de las acciones de Grupo BIMBO S.A.B. de C.V., que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. La aplicación de esta metodología se ajusta un modelo ARIMA. Este modelo se ajusta al comportamiento de las series de tiempo del precio diario de acciones, demostrando que el precio de una acción en mercados emergentes como el mexicano, es un proceso factible de modelar y con esto se pronosticaron los precios para un período de 22 observaciones del mes de junio de 2015.

El pronóstico de estos precios fue consistente con los precios observados durante el mes de junio de 2015 y lo importante de esto es que a pesar de que los pronósticos no están libres de incertidumbre y a partir de un caso no se puede generalizar, si nos presenta la posibilidad avanzar en la investigación y plantear una línea de investigación cuyo objetivo sea valorar la utilización de este modelo en la elaboración de pronósticos.

MODELO DE PREDICCIÓN DEL PRECIO DIARIO DE LA ACCIÓN DE GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.

RAUL MEJIA RAMIREZ

Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica

raul_mejia81@hotmail.com

JOSÉ ANTONIO ECHENIQUE GARCÍA

Universidad Nacional Autónoma de México

jaechenique@prodigy.net.mx

EDUARDO VILLEGAS HERNÁNDEZ

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

evillegash@hotmail.com

[Mesa 7: Finanzas Bursátiles](#)

Resumen: El objetivo de este trabajo es aplicar la metodología de series de tiempo, desarrollada por Box Jenkins, con el propósito de predecir el precio diario de las acciones de Grupo BIMBO S.A.B. de C.V., que cotiza en la BMV. Con la aplicación de dicha metodología se ajusta un modelo ARIMA. Dicho modelo se ajusta al comportamiento de las series de tiempo del precio diario de acciones, demostrando que el precio de una acción en mercados emergentes como el mexicano, es un proceso factible de modelar. Los datos históricos han sido obtenidos de la base de datos de ECONOMÁTICA y van desde el 02 de enero de 2012 al 29 de mayo de 2015. Se realizaron pronósticos para el mes de junio de 2015, los cuales comprenden 22 periodos.

Palabras Clave: Pronostico, modelos ARIMA, estacionalidad.

1. Introducción

El hecho de que, a lo largo de nuestra vida, debemos tomar un sin número de decisiones, podría hacernos pensar que el dirigir esfuerzos a estudiar algo que todo el mundo hace, es perder el tiempo. Sin embargo cuando tenemos que tomar una decisión trascendente no se debe de hacer de manera intuitiva, sino que se debe establecer un procedimiento general que ayude a seleccionar la decisión que producirá los mejores resultados para los interesados. En una situación de negocios, la mayor parte de la información sobre cada alternativa puede planearse y expresarse cuantitativamente.

La elaboración de pronósticos es parte integral de la toma de decisiones; durante las últimas décadas ha progresado como disciplina y se ha ido transformando en un campo con derecho propio tanto para los profesionales en ejercicio como para los académicos, a medida que se reconoció su importancia para todas las formas de planeación y de toma de decisiones, en áreas tan diversas como los negocios, el gobierno, las instituciones no lucrativas y las organizaciones militares.

La teoría de Eficiencia de Mercado constituye uno de los pilares del desarrollo moderno de las finanzas. Según esa teoría, y como lo explica Fama (1970), los precios de las acciones son el reflejo de toda la información disponible. Por tal razón, ningún agente podría obtener retornos extraordinarios en los mercados de manera consistente.

Roberts (1967) distingue tres tipos diferentes de eficiencia en los mercados: débil, semifuerte y fuerte. Se distinguen por la clase de información con la que cuentan los agentes. La hipótesis de la eficiencia débil es que las series históricas del mercado, que incluyen precios, volúmenes y demás datos referentes a las transacciones, no poseen ningún tipo de información que pueda ser aprovechable por los agentes para obtener rendimientos extraordinarios de forma consistente. Según este planteamiento, no es posible predecir precios ni rendimientos futuros de los activos a partir de esta información.

Se podría decir que el estudio de la predictibilidad de los activos financieros ha sido estudiado desde la misma fecha en la que empezaron los mercados en los que ellos se negocian. No obstante, hay en curso un proceso de perfeccionamiento y sofisticación de las herramientas empleadas para dichas predicciones, lo cual permite hoy la utilización de un amplio abanico de posibilidades para tal fin. La literatura existente sobre predictibilidad en los mercados financieros y evaluación de estrategias de negociación es muy amplia, pero se pueden destacar en el campo internacional los estudios mencionados a continuación.

Hua y Yann (1996) desarrollan un modelo de redes neuronales recurrentes para hacer predicciones a mediano plazo del mercado accionario de Taiwán, usando entradas obtenidas del análisis ARIMA (modelos Autoregresivos e Integrados con Promedios Móviles) de las series objeto de estudio. Los resultados permitieron observar que entrenando la red con datos semanales con cuatro años de historia, se pueden obtener buenas predicciones del mercado en un horizonte de seis meses.

Fernández, González y Sosvilla (2000) desarrollan una regla de negociación para el índice general de la Bolsa de Madrid, utilizando redes neuronales y análisis técnico. Concluyen que dicha regla obtiene mejores rendimientos de forma consistente frente a una estrategia Buy y Hold²², mientras el mercado se encuentra estable o a la baja, pero que cuando el mercado se encuentra en tendencia alcista, la mejor estrategia es la pasiva. Por su parte, Chen, Leung y Daouk (2003) buscan modelar y predecir la dirección de los retornos del índice de la bolsa de acciones de Taiwán a través de estrategias de negociación con base en redes neuronales probabilísticas, obteniendo mejores rendimientos que la estrategia Buy y Hold.

²² Estrategia de inversión pasiva consistente en comprar activos financieros y mantenerlos por largos períodos de tiempo, sin importar las fluctuaciones de corto plazo de los precios de mercado. Esta estrategia está fundamentada en la expectativa de muchos agentes de que en el largo plazo los mercados financieros generan buenas tasas de retorno sin importar las variaciones o volatilidad de corto plazo.

Parisi, Parisi y Guerrero (2003) a través del uso de redes neuronales artificiales hacen predicciones de los cambios de signo semanales de los índices bursátiles Bovespa (Brasil), CAC40 (Francia), Dow Jones Industrial (Estados Unidos), FTSE100 (Reino Unido), GDAX(Alemania), Hang Seng (Hong Kong), KLS (Malasia), Nikkei225 (Tokio), STI (Tailandia) y S&P500 (USA), y encuentra que esta técnica presenta mayor poder predictivo sobre las series estudiadas frente a modelos ARIMA.

Álvarez y Álvarez (2003) utilizan algoritmos genéticos y redes neuronales para predecir los precios del yen y la libra esterlina. Adicionalmente, hacen una fusión de datos a través de la cual combinan los resultados obtenidos por ambos métodos con el fin de mirar la existencia de sinergias para mejorar los resultados en la predicción. Pese a lo sofisticado de las herramientas no se ve una mejora considerable en los resultados de predicción de tipos de cambio frente a trabajos anteriores.

Sallehuddin y otros (2007), proponen un modelo híbrido para la predicción de diferentes índices económicos y financieros asiáticos. El modelo propuesto es una combinación de redes neuronales tipo GRANN (Grey Relational Artificial Neural Networks) y un modelo lineal ARIMA. Obtienen como resultado que el modelo híbrido propuesto presenta una mejor predicción que los demás modelos con los que fue comparado.

Para la realización de este trabajo se recabaron los datos de los precios diarios de las acciones de Grupo BIMBO S.A.B. de C.V., por medio de la base de datos de ECONOMATICA y van del 02 de enero de 2012 al 29 de mayo de 2015. A partir de técnicas estadísticas de series de tiempo, desarrollada por Box Jenkins, se propondrá un modelo de pronóstico para dicha empresa.

2. Metodología.

Ya que existe información disponible y cuantificada, se tratará de representar como una regla el comportamiento de datos pasados, teniendo como base las características del precio diario de las acciones.

Datos históricos

Se hará el análisis de las series de tiempo con los datos históricos proporcionados por la empresa, con el objeto de observar si el patrón de comportamiento de la información en el pasado continuará en el futuro.

Estos datos se refieren al precio diario de las acciones de Grupo BIMBO S.A.B. de C.V. La Tabla 1 se puede observar los datos básicos del emisor.

Datos básicos del emisor	
Emisor	GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
Clave de cotización	Bimbo
Sector	Productos de consumo frecuente
Subsector	Alimentos, Bebidas y Tabaco
Ramo	Alimentos
Subramo	Producción y comercialización de alimentos
Dirección	Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Peña Blanca Santa Fe, 01210
Ciudad	México, D.F.
Teléfono	52686600
Fax	52686640
Director general	Daniel Servitje Montull
Web	www.grupobimbo.com.mx

Tabla 1. Información básica del emisor de BIMBO

Metodología de Box-Jenkins

Con el fin de encontrar un modelo general, se aplicará esta metodología, la cual trabaja con series estacionarias. Dicha metodología trata sobre un procedimiento iterativo que consiste en cuatro pasos: 1) Identificación, 2) estimación, 3) validación y 4) predicción (Bowerman, 2007).

Las técnicas mencionadas en este apartado se desarrollaron en su mayoría en el programa MINITAB como herramienta, con el que se graficaron, analizaron e interpretaron los resultados, los cuales serán presentados más adelante. También se utilizaron los programas SAS y EXCEL para el desarrollo de los pronósticos y las medidas de exactitud, indispensables para el cumplimiento del objetivo de este trabajo.

3. Resultados Obtenidos.

La Figura 1 muestra el nivel de los precios diarios de las acciones de los 890 periodos, los cuales a simple vista es difícil detectar si presentan algún patrón estacional, pero queda claro que la serie es no estacionaria, en primer orden, ya que su tendencia es muy marcada.

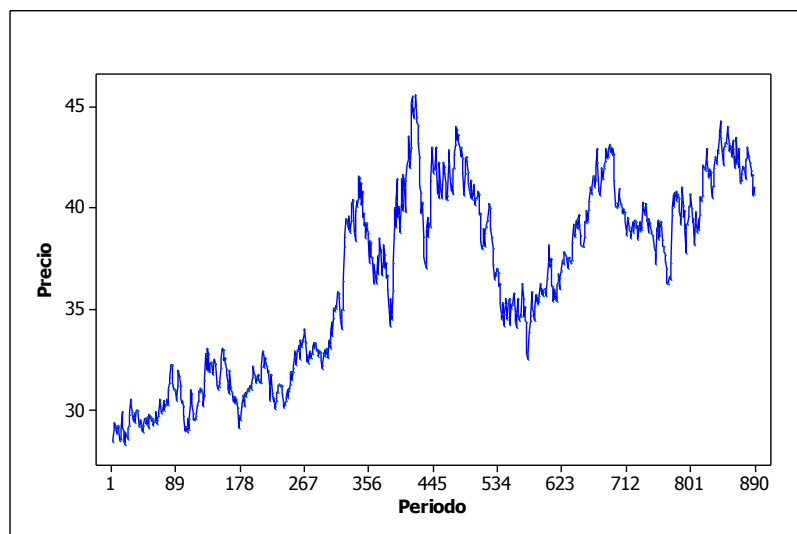


Figura 1. Gráfica de BIMBO del 02/01/2012 a 29/05/2015.

Análisis de varianza de la serie

En la Tabla 2 se puede observar como la media y la varianza fluctúan conjuntamente.

Precio

Año	Media	Varianza
2000	14.7611	2.721
2001	15.7819	8.169
2002	19.0015	9.735
2003	16.6581	2.448
2004	24.4392	3.717
2005	32.8056	6.823
2006	37.9226	20.171
2007	60.4415	26.429
2008	63.6852	13.480
2009	67.7769	171.967
2010	96.7664	38.655
2011	49.3227	1154.346
2012	30.6858	1.396
2013	38.6490	11.938
2014	38.0648	5.785
2015	41.4400	2.160
Total	40.4535	589.762

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la serie completa de BIMBO agrupados por año.

La varianza de la serie agrupada por años, no es homogénea, debido a que la significancia de la prueba de homogeneidad de varianzas de acuerdo al estadístico de Levene es menor a 0.5, como se aprecia en la Tabla 3.

Prueba de homogeneidad de varianzas

Precio

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
98.535	3	886	.000

ANOVA de un factor

Precio

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	13285.874	3	4428.625	750.939	.000
Intra-grupos	5225.138	886	5.897		
Total	18511.012	889			

Tabla 3. Prueba de Levene a la serie completa de BIMBO, agrupadas por años.

Como puede observarse por medio de las dos pruebas (Tabla 2 y 3), la serie original de los precios de las acciones, no es estacionaria entonces debe procederse a inducir estacionariedad en la misma.

Transformación de la serie no estacionaria en estacionaria

Con objeto de obtener valores estacionarios z_b, z_{b+1}, \dots, z_n de la serie temporal es necesario aplicar una transformación a los datos. Pretendemos determinar si al aplicar la transformación $z_t = y_t - y_{t-1}$ (Primera diferencia). Se generan valores estacionarios de la serie temporal:

$$z_b = z_2 = y_2 - y_1 = 28.50 - 28.40 = 0.10$$

$$z_{b+1} = z_3 = y_3 - y_2 = 29.02 - 28.50 = 0.52$$

N

$$z_n = z_{890} = y_{890} - y_{889} = 40.7 - 41 = -0.3$$

Esta primera diferencia se grafican en la Figura 2. Puesto que la Figura 2 indica que las primeras diferencias fluctúan con una variación constante alrededor de una media constante, parecería que estas primeras diferencias son estacionarias.

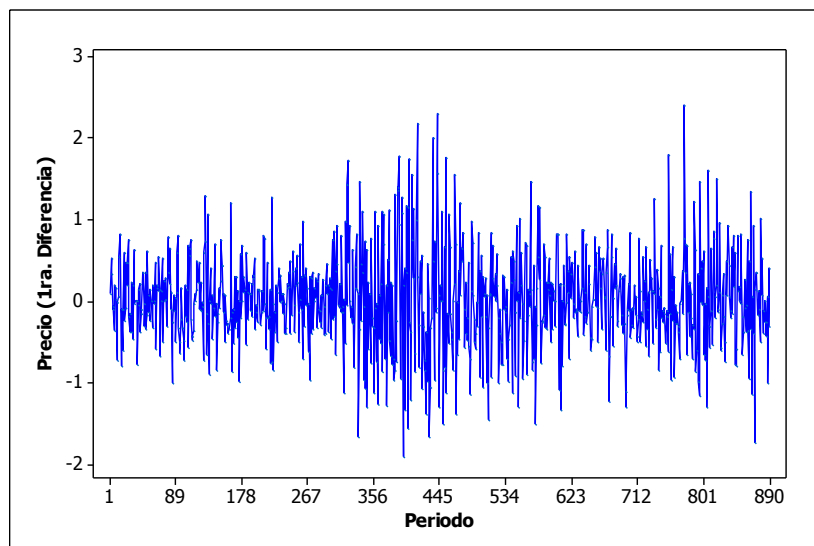


Figura 2. Grafica de serie de BIMBO estacionarizada.

Prueba de homosedasticidad a la serie estacionarizada.

La prueba de Levene (Tabla 4), muestra que la serie presentada en l Figura 2 es una serie estacionaria, ya que la significancia de la tabla ANOVA es superior a 0.05.

Prueba de homogeneidad de varianzas

Precios

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
23.825	3	886	.000

ANOVA de un factor

Precios					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.112	3	.037	.105	.957
Intra-grupos	315.084	886	.356		
Total	315.196	889			

Tabla 4. Prueba de Levene a la serie BIMBO estacionarizada

Identificación tentativa del modelo

Una vez que se cuenta con una serie estacionaria, se procede al ajuste del modelo para la serie del 02/01/2012 al 29/05/2015 estacionarizada. El primer paso consiste en estudiar los correlogramas de la serie y compararlos con el catálogo de FAC (Función de autocorrelación) y FACP (Función de autocorrelación parcial) teóricas de los modelos ARIMA.

La FAC y la FACP de las primeras diferencias de los precio de las acciones se proporcionan en las Figuras 3 y 4, respectivamente. Una interpretación de la FAC y la FACP es que la FAC se extingue, y la FACP tiene espigas en los desfases 3, 8, 24 y 43, y se trunca después del desfase 43. De acuerdo a lo anterior, se plantea el siguiente modelo autoregresivo con elementos en 3, 8, 24 y 43:

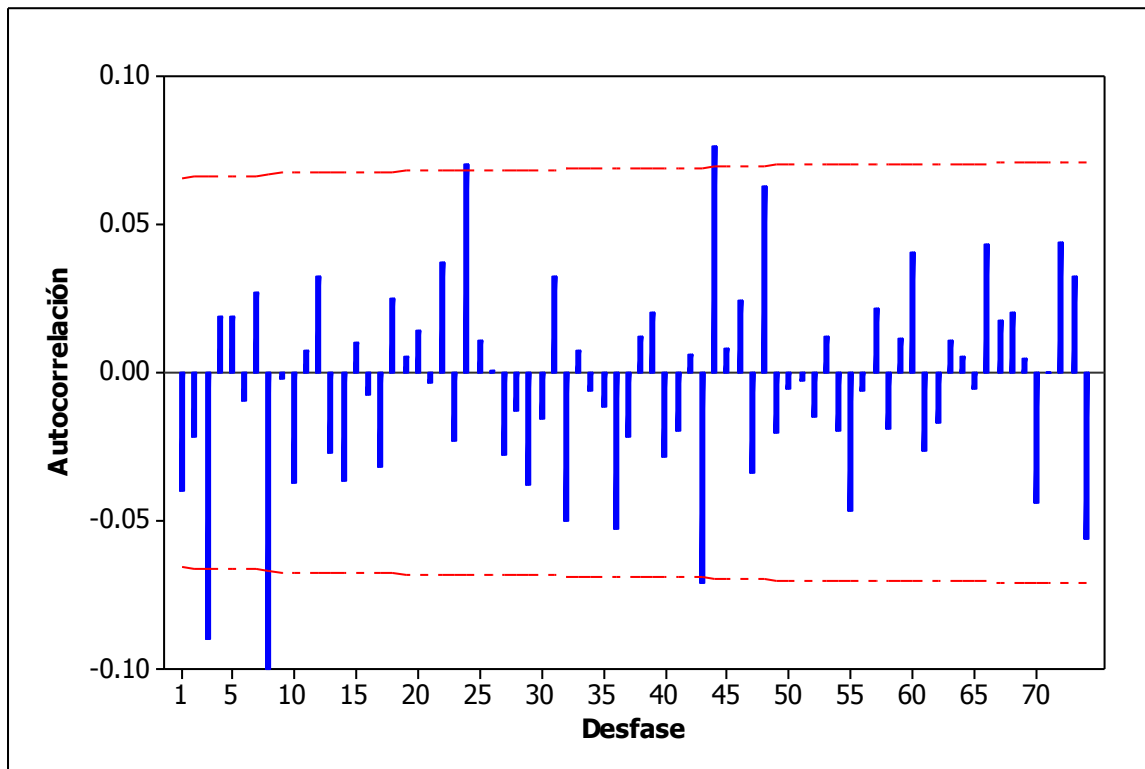


Figura 3. FAC de la serie BIMBO estacionarizada

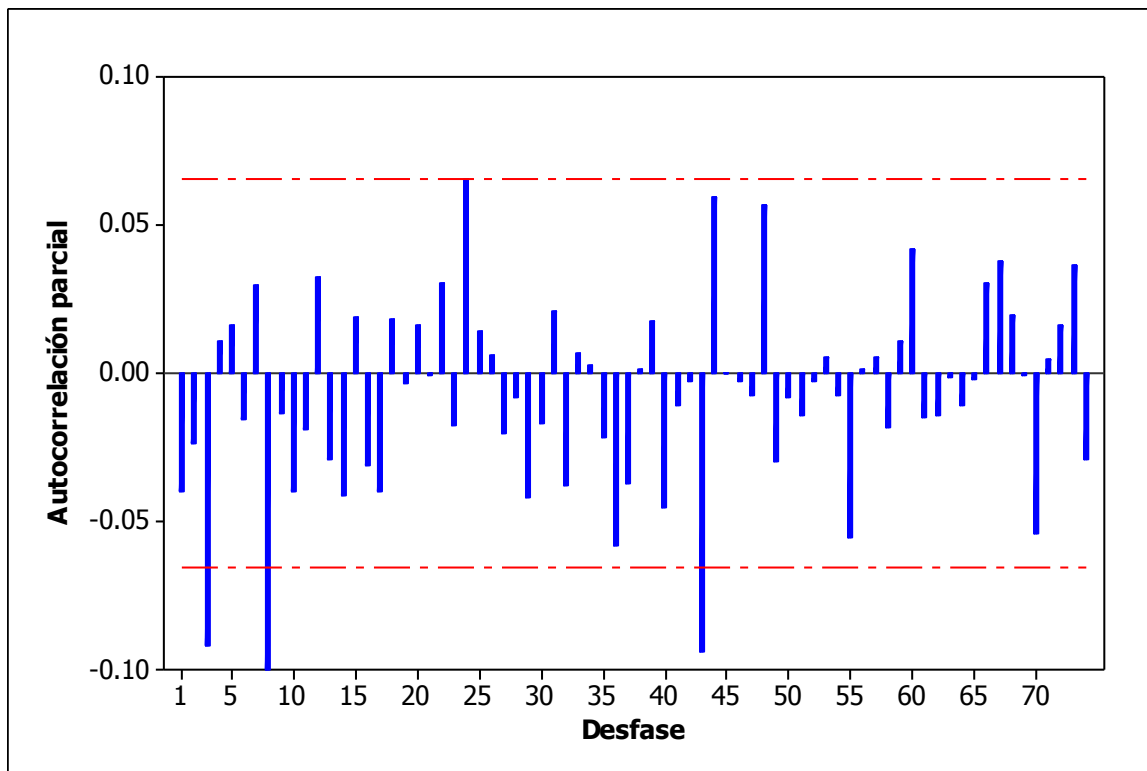


Figura 4. FACP de la serie BIMBO estacionarizada

Modelo 1: $z_t = \phi_3 z_{t-3} + \phi_8 z_{t-8} + \phi_{24} z_{t-24} + \phi_{43} z_{t-43} + a_t$

Una interpretación más de la Figura 3 es que la FAC tiene espigas en los desfases 3, 8, 24, 43 y 44, y se trunca después del desfase 44, y en la Figura 4 la FACP se extingue. Esto llevaría a plantear un modelo de medias móviles de orden 44:

Modelo 2: $z_t = a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43} - \theta_{44} a_{t-44}$

Como la FACP de la Figura 4 tiene una espiga en el desfase 43, se podría modificar el modelo 1, y considerar un modelo combinado:

Modelo 3:

$$z_t = \phi_8 z_{t-8} + \phi_{43} z_{t-43} + \phi_{44} z_{t-44} + a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43}$$

		Autocorrelations																						
Lag	Covariance	Correlation	-1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Std Error
0	0.354551	1.00000											*****											0
1	-0.014053	-.03964									*	.												0.033539
2	-0.0077073	-.02174									.													0.033592
3	-0.031877	-.08991									**	.												0.033607
4	0.0066854	0.01886									.													0.033877
5	0.0068072	0.01920									.													0.033889
6	-0.0033215	-.00937									.													0.033901
7	0.0095926	0.02706									*													0.033904
8	-0.042825	-.12079									**	.												0.033928
9	-0.0008264	-.00233									.													0.034408
10	-0.013287	-.03748									*	.												0.034409
11	0.0025329	0.00714									.													0.034454
12	0.011558	0.03260									*													0.034456
13	-0.0096794	-.02730									*	.												0.034491
14	-0.012988	-.03663									*	.												0.034515
15	0.0036776	0.01037									.													0.034559
16	-0.0026319	-.00742									.													0.034562
17	-0.011233	-.03168									*	.												0.034564
18	0.0088588	0.02499									.													0.034597
19	0.0019121	0.00539									.													0.034617
20	0.0049993	0.01410									.													0.034618
21	-0.0011054	-.00312									.													0.034624
22	0.013216	0.03728									*													0.034625
23	-0.0080681	-.02276									.													0.034670
24	0.024950	0.07037									*													0.034687

"." marks two standard errors

Figura 5. Resultados que proporciona FAC para el modelo

$$z_t = \phi_3 z_{t-3} + \phi_8 z_{t-8} + \phi_{24} z_{t-24} + \phi_{43} z_{t-43} + a_t \text{ donde } z_t = y_t - y_{t-1}.$$

Autocorrelations																								
Lag	Covariance	Correlation	-1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Std Error
0	0.354551	1.00000											*****											
1	-0.014053	-.03964									*	.												0.033539
2	-0.0077073	-.02174									.	.												0.033592
3	-0.031877	-.08991									**	.												0.033607
4	0.0066854	0.01886									.	.												0.033877
5	0.0068072	0.01920									.	.												0.033889
6	-0.0033215	-.00937									.	.												0.033901
7	0.0095926	0.02706									.	*												0.033904
8	-0.042825	-.12079									**	.												0.033928
9	-0.0008264	-.00233									.	.												0.034408
10	-0.013287	-.03748									*	.												0.034409
11	0.0025329	0.00714									.	.												0.034454
12	0.011558	0.03260									.	*												0.034456
13	-0.0096794	-.02730									*	.												0.034491
14	-0.012988	-.03663									*	.												0.034515
15	0.0036776	0.01037									.	.												0.034559
16	-0.0026319	-.00742									.	.												0.034562
17	-0.011233	-.03168									*	.												0.034564
18	0.0088588	0.02499									.	.												0.034597
19	0.0019121	0.00539									.	.												0.034617
20	0.0049993	0.01410									.	.												0.034618
21	-0.0011054	-.00312									.	.												0.034624
22	0.013216	0.03728									.	*												0.034625
23	-0.0080681	-.02276									.	.												0.034670
24	0.024950	0.07037									.	*												0.034687

"." marks two standard errors

Figura 6. Resultados que proporciona SAS de la FAC, para el modelo $z_t = a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43} - \theta_{44} a_{t-44}$ donde $z_t = y_t - y_{t-1}$.

a) La FAC

Autocorrelation Plot of Residuals

Lag	Covariance	Correlation	-1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	Std Error
0	0.344221	1.00000											*****											0
1	-0.011643	-.03383											* .											0.033539
2	-0.011851	-.03443											* .											0.033577
3	-0.0044790	-.01301											. .											0.033617
4	0.0080568	0.02341											. .											0.033623
5	0.0057408	0.01668											. .											0.033641
6	-0.015335	-.04455											* .											0.033650
7	0.0074556	0.02166											. .											0.033717
8	-0.0043462	-.01263											. .											0.033732
9	-0.0012163	-.00353											. .											0.033737
10	-0.011818	-.03433											* .											0.033738
11	-0.0092708	-.02693											* .											0.033777
12	0.014036	0.04078											. *											0.033801
13	-0.010069	-.02925											* .											0.033857
14	-0.012340	-.03585											* .											0.033885
15	0.0050031	0.01453											. .											0.033928
16	-0.0017794	-.00517											. .											0.033935
17	-0.0085581	-.02486											. .											0.033936
18	0.0095460	0.02773											. *											0.033956
19	0.00076032	0.00221											. .											0.033982
20	0.0027234	0.00791											. .											0.033982
21	0.0014656	0.00426											. .											0.033984
22	0.0111142	0.03237											. *											0.033984
23	-0.0046013	-.01337											. .											0.034019
24	0.00081100	0.00236											. .											0.034025

"." marks two standard errors

b) La FACP

Partial Autocorrelations

Lag	Correlation	-1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		
1	-0.03383								*	.														
2	-0.03561								*	.														
3	-0.01546								.	.														
4	0.02123								.	.														
5	0.01731								.	.														
6	-0.04212								*	.														
7	0.02051								.	.														
8	-0.01426								.	.														
9	-0.00496								.	.														
10	-0.03352								*	.														
11	-0.02959								*	.														
12	0.03468								.	*														
13	-0.02737								*	.														
14	-0.03626								*	.														
15	0.01386								.	.														
16	-0.01119								.	.														
17	-0.02689								*	.														
18	0.03191								.	*														
19	-0.00236								.	.														
20	0.00693								.	.														
21	0.00735								.	.														
22	0.03223								.	*														
23	-0.01322								.	.														
24	0.00148								.	.														

Figura 7. a), b). Resultados que da SAS de la FAC y la FACP para el modelo $z_t = \phi_8 z_{t-8} + \phi_{43} z_{t-43} + \phi_{44} z_{t-44} + a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43}$ donde $z_t = y_t - y_{t-1}$.

4. Análisis y discusión de resultados

Una vez obtenidos los resultados y haber analizado las funciones de autocorrelación simple y autocorrelación parcial para las primeras diferencias de la serie dada, se propusieron tres modelos, los cuales se describen a continuación:

Modelo 1: En la Figura 5 se observa, que la FAC presenta dos valores fuera de los límites de confianza en los desfases 3 y 8, lo cual indica que se debe replantear el modelo.

Modelo 2: La Figura 6 manifiesta, que la FAC muestra valores fuera de los límites de confianza en los desfases 3 y 8, por lo que se busca mejorar el modelo.

Modelo 3: Al comparar las Figuras 5 con las Figuras 6, el modelo 3 es mejor que el modelo 1 y 2. La razón es que el modelo 3 presenta todos los valores tanto de la FAC como de la FACP dentro de los límites de confianza.

Predicción del modelo

En la Figura 8, se presentan los resultados, de acuerdo con SAS para los pronósticos puntuales, valores de $SE_{n+t}(n)$, e intervalos de predicción de 95% al pronosticar, en el origen del tiempo 890, los precios diarios de las acciones, de los días 891 a 912. El modelo que se aplica es:

$$z_t = \phi_8 z_{t-8} + \phi_{43} z_{t-43} + \phi_{44} z_{t-44} + a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43}, \text{ donde } z_t = y_t - y_{t-1},$$

respecto a este modelo, se concluyó que describe en forma aceptable los precios de las acciones.

Forecasts for variable y

Obs	Forecast	Std Error	95% Confidence Limits	
891	40.8328	0.5867	39.6829	41.9828
892	40.7649	0.8297	39.1387	42.3912
893	40.9098	1.0162	38.9181	42.9016
894	40.7577	1.1527	38.4984	43.0169
895	40.7448	1.2747	38.2464	43.2431
896	40.9210	1.3860	38.2046	43.6375
897	41.0062	1.4931	38.0798	43.9326
898	40.9559	1.5930	37.8336	44.0782
899	40.8877	1.6679	37.6188	44.1567
900	40.8718	1.7386	37.4642	44.2794
901	40.9026	1.8066	37.3617	44.4435
902	40.9558	1.8765	37.2780	44.6336
903	40.8813	1.9440	37.0711	44.6914
904	40.9846	2.0093	37.0464	44.9227

905	41.0071	2.0714	36.9471	45.0671
906	40.9324	2.1318	36.7542	45.1106
907	40.9643	2.1904	36.6712	45.2574
908	40.8185	2.2478	36.4129	45.2241
909	40.9967	2.3037	36.4814	45.5120
910	40.9219	2.3584	36.2996	45.5443
911	40.9656	2.4117	36.2387	45.6925
912	40.7486	2.4639	35.9195	45.5778

Figura 8. Salida de SAS para los pronósticos puntuales e intervalos de predicción de 95%, según el modelo $z_t = \phi_8 z_{t-8} + \phi_{43} z_{t-43} + \phi_{44} z_{t-44} + a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43}$ donde $z_t = y_t - y_{t-1}$.

Conclusiones y recomendaciones

Los modelos ARIMA para el manejo de las series de tiempo, resultan ser muy útiles para modelar los precios diarios de las acciones. La evaluación de este estudio del modelo ARIMA desarrollado y seleccionado finalmente como el más adecuado, exhibe un desempeño bastante alto con relación a la magnitud de sus residuales, los cuales no exhiben correlación alguna.

De acuerdo a los resultados, la serie de tiempo objeto de estudio, se ajusta a un modelo ARIMA, dicho modelo posee dos factores autoregresivos y dos de medias móviles. Los precios diarios de las acciones actuales y futuros de la empresa se pueden explicar por sus precios diarios en el pasado.

El modelo ARIMA matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

$z_t = \phi_8 z_{t-8} + \phi_{43} z_{t-43} + \phi_{44} z_{t-44} + a_t - \theta_3 a_{t-3} - \theta_8 a_{t-8} - \theta_{24} a_{t-24} - \theta_{43} a_{t-43}$ donde $z_t = y_t - y_{t-1}$, los errores producidos por este modelo cumplen con los supuestos de normalidad y aleatoriedad, lo que permite confiar en la bondad de ajuste del mismo.

Con el modelo se hicieron pronósticos para 22 días del mes de Junio de 2015, los cuales se muestran en la Figura 8.

Tanto en el análisis de los datos como en la difusión de los resultados se dio una gran importancia al uso de los gráficos de las series y de los residuos, así como al análisis de estos y al examen de los pronósticos.

Es importante recalcar que las decisiones basadas en el pronóstico no están libres de incertidumbre. Sin importar cuánto tiempo, dinero, conocimiento y experiencia se invierta. El encontrar la forma más efectiva para amortiguar su impacto en los planes y estrategias futuras sigue siendo un reto importante para los pronosticadores.

Finalmente, se debe reconocer que la incertidumbre siempre está presente en los procesos. El modelo propuesto puede variar dependiendo de factores externos. El pronosticador tendrá que asumir el reto de construir nuevos modelos para incorporar tal incertidumbre a sus procesos.

Referencias bibliográficas

- Arrieta Bechara, J. E., Torres Cruz, J. C., & Velásquez Ceballos, H. (Julio-Diciembre de 2009). Predicciones de modelos econométricos y redes neuronales: El caso de la acción de Suraminv. *Semestre Económico*, 12(25), 95-109.
- Bowerman, Bruce L., Richard T. O'Connell y Anne B. Koehler. (2007) *Pronósticos, Series de Tiempo y Regresión: un enfoque aplicado*, Editorial Internacional Thomson Editores.
- Fama, E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*, American Finance Association, vol. 25(2), 383-417.
- Hanke, J. E.; Reitsch. A.G. (1996) *Pronósticos en los Negocios*, Editorial Prentice Hall.
- Makridakis Spyros, C. Wheelwright Steven. (1998). *Métodos de Pronósticos*. Mexico. Limusa
- Mejía Ramírez, R., Polanco Hilario, M., & Nila Luevano, C. (2011). Propuesta de un modelo de pronóstico de ventas de una empresa refresquera. 5to. *TLAIO-2do. SMIO*.
- Rende Heizer. *Principio de Administración de operaciones*. Pearson.
- Roberts, H. (1967). Statistical versus clinical predictions of the stock markets. Unpublished manuscript, Center for research in Security Prices, University of Chicago, May.
- Trejos Carpintero, A., Nieto Salazar, S., & Carvajal Olaya, P. (2003). Modelo de predicción de la acción ordinaria CEMENTOS ARGOS. *Scientia et Technica Año IX*.

Reseñas



FINANZAS CORPORATIVAS

(No se presentó)

LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN MÉXICO, A PARTIR DE LA REFORMA FINANCIERA 2014

GARCÍA JIMÉNEZ OMAR

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México (TESOEM)

omar24_ga@yahoo.com.mx

ANDRADE VALLEJO MARÍA ANTONIETA

Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) Santo Tomás

mandradev@ipn.mx

MARTÍNEZ DÍAZ ESTEBAN

Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) Santo Tomás

maav06@yahoo.com.mx

RESUMEN

Cada vez existe mayor reconocimiento a nivel internacional sobre los beneficios sociales y económicos de contar con mayor acceso a servicios financieros y, en particular, el efecto que ésta tiene en la reducción de la pobreza. En este sentido, una mayor inclusión financiera no puede ser contemplada sin antes tener una infraestructura suficiente, sólida y adecuada a las condiciones geográficas de cada región del país.

Los canales o puntos de acceso, a través de los cuales se ofrecen los servicios financieros en México, son las sucursales, los cajeros automáticos, los corresponsales bancarios, las terminales punto de venta y la banca móvil, cuyo uso está condicionado a tener una cuenta bancaria para realizar operaciones a través de un celular.

Para llevar a cabo con eficiencia el proceso de inclusión financiera en México, es necesario conocer el Sistema Financiero Mexicano, el cual se conceptualiza como el conjunto de autoridades que regulan, supervisan y vigilan a las Instituciones dedicadas en forma profesional y permanente a la intermediación financiera; de grupos financieros que prestan servicios financieros integrados; de sociedades que complementan la actividad de los anteriores, así como de otras entidades que participan de una manera limitada en el sistema, y que tiene el objetivo principal de canalizar los recursos del público hacia actividades productivas así como tener una educación financiera.

Palabras Clave: Inclusión Financiera, Infraestructura, servicios financieros, autoridades, educación financiera.

ABSTRACT

Every time there is greater recognition at the international level about the social and economic benefits of having greater access to financial services and, in particular, the effect that it has in reducing poverty. In this regard, greater financial inclusion cannot be contemplated without having a sufficient infrastructure, solid and suitable to the geographical conditions of each region of the country. Channels or access points, which offers financial services in Mexico, are branches, ATMs, banking correspondents, the terminal point of sale and mobile banking, whose use is conditioned to have a bank account to perform operations through a cell phone.

To carry out efficiently the process of financial inclusion in Mexico, it is necessary to know the Mexican financial system, which is conceptualized as a set of authorities that regulate, supervise and monitor the institutions dedicated in a professional and permanent manner to financial intermediation; financial groups providing integrated financial services; companies that complement the activity of the above, as well as other entities that participate in a way limited in the system, and which has the goal of channelling the resources of the public towards productive activities as well as having a financial education.

Key Words: Financial inclusion, infrastructure, financial services, authorities, education financial.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla del sistema financiero Mexicano pensamos que es algo simple, sin embargo el sistema financiero mexicano desempeña un papel central y de suma importancia para el funcionamiento y desarrollo de la economía del país. Está integrado principalmente por diferentes intermediarios y mercados financieros, a través de los cuales una gran variedad de instrumentos movilizan el ahorro hacia sus usos más productivos. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. No obstante, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad (Banco de México, 2015).

Son las instituciones tanto públicas como privadas por medio de las cuales captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos, dentro del marco de la legislación correspondiente como lo señala el Centro de Estudios de la Finanzas Públicas (CEFP, 2008).

La estructura del sistema financiero abarca un conjunto de instituciones e instrumentos de inversión–financiamiento que hace posible la intermediación financiera, como se puede observar a través de la siguiente figura 1.

Figura 1. “Estructura del Sistema financiero”



Fuente: Elaboración propia basado en Gutiérrez, (2008). Estructura del sistema financiero p.3, en: <http://www.cefp.gob.mx/foro/seminarioSFM/06seminarioSFM.pdf> consultado el 18 de junio de 2015.

Los principales sectores y entidades que contribuyen a la ampliación y profundidad del sistema financiero, y a través de los cuales los servicios financieros llegan a más usuarios, incluyen:

- Banca múltiple;
- Banca de desarrollo;
- Uniones de crédito;
- Sociedades financieras de objeto múltiple reguladas;
- Sociedades de inversión;
- Entidades del sector de finanzas populares:
 - Sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (Socap);
 - Sociedades financieras populares (Sofipo); y
 - Sociedades financieras comunitarias (Sofinco).

En el último reporte de inclusión financiera elaborado por Consejo Nacional de Inclusión Financiera en el año 2014, señala que la banca múltiple ha incrementado en 46 el número de entidades financieras, representando un 4% del crecimiento anual compuesto del 2010 al 2013. Siendo este tipo de entidad financiera la más conocida por todos los mexicanos, ya que agrupa a casi todos los bancos del país. Un problema latente dentro de la inclusión financiera lo representa la banca de desarrollo, ya que los Bancos de Desarrollo son propiedad del Estado y tienen el objetivo fundamental de facilitar el acceso al crédito y a los servicios financieros a personas físicas o morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación, a fin de fomentar actividades de interés prioritario para el Estado, de acuerdo a la especialidad de cada una de ellas establecida en sus respectivas Leyes Orgánicas ya que conforme al mismo reporte de inclusión financiera nos indica que esta Banca de desarrollo tuvo un crecimiento del 0% anual compuesto del 2010 al 2013 y solamente incrementado en 2 el número de entidades financieras.

Dentro de las Instituciones que pertenecen a la Banca de Desarrollo tenemos:

- Nacional Financiera (NAFIN)
- Financiera Rural
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO)
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI)
- Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
- Sociedad Hipotecaria Federal (SHF)

Siendo literalmente desconocidos por la mayoría de los ciudadanos mexicanos para poder ahorrar, obtener algún crédito o en su caso obtener alguna garantía en caso de solicitarla en el momento de adquirir un préstamo.

MARCO REFERENCIAL Y MARCO LEGAL

Las leyes que regulan el Sistema Financiero Mexicano son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM);
- Tratados Internacionales;
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF);
- Ley del Banco de México (LBM);
- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (LCNBV);
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (LPDUSF)
- Ley de Protección al Ahorro Bancario (LPAB);
- Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros (LTOSF);
- Ley de Instituciones de Crédito (LIC);
- Leyes Orgánicas de las Instituciones de la banca de desarrollo;
- Ley del Mercado de Valores (LMV);
- Ley de Fondos de Inversión (LFI);
- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS);
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas (LFIF);
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC);
- Ley de Uniones de Crédito (LUC);
- Ley para Regular las Agrupaciones Financieras (LRAF);
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR);
- Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP), y
- Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP).

Partiendo de este marco legal, enseguida se muestran las instituciones que regulan al sistema financiero mexicano, estas son:

A) Instituciones reguladoras son:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (SHCP)
- Banco de México, (Banxico)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (CNBV)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, (CNSF)
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, (CONSAR)

Figura 2. Instituciones reguladoras del Sistema Financiero



Fuente: Condusef en: <http://portalif.condusef.gob.mx/diplomado/>

B) Intermediarios Financieros

Son las Instituciones autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (grupos financieros) o por alguna de las Comisiones Nacionales (bancos, casas de bolsa, aseguradoras, ahorro para el retiro, etc.), que captan, administran y canalizan el ahorro y la inversión del público, para prestarlo a quienes requieren de recursos para llevar a cabo sus proyectos. Estas Instituciones, se pueden agrupar de la siguiente manera:

1) Sector Bancario. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), la Ley Orgánica del Banco de México (LOBM) y las Leyes Orgánicas de los Bancos de Desarrollo, y a él pertenecen las:

- Instituciones de banca múltiple;
- Instituciones de banca de desarrollo;
- Filiales de Instituciones Financieras del exterior organizadas como bancos múltiples, y
- Fideicomisos públicos de fomento económico del Gobierno Federal que realicen actividades financieras.

2) Sector Bursátil. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley del Mercado de Valores (LMV) y por la Ley de Fondos de Inversión (LFI), y a él pertenecen las:

- Casas de bolsa;

- Instituciones de crédito;
- Sociedades operadoras de fondos de inversión;
- Administradoras de fondos para el retiro (AFORES);
- Sociedades distribuidoras de acciones de sociedades de inversión;
- Entidades Financieras autorizadas para actuar con el carácter de distribuidoras de acciones de sociedades de inversión, y
- Filiales de Instituciones Financieras del exterior que se organicen como alguna de las anteriores.

Aunque la LMV no lo establece en forma expresa, y sólo menciona a las sociedades operadoras de fondos de inversión, dentro de este sector también se pueden incluir los fondos de inversión.

3) Sector Asegurador. Estas Entidades están tuteladas por la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS), y a él pertenecen:

- Instituciones de seguros;
- Sociedades mutualistas de seguros;
- Intermediarios de reaseguro, y
- Filiales de Instituciones Financieras del exterior organizadas como instituciones de seguros.

4) Sector Afianzador. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley Federal de Instituciones de Fianzas (LFIF), y a él pertenecen:

- Instituciones de fianzas y
- Filiales de Instituciones Financieras del exterior organizadas como instituciones de fianzas.

5) Sector de las Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAC), y a él pertenecen:

Organizaciones Auxiliares del Crédito.

- Almacenes generales de depósito;
- Filiales de Instituciones Financieras del exterior organizadas como organizaciones auxiliares del crédito.

Actividades Auxiliares del Crédito.

- Casas de cambio y
- Sociedades financieras de objeto múltiple (SOFOMES).

6) Sector de Uniones de Crédito. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley de Uniones de Crédito (LUC), y a él pertenecen:

- Uniones de crédito

7) Entidades de Ahorro y Crédito Popular. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) y por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), y a él pertenecen las:

- Sociedades financieras populares;
- Sociedades financieras comunitarias;
- Organismo de integración financiera rural, y
- Sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.

8) Sector de los Sistemas del Ahorro para el Retiro. Las Entidades Financieras integrantes de este sector están reguladas por la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR), y a él pertenecen:

- Administradores de fondos para el retiro (AFORES) y
- Sociedades de inversión especializadas para el manejo de fondos para el retiro (SIEFORES).

Las entidades del sistema financiero se agrupan en la siguiente figura 3.

El Método de investigación en cuanto al ámbito de estudio es no experimental, por el diseño de la misma es descriptivo y por el periodo de tiempo es transversal.

En el diseño de la investigación se detectó y tomó la información nacional a través de la bibliografía más representativa y actualizada, en documentos electrónicos para realizar el marco jurídico con el fin de formular el objeto de la investigación.

Fuentes de información

Se obtuvo información mediante la revisión de fuentes documentales relacionadas con el tema investigado, a partir de textos, documentos, artículos y páginas web, entre otros.

LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN MÉXICO

De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) el pasado 18 de junio del 2015 señaló que: “En México, la inclusión financiera se define como el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades financieras de todos los segmentos de la población”. (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2014)

Esta definición destaca el carácter multidimensional de la inclusión financiera, ya que señala claramente sus cuatro componentes fundamentales:

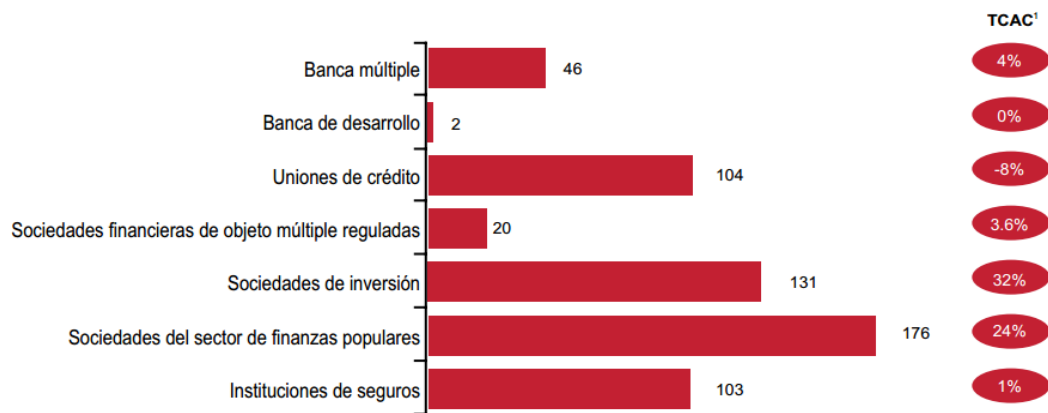
1. **Acceso:** Se refiere a la penetración del sistema financiero en cuanto a la infraestructura disponible para ofrecer servicios y productos financieros, esto es, a los puntos de contacto entre las instituciones financieras (canales de acceso) y la población, desde una perspectiva de oferta.
2. **Uso:** Se refiere a la adquisición o contratación, por parte de la población, de uno o más productos o servicios financieros, así como a la frecuencia con que son utilizados. Esto es, se refiere a la demanda de servicios financieros la cual, a su vez, refleja el comportamiento y las necesidades de la población.
3. **Protección y defensa al consumidor:** Se refiere a que los productos y servicios financieros, nuevos o ya existentes, se encuentren bajo un marco que garantice como mínimo la transparencia de información, el trato justo y mecanismos efectivos para la atención de quejas y asesoría de los clientes contra prácticas desleales y abusivas, así como la efectividad del marco regulatorio para favorecer la inclusión de la población objetivo y el resguardo de los datos personales de los usuarios.
4. **Educación financiera:** Se refiere a las acciones para que la población adquiera aptitudes, habilidades y conocimientos para estar en posibilidad de efectuar un correcto manejo y planeación de sus finanzas personales, así como para evaluar la oferta de productos y servicios financieros; tomar decisiones acordes a sus intereses; elegir productos que se ajusten a sus necesidades, y comprender los derechos y obligaciones asociados a la contratación de estos servicios.

La inclusión financiera tiene como objetivo principal favorecer el crecimiento patrimonial de los hogares, otorgar la posibilidad de enfrentar eventualidades y en consecuencia apoyar al incremento en el nivel de vida, que influye en el crecimiento del sector financiero e impacta el crecimiento económico, la inversión hacia los sectores productivos de la economía.

Uno de los puntos más importantes de la inclusión financiera de acuerdo con el reporte 6 de inclusión financiera 2014, es el acceso a servicios financieros que son proporcionados por las instituciones (infraestructura) y que brinden servicios y productos financieros a la población, así como a otras instituciones (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2014).

A través de la gráfica número 1, se representa la tasa de crecimiento de las entidades antes mencionadas; y el número de entidades que se consideraron para realizar el reporte de inclusión financiera número 6.

Grafica 1. “Numero de instituciones consideradas y evolución por cada tipo de



Fuente: CNBV y CNSF, diciembre 2013 en <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> consultado el 28 de junio a las 19:20

Una de las entidades con menos crecimiento, es la banca de desarrollo la cual tiene un 0% tasa de crecimiento anual compuesto.

Es necesario conocer las principales funciones que desarrollan las principales instituciones financieras que a continuación se describen.

BANCA MÚLTIPLE. Se refiere a sociedades anónimas, de capital fijo, que son autorizadas discrecionalmente por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), previo acuerdo de su Junta de Gobierno y opinión favorable del Banco de México para captar recursos del público y colocarlos mediante diversos productos y servicios financieros, tales como:

- Cuentas de cheques y ahorro
- Tarjetas de crédito y débito
- Créditos hipotecarios, automotrices y personales
- Instrumentos de inversión
- Venta de divisas, etc.

La importancia actual de la banca, radica en su intervención en el fenómeno económico al captar fondos en forma masiva y profesional, de quién los posee, para derivarlos a quienes los necesitan para desarrollar sus proyectos, para lo cual utiliza su red de oficinas y sucursales, tanto en el país de origen como a nivel internacional.

Las Instituciones de Banca Múltiple pueden ofrecer al público las operaciones que están previstas en el artículo 46 de la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) y que se agrupan de la siguiente manera:

Operaciones Pasivas. Son aquellas a través de las cuáles capta recursos del público, y entre las que se encuentran:

- Cuentas de cheques
- Cuentas de nómina

- Inversiones
- Cuentas básicas de depósito (Nómina Básica y Básico para el Público en General)

Operaciones Activas. Son las operaciones con las que los bancos colocan entre el público los recursos captados mediante sus operaciones pasivas, como por ejemplo:

- Tarjetas de crédito básica
- Aperturas de crédito en cuenta corriente
- Crédito hipotecario, automotriz, personal y empresarial
- Factoraje y arrendamiento financiero

Operaciones de Servicios. Como su nombre lo indica, son operaciones en las que las instituciones ni captan recursos, ni los prestan, sino que sólo brindan al público algún servicio bancario, a cambio de una comisión o un honorario, como pueden ser:

- Fideicomisos, mandatos o comisiones
- Avalúos
- Cajas de seguridad
- Banca Electrónica
- Cartas de crédito

BANCA DE DESARROLLO. Las Instituciones de banca de desarrollo son entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito, las cuales forman parte del Sistema Bancario Mexicano y atienden las actividades productivas que el Congreso de la Unión determine como especialidades de cada una de éstas, en sus respectivas leyes orgánicas. Tienen como objeto fundamental facilitar el acceso al ahorro y financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionarles asistencia técnica y capacitación.

La Banca de Desarrollo a lo largo de los años ha sido uno de los principales vehículos del Estado Mexicano para promover el crecimiento económico y el bienestar social, apoyando con financiamiento la creación y expansión de empresas productivas, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional como la infraestructura (obra pública), el comercio exterior y la vivienda, además de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, hoy en día se requiere dar un mayor y sostenido impulso al crecimiento económico, el empleo y la competitividad (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2015).

La mayoría de las personas desconocen el funcionamiento de las instituciones de banca múltiple, debido a que estas no cuentan con la publicidad necesaria para darse a conocer, sin embargo tienen sucursales en distintos estados de la República Mexicana. Entre las entidades que componen la banca de desarrollo tenemos:

Nacional Financiera, S.N.C., (NAFIN). Forma parte de la Banca de Desarrollo, Nacional Financiera. Es una Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo con personalidad jurídica y patrimonio propios. El Objeto NAFIN es promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y, en general, al desarrollo económico nacional y regional del país.

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., (BANOBRAS). Institución de Banca de Desarrollo. El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos es una Sociedad Nacional de Crédito, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que presta el servicio público de banca y crédito con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, y en especial del Programa

Nacional de Financiamiento del Desarrollo, de acuerdo a los programas sectoriales y regionales y a los planes estatales y municipales, para promover y financiar las actividades y sectores que le son encomendados en su Ley Orgánica. Sus objetivos son financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos federal, estatal y municipal, con el propósito de contribuir al desarrollo sustentable del país.

Uniones de Crédito. Las Uniones de Crédito son Instituciones Financieras reguladas organizadas como sociedades anónimas, que se encuentran bajo la supervisión y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), y están constituidas con el propósito de ofrecer acceso al financiamiento a sus socios. Asimismo, ofrecen condiciones favorables para ahorrar, recibir préstamos y Servicios Financieros.

Las Uniones de Crédito están autorizadas para realizar operaciones exclusivamente con sus socios, y para ser socio se debe cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Uniones de Crédito y adquirir determinado número de acciones de la Unión de Crédito que representen el valor equivalente a 2,500 unidades de inversión.

Existen Uniones de Crédito de diferentes sectores: curtidores, pescadores, ganaderos, industriales, campesinos, comerciantes, etc., sin embargo también existen las del “sector social” que son las que están orientadas a atender al sector económico que por sus condiciones sociales, económicas y geográficas no pueden acceder a las Instituciones Financieras tradicionales, y las “Mixtas” que atienden diversos sectores.

Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas (SOFOM). Las SOFOMES son entidades financieras que, a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de arrendamiento financiero y factoraje financiero. Una SOFOM no puede captar recursos del público y no requiere de la autorización del gobierno federal para constituirse.

Se considerarán como SOFOMES aquellas sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades que se indican en el párrafo anterior. Estas entidades financieras gozarán de las mismas ventajas fiscales y procesales que tenían al ser sofoles, arrendadoras y empresas de factoraje, adicionándoles algunas ventajas civiles al ser empresas mercantiles (CONDUSEF, 2015).

Sociedades de inversión. Las sociedades de inversión, mejor conocidas como fondos, son la forma más accesible para que los pequeños y medianos inversionistas puedan beneficiarse del ahorro en instrumentos bursátiles. El inversionista compra acciones de estas sociedades cuyo rendimiento está determinado por la diferencia entre el precio de compra y el de venta de sus acciones. Los recursos aportados por los inversionistas son aplicados por los fondos a la compra de una canasta de instrumentos del mercado de valores, procurando la diversificación de riesgos.

Estas instituciones forman carteras de valores o portafolios de inversión con los recursos que captan del público inversionista. La selección de estos valores se basa en el criterio de diversificación de riesgos. Al adquirir las acciones representativas del capital de estas sociedades, el inversionista obtiene ventajas tales como la diversificación de sus inversiones, principio fundamental para disminuir el riesgo y, la posibilidad de participar del Mercado de Valores en condiciones favorables sin importar el monto de los recursos aportados.

IMPORTANCIA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN MÉXICO

Si en México contamos con un marco regulatorio bancario, ¿Qué nos ha fallado para lograr una inclusión financiera exitosa?

El problema radica en la complejidad que la legislación, y porque no decirlo la terminología que se maneja, pero como punto esencial abarcaremos un tema que hace que todo pierda sentido, hablamos de la falta de educación financiera que existe en nuestro país.

Para comenzar los términos, crédito y ahorro siempre han sido mal interpretados por la mayoría de la población y de ahí se desencadena una serie de problemáticas más específicas es por ello que vamos a puntualizar para no divagar:

- **Crédito:** La palabra crédito viene del latín *credere*, un sustantivo del verbo *credere*, que significa creer, en español.

Crédito quiere decir obtener y utilizar dinero que no tienes. Para obtener un crédito es necesario proporcionar elementos para que una institución financiera como un banco, cooperativa de crédito o compañía de tarjetas de crédito te evalúe y te proporcione un préstamo de acuerdo a tu capacidad para pagar. A cambio tú prometes devolver el dinero del préstamo más un cargo adicional llamado interés. (BBVA Bancomer y Museo Interactivo de Economía, 2013 p.13)

Ahorro: Es la parte de nuestro ingreso que se guarda en el presente para usarlo en el futuro. Sirve para protegerse contra eventos inesperados y prepararse para gastos esperados del futuro. El ahorro es fundamental en la administración financiera. Si se ahorra en un lugar seguro, como las instituciones financieras reguladas, el dinero no se pierde. Sus ahorros deben estar seguros y disponibles para poder usarlos en el futuro. (CONDUSEF "ABC de educación financiera", 2009 en García 2011)

Kiyosaki (2015 p.61) menciona en su libro, Padre Rico, padre pobre menciona que: "No se trata de cuánto dinero hagas, se trata de cuánto dinero guardas". La mayoría de las personas económicamente activas no logramos comprender esta frase tan sencilla y compleja al mismo tiempo, ya que a pesar de que una persona tenga preparación académica sólida y éxito profesional, carece de educación financiera.

Canales de acceso

México es un país donde los habitantes no tienen la cultura del ahorro, y si a esto le sumamos que los servicios bancarios que ofrecen ciertas instituciones no son las adecuadas para las personas que desean tener una cuenta de ahorro, ya que por ciertas circunstancias no cubren el perfil para poder acceder a una cuenta bancaria, la falta de servicios bancarios está vinculada con el nivel de ingresos.

En este sentido, una mayor inclusión financiera no puede ser contemplada sin antes tener una infraestructura financiera suficiente, sólida y adecuada a las condiciones geográficas de cada región del país. Existen diferentes tipos de canales o puntos de acceso, a través de los cuales se ofrecen servicios financieros en México, son las sucursales, los cajeros automáticos, los corresponsales bancarios, las terminales punto de venta y, los canales más recientes, la banca por internet y la banca móvil, cuyo uso está condicionado a tener una cuenta de depósito bancaria para realizar operaciones a través de un celular.

El uso, el segundo componente de la inclusión financiera se refiere a la adquisición o contratación, por parte de la población, de uno o más productos o servicios financieros, así como a la frecuencia con que son utilizados. Esto es, se refiere a la demanda de servicios financieros la cual, a su vez, refleja el comportamiento y las necesidades de la población.

En este sentido en base al reporte 6 del Consejo Nacional de Inclusión Financiera, (2014) señala que son cinco los productos y servicios financieros principales.

- Captación
- Crédito
- Transacciones
- Seguros
- Ahorro para el retiro

Captación

Los productos de captación son de gran importancia para la inclusión financiera y el desarrollo del sistema financiero. Por un lado, otorgan a la población los servicios de guardar, ahorrar, e invertir sus recursos de forma segura, lo que atribuye en muchas ocasiones a un aumento de su poder adquisitivo y de su patrimonio, y a su vez les ayuda a cubrir emergencias.

Los productos de captación se clasifican conforme al tipo de institución financiera que los ofrece. La figura 4 nos muestra esta clasificación de acuerdo a CNBV.

Figura 4. Productos de captación por tipo de institución

Secciones		Contenido
Banca	Banca múltiple	Cuentas de ahorro Cuentas de expediente simplificado Cuentas nivel 1 Cuentas nivel 2 Cuentas nivel 3
	Banca de desarrollo	Cuentas transaccionales tradicionales (nivel 4) Depósitos a plazo Tarjetas de débito
EACP	SOFIPOS Cooperativas	Depósitos de exigibilidad Depósitos a plazo Tarjetas de débito

Fuente: CNBV en

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf>
consultado el 19 de julio de 2015 a las 20:04

Crédito

El acceso al crédito es vital para el desarrollo de una economía, ya que permite realizar inversiones, así como atender situaciones imprevistas como enfermedades, desempleo, fenómenos climáticos, entre otros. Los beneficios de este acceso al crédito favorecen a todos los segmentos de la población, desde las grandes empresas y los estratos socio-económicos altos, hasta las microempresas y la población de escasos recursos económicos (reporte 6 del Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2014).

Los productos de crédito al igual que los de captación se clasifican según al tipo de institución financiera que los ofrece, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Productos de crédito por tipo de institución

Banca	Banca múltiple Banca de desarrollo	Tarjeta de crédito Crédito personal Crédito de nómina Crédito grupal Crédito automotriz Crédito hipotecario
EACP	Sofipo Cooperativas	Crédito al consumo Crédito a la vivienda

Fuente: CNBV en

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> consultado el 19 de julio de 2015 a las 20:14

Transacciones

Para poder realizar comparaciones y estudios sobre las transacciones, se consideran los indicadores básicos de retiros de efectivo en cajeros automáticos, pagos en comercios, transferencias electrónicas de fondos e ingresos por remesas. Dicha información se puede visualizar a través de la figura 6.

Figura 6. Definición de los indicadores básicos de transacciones

Retiros de efectivo en cajeros automáticos	Retiros efectuados con tarjetas bancarias en cajeros automáticos por cada 10,000 adultos.
Pagos en comercios	Número de pagos con tarjetas bancarias que se realizan en las terminales punto de venta de los comercios, ya sea con tarjetas de débito o crédito por cada 10,000 adultos.
Transferencias electrónicas de fondos	Transferencias de dinero enviadas desde una cuenta bancaria hacia otras cuentas en un mismo banco o a cuentas en otros bancos (transferencias interbancarias a través del SPEI, transferencias programadas y pago de tarjetas de crédito de otros bancos) por cada 10,000 adultos.
Ingresos por remesas	Se refiere al dinero proveniente del exterior, originado por un remitente en el extranjero, para ser entregado en territorio nacional a un beneficiario por cada 10,000 adultos.

Fuente: Banco de México y CNBV en

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> 19 de julio de 2015 a las 20:55

Seguros

La actividad aseguradora permite la mitigación de las pérdidas económicas que provocan eventos negativos no previstos. La función de las aseguradoras como receptoras de riesgos lleva a una reducción de incertidumbre y la volatilidad sobre los ingresos de los individuos (Haiss, Peter & Sümegi, Kjell, 2014)

Por lo tanto, el seguro contribuye a la estabilidad del funcionamiento económico a través de su función de cobertura y compensación de riesgos. Además constituye una fuente de generación de ahorro interno de mediano y largo plazo que permite el financiamiento de actividades productivas a través de su función como inversionista institucional. Es decir, los seguros permiten el desarrollo de actividades y sectores productivos, beneficiando el desempeño económico del país en general.

Para efectos de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, se considera que se realiza una operación activa de seguros cuando, en caso de que se presente un acontecimiento futuro e incierto previsto por las partes, una persona, contra el pago de una cantidad de dinero, se obliga a resarcir el daño, de manera directa o indirecta o a pagar una suma de dinero.

Las autorizaciones que otorga la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas para organizarse, operar y funcionar como institución de seguros se dan para realizar una o más de las siguientes operaciones y ramos de seguro:

- I. Vida
- II. Accidentes y enfermedades
 - a) Accidentes personales
 - b) Gastos médicos
 - c) salud
- III. Daños

- a) Responsabilidad civil y riesgos profesionales
- b) Marítimo y transportes
- c) Incendio
- d) Agrícola y de animales
- e) Automóviles
- f) Crédito
- g) Crédito a la vivienda
- h) Garantía financiera
- i) Diversos
- j) Terremotos y otros riesgos catastróficos

Ahorro para el retiro.

A finales de la década de los ochenta, el sistema de pensiones en México estaba bajo la responsabilidad exclusiva del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Se trataba de un esquema de reparto y beneficios definidos, en el que las aportaciones de los trabajadores activos sufragaban parte importante de los trabajadores retirados.

Protección de los Usuarios de los Servicios Financieros

La protección al consumidor es de vital importancia para la inclusión financiera. Los productos y servicios financieros deben de contar con un marco regulatorio que garantice la transparencia de la información, el trato justo, el resguardo de los datos de los usuarios y mecanismos para atención, de quejas y asesoría de los clientes contra prácticas desleales y abusivas.

De acuerdo al reporte 6 de la CNBV a través de los años, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) ha promovido y difundido la educación y la transparencia financiera para que los usuarios tomen decisiones informadas sobre los beneficios, costos y riesgos de los productos y servicios ofrecidos en el sistema financiero mexicano.

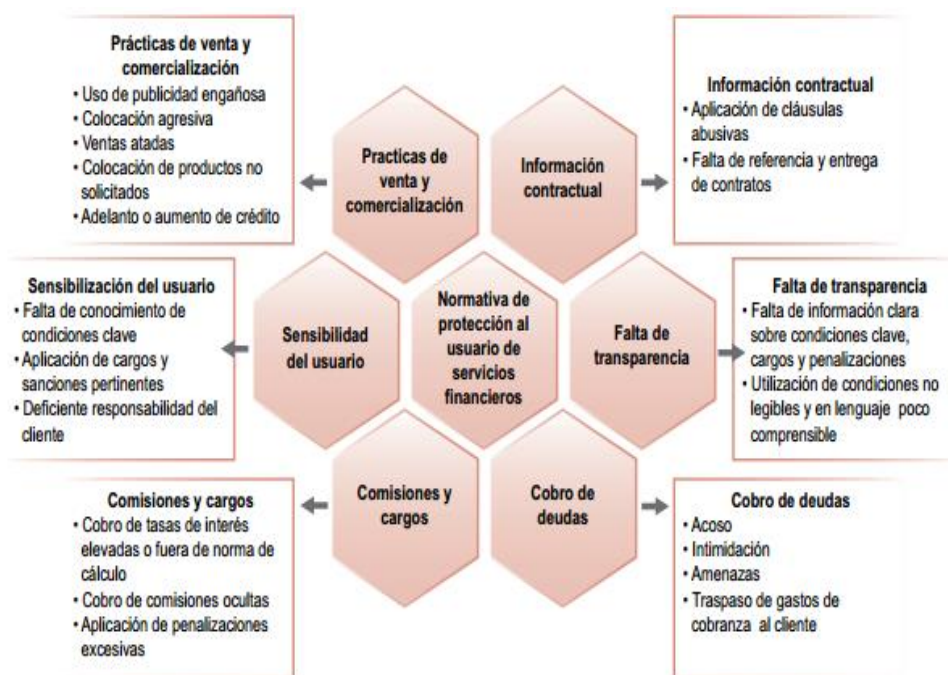
Sus esfuerzos se concentran en dos vertientes fundamentales:

- Acciones preventivas (protección al usuario) , y
- Acciones correctivas (defensa al usuario)

Compartiendo el punto de vista del reporte 6 de la CNBV, el estar informados y preparados para usar productos y servicios financieros es fundamental en el entorno actual, ya que hoy en día hay una mayor oferta tanto en productos financieros como de ofertantes de los mismos, y medios por los cuales se pueden utilizar.

La preocupación por la defensa de los derechos de los usuarios es evidente en los sistemas financieros más avanzados, donde mediante regulaciones prudenciales y eficaces se procura defender a los usuarios de los servicios financieros. Ver figura 7.

Figura 7. “Situaciones de preocupación en la protección del usuario de servicios financieros”



Fuente: CONDUSEF en

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> 20 de julio de 2015 a las 19:39

Educación Financiera

Llegando al punto final de la inclusión financiera, vamos a hablar de la tan mencionada Educación financiera. Y desde un punto de vista particular me parece que este tema debiera ser el primer componente de la inclusión financiera pues es ésta donde se realizan acciones para que la población adquiera aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos para poder efectuar un correcto manejo y planeación de sus finanzas, evaluar la oferta de productos financieros, tomar decisiones acorde a sus intereses y comprender los derechos y obligaciones asociadas a la contratación de éstos.

La actividad bancaria afecta hasta los últimos rincones de la vida social, partiendo desde la economía doméstica y llegando hasta la economía de estado, desde el ahorro familiar hasta el financiamiento de grandes empresas. Rodríguez(2006) citado en Alva, (2013)

La educación financiera ha cobrado gran importancia alrededor del mundo, principalmente por los beneficios que representa para la población contar con un nivel óptimo de capacidades financieras, y con ellos lograr que manejen sus recursos económicos de manera eficiente, así como evitar que se presente el sobreendeudamiento por los efectos nocivos que provoca, tanto para la economía familiar como para la estabilidad y desarrollo del país.

La importancia de la educación financiera se ha situado como uno de los elementos necesarios en la estrategia de desarrollo del país plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El 20 de mayo del año 2013, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), el cual contiene tres líneas de acción específicas para fomentar la educación financiera. (Diario Oficial de la Federación, 2013)

- Fortalecer la incorporación de educación financiera en los programas de educación básica y media.
- Promover el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros.

- Fortalecer la educación financiera de las mujeres para lograr una adecuada integración al sistema financiero.

A partir de este Plan, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) diseñó el Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo (PRONAFIDE), el cual establece, como uno de sus objetivos, “Fomentar la inclusión, educación, competencia y transparencia de los sistemas financieros, asegurador y de pensiones para incrementar su penetración y cobertura, a la vez que mantengan su solidez y seguridad”. A este objetivo le corresponde la estrategia de “Desarrollar mayores capacidades financieras para hacer mejor uso de productos y servicios financieros y fomentar la protección del usuario”. Para cumplir con esta estrategia se establecieron las siguientes líneas de acción:

- Promover el acceso y uso responsable de productos y servicios financieros, con base en las mejores prácticas internacionales.
- Fortalecer la incorporación de educación financiera en los programas de educación básica y media.
- Robustecer la educación financiera de las mujeres para una adecuada integración al sistema financiero.
- Diseñar e implementar mecanismos de información, evaluación, seguimiento y difusión del desempeño de instituciones financieras.
- Promover la divulgación de información oportuna y de calidad, para que los usuarios tomen decisiones informadas.
- Impulsar el cumplimiento de la regulación entre las instituciones financieras y que éstas presten servicios de calidad a los usuarios. Desarrollar un programa de educación financiera que incorpore las necesidades de la población y empresas, para emplear eficientemente el sistema financiero.

Y por otro lado como reflejo de la importancia de la educación financiera, en la reforma financiera que el Congreso de la Unión aprobó en noviembre de 2013 y se publicó el 10 de enero de 2014, se estableció como ley el Comité de Educación Financiera (CEF) y el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF) (Diario Oficial de la Federación, 2014).

El objetivo del CEF es la coordinación de los esfuerzos, acciones y programas en materia de educación financiera de los integrantes que lo conforman, con el fin de alcanzar una Estrategia Nacional de Educación Financiera, evitando la duplicidad de esfuerzos y propiciando la maximización de los recursos. Los miembros del CEF son los determinados en sus reglas de operación y es presidido por la SHCP. Cabe señalar que dentro de las funciones del CONAIF, están precisamente, coordinar con el CEF las acciones y esfuerzos en materia de educación financiera. Las principales funciones del CEF son:

- Preparar la Estrategia Nacional de Educación Financiera.
- Definir las prioridades de la Política de Educación Financiera.
- Formular lineamientos sobre la Política de Educación Financiera.
- Identificar nuevas áreas de trabajo y proponer nuevas acciones, esfuerzos y programas en materia de educación financiera.
- Hacer un inventario de todos los materiales relacionados con educación financiera y de estudios relacionados, y poner la información relevante a disposición de la población.
- Establecer metodologías de medición e indicadores de educación financiera y de las habilidades financieras de la población.

- Planear las actividades de la Semana Nacional de Educación Financiera.

Para cumplir con uno de los propósitos de la reforma financiera la CONDUSEF realizó algunas iniciativas, las cuales se muestran en la figura 8.

Figura 8. “Iniciativas realizadas por la CONDUSEF

Iniciativas	Resultados 2013
Revista "Proteja su Dinero"	<ul style="list-style-type: none"> - 540,000 ejemplares impresos. - 954,646 descargas en la página web.
Educación financiera en tu empresa	<ul style="list-style-type: none"> - 35 instituciones públicas y privadas participantes. - Alrededor de 724,810 personas impactadas.
Exhibición itinerante: "Finanzas y Bienestar: el ciclo de la vida"	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaron tres exposiciones con un total de 29,808 visitantes registrados: - Parque Guanajuato Bicentenario, Silao, Guanajuato. - Sede Central de la Semana Nacional de Educación Financiera, explanada de la Delegación Iztapalapa. - Museo El Rehilete, Pachuca, Hidalgo.
Boletín electrónico "Consejos para tu bolsillo"	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de 57 boletines electrónicos. - 10,184,296 Boletines electrónicos enviados.
Cuadros comparativos	<ul style="list-style-type: none"> - 97,910 visitas.
Simuladores y calculadoras financieras	<ul style="list-style-type: none"> - 956,845 accesos (32.9% crédito hipotecario, 20.9% crédito al auto, 19.0% tarjeta de crédito, 10.1% crédito personal y de nómina, 6.6% ahorro e inversión, 4.3% seguro de auto, 3.8% fondos de inversión, 1.7% planificador familiar y 0.7% Remesamex).
Registros financieros	<ul style="list-style-type: none"> - 331,031 accesos (69.9% Sistema de Registro de Prestadores de Servicios Financieros "SIPRES", 19.2% Registro de Contratos de Adhesión "RECA", 6.0% Registro de Tarifas de Seguros Básicos "RESBA" y 5.0% Registro de Comisiones "RECO").
Guías de educación financiera	<ul style="list-style-type: none"> - 424,991 descargas de la página web.
Cuadernillos de temas de educación financiera: Presupuesto, ahorro, inversión, crédito, seguros, retiro y remesas	<ul style="list-style-type: none"> - 5,860 descargas de la página web.
Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF)	<ul style="list-style-type: none"> - 3,704 actividades realizadas. - 215,348 personas impactadas de forma directa. - Se distribuyeron 1,496,440 materiales a nivel nacional.
Semana de Educación Financiera en Estados Unidos y Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Se atendieron aproximadamente a 58,665 personas. - Se realizaron más de 1,500 talleres y seminarios. - Se proporcionó información sobre: <ul style="list-style-type: none"> o Herramientas para fortalecer su patrimonio. o Como tener un mayor acceso a los servicios financieros. o Como tener una mejoría en la distribución del ingreso.

Fuente : CONDUSEF en

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf>
consultado 24 de julio de 2015 a las 20:40

Sin dejar a un lado la idea de que la actividad bancaria afecta todos rincones de la vida social, la iniciativa privada también ha realizado diversas y muy valiosas aportaciones al tema de educación financiera. A continuación, se expone una muestra de programas de educación financiera, que son iniciativa de instituciones financieras privadas, las cuales pueden ser consultadas en el Buró de Entidades financieras, administrado por la CONDUSEF. VerFigura 9

Figura 9 “Iniciativas realizadas por diversas instituciones financieras”

Institución Financiera	Nombre del programa	Descripción
BBVA Bancomer	Adelante con tu futuro	Es una iniciativa social que tiene como misión empoderar a los usuarios con una competencia financiera básica, para usar los servicios financieros a su favor. Este programa ofrece talleres de finanzas personales a toda la población, a través de aulas fijas, móviles y por internet.
Banamex	Saber cuenta	Es una iniciativa de Banamex en alianza con varias instituciones educativas, que pone a disposición de la comunidad, de manera gratuita, cursos orientados a promover el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes financieras que permitan a las personas elevar su calidad de vida, a través de la toma de decisiones responsables.
Banorte	Apoyo a la comunidad	Banorte-IXE destina recursos y esfuerzos a través de programas enfocados en el bienestar de los distintos grupos de interés.
Compartamos Banco	Modelo de Educación Financiera	Programa encaminado a promover el desarrollo de las capacidades financieras a través de programas dirigidos a colaboradores, clientes y comunidad en general, que contribuyan en la toma de decisiones informadas, para la buena administración de los recursos y el uso responsable de los servicios financieros.
Actinver	Burs@net	Cuenta con un simulador en tiempo real que ofrece herramientas adecuadas para enseñar a los estudiantes de universidades las distintas maneras de invertir su dinero, a través del mercado financiero mexicano. También ofrece conferencias a estudiantes de universidades tanto públicas como privadas, sobre temas de educación financiera (saber invertir, derivados), los cuales se imparten en las oficinas de Actinver de forma gratuita.
Scotiabank Inverlat	Invierte en ti	Este programa busca que las personas aprovechen al máximo las posibilidades y oportunidades que tienen para lograr sus propias metas, invirtiendo en lo más importante “ellos mismos”, para obtener un bienestar financiero mediante cuatro estrategias: 1. Ahorra e invierte desde hoy 2. Ahorra e invierte periódicamente 3. Conserva tu inversión 4. Diversifica tu inversión
BanBajío	Finanzas familiares	Proporciona a los participantes información y herramientas que les ayuden a tener una planeación eficiente en sus finanzas familiares, también los orienta sobre los principios para proteger, administrar y acrecentar su patrimonio.
Banco Inbursa	Educación financiera	Promueve la generación de enseñanza y aprendizaje virtual, que contribuya la formación de los individuos, desarrollando conocimientos financieros y finanzas personales sanas.

Fuente: CONDUSEF en:

<http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf>
f consultado 24 de julio de 2015 a las 20:50

En México, como en la mayoría de los países en desarrollo, el acceso a los servicios financieros formales de la población en pobreza es difícil porque no cuentan con garantías o colateral y no poseen un historial crediticio. Esta situación, combinada con el riesgo crediticio que estos implican y las consecuentes elevadas tasas de interés que se tienen que pagar, contribuye a excluir a este grupo de prestatarios de los mercados formales y muchas veces se mantiene cautivos en esquemas informales. (Van Batelaer, 1999; Coilings, et. al., 2009); citados en López, 2013.

Es por eso que consideramos que para que se pueda dar una inclusión financiera estable y creciente se debe comenzar con educación financiera, pues difícilmente la sociedad y la población se prepara en estos temas, es por eso que recomendaríamos se impartiera en las escuelas para poco a poco ir haciendo cimientos sólidos de educación financiera, y como menciona Kiyosaki (2015) el problema de la falta de educación financiera radica en dos términos simples: activo y pasivo. Pues esto hace que la sociedad se confunda y suceda que “la gente rica adquiera pasivos. Mientras los pobres y la clase media adquiera pasivos que consideran activos.”

CONCLUSIONES

El sistema financiero Mexicano desempeña un papel importante para el desarrollo económico del país. Por su estructura y marco regulatorio es sumamente complejo ya que en él intervienen diversas leyes que regulan su funcionamiento y legalidad de los mismos. De igual manera la estructura del sistema financiero está compuesta principalmente por entidades regulatorias como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México así como de diversas Comisiones Nacionales.

El sistema financiero principalmente realiza operaciones activas y pasivas. Dentro de las pasivas están referidas a la captación del dinero de los ahorradores e inversionistas y público en general, en cuanto a las activas se refieren a los préstamos que hacen los bancos a las empresas y personas físicas a través de diversos instrumentos de préstamo.

Para llevar a cabo esta función, el sistema financiero delega esta responsabilidad a los intermediarios financieros a través de la banca múltiple, banca de desarrollo, sector asegurador, sector de ahorro para el retiro entre otras. Estos intermediarios financieros pueden ser entidades privadas o públicas.

De manera permanente cuando uno decide ahorrar o invertir su dinero, acudimos preferentemente a las instituciones de banca múltiple ya que son propiamente los bancos quienes son los encargados de recibir y atender a los clientes y captar los recursos, o en caso de que necesitemos de algún préstamo, también acudimos a estas instituciones financieras, por ser las más publicitadas, por su cercanía o simplemente por cuestiones de empatía, aunque otorguen rendimientos poco atractivos o en su defecto tasas de interés muy altas en los casos de préstamos.

Sin embargo existen otras entidades financieras a las cuales podemos acudir, como lo es la Banca de desarrollo que se encarga de realizar prácticamente las mismas funciones que las de la Banca Múltiple. Por citar un ejemplo en el caso de que se desee ahorrar se podría acudir a las Cajas de ahorro Popular, al Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), o a las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), o en caso de solicitar créditos, podríamos solicitar el apoyo de esta banca de desarrollo para el otorgamiento de las garantías a través de los Fideicomisos públicos de fomento económico del Gobierno Federal que realicen actividades financieras como es la garantía de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), o en caso de solicitar crédito para la adquisición, remodelación de vivienda, también se puede acudir a la Sociedad Hipotecaria Nacional (SHN).

El principal problema que presenta la Banca de Desarrollo o de segundo piso como se le conoce comúnmente, es su falta de difusión para que llegue a todos los sectores de la población y cumplir cabalmente con el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo en cuanto a la inclusión financiera de toda la población.

Una parte importante de la Inclusión Financiera, lo constituye la educación financiera, ya que tradicionalmente los Mexicanos en general, tenemos escasa cultura financiera como podría ser la de ahorrar o la de prever alguna situación contingente a través de los seguros o incluso la de ahorrar para algún plan de pensión o incrementar el monto de la misma, es por ello que la reforma financiera propuesta por el ejecutivo federal en el año 2013 y publicada el 10 de enero del 2014 en el Diario Oficial de la Federación, señala que debe ser incluyente para todos los mexicanos y facilitar dicho proceso de inclusión, ya incluso al día de hoy existen personas o poblaciones que no tienen acceso a algún servicio financiero ofrecido por el sistema financiero Mexicano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alva Guevara Sergio Mauricio, (2013) "Tesis Bancarización: Inclusión Financiera Análisis de la principal regulación emitida en México", Universidad Panamericana.
- Banco de México, (2015) "Sistema financiero", consultado en: <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html> el 18 de junio 2015

- BBVA Bancomer y Museo Interactivo de Economía, “Cuaderno de actividades: Adelante con tu futuro, educación financiera” (2013), Surtidora grafica, México P.13.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, (2008) consultado en: <http://www.cefp.gob.mx/foro/seminarioSFM/06seminarioSFM.pdf> el 18 de junio de 2015.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2015) consultado en: <http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/BANCA-DE-DESARROLLO/Descripcion-del-Sector/Paginas/default.aspx>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2015) “Sociedades financieras de Objeto Múltiples”, consultado en: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/sociedades-financieras-de-objeto-multiple>
- CONDUSEF (2009) “ABC de educación financiera”, en García Gómez Yatzin, tesis características e importancia de la educación financiera para niños, jóvenes y adultos de sectores populares de la ciudad de Oaxaca de Juárez, Universidad Tecnológica de la Mixteca, 2011.
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2014), consultado en: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> el 28 de junio a las 17:35
- Diario Oficial de la Federación “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018” en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Diario Oficial de la Federación “Reforma Financiera 2014” en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5329408&fecha=10/01/2014
- Haiss, Peter & Sümegi, Kjell (2008). The Relationship of Insurance and Economic Growth – A Theoretical and Empirical Analysis. European Institute, University of Economics and Business Administration Vienna. consultado en: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%206.pdf> el 20 de julio de 2015 a las 16:23
- Kiyosaki Robert T, (2015) “Padre Rico, Padre pobre”, Editorial Aguilar, México,
- López Rodríguez Patricia, (2013) “Capital Social e inclusión financiera de la población en pobreza”, México

RESEÑAS



Gerencia y Mercadotecnia en Salud

Los trabajos inician con la presentación del Dr. Manuel Higinio Morales García con el tema “Perfil y uso de gasto de bolsillo de pacientes que acudieron a consulta privada de estomatología en Reforma, Chiapas”, en la que mediante una investigación económica se describen las características sociolaborales, el perfil de uso y los gastos de bolsillo en pacientes que cuentan con seguridad social y acuden a consulta privada de Odontología, concluyéndose que los pacientes afiliados instituciones de seguridad social no acuden a recibir atención del área de estomatología por los trámites que tiene que realizar, por la prestación de servicios muy prolongados, por mala realización del tratamiento y la nula información sobre su enfermedad bucal. Los pacientes prefieren acudir a consulta privada por la rapidez de la atención, y por la relación odontólogo-paciente, la información que reciben de su enfermedad bucal, aun con los elevados costos que pagan para la realización de sus tratamientos y el impacto directo en su economía personal y familiar.

Seguidamente la Dra. Lizbeth Barrera Torres aborda las “Nuevas tendencias en la administración sanitaria de calidad”, su argumentación se basa en una revisión de literatura sobre el tema y el análisis comparativo entre autores. Y es que a pesar del desarrollo técnico y científico que ha tenido la Medicina, su bajo impacto frente a las desigualdades sociales entre unos países y otros, ha sido motivo para que los distintos foros mundiales buscaran de modo afanosos los mecanismos más racionales para lograr una situación más justa. Como aporte final se señala la importancia realizar cierre de brechas en donde se establezca lo existente y lo deseable, incluyendo la innovación sobre la relevancia y la factibilidad de cada una de las nuevas tendencias administrativas sanitarias de calidad que se proponen en los servicios y sistemas de salud.

El Mtro. Juan Antonio Isidro Cerino, presenta los resultados de la investigación sobre la “calidad del componente embarazo saludable del Programa Arranque Parejo en la Vida en la Jurisdicción Sanitaria del Centro, Tabasco.” Sus conclusiones finales son a todas luces reveladoras ya que la percepción de las embarazadas con respecto a la atención médica recibida fue satisfactoria y su nivel de conocimiento adecuado, pero el conocimiento del médico fue reprobatorio. En los procesos de atención prenatal registrados en el expediente clínico fue adecuado al igual que la infraestructura y equipamiento. Por lo que es importante destacar que “la satisfacción por sí misma, solo puede reflejar la calidad humana de la atención, pero no la calidad técnica en los servicios prestados.”

La Dra. María Isabel Ávalos García, presenta el “Modelo de Trabajo con familias y su efecto en pacientes con Diabetes Mellitus tipo 2 en Tabasco, México” que ha probado con éxito en diversas instituciones sanitarias. Su Investigación de desarrollo tecnológico cuasi experimental dio como resultados un adecuado control metabólico de los enfermos considerados estudio, destacándose diversos valores estadísticamente significativos de pruebas funcionales: A1c pre-intervención-8.5%-post-intervención-6.06%, t 6.66, p de 0.000, glucosa pre-intervención-209mg/dl-post-intervención-109.10mg/dl, t 3.754 y p de 0.005, triglicéridos pre-intervención-170.26-post-intervención-143.57mg/dl, t 3.098 y p de 0.013, colesterol pre-intervención-193.75-post-intervención-173.73mg/dl, t 4.877 y p 0.001, IMC pre-intervención-31-post-intervención-27, t de 4.607 y p 0.001,

Finalmente el Dr. Heberto R. Priego Álvarez, analiza la “valoración y factores intervinientes en la prescripción de medicamentos genéricos de los médicos contratados por cadenas de farmacias en Villahermosa, Tabasco” por medio de una Investigación descriptiva transversal observacional. Sus resultados proporcionan un perfil de los médicos contratados por farmacia que corresponde mayormente a varones jóvenes (entre 25 y 36 años de edad), con estudios solo de licenciatura sin certificación médica y con antigüedad laboral menor a 5 años, y 4 factores o componentes de la valoración prescriptiva: El *factor conocimiento* (El 84% consideran que el medicamento genérico es bioequivalente, consigue efectos clínicos similares y tiene las mismas garantías de calidad que el medicamento original, además de que su uso no limita la libertad de prescripción). *Factor Ahorro o disminución del gasto farmacia* (52%), el *Factor competencia profesional* (la prescripción del médico no está mayoritariamente orientada hacia las EFG) el *Factor actitud legal comercial* (87% estimó que la comercialización de las EFG es legal). Concluyéndose que los médicos consideran que las Especialidades Farmacéuticas Genéricas (EFG) tienen la misma eficacia terapéutica, bioequivalencia y biodisponibilidad que los medicamentos de patente. La opinión de los médicos frente al probable ahorro derivado de usar las EFG no es contundente, sin embargo al análisis por género, son las profesionales mujeres las que están más a favor de la contención del gasto farmacéutico por su uso.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACION SANITARIA DE CALIDAD.

LIZBETH BARRERA TORRES

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco DACS./IMSS
Lizbeth.Barrera @ujat.mx

MANUEL HIGINIO MORALES GARCÍA

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
mchiginio@live.com.mx

JUAN ANTONIO CORDOVA HERNÁNDEZ

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
Juan.cordova@live.com.mx

RESUMEN: A pesar del desarrollo Técnico y Científico que ha tenido la Medicina, su bajo impacto frente a las desigualdades sociales entre unos países y otros, ha sido motivo para que los distintos foros mundiales buscaran de modo afanosos los mecanismos más racionales para lograr una situación más justa. (Sen, 2002). La OMS ha declarado en diversos documentos oficiales que la medicina basada en método exclusivamente clínicos no ha resuelto de manera satisfactoria los problemas de salud, más frecuentes y pocos complicados que afectan la población mundial.(González; 2011 pag:138) todo esto ha permitido relacionar la existencias de nuevas tendencias administrativas gerenciales que permitan establecer una atención sanitaria de calidad. **OBJETIVO:** Determinar las nuevas tendencias administrativas sanitarias de Calidad **METODOLOGIA:** Descriptivo- deductivo- Transversal se realiza revisión de literatura relacionada con el tema, estableciendo las comparaciones de autores. **CONCLUSION:** Es de importancia realizar cierre de brechas en donde se establezca lo existente y lo deseable, incluyendo la innovación sobre la relevancia y la factibilidad de cada una de las nuevas tendencias administrativas sanitarias de calidad que se proponen en los servicios y sistemas de salud.

PALABRAS CLAVES: Administracion Sanitaria, Calidad

INTRODUCCION: El desarrollo de la Administracion en la atención primaria de la salud se consigue con la introducción de las modernas técnicas de administracion y gestión que en América Latina ha sido discutida de manera amplia en lo que concierne a la salud. (González; 2011 pág.: 140).La Reforma a la Ley del seguro Social sentaron las bases para la incorporación de grupos no directamen

contributivos que se beneficiaron con la prestación de servicios de salud mediante mecanismos de solidaridad social, de esa manera se rebasaron tanto los marcos clásicos de los seguro sociales mediante los cuales solo se reciben sus beneficios quienes contribuyen como también el concepto tradicional de asistencia social, bajo el cual el Estado se obligaba a aliviar la situación de indigencia en el que vivan algunos de sus ciudadanos. (Ley del Seguro Social; 2006). En el Plano Internacional, los países miembros de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la cual está incorporado México, suscribieron en Alma-Ata, capital de la entonces República Socialista Soviética de KanjaKtstan en 1978, el compromiso de “Salud para todo el año 2000” para ello se formuló la estrategia de APS que provoco un concepto adaptable a las condiciones de cada país y tenía por consiguiente, validez universal. Primary Care; America, America’s health in new era. (1996).

DESARROLLO: En las Ultimas Décadas, han evolucionados los métodos para monitorizar, inspeccionar y evaluar la atención clínica. El enfoque cambio de la auditoria médica a la garantía de calidad, y de ahí al mejoramiento de la calidad hasta nuestros paradigmas más recientes, el de mejoramiento continuo de la calidad (MCC) y la gerencia para la de calidad Total. (CT). La Comisión Conjunta para la acreditación de las organizaciones de Atención a la Salud (Joint Comisión on Accreditation Of Health Care Organizations), lanzo en 1986 su agenda para el cambio. El esfuerzo de la Comisión se centra en la transformación del proceso de acreditación, en un sistema más actualizado y sofisticado orientado al desempeño. (Donahue, K. Tina 1993)

Dentro de las grandes aportaciones en relación al tema establecemos dos grandes autorías en donde se determinan y se justifican 10 criterios o componentes de nuevas tendencias administrativas de calidad de cada una .

Análisis de Estrategias de Administración Sanitarias de Calidad

Nuevas Tendencias de Estrategias de Administración Sanitaria de Calidad	González Guzmán Raúl; 2011.	Saturno Pedro J. 2014	Justificación de la Estrategias:
1.-Regulacion y estándares de Normas e Indicadores			Esto concierne en un punto concreto la certificación y acreditación de unidades de Atención.
2.-Capacidad Organizacional			Se Planifica la importancia de nuevas

			unidades para buscar equilibrio territorial.
3.-Sistema Nacional de Información en Salud.			Priorizar la necesidad por la importancia de la Confiabilidad y de otra forma asegura las tomas de decisiones
4.-Desarrollo de Recurso Humano			Este enfoque es desde un punto de vista a factores humanos existentes en proporcionar mayor capacitación y motivación a través de una enseñanza formal durante el paso de estudiante educativo por bachillerato, carrera técnica, y universidad vigilar las habilidades y cualidades personales.
5.- Componentes Programáticos como los prestadores de Servicios			Estos son aspectos restringido de la prestación de servicio y se expresan en formas de programas.
6.-Renovación de nuevas estrategias.			Este punto concierne y que sustenta la renovación de las estrategias son en esencia a las transformaciones en los perfiles demográficos y epidemiológicos resaltando el envejecimiento de la población y el incremento de las enfermedades crónicas, violencias, discapacidad, SIDA, y otras enfermedades emergentes, vulnerabilidad y a otras circunstancias de impacto ambiental, diversidad

			cultural étnica y de género.
7.- Liderazgo			Fortalecimiento en un rol de Calidad de Estructuras formal
8.- Participación del Paciente y Población			Es una de la estrategia en que se relacionan tres vertientes muy importantes Marco Conceptual jurídico, y Normativo, Fomento de la Participación del Paciente y de la Población. Trabajo constante de Educación y Capacitación al personal de salud y Población.
9.- Establecer Modelos de Atención.			Desarrollado hacia beneficios centrados hacia el paciente, familia y comunidad en lo que se centre los mecanismo de referencia y contrareferencias.
10.- Estandarización de criterios de Atención			Se da la importancias a la utilización de políticas para el fomento de uso de Vías clínicas y modelos de atención

Tabla Núm. 1 Análisis de Nuevas Tendencias de Administración Sanitaria de Calidad (Autoría Propia).

CONCLUSION: Desde el punto de vista generalizado en la importancia de establecer la priorización de la nuevas tendencias administrativas sanitarias de calidad encontramos de mayor prioridad el liderazgo, el sistema de información, el recurso humano y sobre todo el financiamiento para la salud en general el abordaje integral de la calidad en los servicios de salud tanto a nivel estatal, nacional e internacional, la importancia de ir identificando todos los programa que en calidad de apoyo ayude hacer el cambio antes paradigmas ya existentes a nivel mundial en donde debemos contribuir a las nuevas tendencias administrativas de calidad con la finalidad de lograr alcances de mayor impacto hacia nuestra población y pacientes. Pero sin dejar al recurso humano dentro de las

capacidades organizacionales. Fortaleciéndolo con mayor capacitación, educación y enseñanza con actitudes positivas enriqueciendo a las nuevas tendencias administrativas sanitarias de calidad.

BIBLIOGRAFIA:

Sen Amartya, (2002) ¿Por qué la Equidad en Salud?, Rev.Panam. Salud Publica V.11 N.5-6 Washington, mayo –junio.

González Guzmán Raúl; (2011), La Salud Publica y el Trabajo en Comunidad, 1era. Edicion ; McGraw-Hill.

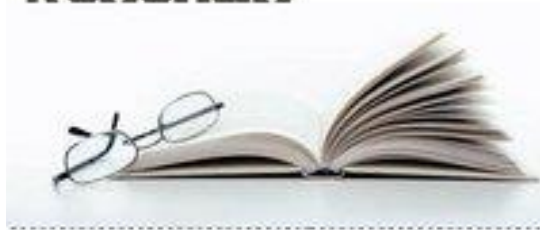
Saturno Pedro J. Gutiérrez Pablo J; (2014); Calidad del Primer Nivel de atención de los servicios Estatales de salud propuesta de Intervenciones 1era. Ediccion; Cuernavaca México INSP.

Ley del Seguro Social. IMSS. (2006); Sección IV Arts.215-216 México.

Primary Care. (1996); America's health in new era. Washington DC, National Academy Press, Institute of Medicine.

Donahue, K.Tina; (1993); La Calidad de la Atención de la Salud en los Estados Unidos; Nuevas Tendencias Salud Publica de México; Vol.35, num 3, mayo-Junio; pp:288-290 INSP Cuernavaca México.

Reseñas



GESTIÓN (ADMINISTRACIÓN) Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Los investigadores Magisters en Administración Jorge Isaac Lechuga Cardozo y Edgardo Enrique Muñoz Querales de Colombia presentan en su investigación **ANALIZAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS MÁS UTILIZADOS POR LAS PYMES EXPORTADORAS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**, hace una valiosa aportación metodológica cuasi-experimental aplicada al análisis de los servicios y productos del sistema financiero y de los programas gubernamentales, en cuanto a la forma en que son utilizados por parte de las PYMES exportadoras para fortalecerse y ser sostenibles en su gestión empresarial, destacando la falta de conocimiento que existe de los mismos para aprovecharlos en forma óptima.

En otro orden de ideas, el investigador Ricardo Almeida Uranga con su trabajo **LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ASOCIACIÓN ENTRE POBREZA, EFICIENCIA TERMINAL, REPROBACIÓN Y DESERCIÓN ESCOLAR EN PRIMARIAS DE CHIHUAHUA**, con la aplicación de diversas perspectivas teóricas analiza la interrelación causa – efecto de las variables planteadas en el título de su investigación y su asociación con el nivel de desarrollo económico y el nivel de marginación social en 67 municipios de estado. Propone construir bases de datos sobre siete indicadores: (a) eficiencia terminal; (b) deserción escolar; (c) reprobación; (d) cobertura; (e) equidad; (f) pertinencia; (g) y calidad educativa; y enfatiza la importancia de continuar la evaluación de las políticas públicas para que el sistema mantenga el mejoramiento de sus procesos de enseñanza en los diferentes segmentos de la población, principalmente en los municipios con altos niveles de marginación.

Por su parte, las investigadoras Ma del Rosario Chávez Morelos y Adela Figueroa Reyes analizan en su trabajo **LA POLÍTICA DE VIVIENDA SOCIAL EN MÉXICO 2010-2015**, el problema de insuficiencia de vivienda de calidad que afronta el país y en particular el estado de Baja California, y la asociación que existe en el grado de intensidad del fenómeno en función de las políticas públicas y las variables económicas, sociales, demográficas, ambientales etc. encaminadas al desarrollo social urbano y territorial para atender los enormes desafíos que enfrenta el sector vivienda en materia de sustentabilidad, protección al medio ambiente, combate al cambio climático y planeación adecuada de ciudades.

En el marco de la globalización económica y financiera Plinio Hernández Barriga en su investigación denominada **EL PAPEL DE LOS FACTORES DE DEUDA, EL SISTEMA FINANCIERO, EL ENTORNO ECONÓMICO Y EL COMERCIO EXTERIOR, EN EL RIESGO PAÍS** realiza un análisis comprensivo de los factores de mayor riesgo, presentes en países latinoamericanos y asiáticos, ante la desregulación sistema financiero mundial puede provocar crisis cambiarias y financieras principalmente en las denominadas economías emergentes, y afectar las decisiones de los agentes

financieros. Propone la construcción de un índice de riesgo país que sirva como criterio útil para determinar niveles óptimos de inversión, préstamo o adquisición de productos financieros. Concluye que a una mayor tasa de variación anual del tipo de cambio, menores tasas de crecimiento del PIB, del PIB per cápita anuales y mayores tasas de interés son los factores de mayor riesgo entre los países que presentan episodios de crisis.

Estos trabajos aportan valiosos enfoques metodológicos para la implementación de políticas públicas en los ámbitos que cada trabajo de investigación aborda, no solo a nivel nacional sino también en la dimensión internacional.

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ASOCIACIÓN ENTRE POBREZA, EFICIENCIA TERMINAL, REPROBACIÓN Y DESERCIÓN ESCOLAR EN PRIMARIAS DE CHIHUAHUA.

RICARDO ALMEIDA URANGA

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

ralmeida@uacj.mx

Resumen

Es un estudio que se circunscribe dentro de la vertiente de administración de la educación y políticas públicas de dicho sector. Se analiza en dos horizontes temporales de doce y diecisiete años cómo se relacionan las variables de eficiencia terminal, reprobación y deserción escolar a nivel de escuelas primarias con el nivel de marginación social (IMM) en 67 municipios del estado de Chihuahua. Los hallazgos revelan que en los ciclos escolares 1994-1995 y 2006-2007 los indicadores utilizados tuvieron una fuerte asociación con el nivel de desarrollo económico de los municipios. Sin embargo, en el ciclo escolar 2011-2012, la marginación municipal disminuye drásticamente su asociación con el nivel de eficiencia terminal, reprobación y deserción en las escuelas primarias. Los porcentajes que son explicados por el IMM en el último ciclo considerado (2011-2012) son 9.5% para la eficiencia terminal, 16.4% de reprobación y 3.4% para deserción. Dicho resultado es favorable y se sugiere revisar los planteamientos de Giroux (2008) en relación a la resistencia social contra el reproducionismo social y económico del sistema educativo ya que pueden ser la base para la interpretación de estos nuevos hallazgos. Se enfatiza la importancia de continuar en Chihuahua con la evaluación de la política pública en educación, para que la administración del sistema educativo estatal mantenga el mejoramiento de sus procesos de enseñanza a diferentes segmentos de la población en el estado en forma equitativa, particularmente a la enorme cantidad de municipios que tienen altos niveles de marginación.

Palabras clave: administración educativa, políticas públicas, desarrollo educativo, evaluación, mejoramiento social.

Introducción

El presente trabajo es un estudio de administración educativa y política pública que se circunscribe dentro de la perspectiva reproducionista ya que se analizan las asociaciones entre indicadores educativos e indicadores socioeconómicos (Baudelot y Establert, 1971; Baudelot y Leclercq, 2008; Bourdieu y Passeron, 1973, 1977; Bowles y Gintis, 1985; Giroux, 2008; Lahire, 2008; Tenti, 2007). Se trata de un reporte parcial que se circunscribe dentro del proyecto más amplio titulado "*El estado de la educación en Chihuahua en 1997 y en el 2015: avances, retrocesos y propuestas*".

Planteamiento del problema. En dicho proyecto se plantea como pregunta central: ¿qué avances y retrocesos ha tenido la administración del sistema de educación en el estado de Chihuahua en materia educativa en los últimos 18 años?. El objetivo es construir bases de datos sobre siete indicadores: (a) eficiencia terminal; (b) deserción escolar; (c) reprobación; (d) cobertura; (e) equidad; (f) pertinencia; (g) y calidad educativa. Lo anterior posibilita responder el planteamiento central de la investigación. Dicha información coadyuvará a evaluar las políticas públicas del sector educativo y a mejorar su administración en la esfera pública.

Contenido

Marco teórico. El espíritu de la década de los sesentas se reflejó en la búsqueda de la transformación social a través de las reformas sociales y educativas. La apuesta fue ofrecer una educación de calidad con igualdad de oportunidad de acceso, permanencia y logro para los diversos grupos y estratos sociales esperando lograr con ello un impacto para disminuir las brechas socioeconómicas de la población atendida (Connell, 1997; Giroux, 2008; Lahire, 2008; Tenti, 2007).

En el presente trabajo se aplican las aportaciones teóricas en educación que ha realizado la vertiente reproduccionista. La perspectiva reproduccionista de estudios en educación ha encontrado evidencia de que la apuesta sociopolítica de una buena educación equitativa en la sociedad no ha tenido los resultados que se buscaron. El enfoque reproduccionista se circunscribe dentro de la visión sistémica que abarca a las teorías estructuralistas y funcionalistas. 'Sistema' y 'estructura' son dos conceptos centrales en estas corrientes de pensamiento. A grandes rasgos se considera que la sociedad, como sistema, es un conjunto ordenado de subsistemas que tiende primordialmente a la preservación de su status quo. La parte de la estructura se forma por elementos del sistema que le confieren un funcionamiento estable tendiente a la reproducción tanto de sus esquemas, como de su funcionamiento central. El sistema, en este sentido, busca su preservación y al hacerlo va a prevenir o evitar fluctuaciones de determinada amplitud y/o coyunturales (Flecha et al., 2001).

Dicha óptica ha elaborado diversas interpretaciones teóricas alrededor de la función reproductiva de la educación (Baudelot y Leclercq, 2008; Elboj, Garcia y Guarro, 2005), tal como la de Bourdieu (1977; 2011) que estudió la dinámica de la transmisión cultural a través del sistema educativo, y de cómo determinados grupos sociales tienen garantizado el éxito o el fracaso escolar de manera discriminativa. Otra elaboración teórica relacionada con esta perspectiva es la realizada por Baudelot y Establert (1971) en la que ofrecen explicaciones acerca de cómo la división del trabajo en la sociedad corresponde a una división social producida por el propio sistema educativo.

Asimismo, Giroux (2008) también realiza una síntesis amplia de las teorías de la reproducción y aborda en forma crítica las teorías de la reproducción de Althusser, Bowles y Gintis, Bourdieu y Bernstein. Giroux añade al análisis el concepto de la resistencia que pueden presentar los grupos sociales para disminuir el determinismo que las macro-estructuras socioeconómicas pueden ejercer a través de esquemas de trato inequitativo en las escuelas.

Metodología. Siguiendo los horizontes metodológicos desarrollados por Ander-Egg (1995, 2003) y Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010) se puede ver que dentro de la vertiente empírico-cuantitativa en educación se realizan estudios de análisis de la posible asociación lineal entre indicadores de desempeño del sistema educativo e indicadores socioeconómicos. Dentro de esta vertiente y la del reproduccionismo se inscribe el presente reporte parcial de investigación.

Se toman como punto de partida los indicadores educativos utilizados por Loera (1996). Dichos indicadores fueron la eficiencia terminal, la deserción y la reprobación del nivel de educación primaria. Se obtuvieron los grados de asociación y los coeficientes de determinación de los indicadores educativos, desagregados a nivel municipal, con el índice de marginalidad municipal (IMM) desarrollado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 1990) en el estado de Chihuahua. Para su análisis, Loera (1996) empleó datos de inicio de cursos dados a conocer por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el ciclo escolar 1994-1995. En el presente análisis se da seguimiento a los hallazgos y conclusiones alcanzados en el estudio mencionado. Para ello se utilizan los mismos indicadores correspondientes a la información proporcionada por la SEP, también de inicio de cursos, pero en esta ocasión para los ciclos escolares 2006-2007 y 2011-2012. Es decir, doce y diecisiete años después. Nuevamente se calculan los grados de asociación y los coeficientes de determinación entre los indicadores educativos y el IMM con datos del CONAPO (2000 y 2010). El informe presentado por Loera (1996) se utiliza como línea base de contraste para comparar los resultados obtenidos en los ciclos escolares 2006-2007 y 2011-2012.

Resultados y discusión.

Estadísticas descriptivas del último ciclo escolar considerado³.

Índice de marginación. En la tabla 1, “*Estadísticas descriptivas generales de las variables de estudio correspondientes al ciclo escolar 2011-2012*” revela las siguientes observaciones. En el estado de Chihuahua hay 67 municipios donde el valor de mayor marginalidad municipal (2010) corresponde al municipio de Batopilas con un índice de marginación (IM) igual a 3.9467. De acuerdo a la estratificación del IM a nivel municipal (ver la Tabla 2), dicho nivel es considerado como una marginalidad muy alta. El municipio con menor marginalidad corresponde al de Chihuahua. Su IM es igual a -2.0227, el cual cae dentro del estrato de marginación muy bajo.

Eficiencia terminal. La eficiencia terminal más alta durante el ciclo escolar 2011-2012 es igual a 237.27% y corresponde al municipio de Aquiles Serdán. La eficiencia terminal “permite conocer el porcentaje de alumnos que terminan un nivel educativo en el tiempo establecido para cursar ese nivel” (SEP, 2006, pág. 112). Es un indicador de flujo educativo y muestra los efectos de la reprobación y la deserción. El porcentaje de eficiencia terminal muestra la proporción de alumnos que concluyen en tiempo el nivel educativo de acuerdo al número de años programados (seis para primaria). Para los datos del ciclo escolar 2006-2007, hay 11 municipios con eficiencias terminales por arriba del 100%; y para los datos del ciclo escolar 2011-2012, hay 27 municipios con eficiencias terminales por arriba del 100%. Porcentajes de eficiencia terminal mayores a 100% revelan fenómenos migratorios inter-municipales. Por otro lado, Guadalupe es el municipio con menor eficiencia terminal en el ciclo escolar 2011-2012. Su eficiencia terminal fue igual a 46.73%,.

Deserción escolar (2011-2012). La mayor deserción escolar es igual a 7.66% y corresponde al municipio de Maguarichi. Porcentajes de deserción negativos igualmente revelan fenómenos de migración inter-municipales que distorsionan parcialmente la presente estimación. Para los datos del ciclo escolar 2011-2012 hay 31 municipios con índices de deserción escolar menores a 0 (cero). La menor deserción escolar, sin descontar la migración inter-municipal, es igual a -6.61 y corresponde al municipio de Aquiles Serdán; por otro lado, la mayor deserción escolar es igual a 7.66% y corresponde a Maguarichi.

Reprobación (ciclo 2011-2012). El porcentaje de reprobación más alto es igual a 5.99% y corresponde a Guachochi; mientras que la reprobación más baja es igual a 0.4% y es de López.

Asociación de la eficiencia terminal, deserción y reprobación de primarias con la marginalidad municipal en 1994, 2006 y 2011.

En esta sección se contrastan los resultados de las diferentes asociaciones obtenidas con datos del ciclo escolar 1994-1995 (Loera, 1996) con el análisis de los datos correspondientes a los ciclos escolares 2006-2007 y 2011-2012¹ (ver Tabla 3). Para la apreciación de los diferentes niveles de asociación se consideran fuertes las mayores a .60; débiles a las asociaciones entre .59 y .24; e inexistentes, a las menores de .24. Para las asociaciones de los ciclos escolares 2006-2007 y 2011-2012, dos asteriscos (**) indican un nivel de significancia estadística de .01; un asterisco (*) indica un nivel de significancia estadística de .05.

Para el presente análisis de correlación² se excluyeron los municipios con una eficiencia terminal mayor a 100, así como los municipios con una deserción menor a 0 (cero). Se realizó de esa manera para distorsionar lo menos posible las estimaciones que se elaboraron. La marginalidad municipal se relaciona de la siguiente manera con los indicadores que se mencionan (ver tabla 3):

a) A mayor marginalidad menor eficiencia terminal de primaria en los tres ciclos escolares considerados. La asociación es fuerte y significativa. La variabilidad de la eficiencia terminal es explicada en un 61% para los datos de 1994-1995, en un 46.4% para los datos del ciclo escolar 2006-2007, y en un 9.5% para el ciclo escolar 2011-2012.

b) A mayor marginalidad mayor tasa de reprobación de la primaria. La asociación es fuerte y significativa para los tres ciclos escolares considerados. Para los ciclos escolares 1994-1995 y 2006-2007,

2007 la variación de la reprobación es explicada en un 58% por el IMM, mientras que en el ciclo escolar 2011-2012 dicho porcentaje es bastante menor siendo igual a 16.4%.

c) A mayor marginalidad municipal mayor deserción de la primaria. El nivel de asociación es débil y significativo para los ciclos escolares 1994-1995 y 2006-2007. Para el ciclo escolar 2011-2012 dicha asociación es considerada inexistente. La variabilidad de la tasa de deserción en el ciclo escolar 1994-1995 se explica por la marginalidad municipal en un 33% y en el ciclo escolar 2006-2007 en un 16.8%. Es decir, se explica en menor proporción la variabilidad de la deserción en primaria en el ciclo escolar 2006-2007. Para el tercer periodo escolar considerado (2011-2012) la variación del indicador de deserción es explicada por el IMM en tan solo 3.4%, es decir, prácticamente la marginalidad municipal no está siendo un factor asociado a la deserción escolar en primarias.

Conclusiones

En los dos periodos iniciales considerados para el análisis de los datos (1994-95 y 2006-07) se hace evidente que el contexto socio-económico tuvo una influencia alta en la eficiencia terminal, en la reprobación y en la deserción de nivel de educación primaria en el estado de Chihuahua y que esta condición se mantuvo de manera inercial para el periodo de doce años (1994 a 2006). Sin embargo, sorprende de manera favorable que tanto los índices de correlación como los porcentajes de variación se desplomaron en proporciones muy amplias para el tercer ciclo escolar considerado 2011-2012. Diecisiete años después de que se tomó la línea base en 1994, la variación no es explicada por arriba del 20% en ninguna de las tres variables: eficiencia terminal, reprobación y deserción.

Si bien con la información que se tiene a la mano no se puede sacar mayores interpretaciones de las posibles causas atribuibles a dicho fenómeno, el dato de la reducción del determinismo socio-económico en la eficiencia terminal, en la reprobación y en la deserción escolares a nivel de primaria en el estado de Chihuahua es un fenómeno que debe apreciarse con beneplácito.

Se recomienda realizar estudios en diferentes municipios de la entidad que permitan conocer con mayor profundidad qué eventos pudiesen estar ocurriendo en las escuelas primarias que están ayudando a los estudiantes a una mayor permanencia en el sistema de educación escolarizada, así como a un mayor aprendizaje desligado de las condiciones económicas que enfrentan las familias en municipios con mayor marginalidad.

Los planteamientos de Giroux (2008) en relación a la resistencia social contra el reproducionismo social y económico del sistema educativo pueden ser la base para la interpretación de los hallazgos del presente análisis relacionado con la investigación de los avances y retrocesos del sistema educativo en el estado de Chihuahua. Adicionalmente se recomienda revisar el conjunto de teorías duales que toman en cuenta la capacidad de las personas y grupos de influir mediante la acción en los sistemas y estructuras sociales (Beck et al., 1997; Giddens, 1998; Habermas, 1998)

Se sugiere también, hacer una revisión crítica de las teorías reproducionistas (Althusser, 2007; Bowles y Gintis, 1973; Bourdieu, 2011; y Bernstein, 1982) a partir de los resultados obtenidos en el caso de Chihuahua durante el ciclo escolar analizado más recientemente correspondiente a los años 2011 y 2012.

No hay que soslayar la necesidad de continuar en Chihuahua con la revisión profunda de la política educativa, de la administración de los programas y proyectos educativos para que el sistema educativo estatal mantenga el mejoramiento del nivel de impacto de sus procesos de enseñanza en forma equitativa a los diferentes segmentos de la población en el estado, particularmente a la enorme cantidad de municipios alejados de la capital del estado y empobrecidos, entre otros factores, por la falta de atención gubernamental.

Notas

1. Se utilizaron datos del ciclo escolar del cual la SEP ha publicado más recientemente los datos completos.
2. Se corrió la estimación de Pearson (dos colas).
3. Por razones de extensión se presentan únicamente los datos del último ciclo escolar considerado.

Tablas

Tabla 1. Estadísticas descriptivas de las variables (2011-2012)

	Rango	Valor		Media	Desviación Estándar
		Mínimo	Máximo		
Índice de marginalidad municipal (2010)	5.9694	-2.0227	3.9467	-0.378404	1.3135636
Eficiencia terminal	190.54	46.73	237.27	97.3304	21.56469
Deserción	14.27	-6.61	7.66	0.3597	2.83109
Reprobación	5.59	0.4	5.99	2.1454	1.23481

Tabla 2. Estratificación del índice de marginación (IM) a nivel municipal, 2010

Grado de marginación	Límites IM	
	Inferior	Superior
Muy bajo	-2.34181	-1.24863
Bajo	-1.24863	-0.70217
Medio	-0.70217	0.39277
Alto	0.39277	0.93846
Muy alto	0.93846	4.36321

Tabla 3. Comparación de los coeficientes de correlación y de determinación para tres periodos 1994-1995, 2006-2007 y 2011-2012

Indicadores de educación primaria	Coeficiente de correlación			Coeficiente de determinación		
	Ciclo escolar 1994-1995	Ciclo escolar 2006-2007	Ciclo escolar 2011-2012	Ciclo escolar 1994-1995	Ciclo escolar 2006-2007	Ciclo escolar 2011-2012
1. Tasa de eficiencia terminal de la primaria	-0.78	-.688 (**)	-.344 (*)	0.61	.464	0.095
2. Tasa de reprobación de la primaria	0.76	.769 (**)	.421 (**)	0.58	.586	0.164
3. Tasa de deserción de la primaria	0.58	.429 (**)	.149	0.33	.168	0.034

Referencias

- Althusser, L. (2007). *Política e Historia. De Maquiavelo a Marx, cursos en la Escuela Normal Superior, 1955-1972*. Madrid: Katz Editores.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1995). *Técnicas de Investigación Social (24ª)*. Buenos Aires: Lumen.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social II: la Ciencia, su Método y la Expresión del Conocimiento Científico*. Buenos Aires: Lumen.
- Baudelot, Ch. y R. Establet. (1976). *La Escuela Capitalista en Francia*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Baudelot, Ch. y Leclercq, F. (2008). *Los efectos de la educación*. Buenos Aires: Del Estante Editorial.
- Beck, U., A. Giddens y S. Lash. (1997). *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza.
- Bernstein, E. (1982). *Las premisas del socialismo y las tareas de la socialdemocracia. Problemas del socialismo. El revisionismo en la socialdemocracia (1ª edición en español)*. México: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores (transcripción del curso dictado en Gotinga el 23 de septiembre de 1993).
- Bourdieu, P. y J.-C. Passeron. (1973). *Los Estudiantes y la Cultura*. Buenos Aires, Argentina: Labor.
- Bourdieu, P. y J.-C. Passeron. (1977). *Los Estudiantes y la Cultura*. Barcelona, España: Laia.
- Bowles, S. y H. Gintis. (1973). *La Instrucción Escolar en la América Capitalista*. Buenos Aires, Argentina: Labor.
- Connell, R. W. (1977). *Escuelas y Justicia Social*. Madrid: Morata.
- Consejo Nacional de Población. (2010). *Índice de Marginación por Entidad Federativa y Municipio 2010*. México: CONAPO.
- Elboj Saso, C., C. García Yeste y A. Guarro Pallás. (Septiembre 2005). “*La Sociología ante las Prácticas Escolares Transformadoras*”. Presentación en la XI Conferencia de Sociología de la Educación. Santander, España.
- Esquivel, G. (30 de Enero de 2009). “*El Mercado Laboral Rural en México: Caracterización y Agenda de Investigación*”. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (Distribución limitada), 1-101.
- Flecha, R., J. Gómez y L. Puigvert. (2001). *Teoría Sociológica Contemporánea*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, A. (1998). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Madrid: Amorrortu.
- Giroux, Henry. (2008). *Teoría y Resistencia en Educación (7ª ed. en español)*. México: Siglo XXI Editores.
- Habermas, J. (1998). *Teoría de la acción comunicativa. Vol. I*. Madrid: Taurus.

Hernández Sampieri, R., C. Fernández-Collado y P. Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Lahire, B. (2008). “*Cultura escolar, desigualdad cultural y reproducción social*”, en Tenti Fanfani, Emilio (comp.) *Nuevos temas de la agenda de política educativa*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Loera, A. (1996). Educación Básica y Marginalidad Municipal. *Foro 2, 3*, 3-6.

Loera, A. (1998). Fijan Chihuahuenses sus Bases Educativas. *Foro 21, 11*, 1.

Martínez Pérez, L. (1994). Reseña de Chihuahua: Historia de una Alternativa de Alberto Aziz Nassif. *Perfiles Latinoamericanos*, 005, 167-169.

Ordaz Díaz, J. L. (Enero 2009). México: Impacto de la Educación en la Pobreza Rural. *Sede Subregional de la CEPAL en México – Serie Estudios y Perspectivas*, 105, 1-40.

Ornelas, C. (1995). *El Sistema Educativo Mexicano*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica.

Pardo, M. del C. (coordinadora). (1999). *Federalización e Innovación Educativa en México*. México: El Colegio de México.

Secretaría de Educación Pública. (2006). *Sistema de Indicadores Educativos de los Estados Unidos Mexicanos. Conjunto Básico para el Ciclo Escolar 2004-2005*. 1ª ed. México: Dirección General de Planeación y Programación, SEP, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Secretaría de Educación Pública. (2012). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales Cifras Ciclo Escolar 2011-2012*. México: Dirección General de Planeación y Programación. Consulta realizada el 20 de abril de 2015, de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Estadisticas.

SEMARNAT. Mi Chihuahua Hoy. Monografía del Estado. Chihuahua, Chih. México 1995-96. Recuperado el 13 de diciembre de 2007, de www.semarnat.gob.mx.

Tenti Fanfani, E. (2007). *Escuela y cuestión social. Ensayos de sociología de la educación*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Sitios de internet con información sobre Educación.

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua. Departamento de Estadística. Consulta realizada el 20 de abril de 2015, de http://seech.gob.mx/estadistica/paginas_esp/Inicio2009.asp.

PONENTES:

CHÁVEZ MORELOS MA DEL ROSARIO

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

rchavez@uabc.edu.mx

FIGUEROA REYES ADELA

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

adela@uabc.edu.mx

Resumen

La insuficiencia de vivienda de calidad constituye actualmente un problema que afrontan la mayoría de los países del mundo y aunque su intensidad varía conforme a las particulares de cada región, sean estas económicas, sociales, demográficas, ambientales etc. podemos decir que diversas causas son comunes y actúan como factores de agudización. En este sentido el objetivo de la presente investigación es analizar la política de vivienda social en México durante el periodo 2010-2015.

Palabras Claves: Política social, Vivienda, Desarrollo

Abstract

The lack of quality housing is currently a problem facing most countries in the world and although its intensity varies according to the specific of each region, these are economic, social, demographic, environmental etc. we can say that different causes are common, and act as factors of exacerbation. In this sense the objective of this research is to analyze the policy of social housing in Mexico during the period 2010-2015.

Key words: Social policy, housing, development

Introducción

La insuficiencia de vivienda de calidad constituye actualmente un problema que afrontan la mayoría de los países del mundo y aunque su intensidad varía conforme a las particulares de cada región, sean estas económicas, sociales, demográficas, ambientales etc. podemos decir que diversas causas son comunes y actúan como factores de agudización.

El 72% de los habitantes de México se localizan en las ciudades y de ellos el 56% están en zonas metropolitanas, por lo tanto los mayores y más complejos retos que enfrenta la nación, son urbanos y particularmente metropolitanos. Los problemas de estas ciudades orientan hacia un mejor diseño de las políticas públicas de desarrollo social urbano y territorial, que permita brindar un mejor futuro patrimonial a las generaciones venideras.

Para la construcción de una nueva política sobre desarrollo de la vivienda, y dando cabida al alquiler de la vivienda como una opción para abatir el rezago, será necesario reorientar la política actual sobre este tema, para fomentar el crecimiento de las ciudades con una política de re densificación urbana, beneficiando a propietarios de las viviendas y a inquilinos, creando condiciones de equilibrio en la seguridad de la tenencia para las partes

En este sentido el objetivo de la presente investigación es analizar la política de vivienda social en México durante el periodo 2010-2015; el trabajo se divide en tres partes, una primera parte donde se describe la situación de vivienda en México; un segundo apartado donde se aborda la política social en materia de vivienda y finalmente se explora la situación de la vivienda en el estado de Baja California.

1. La vivienda en México

A mediados del siglo XX, nuestro país experimentó un acelerado crecimiento de las ciudades, originando los primeros problemas de suelo, vivienda, educación, salud, demanda de servicios básicos, empleo y competitividad de la fuerza de trabajo; los problemas de las ciudades nos orillan a pensar en un mejor diseño de las políticas públicas de desarrollo social urbano y territorial, que permita brindar un mejor futuro patrimonial a las generaciones venideras. Entre las ciudades que mayormente aprovecharon este crecimiento en orden y ventajas están la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, pero el resto de las ciudades han crecido en forma irregular, con carencias e inequidades que repercuten en la calidad de vida de sus pobladores.

El 70% de la población en México (INEGI, 2010), se concentra en 384 ciudades que conforman el Sistema Urbano Nacional (SUN), siendo ahí donde deberán centrarse los esfuerzos con las estrategias y promoviendo la integralidad, sustentabilidad donde debe centrarse el desarrollo de las ciudades (ONU HABITAT, 2011).Cuadro 1.

Según los reportes del INEGI 2011, se señala que más del 50% de la población mexicana esto es, 56 168 269 personas está asentada en 56 zonas metropolitanas, proyectando que para el 2050 el país contará con 20 ciudades adicionales cuya población excederá el millón de habitantes, esto, si tomamos en cuenta que la población ha ido incrementándose un 2.1 % en las últimas décadas (cuadro 2). Estas proyecciones deberán tomarse en cuenta para el diseño de las políticas de desarrollo social y urbano que tendrán nuevas demandas de servicios.

Los estudios sobre las ciudades mexicanas reportan los retos que se tienen que enfrentar los administradores públicos en materia de desarrollo urbano, tales como la escasez de agua, los depósitos de residuos sólidos, lo que genera contaminación ambiental y problemas de salud. La falta de una política sobre movilidad (política nacional de transporte urbano sustentable), en nuestro país ha generado los desarrollo desarticulados de las ciudades con el transporte lo que origina pérdidas por externalidades negativas, un descenso en la productividad económica, y repercusiones en la salud, en la calidad de vida y fuerte deterioro ambiental.

Las investigaciones sobre la problemática habitacional, en la mayoría de las veces centran sus estudios de casos urbanos de las ciudades metropolitanas, siendo los estudios antropológicos, económicos, étnicos, sociológicos, políticos e históricos sobre el campo mexicano poco estudiados, dejando de lado el análisis de sus precarias condiciones habitacionales.

CUADRO 1. NÚMERO DE CIUDADES DE MÁS DE 15,000 HABITANTES EN MÉXICO

AÑO	CIUDADES EN MEXICO	HABITANTES EN CIUDADES	PORCENTAJE DE LA POBLACION TL	TAMAÑO DE LAS CIUDADES
1900	32	1.4 MILL	10.4	+ 15,000 HAB.
1980	243	36.7 MILL	+ 50	+15,000 HAB
2000	343		71	+ 15,000 HAB
2010	384	53.6 MILL	83.2	+ 15,000 HAB

Fuente: Centro de investigación y documentación de la Casa, A.C.2014.

CUADRO 2. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN MÉXICO 1895 - 2010

AÑO	POBLACION EN HABITANTES	TASA DE CRECIMIENTO
1895	12'700,294	
1900	13'607,272	1.4
1910	15'160,369	1.1
1921	14'334,780	-0.5
1930	16'552,722	1.7
1940	19'653,552	1.8
1950	25'791,017	2.7
1960	34'923,129	3.1
1970	48'225,238	3.4
1980	66'846,833	3.2
1990	81'249,645	2.0
2000	97'483,412	1.9
2010	112'336,538	1.4

Fuente: INEGI 2014.

Por otra parte, la situación de la vivienda en México en materia de arrendamiento ha ido en incremento; en los años setentas la mayor parte del parque habitacional urbano del país, estaba compuesto por viviendas alquiladas. En 1960 casi la mitad de los habitantes del país era inquilino y 3 de cada 4 viviendas de la Ciudad de México eran rentadas (Coulomb, 2006). Durante la última década la vivienda en alquiler se ha duplicado en términos absolutos.

En estudios recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014), mencionan la propiedad de la vivienda en las grandes ciudades de México, atendiendo a dos conceptos principales uno, los que viven en casas de su propiedad dos, los que rentan las viviendas a terceros y un último concepto como otro tipo, que bien pueden ser prestadas a su cuidado o herencias no consumadas etcétera.

En México hay 5.4 millones de viviendas en arrendamiento, entre departamentos y casas habitación, de los cuales el 90 por ciento no reporta impuestos y se encuentra en la informalidad, cifra que se ha acrecentado en los últimos años, estimó Federico Sobrino, presidente del Instituto de Administradores de Inmuebles (IAG, 2014).

El organismo que apoya la mejora continua del servicio de administración inmobiliaria y administra alrededor de 50 mil inmuebles en renta en todo el país, destacó que es importante formalizar al sector, tanto en el aspecto de contratos como en el mantenimiento de los mismos, pues varios son abandonados por deterioro.

Blanco y Volpe 2015, mencionan la evolución en materia de arrendamiento de vivienda del año 1992 hasta el 2010, indicando que según estadísticas, que la opción de arrendar las casas en zonas urbanas aumenta un 3% siendo en 1992 la tasa de hogares del 16.2% y llegando en 2005 hasta 18.90% para quedar en 2010 en una tasa del 18.32%; por otra parte, las personas que viven en casa de su propiedad la tasa disminuye considerablemente de 71.3% baja a una tasa de 66.50 en 2005 y llega a 2010 a 66.64%.

La vivienda urbana en México, tiene un déficit cualitativo importante en términos de materiales, hacinamiento e infraestructura. El déficit de la vivienda en alquiler es similar al de la vivienda propia con título; sin embargo, la vivienda de la opción arriendo es de mejor calidad que la vivienda propia sin título y, en el caso de la infraestructura, que la vivienda propia con título (INEGI, 2006). Otro elemento importante lo constituye la vivienda abandonada, ya que el INFONAVIT tiene reportadas 400 mil viviendas abandonadas de las cuales se ha logrado recuperar 60 mil. Cifras del INEGI describen que hay 5.4 millones de inmuebles en renta pero también que hay 2.8 millones de viviendas prestadas, que deben ser arrendamientos disfrazados.

Entre las consultas de investigación bibliográfica, algunos autores le prestan mucha importancia al alquiler de la vivienda, por el potencial que representa para la solución del problema de la vivienda en México, actualmente 1 de cada 5 familias alquila su vivienda en donde reside (INEGI, 2011), sobre todo en los grupos de población con mayor movilidad como los jóvenes, los hogares con un solo habitante y también los divorciados. Otro factor de la conveniencia de la vivienda alquilada, se manifiesta en la calidad de la vivienda y los servicios, caracterizada como una alternativa eficiente y efectiva, de bajo costo, que permitirá resolver la calidad y cantidad de las deficiencias de la vivienda. Asimismo la vivienda que se renta, es localizada en los centros urbanos, condición importante para la planeación urbana, la eficiencia de los servicios y el bajo costo del transporte, en la movilidad de las familias, propiciando ciudades compactas y accesibles. Estas (Coulomb, 2006) son algunas razones, para hacer de esta alternativa de alquiler, el instrumento clave que complemente la política de la vivienda en la región.

2. Política social en materia de vivienda sustentable

Los cambios en la política de la vivienda mexicana han transitado de un extremo a otro, otorgando los enfoques intervencionistas a las instituciones en las décadas 1970 y 1980, pasando a otro totalmente diferente, como facilitador a los organismos de la vivienda. Más tarde 1992, se dan las facilidades de la desregulación del suelo urbano y de la vivienda. Se han modificado las leyes en nuestra Constitución sobre todo el artículo 27 constitucional que permite las reformas anteriores pero sobre todo la venta de suelo de propiedad ejidal, social y comunal, lo que ha facilitado la incorporación de suelos irregulares a suelo urbano, reformándose la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), aquí es donde aparece la intervención de promotores privados. Con este enfoque los organismos solo se limitaron a financiar los programas de vivienda, pero facilitando al sector privado estos créditos (Puebla, 2002).

La mayor parte de los créditos, se han orientado a las personas con capacidad de pago, y a las personas asalariadas, con derechos a los fondos habitacionales que por ley les corresponden, son estas instituciones las que otorgan la mayor parte de los fondos. Como resultado de la aplicación de estas políticas se excluyen a los más pobres a ese 40 o 50% de la población mexicana no derechohabiente, sin capacidad de pago, con lo que la función social de las aportaciones queda reducida a nada.

En este contexto, los segmentos más pobres continúan accediendo a la vivienda fuera de los marcos jurídicos que regulan la propiedad y el ordenamiento urbano. Se estima que tan solo en las 56 zonas metropolitanas del país existen alrededor de 7 millones de predios no regularizados (Salazar, 2012), aunque la CORETT haya regularizado 2,5 millones en un período de 40 años. Por otra parte, dentro de los programas de vivienda a nivel federal, los de mejoramiento y ampliación, que son los aplicables al hábitat popular, siempre han constituido un rubro muy pequeño del presupuesto y tampoco han representado la porción mayoritaria del número de acciones financiadas. En la década de 2000 se entregaron 10,5 millones de planes de financiamiento para vivienda, la mitad de los cuales se destinó a vivienda nueva; además, cabe destacar que la inversión en vivienda nueva absorbió un 77% del monto total invertido (Salazar, 2012).

Contrariamente a la política de vivienda actual, las poblaciones urbanas se han desarrollado en los últimos 30 años más de siete veces, y aunque los programas de vivienda reportan que de 2005 a 2014 se hayan entregado más de 600.000 viviendas, no se deja de reconocer que el 60% de las mismas son por autoconstrucción de acuerdo con el Centro de Investigación y Documentación de la Casa A.C. y la Sociedad Hipotecaria Federal S. N.C. (CIDOC y SHF, 2010).

Según reportes (INEGI, 2011) mencionan que en México hay cercas de 5 millones de viviendas abandonadas y deshabitadas y 2.7 millones de viviendas de uso temporal, de estas viviendas los estados que tienen el grueso de las casas en abandono recibieron el 18% del total de los préstamos hipotecarios en 2007 y 2009 (Sánchez y Salazar, 2011), no representan las entidades pobres. Por otra parte, las viviendas se han construido en suelo adquirido a través de las operaciones de compra venta, libres de todo pago y bajo la generación de impuestos (Jaramillo, 2008). En que a estos casos corresponde los informes de las dependencias mencionan que las viviendas pueden ser construidas por encargo o bien autofinanciadas por las familias que las ocuparían, o aprovechar operaciones de inmobiliarias o del Estado, en cuyos casos la vivienda se adquiere por la banca comercial o el Estado.

En el mercado informal, se construye vivienda con procesos de autoconstrucción, financiados con recursos de los propios usuarios, que adquieren sus terrenos bajo acuerdos de pagos basados en la confianza, solidaridad o por invasiones a terrenos baldíos.

Durante la reunión en el Banco Mundial, realizada este año (2015), se reconoció la importancia de establecer una agenda prioritaria con el Gobierno de México para atender los enormes desafíos que el sector vivienda enfrenta en materia de sustentabilidad, protección al medio ambiente, combate al cambio climático y planeación adecuada de ciudades; en este sentido, dentro de las políticas más recientes en cuanto a la vivienda, se deben agregar para las ciudades de México las contenidas en el Programa Nacional de Desarrollo Urbano 2014 a 2018, son cinco prioridades de la política urbana cuyo objetivo es tener un impacto significativo en la competitividad y la sustentabilidad de las ciudades tales como: i) remover las barreras para la reutilización de los espacios intraurbanos desaprovechados, ii) vincular la planeación y el financiamiento de la vivienda, y el transporte, iii) resolver el problema de la vivienda deshabitada. iv) eliminar las barreras al mercado de la vivienda para alquiler y v) mejorar la capacidad institucional para la planeación para el desarrollo urbano.

El Programa Nacional de Vivienda para (México), 2014-2018, recoge los objetivos de la Política Nacional de Vivienda presentada por el Presidente de la República en 2013, la cual presenta un nuevo modelo enfocado a promover el desarrollo ordenado y sustentable del sector; a mejorar y regularizar la vivienda urbana; así como a construir y mejorar la vivienda rural (DOF 30 -04-2014). Este programa requiere de la instrumentación de Normas e instrumentos de la política, para orientar el desarrollo equilibrado de los asentamientos urbanos existentes y el crecimiento de nuevos, y que permitan a los gobiernos cumplir los mandatos de la Constitución Mexicana.

De esta manera, el Programa ha sido formulado en apego a la política de vivienda, y contribuirá a alcanzar tres de los objetivos dispuestos en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario y Territorial y Urbano. Estos son: incentivar el crecimiento ordenado de los asentamientos humanos, los centros de

población y las zonas metropolitanas; consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes; y, fomentar el acceso a la vivienda mediante soluciones habitacionales bien ubicadas, dignas y de acuerdo a estándares de calidad internacional.

El gobierno actual, pretende fomentar la política de la vivienda a través de seis objetivos primordiales:

1. Controlar la expansión de las manchas urbanas (solo crecimiento vertical), a través de la política de vivienda;
2. Mejorar la calidad de la vivienda rural y urbana y su entorno, al tiempo de disminuir el déficit de vivienda;
3. Diversificar la oferta de soluciones habitacionales de calidad de manera que responda eficazmente a las diversas necesidades de la población;
4. Generar esquemas óptimos de créditos y subsidios para acciones de vivienda;
5. Fortalecer la coordinación interinstitucional que garantice la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno en la Política Nacional de Vivienda; y,
6. Generar información de calidad y oportuna para contribuir a mejores tomas de decisiones en el sector de la vivienda.

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU, 2013) de México, atiende actualmente todas las funciones sobre la vivienda, terrenos y en general sus principales atribuciones son: Aplicar la legislación agraria derivada del artículo 27 de la Constitución, diseñar e implementar políticas de desarrollo agrario, Administrar los terrenos propiedad de la Nación, Diseñar e implementar una política de desarrollo metropolitano, incluido la previsión de disponibilidad de agua determinada por la SEMARNAT, Desarrollar políticas en materia de vivienda y Urbanismo.

El Programa nacional de Desarrollo Urbano de México (PNDU; 2013-2018), plantea los objetivos y metas que han de lograrse en este período, que en una acción conjunta de los tres niveles de gobierno promoverán el ordenamiento territorial y de las ciudades, de manera sustentable y productivas, utilizando estrategias prioritarias para atender el rezago de la vivienda, incentivar la oferta y demanda de la vivienda adecuada a las necesidades personales y familiares.

Es muy importante hacer del conocimiento los programas que en esta materia influyen de manera importante en materia de ordenamiento territorial, estos son: Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (PSDATU), Programa Nacional de Desarrollo Urbano (PNDU), y el Programa Nacional de Vivienda (PNV).

El propósito del PSDATU, fomentar el crecimiento de las ciudades más compactas, con mayor densidad de población y actividad económica, orientando e desarrollo mediante la política de financiamiento y apoyos a la vivienda. El PSDATU señala la importancia de identificar los municipios que están catalogados con Alto y Muy Alto índice global de riesgos; (sismos, erupciones volcánicas, huracanes, inundaciones y deslizamientos). Diversas experiencias de desastres de gran magnitud

ocurridos en los últimos 20 años han marcado la vida de muchas ciudades y regiones del país con serias implicaciones sobre la población, la infraestructura y los sectores económicos.

El PNDU, plantea cinco objetivos primordiales en este período, a saber: 1) Controlar la expansión de las manchas urbanas y consolidar las ciudades para mejorar la calidad de vida de los habitantes; 2) Consolidar un modelo de desarrollo urbano que genere bienestar para los ciudadanos, garantizando la sustentabilidad social, económica y ambiental; 3) Diseñar e implementar instrumentos normativos, fiscales, administrativos y de control para la gestión del suelo; 4) Impulsar una política de movilidad sustentable que garantice la calidad, disponibilidad, conectividad y accesibilidad de los viajes urbanos; y 5) Consolidar la Política Nacional de Desarrollo Regional a partir de las vocaciones y potencialidades económicas locales, evitar asentamientos humanos en zonas de riesgo y disminuir la vulnerabilidad de la población urbana ante desastres naturales.

El PNV plantea 6 objetivos en respuesta a las necesidades actuales del sector vivienda: 1) Controlar la expansión de las manchas urbanas; 2) Mejorar la calidad de la vivienda rural y urbana y su entorno, al tiempo de disminuir el déficit de vivienda; 3) Diversificar la oferta de soluciones habitacionales de calidad; 4) Generar esquemas óptimos de créditos y subsidios para acciones de vivienda; 5) Fortalecer la coordinación interinstitucional; y 6) Generar información de calidad y oportuna para contribuir a mejores tomas de decisiones en el sector.

Los programas institucionales de vivienda en nuestro país en 2014 se encuentran los siguientes: INFONAVIT, FOVISSSTE Y FONAPO. Hace dos años que se implementaron acciones para poner en marcha proyectos como:

1. Arrendavit.- Tiene por objetivo atender las necesidades de movilidad y vivienda temporal de los derechohabientes que por su edad y actividad económica requieren de una solución de renta para 2,000 casos.
2. Crédito en pesos.- Anteriormente solo podían tener acceso a un crédito los trabajadores que con base a un salario de 5.5 veces el salario mínimo, pero que a partir de 2014 podrán acceder a este crédito también los que reciban menos de 5.5 salarios mínimos, por un tiempo hasta 30 años y tasa fija.
3. Meroravit.- el objetivo de que el saldo de la subcuenta de vivienda (SSV) de los trabajadores no quede como garantía del pago del crédito y de esta manera se continúe generando ahorro en ella, se hicieron modificaciones al programa Mejoravit. Se contará con un esquema de “Garantía de Primeras Pérdidas (GPP)” otorgado por la Sociedad Hipotecaria Federal, que pretende reducir las pérdidas esperadas por incumplimiento de los acreditados. El monto

crédito a otorgar estará en función de la capacidad de pago del derechohabiente, lo que elevará casi un 30 % el monto promedio de los créditos

4. Flexibilidad en los criterios de los segundos créditos.-Con el objetivo de que se incremente la demanda de estos apoyos, se reduce el tiempo requerido después de haber pagado un crédito con INFONAVIT, de 5 años a 1 año o 6 meses para que el derechohabiente pueda obtener el segundo.
5. Ampliación del monto máximo de crédito de 483,000 a 850,000 un incremento del 76 %, con el fin de generar mayores opciones a los trabajadores, así como un portafolio de crédito más amplio y reforzar el carácter solidario del Instituto.
6. Hipoteca Verde.- Que consiste en un nuevo segmento salarial de 1.0 a 1.6 veces el salario mínimo, con el propósito de elevar la eficiencia energética y el ahorro de agua, al incorporar tecnologías eficientes.
7. Hipoteca con servicios.- El INFONAVIT identificó que las unidades habitacionales presentan necesidades de mejora de los servicios públicos (recolección de basura, alumbrado público, seguridad), falta de conservación de áreas comunes (áreas verdes, banquetas, limpieza) y ausencia de organización vecinal.
8. Para el FOVISSSTE, se mejoran las características de los requisitos para el otorgamiento de los créditos a través de los “Respaldos M”, este esquema tiene dos grandes ventajas, la primera es que se le da un uso como garantía al saldo de la subcuenta de vivienda del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), de los trabajadores que no tienen activo un crédito hipotecario y, la segunda es que le permite a los derechohabientes incrementar la plusvalía de sus viviendas. El monto del crédito se calcula con base en el saldo de la subcuenta de vivienda de los cotizantes, quienes pueden solicitar hasta un 85 % de dicho saldo con un tope máximo de \$ 80,000; el plazo es de 12 hasta 30 meses a tasa fija; el saldo de la subcuenta de vivienda queda como garantía de pago. El propósito es llegar a otorgar 100,000 créditos nuevos anuales, actualmente FOVISSSTE maneja 820 mil créditos vigentes y autoriza alrededor de 70 mil hipotecas, con un promedio de 540 mil pesos cada una.
9. FONHAPO.- Actualmente coordinado por la Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, tiene por fin último, a través del otorgamiento de subsidios, atender la demanda nacional de las Familias en situación de pobreza patrimonial. El programa opera a nivel nacional en localidades rurales de menos de 5,000 habitantes y cuya característica principal es que sean de “Alta o “Muy Alta Marginación”
10. FONHAPO.- El programa de Vivienda Rural otorga subsidios a los hogares mexicanos en zonas rurales, en situación de pobreza con ingresos por debajo de la línea de bienestar, con

carencia de calidad y espacios de la vivienda, para que adquieran, construyan, amplíen o mejoren sus viviendas.

De manera particular resaltamos el programa de Hipoteca Verde, ya que se considera que las viviendas debieran ser ecológicas y eficientes para una planeación urbana adecuada y que apoye el ordenamiento territorial. Se busca la verticalidad de las viviendas en lugar de crecer en espacios de forma horizontal y ahorrar superficies para destinar a otras áreas como estacionamientos, parque, escuela, centros comerciales y áreas verdes.

Asimismo este programa plantea la construcción de casa habitación con lámparas ahorradoras, calentadores solares, aislantes térmicos, uso eficiente del agua con accesorios ahorradores en regaderas, inodoros y medidores del recurso, aunado a un buen manejo de residuos sólidos clasificación de basura en la recolección de la misma y el rehúso y reciclaje de algunos objetos el uso de paneles foto voltaje conectadas a la red de energía eléctrica, la siembra de dos árboles por casa habitación y el fomento de azoteas verdes.

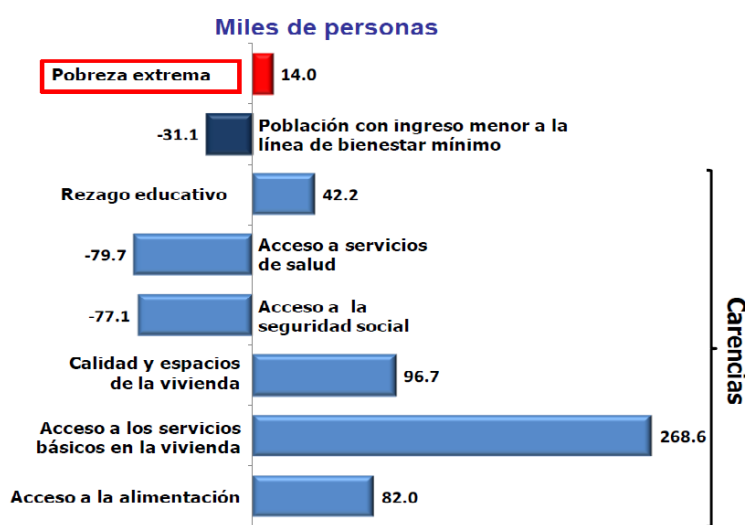
Los programas anteriormente mencionados parecen haber ayudado de manera mínima a la solución de la pobreza en México; ya que en la dimensión de carencia en materia de la calidad y espacios en la vivienda sufrió una disminución al pasar de 13.6% en el 2012 a 12.3% en el 2014; manteniendo sin avances la carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda en un 21.2% de la población en México. No se puede decir lo mismo en lo que representa el combate a la pobreza ya que esta aumentó, según los datos proporcionados por el Coneval (2015) ya que en el 2012 el 45.5% de la población se encontraba en situación de pobreza y para el 2014 esta proporción aumentó a 46.2%, esto representa 2 millones más de pobres.

2. La vivienda en Baja California

El Plan Estatal de Desarrollo para Baja California establece objetivos en materia de vivienda: ampliar los espacios de la vivienda digna, con suelo sustentable y certeza en la tenencia del inmueble para las familias más desprotegidas. Se mantienen expectativas para el año 2019 como las siguientes: formular el Programa Sectorial de la Vivienda, recuperación y reasignación de las viviendas abandonadas, bajo el análisis de la problemática de cada familia, acceder a los créditos de las instituciones como subsidios federales, producto de la gestión efectiva para el apoyo de familias de bajos recursos, implementar programas de ampliación y mejoramiento de las viviendas, así como el desarrollo de programas de autoconstrucción; ahora bien, antes de abordar el diagnóstico en materia de vivienda en Baja California, es necesario comentar los recientes resultados del informe del Coneval 2015 sobre la situación de la

pobreza en Baja California, estado en el que históricamente no presentaba aumento en las condiciones de pobreza extrema; en este sentido los resultados de la pobreza extrema para Baja California se habían contabilizado en 91,500 personas en el año 2012 reflejándose un aumento del 14% para el 2014, sin embargo se nota una reducción del 31.1% de este grupo con ingresos menores a los de la línea de bienestar mínimo en este mismo período analizado, por otra parte se nota un aumento del 42.2% de personas que tienen carencias en el rezago educativo, aumento del número de personas de este grupo al 96.7% con carencias en la calidad y espacios de la viviendas en las que habitan; 268.6 % manifiestan carencias en el acceso a los servicios básicos de las viviendas y un 82% de la población en extrema pobreza con carencias para acceso a la alimentación; también se tienen ciertos aciertos es decir las personas que tienen acceso a los servicios de salud de este grupo el 79.7% y 77.1 % tienen acceso a la seguridad social. Cuadro 3.

CUADRO 3.-CAMBIO EN EL NÚMERO DE PERSONAS EN POBREZA EXTREMA POR CARENCIAS EN BAJA CALIFORNIA 2012-2014



Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGHI 2012 y 2014

Lo anterior puede explicar en parte, la situación que se vive en el estado en materia de vivienda abandonada y bandalizada; podemos mencionar que en Baja California se cuenta con 1, 143,117 viviendas de las cuales 870,769 se encuentran habitadas en 9998 localidades; Baja California se ubica en el sexto lugar a nivel nacional con viviendas abandonadas o deshabitadas (23.8%), solo 3 de 4 casas estaban habitadas en el censo de INEGI, 2010. Solo después del Estado de Morelos con 27.8%. Guerrero 25.9% e Hidalgo con 25%. Este fenómeno de casas abandonadas presenta similitudes como el hecho de la crisis de 2009, donde bajó la tasa del empleo que llevó a las familias a la insolvencia económica que más adelante no les permitió continuar pagando sus casas, por lo tanto más tarde

abandono de las mismas. Otro factor es la migración, sobre todo las de mayor índice de abandono de viviendas pertenecen a la zona Centro Sur del país, como los estados anteriormente mencionados. Asimismo, la inseguridad de algunas localidades, que lejos de bajar los índices delictivos han ido en aumento.

CUADRO 4. LOCALIDADES EN BAJA CALIFORNIA CON INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS 2014

	LOCALIDADES	POBLACION	CABECERA MUNICIPAL
BAJA CALIFORNIA	252	225,567	
RED DE AGUA POTABLE	170	179,939	
RED DE ALCANTARILLADO Y DRENAJE	38	44,311	
CON RECOLECCION DOMICILIARIA DE BASURA	180	189,976	
CON LIMPIEZA DE CALLES	66	67,313	
SIN SERVICIO DE AGUA Y SANEAMIENTO	36	14,825	

FUENTE: INEGI, 2014

El COPLADE, de Baja California ha informado recientemente que existen 214,000 casas abandonadas en todo el estado (Lara, 2015), y que se han convertido en picaderos siendo también bandalizados; este número de casas en abandono representa el 26.31 % del total de la vivienda, siendo la ciudad de Tijuana la de mayor número de casas deshabitadas con 111,482 que representa el 51.92% del total, siendo la parte este de la ciudad la más afectada; por otra parte el INFONAVIT, (Uniradio Informa, 2015), ha formulado una propuesta para dar utilidad a las casas deshabitadas en los Municipios de Tijuana, Tecate y Ensenada para su uso como Estancias Infantiles del DIF que a través de un convenio se traspasaran

dichos inmuebles apostando por una regeneración de los espacios y apoyo a padres de familia que requieren de los servicios de Guarderías Infantiles.

Este problema de las casas abandonadas también tiene relación con la ubicación de las mismas ya que se localizan fuera de las manchas urbanas, hay carencia de infraestructura social como escuelas, hospitales, pero sobre todo la seguridad son algunos de los factores que han causado tal situación en la entidad (Periódico ZETA, 2013). En la mayoría de los casos los propietarios de las viviendas no cuentan con vehículos para trasladarse a sus trabajos por lo que tienen que hacerlo en transportes públicos con promedio de gasto familiar por semana de 250 pesos y en tiempo de 90 minutos por habitante. Aparentemente el desarrollo de las viviendas ha crecido más rápidamente que la infraestructura social y económica de los fraccionamientos, aparentemente el Plana Nacional de Vivienda pretende dar soluciones a este problema sobre todos a las que si estén ubicadas dentro de la mancha urbana. Los argumentos de las instituciones de la vivienda son entre otros que a pesar de localizarse lejos de la mancha urbana, los fraccionadores no cumplieron con proporcionar servicios básicos de agua, energía eléctrica, pavimento, drenaje entre otros como la falta de espacios para la convivencia familiar.

Por su parte el INFONAVIT tiene pensado vender 600 casas al FONDEM, las cuales no han podido desplazarse a través del programa Venta Intermedia de Vivienda Económica (VIVE), y que se darán a personas que hayan sufrido la pérdida total o parcial de sus viviendas por desastres naturales, (El Financiero ,2014).

Más de 60 mil viviendas en condición de abandono se tienen registradas tan sólo en la capital del Estado (La Voz de la Frontera, 2013), de las cuales la mayoría pertenece a créditos fundados a través del INFONAVIT, mientras un 12% compete a la construcción particular. La vivienda abandonada también tiene propietario, que aunque no resida en el domicilio, aun así por ley la propiedad les pertenece, por lo que los Ayuntamientos se ven "atados de brazos" al simplemente acumular multas y cargos si es que algún servicio se deja de cubrir; es el INFONAVIT el que lleva a cabo los juicios, primero para recuperar los inmuebles que en cartera vencida obedecen a negociaciones y en algunos casos se debe recuperar la vivienda en las condiciones en que se encuentre, por lo que el proceso a veces hasta se lleva años porque entran los litigios y derechos contenidos en la Constitución.

El impuesto predial le compete al Ayuntamiento y por tal motivo debe ser recuperado y cobrado a "alguien", por ello mientras no se tenga un dueño jurídicamente hablando no puede ser emprendida acción alguna, ya que los montos deben ser cubiertos para la liberación de los adeudos.

Un informe del director de Administración Urbana del XX Ayuntamiento de Mexicali, José Manuel Herrera de León, destacó que pese a los esfuerzos emprendidos por el Municipio desde 2011, cuando

se tenía un registro de 35 mil casas sin ser habitadas, hoy en día rebasan las 60 mil viviendas en estas condiciones. Agregó que son más de 8 mil las viviendas que en carácter particular fueron creadas y destinadas sin la competencia del INFONAVIT, situación que se torna más complicada y no alcanzan tres años de administración para dar con los propietarios, a quienes se les debe requerir uno por uno.

Debe ser de conocimiento de la ciudadanía que sí compete al Municipio resguardar la seguridad del ciudadano, pero como institución no pueden "tapiar" o derrumbar viviendas en abandono en tanto no se haya llevado a cabo el proceso legal correspondiente

Esto incide en muchas conductas del ser humano como pudiera ser la delincuencia, ya que dichos espacios sin ser habitados se prestan como 'picaderos', los ladrones las desmantelan, las destruyen, hay vandalismo y posteriormente se deviene lo que conocemos como áreas muy propicias para los delincuentes

Los reportes recientes de la Comisión Nacional de Desarrollo para la Vivienda (CONADEVI), en la Ciudad existen entre de 12,000 y 14,000 casas deshabitadas y en abandono estas representan más de la mitad que existen en el Estado. Los datos del INFONAVIT contabilizan un número mayor de 22,000 viviendas en estas condiciones, en 2013 los créditos para la vivienda otorgados 8,000 fueron para recuperar este tipo de viviendas y del 2012 de 7,000 casas se recuperaron 6,000 (CANADEVI, 2014).

Los motivos del abandono de casas habitación son similares a los del resto de la Entidad, insolvencia por falta de empleos, el tardar en realizar la mudanza a sus nuevas casas, permite el vandalismo y destrucción de las mismas, por indigentes, migrantes y delincuentes.

En Mexicali las zonas con mayor número de casa abandonadas son las siguientes: Valle del Puebla, Lomas Altas y Portales entre los fraccionamientos de interés social. Los funcionarios mencionan que la recuperación de las viviendas podría ser más ágil, sin embargo las cuestiones legales impiden o retrasan estos procesos.

En el Fideicomiso de Desarrollo Urbano Municipal en Mexicali (FIDUM, 2012), informó en 2012 que existe una lista de espera de alrededor de 350 personas que han solicitado el ingreso al proyecto de la vivienda abandonada y a otros programas de la dependencia municipal. Actualmente el Ayuntamiento de Mexicali, y el INFONAVIT, trabajan juntos para determinar el número de casas que podrán rescatarse y apoyar a las familias de escasos recursos a hacerse de un patrimonio. Se busca también el apoyo del Gobierno federal para que se otorgue un subsidio por 60,000 pesos por cada vivienda, para lograr que el financiamiento sea asequible, esto será posible siempre que los integrantes de la familia no sean poseedores de vivienda según el Registro Público de la Propiedad.

Las políticas públicas desarrolladas para el Plan Municipal del XXI Ayuntamiento de Mexicali, menciona su política número 6 sobre Infraestructura y vivienda; entre sus estrategias cuenta con las siguientes: Programa de trabajo para Todos, Equipamiento Urbano, Atención a la vivienda abandonada, Programa de Trabajo para la Industria, Vialidad Interurbana, Planeación Municipal, Modernización y Eficientización Catastral, con 25 Líneas de acción.

Estrategia 6.3.- Atención de la Vivienda Abandonada. Líneas de acción: 6.3.1.- Rescate y ocupación de la vivienda abandonada. Desarrollar un proyecto de re densificación de zonas de vivienda abandonada para impulsar una ciudad más compacta y productiva, propiciando una comunidad urbana integrada donde los habitantes puedan disponer de mejor habitabilidad, espacios públicos seguros y de mejor calidad.

El subsecretario de Ordenamiento Territorial de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), en 2013 estuvo presente en Mexicali para entregar los 10 primeros apoyos de ampliación de la vivienda en zonas rurales y el Valle, dando a conocer que los montos de la inversión ascienden a 612 apoyos por un total de 12 millones 210 mil pesos, con metas para beneficiar a 5,000 familias en el 2013.

Se resaltó que el programa de vivienda es una acción importante y de gran sentido social del Gobierno, por lo que además de buscar beneficiar al mayor número de familias, la autoridad federal trabaja en rediseñar mejores esquemas y programas de construcción, respetando los planes de desarrollo para tratar de evitar riesgos que hoy se tienen en diversas partes del país.

Remarcó que esta Secretaría, busca impulsar un mejor desarrollo de las ciudades y de sus miles de habitantes con programas como el de Vivienda, Hábitat y Rescate de Espacios Públicos, entre otros, pero sin dejar a un lado lo agrario, que es un tema obligado para abatir los rezagos y asegurar la certeza jurídica de la tenencia de la tierra.

El 01 de mayo del 2014 el Gobierno del Estado de Baja California ha dado a conocer el Programa “Vivienda Joven”, con el propósito de incorporar a la población joven de la entidad, a los programas sociales, tomando sólo en consideración la capacidad económica de los solicitantes, siendo el Gobierno del Estado el principal impulsor del programa (INJUVE, 2014).

Los que se interesan por este programa, podrán presentar su solicitud al INDIVI; este consiste en adquisición de vivienda nueva o usada, adquisición de lotes con servicios, ampliación de vivienda, mejoramiento de la vivienda, autoconstrucción de vivienda asistida y regularización de la propiedad o titulación.

Conclusiones

Se requiere focalizar en las necesidades de servicios de vivienda de los dos quintiles más pobres, con una oferta que incluya vivienda nueva, mejorada, y progresiva. Apoyar la oferta de vivienda en alquiler, igualando los incentivos a estas viviendas con los de la vivienda en propiedad, equilibrando los derechos y deberes de los propietarios y ofreciendo garantías a los privados que inviertan en viviendas de alquiler. Promocionar programas de vivienda adaptados a las condiciones bioclimáticas locales, que densifiquen áreas ya urbanizadas y contribuyan a reducir la huella de carbono urbana.

Para la elaboración de una nueva política sobre desarrollo de la vivienda, y dando cabida al alquiler de la vivienda como una opción para abatir el rezago, será necesario reorientar la política actual sobre este tema, que permita fomentar el crecimiento de las ciudades con una política de re densificación urbana, beneficiando tanto a propietarios de las viviendas como a los inquilinos creando condiciones de equilibrio en la seguridad de la tenencia para las partes.

Los inventarios de la vivienda usada deshabitada, no es despreciable, aunque se trate de viviendas bandalizadas, deterioradas y con irregularidades jurídicas, pueden también contribuir a los rezagos en este sentido. Los programas de apoyo para hacer realidad el alquiler de las viviendas deberán ajustarse a ciertas normas como por ejemplo: ser prioritario estar ubicadas las viviendas en espacios con buena localización en la estructura urbana, que no constituya la adquisición de terrenos, sino el aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento existentes en las localidades.

Otro programa deberá consistir en la ampliación de la vivienda popular, para que cuenten con mayor número de habitaciones y servicios, que disminuyan lo precario de la zona, evitando en lo posible la formación de grupos de población inquilina con características de inseguridad y bajos recursos, en un solo lugar; se trata más bien de conformar y aprovechar los espacios disponibles, redistribuyendo la población en el área urbana construida, con nuevas alternativas de construcción, ampliaciones, reutilización y renovación de edificios no habitados en la actualidad, o habitados pero haciendo mayormente densa la distribución.

Coincidentemente con Coulomb (2006), se deberá crear una Bolsa de Vivienda en alquiler o demandantes de viviendas abandonadas para agilizar los procesos de reasignación de las viviendas. Así observamos cuando menos cuatro retos a los debemos continuar enfrentado para conseguir crecer en esta materia:

1. Fortalecer la atención a trabajadores con ingresos menores a seis salarios mínimos y a trabajadores que no se encuentran afiliados a ningún instituto de seguridad social.

2. Mejorar el mercado de financiamiento a vivienda usada.
3. Generar mayor inversión en infraestructura urbana, que contribuya a la recuperación de espacios y a un desarrollo ecológicamente sustentable.
4. Desarrollo de nuevos instrumentos financieros para ampliar las alternativas de financiamiento para bienes raíces.

Bibliografía

Blanco y Volpe, (2015) Alquiler en números; la tenencia de la vivienda en América Latina y el Caribe. BID.

http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6888/FMM_BR_Alquiler_en_n%C3%BAmeros_final.pdf?sequence=1 consultado el día 11 de junio de 2015.

Blanco Andrés, Fletes Cibils y Muñoz Andrés F. (2014), Busco casa en arriendo; Promover el alquiler tiene sentido. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), HD7288.85.L29.B87

IDB-BK-132, New York.

http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6730/FMM_Book_Busco_casa_en_arriendo.pdf?sequence=1 Consultado el 15 de junio de 2015.

Coneval (2015) Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México 2014, Primera edición

Coulomb R. y Scheingart M. Coord. (2006), “La vivienda en arrendamiento”. Entre el Estado y el mercado. La vivienda en el México de hoy, pp. 195–238. México, D.F.: UAM-A, Porrúa.

CIDOC (Centro de Investigación y Documentación de la Casa) y SHF (Sociedad Hipotecaria Federal). (2010), Estado actual de la vivienda en México. México, D.F. CIDOC y SHF.

Diario Oficial de la Federación 30 de abril de 2014. Programa Nacional de Vivienda 2014-2018.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342865&fecha=30/04/2014 Consultado el 15 de junio de 2015.

<http://www.oem.com.mx/lavozdelafrontera/notas/n2643177.htm>

Fideicomiso de Desarrollo Urbano Municipal en Mexicali (FIDUM), 2012 “Viviendas abandonadas para familias necesitadas” La Voz de la Frontera, 3 de agosto de 2012. Mexicali. La Voz.

Instituto de la Juventud del Estado de Baja California mayo 6 de 2014.

<http://injuvenbc.blogspot.mx/2014/05/dan-conocer-el-programa-de-vivienda.html>

Consulta del 17 de junio de 2015.

INEGI. 2011. XIII Censo de Población y Vivienda 2010. Aguascalientes, México: INEGI.

Jaramillo, S. 2008. “Reflexiones sobre la informalidad como peculiaridad de los mercados del suelo en las ciudades de América Latina”. Territorios, Núm. 18–19:11–53.

<http://www.frontera.info/EdicionEnlinea/Notas/Noticias/30032014/825315-Es-BC-sexto-en-viviendas-abandonadas.html> Consultado el 17 de junio de 2015

Libertum de Durem. 2014. Urbanización Rápida y Desarrollo; Cumbre de América Latina y China. BID. [file:///C:/Users/UABC/Downloads/FMM_Urbanizaci%C3%B3n_r%C3%A1pida_y_desarrollo-%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/UABC/Downloads/FMM_Urbanizaci%C3%B3n_r%C3%A1pida_y_desarrollo-%20(1).pdf) Consultado el 15 de junio de 2015.

ONU HABITAT. Estado de las Ciudades de México. 2011. México. ONU SEDESOL.

Plan de Desarrollo Municipal del XXI Ayuntamiento de Mexicali, Baja California.

http://www.mexicali.gob.mx/ayuntamiento/planmunicipal/XXI_PDM.pdf Consultado el 17 de junio de 2015.

Puebla, C. 2002. Del intervencionismo estatal a las estrategias facilitadoras. Cambios en la política de vivienda en México. México, D.F.: El Colegio de México

Salazar, C., 2012. “Los ejidatarios en el control de la regularización”. C. Salazar (coord.), Irregular: Suelo y mercado en América Latina. México, D.F.: El Colegio de México. 2012.

Salazar, C. 2012. “Políticas públicas, vivienda deshabitada y movilidad territorial”. Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Población, Montevideo, Uruguay, 23 al 26 de octubre 2012.

Sánchez, L. y C. Salazar. 2011. “Lo que dicen las viviendas deshabitadas en el Censo de 2010”. Sociedad Mexicana de Demografía, Coyuntura Demográfica, revista sobre procesos demográficos en México hoy, Núm. 1 (noviembre), pp. 67–73.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) 2013 octubre.

<http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/noticias/noticias-2013/octubre-2013/17363/> Consultado el 17 de junio de 2015.

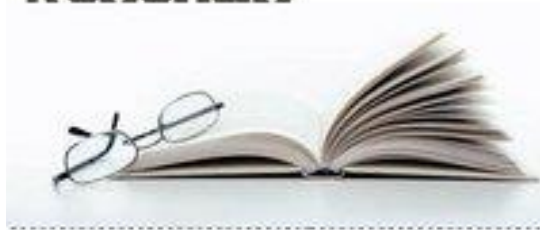
Consultado el 23 de julio de 2015.

https://www.google.com.mx/search?q=VIVIENDAS+ABANDONADAS+EN+bAJA+cALIFORNIA&biw=1920&bih=955&tbm=isch&imgil=DQ47NQGEiHG-zM%253A%253BXYE8PBQLVt8iaM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Fwww.lacronica.com%25252FEdicionEnLinea%25252FNotas%25252FNoticias%25252F30032014%25252F825315-BC-sexto-lugar-nacional-en-casas-abandonadas.html&source=iu&pf=m&fir=DQ47NQGEiHG-zM%253A%252CXYE8PBQLVt8iaM%252C_&dpr=1&usg=__xhwEChnjdtQKj2NcGdr_8LbGJ6o%3D&ved=0CCUQyjdqFQoTCK7w1vPW8cYCFQaXiAodnbUJFg&ei=FRexVe6RBoauogSd66awAQ#tbn=isch&tbs=rimg%3ACQ00OzUBhIhxIjhh7vYpLrKk-jOcT4_1y7Wfc81ZS_1FtMHAo9JVfKNAqGD72TT_1mFG7yjNY8sUSHrZWSg7Lwpmb0eNyoSCWHu9ikusqT6EWH2-3oyWE2DKhIJM5xPj_1LtYVwRgmS-UjYoOGqEgnzVIL8W0wcChEVkrPr_1C0MVCoSCT0IV8o0CoYPEYvrXy5rNHYDKhIJvZNP-YUbvKMROFhMAGM7jfAqEgk1jyxRIetlZBGCZL5SNig4aioSCaDsvCmZvR43EehMjzvkgDTw&q=VIVIENDAS%20ABANDONADAS%20EN%20bAJA%20cALIFORNIA&imgrc=5uZA1x51II0vGM%3A

UNAM, http://www.iingen.unam.mx/es-mx/BancoDeInformacion/MemoriasdeEventos/SemanaVerde2012/05_Viernes/YutsilSanginesSayavedra.pdf

Consultado el 27 de julio de 2015.

RESEÑAS



INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

La importancia de la solución de necesidades aplicables a contextos de nuestro país a través del uso de la tecnología y la mejora es la esencia de la comunicación del conocimiento, así esta mesa comparte problemáticas actuales y las alternativas de mejora y solución en distintos contextos por mencionar algunos la implementación de sistemas de mejoramiento en los flujos de procesos, la creación de un centro de investigación en las ciencias administrativas, tecnología de la información y comunicación, entre otros. El conocimiento compartido en esta mesa se describe en los siguientes estudios:

Creatividad-Innovación: Binomio de Éxito en las Organizaciones

Presenta: Martha Patricia Ibarra Olguín

La ponente establece que la creatividad, es un proceso cognitivo fascinante del ser humano, por otra parte menciona que la innovación es considerada una fuente importante de crecimiento y un factor determinante de ventaja competitiva. A ello concluye que la creatividad y la innovación son dos elementos indispensables e indisolubles que cada día más, se vuelven prioritarios en las organizaciones, que buscan mejorar sus rendimientos, sus habilidades, recursos y permanencia, siendo necesario generar un clima organizacional idóneo, motivación, actitud, participación para generar nuevas ideas con el compromiso de todos los integrantes de la misma.

Propuesta web de un sistema basado en workflow, para establecer mecanismos de control y seguimiento de procedimientos para la Gubernatura del Estado de México

Autores: Mayela Anita García Palmas, Ana María Ramírez Pareja y Miguel Octavio Caballero Santin

El estudio presentado hace referencia a la implantación de un Sistema Workflow Web que funja como una herramienta gráfica que facilite la generación de flujos de trabajo como procesamiento de trámites, aprobaciones paralelas, asignación de tareas entre otros. El objetivo general del proyecto es la realización de una propuesta web de un sistema basado en la metodología referenciado “Sistemas Workflow Funcionamiento y metodología de implantación”, para establecer los mecanismos de control y seguimiento de los procedimientos de

Coordinación de Atención ciudadana en el periodo 2013-2017. Finalmente el autor obtuvo como resultado una propuesta de workflow donde se describe la configuración basada en cliente/ servidor, siendo esta propuesta capaz de manejar clientes remotos para los accesos web al sistema.

Plan de Mejora y Desarrollo de un Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación en una Institución de Educación Superior

Ponentes: Araceli Romero Romero, Alejandro Hernández Suárez y Verónica Benítez Pérez

Institución: Universidad Autónoma del Estado de México

La propuesta presentada es el diseño de un Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación, que pueda responder a las necesidades reales que requiere con urgencia el país, que retome y vuelva al camino con que inicio su aparición. Esto a través del objetivo que consiste en la operación un Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación para resolver problemas posibles que se le presenten en toda la República Mexicana y forme recursos humanos al más alto nivel con los posgrados que imparte través de la creación un grupo de investigadores multidisciplinario dedicado en tiempo completo a la investigación científica aplicada, vinculada a los sectores productivos del país .

Propuesta de modelo de Innovación Tecnológica para el Colegio de Posgraduados Tabasco.

Autores: Sánchez Trinidad Rosa del Carmen, Jimenez Romero Jeanine y Colorado Méndez Lucero

Institución: Universidad Popular de la Chontalpa

En el estudio se plantea en el Colegio de Postgraduados Campus Cárdenas Tabasco, como una opción para que los alumnos de los niveles de maestría y doctorado generen soluciones mediante la aplicación práctica de los conocimientos teóricos ya que como parte de su formación se implica el diseño de proyectos que convergen en soluciones para el desarrollo agrícola y forestal. El objetivo primordial es el empleo de un modelo de incubación de empresas para dar servicio mediante el uso de la transferencia de tecnología y de conocimientos con los sectores productivos e impulsar los productos, ideas o innovaciones que se forjen en él, estimulando así a las personas involucradas a emprender más y nuevas ideas de negocios el cual concluyó en la necesidad y factibilidad del mismo.

JUICIO.- El mundo actual presenta retos provenientes de una sociedad cambiante y demandante, mismo que requiere del capital intelectual creativo e innovador, de la generación de ideas para implementar soluciones prácticas que puedan abatir las problemáticas de las organizaciones a través del uso de la tecnología en sus diversos campos como fueron mostrados en los escritos como son la administración pública, la investigación, la incubación de negocios y nuevos modelos para el mejoramiento de habilidades, recursos y rendimientos.

CREATIVIDAD-INNOVACIÓN: BINOMIO DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES

MARTHA PATRICIA IBARRA OLGUÍN

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

mapio07@hotmail.com

Resumen

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más exigente y cambiante, lo que provoca que les sea difícil sobrevivir y mantenerse en sus nichos de mercado, por lo que, quien se encuentra al frente de las mismas, se ve obligado a proponer y diseñar nuevos mecanismos de gestión, que permitan avances significativos en el proceso innovador de la organización, lo cual se logra a través de fortalecer el desarrollo de la creatividad, lo que permitirá diferenciarla, generándole una ventaja competitiva. La creatividad vista como proveedora de ideas, la materia prima y la innovación como su producto final, conformando un binomio de éxito inseparable. La creatividad es la plataforma que posibilita la solución de problemas, así como el aprovechamiento de las oportunidades, la innovación las hace realidad. La creatividad y la innovación empresarial, no sólo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito y la competitividad, evidenciando que su implementación, debe ser una estrategia troncal en la planeación y gestión en las organizaciones, ya que además de proporcionarles una posición superior en el mercado, les permitirá dar respuesta a los retos a que éste les enfrenta. Hoy en día, la prosperidad de los países depende cada vez menos de sus recursos naturales y cada vez más de sus sistemas educativos, sus científicos y de sus creativos e innovadores.

Palabras clave: Creatividad, Innovación, Competitividad.

Abstract

Organizations today face an increasingly demanding and changing market, causing it difficult for them to survive and stay in their niche markets, so, who will be in front of them, he is forced to propose and designing new management mechanisms, which enable significant advances in the innovation process of the organization, which is achieved through strengthening the development of creativity, which will differentiate, generating a competitive advantage. Creativity seen as providing ideas, raw materials and innovation as its final product, creating an inseparable binomial of success. Creativity is the platform that enables the solution of problems and exploiting opportunities, innovation makes reality. Creativity and business innovation are not only essential elements for success and competitiveness, showing that its implementation should be a core strategy in the planning and management organizations, as well as provide them with a superior market position , will enable them to respond to the challenges it faces them. Today, the prosperity of the country depends less and less on its natural resources and increasing their educational systems, their scientists and their creative and innovative.

Keys word: Creativity, Innovation, Competitiveness

Introducción

La presente investigación abordará la creatividad y la innovación, como binomio de éxito en las organizaciones, evidenciando su influencia en la obtención de ventajas competitivas. El enfoque en que se desarrollará la investigación es la innovación, a través de una revisión documental para sustentar el marco teórico. Así mismo se presenta su desarrollo en tres Apartados: el primero de ellos acerca de la

creatividad; el segundo de la innovación; el tercero ejemplificando sobre algunos casos que han tenido éxito al emplear este binomio. Se finalizará con una conclusión, recomendaciones y bibliografía.

Marco Teórico

La Creatividad

Actualmente la creatividad tiene un importante papel en las organizaciones, ya que influye directamente en el logro de la innovación para que las empresas se diferencien en el mercado y logren ventajas competitivas.

La creatividad ha existido desde siempre, es una habilidad del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza. Sin embargo, por mucho tiempo, la creatividad como concepto fue un tema no abordado y por lo mismo poco estudiado, es hasta años recientes donde surgen teóricos que se abocan a profundizar sobre el tema y se desarrollan trabajos y aportaciones alusivas a este concepto.

La palabra “creatividad” tiene su origen en el término *creare*, que significa engendrar, producir, crear. De acuerdo con esto, la creatividad es una actividad dinámica, un proceso abierto, que admite también una realización mental concreta. Fue a partir de la época del Renacimiento en la que el humanismo lleva al redescubrimiento del hombre y todo va ligado a la aparición de pensamiento científico la que lleva a situar el concepto de creatividad a través de las ideas filosóficas. Por otra parte, desde el punto de vista histórico, el término *creativity* no estuvo incluido en el Oxford English Dictionary hasta 1875 y el término creatividad se introdujo por primera vez en el Diccionario de la Real Academia Española en 1984. La creatividad estuvo ligada al estudio de los sujetos excepcionales, es sólo a partir de 1950, que comienza a ser considerada como una conducta que puede encontrarse normalmente en los individuos.

El término fue introducido por Jacob Lévi Moreno en los años 50 sobre el modelo de productividad. Sin embargo, este concepto, no se encontraba incluido dentro de los diccionarios franceses usuales, y tampoco aparecía en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1970). Fue hasta versiones más actuales cuando se dio su inclusión en este y en otros diccionarios, así en la edición de 1992, el diccionario referido, la define como: “facultad de crear, capacidad de creación”. La enciclopedia de Psicopedagogía Océano (1998) se define creatividad como. ‘Disposición a crear que existe en estado potencial en todo individuo y a todas las edades’. Por otro lado, en el Diccionario de las Ciencias de la Educación Santillana (1995) se señala: “El término creatividad significa innovación valiosa y es de reciente creación”. De tal manera que la inclusión formal como concepto de estudio en varias disciplinas, ha sido reciente y permite vislumbrar todas las posibles investigaciones y trabajos que se pueden generar al ser abordado, debido básicamente, a que es un tema de estudio relativamente fresco que afortunadamente ha ganado adeptos, sobre todo en los últimos años.

Aunque el sentido general de la palabra es bastante claro, podemos encontrar tantas definiciones como autores, en una encuesta sobre el tema, contestada por 24 estudiosos en 1964, se comprobó que la creatividad se asociaba 16 veces a “originalidad”; 10 a “nuevo” o novedad”; 6 a “extraordinario”, en el sentido de no habitual y 6 a “inventiva” o “inteligencia”.

Actualmente, el concepto de creatividad tiene muchos seguidores, surgiendo diversas definiciones sobre el tema, de las cuales se hace el intento de reunir algunas de las principales, en el siguiente cuadro, de manera cronológica:

Cuadro 1 Autores y definiciones de Creatividad

Autor	Concepto
Weithermer (1945)	“El pensamiento productivo consiste en observar y tener en cuenta rasgos y exigencias estructurales. Es la visión de verdad estructural, no fragmentada.”
Guilford (1952)	“La creatividad en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.
Thurstone (1952)	“Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo”.
Osborn (1953)	“Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa.”
Barron (1955)	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”
Flanagan (1958)	“La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo”.
May (1959)	“El encuentro del hombre intensamente consciente con su mundo.”
Fromm (1959)	“La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente, los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”.
Murray (1959)	“Proceso de realización cuyos resultados son desconocidos, siendo dicha realización a la vez valiosa y nueva”.
Rogers (1959)	“La creatividad es una emergencia en acción de un producto relacional nuevo, manifestándose por un lado la unicidad del individuo y por otro los materiales hechos, gente o circunstancias de su vida”.
Mac Kinnon (1960)	“La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales”
Getzels y Jackson (1962)	“La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas”
Ausubel (1963)	“La personalidad creadora es aquella es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política, etcétera”.
Freud (1963)	“La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la reducción de la tensión”
Bruner (1963)	“La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior”.

Drevdahl (1964)	“La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen”.
Stein (1964)	“La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina”.
Piaget (1964)	“La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento”.
Torrance (1965)	“La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar éstas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.
Oerter (1971)	“La creatividad representa el conjunto de decisiones que proceden a la realización de las producciones o de formas nuevas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad”.
Sillamy (1973)	“La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades”.
De Bono (1974)	“Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”.
Wollschlager (1976)	“La creatividad es como la capacidad de alumbrar nuevas relaciones, de transformar las normas dadas de tal manera que sirvan para la solución general de los problemas dados en una realidad social”.
Marín (1980)	“Innovación valiosa”.
De la Torre (1991)	“Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.
Gervilla (1992)	“Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad”.
Mitjás (1995)	“Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social, proceso que, además tiene un carácter personalógico”.
Csikszentmihalyi (1996)	“La creatividad es cualquier acto, idea o producto, que cambia un campo ya existente o que transforma un campo ya existente en uno nuevo”.
Esquivias (1997)	“La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía”
López y Recio (1998)	“Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”.
Rodríguez (1999)	“La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”

Gadner (1999)	“La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino “inteligencias” como la matemática, el lenguaje o la música. Y una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso iconocásticamente imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás”.
Goleman, Kaufman y Ray (2000)	“...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas-y a veces geniales-ideas”.
Matisse (s.f)	“Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí”
Gagné (s.f.)	“La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”.
Grinberg	“Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales”.
Bianchi	“Proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad , ficción o idealidad”,

Fuente: Esquivias, S.M.T. *Propuesta para el desarrollo de la creatividad en educación superior (2001)*.

Las definiciones presentadas indican al momento histórico en que surgen, así como al enfoque de los autores que las formulan, conformando indicadores del desarrollo de este concepto. Si bien es cierto, que podemos continuar con la lista, como señala Mitjans (1995), ya que existen más de 400 significados, del término, también es cierto que, la constante en todos ellos es: “la novedad y la aportación”, que implican un proceso por demás sofisticado y complejo en la mente del ser humano. Y podemos arriesgarnos a decir, que la creatividad es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales. Ser creativo significa, literalmente, hacer algo que antes no existía, pero no es sólo crear algo que no existía, porque ese algo debe ser útil, debe tener algún valor. Así pues, un producto creativo no debe ser ni obvio ni fácil, sino que debe tener algún rasgo singular o raro y satisfacer una necesidad.

Ahora bien, haciendo una revisión de los antecedentes, de los principales teóricos que investigaron acerca de este concepto, encontramos a Wallas entre 1926 y 1930, quien abordó la creatividad aplicada a las actividades comerciales, estableciendo cuatro fases del proceso cognitivo que le involucra, siendo estos: preparación, incubación, iluminación y verificación. Patrick (1935,1937, 1938 y 1941), demostró que los pasos propuestos por Wallas, no requieren de un orden específico, pueden surgir en diferentes secuencias.

A mediados del siglo XX, Guilford, propone el término de creatividad y postula que ésta y la inteligencia no son lo mismo, señalando que ambas son habilidades homólogas pero diferentes. Para Guilford, la “creatividad” es entendida como una forma distinta de inteligencia, denominándola “pensamiento divergente”, en contraposición al “pensamiento convergente”, que tradicionalmente se medía en los test, más comunes de inteligencia. Marcando con esto la distinción entre el pensamiento convergente y divergente, desde ese momento, la creatividad se ha considerado como un elemento clave en cualquier estudio formal del intelecto humano.

Quién profundiza en las dimensiones de la creatividad es Taylor en 1959 (citado en Ulmann, 1972), indicando cinco niveles de profundidad: nivel expresivo, productivo, de originalidad, renovador y supremo; situando así a la creatividad como la máxima capacidad inteligente.

Ulteriormente, May (1961), Mac Kinnon (1963) y Torrance (1966), determinaron que los estudiantes con coeficiente intelectual (CI) alto, no lo son así en creatividad y los estudiantes muy creativos, pueden no tener un CI alto.

En 1963, MacLeod, demostró que algunas de las investigaciones americanas, se encontraban sesgadas por los trabajos de Wertheimer, (1945), debido a que éste autor utiliza el término de creatividad, como sinónimo de “productividad”, surgiendo entonces el estudio de la creatividad visto como “pensamiento creativo”.

Otro punto de vista, acerca de la creatividad, es la propuesta de Rogers (1962), quién reconoce un sensor interno para evaluar la manifestación del pensamiento divergente, en este sentido, así para el individuo creativo, el valor de un producto no lo determina el medio (crítica o reconocimiento), lo determina el autoanálisis, es decir, preguntándose: ¿Es satisfactorio lo que he creado?; ¿expresa algo de mí?; ¿estoy aportando algo?, etc., estas serían algunas preguntas para una persona que vive un proceso creativo.

La investigadora Amabile (1983), centra su análisis acerca del origen de la creatividad a partir del producto creativo; elaboró un modelo sobre la creatividad, resaltando tres componentes: las destrezas relativas al campo en que se desarrollara la persona, las destrezas importantes para la creatividad y la motivación intrínseca. Su teoría es considerada ambiental y resalta el factor motivacional para la creatividad, así se basa en un contexto social, y retoma en cierta forma la propuesta de Wallace, propone cinco pasos para este modelo: presentación del problema, preparación, generación de la posible respuesta, validación de la respuesta y resultado. Indica que sobre este proceso de solución de problemas repercuten los tres componentes de un modelo creativo. Las investigaciones de esta autora, plantean una línea de investigación sobre los factores socioambientales y su influencia en la creatividad.

Mauro Rodríguez Estrada (2005), de formación psicólogo, se ha dedicado al estudio de la creatividad desde 1975, tiene publicados más de 50 libros y es considerado como el máximo exponente del término en Latinoamérica. Sus aportaciones teóricas y conceptuales, han enriquecido el tema, sobre todo por proporcionar un sinnúmero de ejercicios y técnicas para el fomento y desarrollo de la creatividad.

Otro autor que ha aportado al tema, es Howard Gardner, con su teoría de las Inteligencias Múltiples, cada una con sus características, habilidades y desarrollo propio. Una persona puede tener mayor dominio en una, inclinación hacia varias, menor grado en otras y puede también tener una combinación de ellas, todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética, esas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida, etc.

Por su parte, De Bono, desde 1960, se ha dedicado al desarrollo y estudio de técnicas para estimular la creatividad, dos de las principales son: a) el Cognositive Research Trust, conocido como el método CoRT, el cual se conforma de diez técnicas para el desarrollo de las habilidades básicas del pensamiento; b) el método de los seis sombreros para pensar, el cual consiste en colocarse un sombrero de un color diferente para enfocar el pensamiento, cada color representa posturas y significados diferentes: el blanco (neutralidad); rojo (sentimientos); negro (juicio negativo); amarillo (optimista); verde (fertilidad) y azul (moderación y control).

De esta forma, observamos que, desde 1950 a la fecha, las investigaciones realizadas sobre este tema son relativamente escasas, sin negar que se han multiplicado, a la vez que se gana el interés de diversos estudiosos de diversas disciplinas para aportar más a este tema. Esas investigaciones también

indican que la creatividad está formada por varios atributos: originalidad, flexibilidad, sensibilidad, fluidez, y conformada por varios elementos, Frederick Mayers (1984), uno de los teóricos más reconocidos y prolíferos del tema, distingue cinco componentes en la capacidad para producir nuevas y valiosas ideas:

- Competencia, una base de conocimientos bien desarrollada
- Pensamiento imaginativo, dota al ser humano con la capacidad de percibir las cosas de formas distintas, de reconocer modelos, de establecer conexiones.
- Personalidad audaz, tolera la ambigüedad y el riesgo, persevera en superar los obstáculos y busca nuevas experiencias.
- Motivación intrínseca, los objetivos principales de las personas creativas no se basan en motivaciones externas normalmente.
- Un entorno creativo, donde se fomenten, se aprecien las manifestaciones creativas. En general la creatividad está fuertemente condicionada por la herencia genética, pero la posibilidad de poder desarrollarla y estimularla en un entorno adecuado es fundamental.

Existen diversas variables alternas en el proceso creativo, que explican que no todas las veces, los seres humanos tengamos la creatividad igualmente desarrollada, si nos centramos en el proceso creador, podemos distinguir 3 tipos de factores: cognitivos, afectivos y ambientales. Los factores cognitivos, se relacionan con la captación y elaboración de la información; los procesos cognitivos, reúnen ciertas particularidades, tales como:

- Percepción, a través de ésta, el ser humano puede captar sus necesidades, para luego satisfacerlas, es en este acto donde surge la posibilidad de crear.
- El Proceso de elaboración, facilita la conceptualización, y la relación entre datos e ideas, es un sistema que permite comprender y actuar sobre la realidad. Este proceso se caracteriza por ser multiasociativo, permite contemplar simultáneamente datos diversos antagónicos, lo que permite la libre asociación de la flexibilidad y riqueza, buscando nuevas organizaciones que permitan actuar sobre la realidad de manera creativa.
- Factores afectivos, actúan algunos elementos que influyen directamente en la movilización del potencial creativo: apertura a la experiencia, tolerancia a la ambigüedad, autoestima positiva, voluntad de obra (motivación para ver un problema concluido), motivación para crear.
- Factores ambientales, se refiere a las condiciones que permiten el desarrollo y la actualización del potencial creativo. La creatividad puede ser estimulada, por medio de la configuración favorable del ambiente o entorno físico y social.

La creatividad puede ser analizada también a partir de las especificaciones del producto creativo en la diferenciación de niveles en la producción creativa. En cualquier ámbito del ser humano que se analice, no existen personas totalmente creativas ni desposeídas de la misma. “La creatividad se expresa en muy diferentes niveles que van desde un nivel máximo, del cual son ejemplo los artistas, científicos, descubridores o innovadores muy relevantes, hasta un nivel relativamente primario del cual son expresión, por ejemplo, muchas formas de conducta infantil” (Mitjás, 1995)

La mayoría de las personas tienen desarrollado un cierto nivel de creatividad, la contextualización de estos niveles, es una tarea muy compleja de investigación actual y se puede enfocar de diversas maneras:

- Nivel de Recreación, en el que el individuo, de manera autónoma un conocimiento o producto existente pero desconocido, juega, se recrea en sus ideas, tiene algo en su mente, pero no lo descubre aún ni lo exterioriza. Es un nivel muy elemental de la creatividad.

- Nivel de Descubrimiento, el individuo descubre en su mente problemas y productos, que requieren una acción para su solución, pero no es capaz aún de exteriorizarla, no expresa sus ideas con soltura.
- Nivel de Expresión, la persona exterioriza y expresa de manera independiente conocimientos o productos existentes, pero desconocidos.
- Nivel de Producción, el individuo extrae de la naturaleza conocimientos y nuevos productos, o realiza combinaciones de ella, produce algo nuevo, novedoso y de valor para la comunidad.
- Nivel de Invención, la persona genera un nuevo conocimiento o producto. Es una solución técnica de un problema que posee novedad, actividad, inventiva y aplicabilidad en la práctica.
- Nivel de Innovación, el individuo crea nuevas estructuras, lo que implica cambio de paradigmas, es la obtención de algo nuevo, útil y benéfico para el individuo y la sociedad, constituyendo un cambio en el diseño o la tecnología de un artículo.
- Nivel de Racionalización, se refiere a la solución correcta de un problema, que se califica como nueva y útil para el individuo o el colectivo que lo logra y que su aplicación aporta un beneficio social o a la empresa.

Estos niveles de desarrollo de la creatividad, nos indican los caminos que esta sigue antes de llegar a la Innovación y a la Racionalización, siendo ambas las que nos aportan una ventaja competitiva y entonces, cabe preguntarnos: ¿Cómo podemos estimular y fomentar la creatividad en las organizaciones?, para lo cual mencionaremos las que se consideran más pertinentes:

- *Proponer retos*: los retos prácticamente obligan a que la creatividad aflore en los trabajadores, pero especialmente aquellos retos que tienen carácter de urgencia, por ejemplo: aquellos que requieren que el trabajador encuentre en un breve período de tiempo la solución a un problema que podría afectar el rumbo de la empresa.
- *Motivación*, trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una organización, pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos, lo recomendable es motivarlos fomentando su participación, dándoles mayor autonomía, variedad y generando un buen ambiente de trabajo
- *Fomentar la participación*: para estimular la creatividad debemos también fomentar la participación activa de los trabajadores, por ejemplo, escuchando sus ideas o propuestas por más descabelladas que sean; debemos tener en cuenta que las ideas más radicales podrían llegar a ser las más innovadoras.
- *Dar mayor autonomía*: mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas por su propia cuenta, desempeñar sus funciones o ejecutar sus tareas de la forma que crea conveniente, y menor sea el control ejercido, mayor creatividad aflorará en ellos.
- *Dar variedad*: otra forma de estimular la creatividad es dándoles mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotándolos de puestos, dándoles nuevas funciones, aumentándoles las tareas, e incluso dándoles mayor tiempo libre en horas de trabajo, por ejemplo, para que desarrollen sus proyectos personales.
- *Generar un ambiente que estimule la creatividad*: para generar un ambiente que fomente la creatividad podemos, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas, etc.

La creatividad no solo posibilita el pensar de forma diferente y encontrar caminos inexplorables, sino además evita la “rutina”, que con frecuencia desemboca en la desmotivación y en la consecución de una productividad plana.

Hemos comentado en líneas anteriores, nociones históricas sobre la creatividad y su desarrollo, sus niveles de desarrollo y como fomentarla, ahora, para manifestar su importancia, se indica que en la actualidad se ha convertido en un factor significativo para las empresas, por ejemplo, en el proceso

de cambio estructural de las áreas urbanas se asiste desde los años ochenta del siglo XX, a un aumento notable del número de personas que desempeñan trabajos creativos. Esta denominada clase creativa, término acuñado por Richard Florida, puede llegar a representar entre el 25 y el 30% de la fuerza de trabajo en los países más desarrollados y generar cerca de la mitad de los ingresos laborales como sucede en el caso de la economía estadounidense (Florida, 2002; 2012). Se estima que alrededor de un tercio de los trabajadores en las economías avanzadas trabajan en actividades creativas, que incluyen categorías profesionales tales como científicos, ingenieros, artistas, músicos, diseñadores, investigadores, profesionales del conocimiento, entre otras; otro dato que muestra las tendencias hacia el trabajo creativo es el que nos señala el Banco Mundial (2013), hoy en día la agricultura representa un 3% del producto bruto mundial; la industria el 27% y los servicios, 70%, cada vez más estamos migrando de una economía global basada en el trabajo manual a una sustentada en el trabajo mental. “No es casual que empresas como Google o Apple tengan un producto bruto mayor que el de muchos países latinoamericanos, ni tampoco es casual que, países pequeños que no tienen materias primas, como Singapur, Taiwán o Israel, tengan economías mucho más prósperas que países riquísimos en petróleo, como Venezuela, Ecuador o Nigeria”. (Oppenheimer, 2013).

A manera de resumen, podemos señalar que, hay una necesidad de crear procesos revolucionarios desde el interior de las organizaciones, no basta con inculcar que todos deben ser creativos, se requiere una transformación cultural. Como dice Schumpeter (1911),...”los empresarios y los managers, tienen que ejercer mediante la innovación, la “destrucción creadora”, de lo tradicional, para crear algo nuevo”. La creatividad más que una aptitud, es una actitud frente al mundo. El punto de partida del creativo es el inconformismo, observar con ojos críticos, identificar claramente los problemas, analizarlos y proponer más de una solución. Llorenç (2011).

Innovación

Sabemos que la innovación y la tecnología han sido uno de los temas más tratados en la literatura económica desde sus inicios. Algunos clásicos de la historia del pensamiento económico ya se aproximaron al fenómeno de la innovación y aunque lo hicieron desde distintos planteamientos, todos le concedieron a la innovación una importancia trascendental en el proceso de desarrollo económico, de generación de valor y de riqueza. A lo largo de décadas se ha definido la innovación de formas diversas, a veces, poco concretas, de modo que cada autor enfatiza los aspectos que considera relevantes, por ejemplo, Schumpeter (1939) o Knighth (1967) destacan el concepto de cambio; Drucker (1981) introduce el impacto social que supone; Sidro (1988) la entiende como una serie de etapas mediante las cuales una idea aplicada a un producto satisface una necesidad en el mercado; mientras que Nonaka y Takeuchi (1995) destacan el continuo proceso de aprendizaje; Escorsa (1997) la define como un proceso, el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. En coherencia con las tendencias anteriores (Gil, 2002) concibe a la innovación como un proceso de aprendizaje que día a día deben llevar a cabo las organizaciones para poder competir en el nuevo entorno de negocios donde llevan a cabo su operación, aumentando su conocimiento tecnológico mediante el aprendizaje sobre las transformaciones del entorno externo y las respuestas productivas posibles generando un saber hacer y encontrando soluciones a las nuevas situaciones, las cuales posteriormente colocará en ejecución. A su vez, (Shapiro, 2005) propone a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma, repetida y rápidamente, con el fin de seguir generando valor. En este sentido, no sólo se trata de generar nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse, un paso delante de la competencia.

- En los últimos años, hemos sido testigos del tremendo poder de la innovación y de cómo ha revolucionado el escenario económico y empresarial. Con el avance de la economía del conocimiento, la innovación adquiere cada vez más relevancia, en este contexto, el crecimiento se basa en utilizar el conocimiento para mejorar el rendimiento y etc

rendimiento se puede potenciar con la innovación. Por tanto, es cada vez más evidente la contribución de la innovación al crecimiento económico y al desarrollo de los países. Los cambios en los escenarios mundiales actuales requieren de acciones inmediatas para enfrentar los requerimientos de la Sociedad de la Información o del Conocimiento. Hoy se afirma, que la principal riqueza de un país radica en los niveles de conocimiento de su gente, sin una población con altos niveles de educación, el país no podrá competir en la nueva era de la economía del conocimiento, donde los productos de alta tecnología- desde programas de software hasta patentes de la industria farmacéutica- se cotizan mucho más en los mercados mundiales que las materias primas o las manufacturas con poco valor agregado. Por consiguiente todas las políticas innovadoras creadas en función de lograr un desarrollo sustentable están dadas a insertar en la sociedad a los individuos, dándole participación activa en las decisiones que enmarcan la realidad política, social, económica, cultural, tecnológica, científica, humanística del país.

Es necesario realizar una clasificación sobre el carácter multidimensional de la Innovación, la mayoría de las veces se le asocia exclusivamente con la tecnología, con I+D+i, aunque si bien, el factor tecnológico está presente en gran parte de la actividad innovadora de las empresas, el concepto incluye actividades no necesariamente basadas en la tecnología, lo que lleva a explorar otras dimensiones del concepto, tales como: introducir un nuevo producto o servicio o un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente; la introducción de un nuevo proceso; la apertura de un nuevo mercado; el desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materia prima; en el proceso de enseñanza-aprendizaje; introducir cambios en la organización, entre otras. Lo que nos lleva a sostener que las actividades de innovación en general, se pueden clasificar en diferentes formas, tomando como base las clasificaciones propuestas por la Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación de Uruguay (Dinacyt, 2003), se establecen cinco tipos de innovación:

Innovación tecnológica en producto: introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo, cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores de la empresa, o significativamente mejorado.

Innovación tecnológica en proceso: adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

Innovación organizacional: introducción de cambios en las formas de organización y gestión empresarial; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

Innovación en comercialización: introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje. Esto incorpora además la innovación en la gestión de las relaciones con los clientes (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de incidencias, etc.).

Innovación en servicios: La mayor parte de la actividad económica se concentra en el sector de los servicios. El consumo ya no se ajusta a la adquisición de bienes o al uso de servicios estandarizados, sino que las personas buscan ahora experiencias de consumo integrales, no meras transacciones. Para satisfacer estas demandas, las empresas deben innovar constantemente en esta área, desarrollando técnicas específicas para el desarrollo de nuevos servicios que satisfagan las necesidades de las personas.

En la economía del siglo XXI, los recursos naturales suelen ser una receta para la complacencia y el crecimiento a corto plazo, mientras que las mentes preparadas representan un pasaporte para la prosperidad. Para Innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad social, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda, sino que también funcione.

La geografía de la Innovación

Históricamente, se ha tendido a medir la innovación de los países en base a indicadores específicos como el número de patentes registradas, el de artículos en revistas de investigación o el porcentaje de gasto del PIB en I+D. Aunque estas mediciones son útiles, la innovación ya no se limita a las estructuras verticales de los laboratorios de I+D y las universidades, sino que florece de diferentes maneras y toma formas variadas: Innovaciones en marketing (por ejemplo, los relojes de Swatch), en los modelos de negocio (por ejemplo, el éxito de eBay en la venta P2P) e, incluso, las innovaciones sociales (por ejemplo, las redes sociales).

Esta idea llevó a la escuela de negocios INSEAD a desarrollar un indicador para medir el nivel de innovación en 143 países (el *Global Innovation Index*)

Este índice tiene en cuenta distintos parámetros y los clasifica en *inputs* (instituciones, capital humano, infraestructura, sofisticación del mercado y los negocios) y *outputs* (conocimiento, competitividad y riqueza) de la actividad innovadora, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Índice de Innovación Global

Rango	País	Puntuación	Valor	Puntuación Ver-Exportación
143	Sudán	12.7	-	0.00
142	Ir	17.6	-	0.01
141	Yemen	19.5	-	0.01
140	Myanmar	19.6	-	0.02
139	Guinea	20.2	-	0.03
138	Burundi	22.4	-	0.04
137	Tayikistán	23.7	-	0.04
135	Angola	23.8	-	0.06
136	Nepal	23.8	-	0.05
134	Pakistán	24.0	-	0.06
132	Benin	24.2	-	0.08
133	Argelia	24.2	-	0.07
130	Zimbabue	24.3	-	0.09
131	Níger	24.3	-	0.08
129	Bangladesh	24.4	-	0.10
128	Uzbekistán	25.2	-	0.11
127	Swazilandia	25.3	-	0.11
126	Etiopía	25.4	-	0.12
124	Madagascar	25.5	-	0.13
125	Nicaragua	25.5	-	0.13
123	Tanzania, República Unida.	25.6	-	0.14
122	Venezuela, República Bolivariana.	25.7	-	0.15

121	Zambia	25.8	-	0.15
120	Irán, República Islámica.	26.1	-	0.16
119	Malí	26.2	-	0.17
118	Honduras	26.7	-	0.18
116	Côte d'Ivoire	27.0	-	0.19
117	Lesoto	27.0	-	0.18
114	Camerún	27.5	-	0.20
115	Ecuador	27.5	-	0.20
113	Malawi	27.6	-	0.21
110	Nigeria	27.8	-	0.23
111	Bolivia, Plurinacional St.	27.8	-	0.23
112	Kirguistán	27.8	-	0.22
109	Burkina Faso	28.2	-	0.24
107	Mozambique	28.5	-	0.25
108	Namibia	28.5	-	0.25
106	Camboya	28.7	-	0.26
104	Gambia	29.0	-	0.27
105	Sri Lanka	29.0	-	0.27
103	El Salvador	29.1	-	0.28
102	Ruanda	29.3	-	0.29
101	Azerbaiyán	29.6	-	0.30
100	Filipinas	29.9	-	0.30
99	Egipto	30.0	-	0.31
97	Cabo Verde	30.1	-	0.32
98	Senegal	30.1	-	0.32
96	Ghana	30.3	-	0.33
95	Fiji	30.4	-	0.34
94	Albania	30.5	-	0.35
93	Guatemala	30.8	-	0.35
92	Botswana	30.9	-	0.36
91	Uganda	31.1	-	0.37
89	Paraguay	31.6	-	0.38
90	Trinidad y Tobago	31.6	-	0.37
88	Brunei Darussalam	31.7	-	0.39
86	Bhután	31.8	-	0.40
87	Indonesia	31.8	-	0.39
85	Kenia	31.9	-	0.41
84	Marruecos	32.2	-	0.42
83	República Dominicana	32.3	-	0.42
81	Bosnia y Herzegovina	32.4	-	0.44
82	Jamaica	32.4	-	0.43
80	Guayana	32.5	-	0.44
79	Kazajstán	32.8	-	0.45
78	Túnez	32.9	-	0.46
77	Líbano	33.6	-	0.46
76	India	33.7	-	0.47

75	Omán	33.9	-	0.48
74	Georgia	34.5	-	0.49
73	Perú	34.7	-	0.49
72	Uruguay	34.8	-	0.50
71	Viet Nam	34.9	-	0.51
70	Argentina	35.1	-	0.51
69	Kuwait	35.2	-	0.52
68	Colombia	35.5	-	0.53
67	Serbia	35.9	-	0.54
66	México	36.0	-	0.54
65	Armenia	36.1	-	0.55
64	Jordania	36.2	-	0.56
61	Brasil	36.3	-	0.58
62	Bahrein	36.3	-	0.57
63	Ucrania	36.3	-	0.56
60	La ex República Yugoslava de Macedonia	36.9	-	0.58
59	Montenegro	37.0	-	0.59
58	Bielorrusia	37.1	-	0.60
57	Costa Rica	37.3	-	0.61
56	Mongolia	37.5	-	0.61
55	Rumania	38.1	-	0.62
53	Sudáfrica	38.2	-	0.63
54	Pavo	38.2	-	0.63
52	Panamá	38.3	-	0.64
51	Seychelles	38.6	-	0.65
50	Grecia	38.9	-	0.65
49	Federación Rusa	39.1	-	0.66
48	Tailandia	39.3	-	0.67
47	Katar	40.3	-	0.68
45	Polonia	40.6	-	0.69
46	Chile	40.6	-	0.68
42	Croacia	40.7	-	0.71
43	Moldova, Rep.	40.7	-	0.70
44	Bulgaria	40.7	-	0.70
41	Barbados	40.8	-	0.72
40	Mauricio	40.9	-	0.73
39	Lituania	41.0	-	0.73
38	Arabia Saudita	41.6	-	0.74
37	Eslovaquia	41.9	-	0.75
36	Emiratos Árabes Unidos	43.2	-	0.75
35	Hungría	44.6	-	0.76
34	Letonia	44.8	-	0.77
32	Portugal	45.6	-	0.78
33	Malasia	45.6	-	0.77
31	Italia	45.7	-	0.79

30	Chipre	45.8	-	0.80
29	China	46.6	-	0.80
28	Eslovenia	47.2	-	0.81
27	España	49.3	-	0.82
26	República Checa	50.2	-	0.82
25	Malta	50.4	-	0.83
24	Estonia	51.5	-	0.84
23	Bélgica	51.7	-	0.85
22	Francia	52.2	-	0.85
21	Japón	52.4	-	0.86
20	Austria	53.4	-	0.87
19	Islandia	54.1	-	0.87
18	Nueva Zelanda	54.5	-	0.88
17	Australia	55.0	-	0.89
16	Corea, Rep.	55.3	-	0.89
15	Israel	55.5	-	0.90
14	Noruega	55.6	-	0.91
13	Alemania	56.0	-	0.92
12	Canadá	56.1	-	0.92
11	Irlanda	56.7	-	0.93
10	Hong Kong (China)	56.8	-	0.94
9	Luxemburgo	56.9	-	0.94
8	Dinamarca	57.5	-	0.95
7	Singapur	59.2	-	0.96
6	Estados Unidos de América	60.1	-	0.96
5	Países Bajos	60.6	-	0.97
4	Finlandia	60.7	-	0.98
3	Suecia	62.3	-	0.99
2	Reino Unido	62.4	-	0.99
1	Suiza	64.8	-	1.00

Fuente: Global Innovation Index 2014, INSEAD

Como se observa, el futuro de la innovación parece desplazarse a los Países Bajos, Finlandia, Suecia, Reino Unido y Suiza. Por su parte, China ocupa el puesto 29. China cuenta con más de trescientos centros de investigación, superada sólo por Estados Unidos, y el número va aumentando.

Los Emiratos Árabes Unidos ocupan el puesto 36 gracias al liderazgo de sus gobiernos, que se han desmarcado de sus países vecinos mediante políticas específicamente diseñadas para atraer trabajadores cualificados y compañías punteras en tecnología. El resultado, principalmente en Dubái, ha sido el surgimiento de un foco de compañías innovadoras.

Los expertos del Future Trends Forum opinan que un aspecto vital para el desarrollo de los países emergentes es la adopción de las innovaciones que se han ideado en los países desarrollados adaptándolas a su realidad. En cuanto a las áreas geográficas de las que provendrá la innovación en el próximo lustro, consideran que Asia liderará la innovación en automoción y construcción, mientras que Estados Unidos lo hará en tecnología, aeronáutica y salud y concluyen que la tendencia en el futuro será el aumento de colaboración entre los países emergentes y los desarrollados en materia de innovación. Creen que la innovación no seguirá la senda habitual que va de los países desarrollados a los emergentes, sino que en el futuro cambiará el sentido y los países desarrollados adoptarán progresivamente las innovaciones de los emergentes.

El estudio del Global Innovation del año 2014, se enfocó en el recurso humano, el cual es el conductor fundamental detrás de cualquier proceso de innovación asociado con ello. Se observó que algunas naciones toman la delantera en la capacidad de innovación sobre otros. Un factor principal para esta disparidad de valor de innovación es la calidad del capital humano, el cual se vinculó a las actividades de innovación realizadas en estas naciones. Otros factores, como la tecnología y el capital, también influyen en el proceso de innovación; estos directamente tienen correlación con el factor humano. El capital humano que nutre a todos los niveles y en todas las secciones de la sociedad puede ser crucial para desarrollar la función para la innovación. A través del capital mundial, el talento humano es formado de dos modos primarios. Primero, cada nación crea la infraestructura (por la creación instruye colegios y otras instituciones académicas) para realzar el conocimiento de su población en varios campos tecnológicos y no tecnológicos. Segundo, una nación atrae el capital humano de otras partes del mundo proporcionando incentivos convenientes, y luego emplea a estos trabajadores en varias actividades de innovación. La nación que puede nutrir y atraer el mejor talento, realiza una innovación trascendental. Por ejemplo, los Estados Unidos de América satisfactoriamente han construido su ecosistema de innovación, atrayendo a las mejores mentes en innovación del mundo.

En el mundo actual, la innovación es un tema de gran importancia, ya que estimula el crecimiento sostenible en un mercado altamente competitivo. Los estudiosos de todo el mundo están estudiando la innovación en gran detalle y tratan de determinar los diferentes parámetros que influyen en su comportamiento. Actores como las instituciones, la industria, la academia y el gobierno, junto con factores como la I + D, la financiación, la incubación, la tutoría, la infraestructura, los mercados y las empresas, han sido identificados como crucial para cualquier ecosistema de innovación. Pero en el corazón de toda la innovación está el factor humano, identificado como su alma y propósito. El mensaje es muy claro: con el fin de construir una nación basada en la innovación que necesitamos para educar a nuestra gente bien, y que les proporcione suficientes recursos e incentivos para perseguir sus sueños. Hay que impulsar al capital humano de manera efectiva hacia una economía del conocimiento.

Para poner un ejemplo de lo referido, mencionaremos a Silicon Valley, en California, el indiscutido centro de la innovación a nivel mundial y la sede de Google, Apple, Facebook, eBay, Intel, y miles de compañías de alta tecnología, y ¿cuál es el secreto de Silicon Valley? “es la gente”; no tiene nada que ver con el gobierno, ni los incentivos económicos, ni con los parques tecnológicos, el secreto es el tipo de gente que se concentra aquí, hay una aglomeración peculiar de mentes creativas de todo el mundo, que encuentran allí un ambiente propicio para desarrollar sus ideas, el éxito de Silicon Valley, es la cultura hacia la innovación y el talento de la gente, más que los recursos o incentivos económicos.

Casos de éxito

Muchos son los casos de éxito, en los que el binomio: creatividad-innovación se ha logrado conjuntar, para obtener ventajas competitivas, y cada vez, se multiplican más, prácticamente todas las historias de éxito son culminaciones de historias de fracasos, no sólo en la tecnología, sino también en el del comercio, la política y el arte. Muchos de los innovadores de éxito, aseguran que la innovación requiere además de la tolerancia para el fracaso, el entusiasmo por el riesgo.

Uno de los casos de éxito, que se basó en este binomio, es el del Chef peruano Gastón Acurio, ha construido un emporio de 37 restaurantes peruanos en 11 países como New York, San Francisco, Miami, Buenos Aires, Bogotá. Es un hombre creativo y visionario, que ha convertido a la gastronomía, considerada como algo trivial, en un fenómeno económico y social, además de una industria millonaria, que hoy en día representa el 9.5% del producto interno bruto peruano. Ha realizado una hazaña social y cultural en Perú, gracias a su creatividad e innovación, creando la nueva cocina peruana, (reemplazo la manteca y las cremas de los platillos franceses por ajíes y hierbas peruanas del Amazonas), a mediados de los años noventa del siglo pasado y comenzó a difundirla con gran pasión. Perú pasó de no contar con ninguna escuela de cocina en 1990 a tener más de 300 escuelas de gastronomía, tan sólo en Lima, cada año se gradúan unos 15,000 cocineros (Apega, 2013).

De la noche a la mañana, la gastronomía se ha convertido en un pilar del desarrollo económico del país, que emplea a 38000 peruanos. El boom gastronómico ha hecho que el número de restaurantes

se haya incrementado de 40,000 en 2001 a unos 80,000 en 2012, hay más de 300 restaurantes peruanos en Argentina, 105 en Chile, más de 500 en Usa y por lo menos 47 en Tokio, según datos de la Sociedad Peruana de Gastronomía. Lo más interesante de Acurio, quizá no es la nueva cocina peruana que inventó, sino como construyó su imperio gastronómico, “compartiendo sus recetas”, divulgándolas por todo el mundo, con la idea de que si otros restaurantes comenzaban popularizar que había una nueva cocina peruana, se beneficiarían todos. En el mundo de la innovación, en el terreno gastronómico, hay que crear un movimiento, los cocineros peruanos, no compiten, sino que comparten, están construyendo una marca que es de todos y los beneficia a todos.

Tenemos a otro creativo e innovador en Jordi Muñoz, joven mexicano de 26 años, que desde hace 3 años es el presidente de 3D Robotics, una de las principales empresas de drones comerciales o aviones no tripulados para uso civil, dicha empresa cuenta con más de 200 empleados, 28,000 clientes y ventas proyectadas de 60 millones de dólares en 2015. Su pasión por la tecnología aeronáutica, su participación en la comunidad de los *makers* (internautas que comparten públicamente sus proyectos y sus descubrimientos) lo convirtió en el CEO de 3D Robotics a los 23 años de edad. Su socio Chris Anderson, ex director de la revista *Wired*, calificó a su socio en su libro: *The New Industrial Revolution*, como “uno de los principales expertos mundiales en robótica aérea (Anderson, 2012). La compañía estaba vendiendo aviones no tripulados para vigilancia aérea policial, filmaciones desde el aire para canales de televisión, envío de medicamentos a lugares remotos, sobrevuelo de campos agrícolas para detectar plagas, entre otras cosas.

Muñoz, nunca fue un destacado alumno en la escuela, le encantaba jugar con legos y armar y desarmar todo lo que había a su alrededor. Fue diagnosticado con trastorno de déficit de atención con hiperactividad. En el 2008 comenzó a escribir en blogs de la comunidad de innovación de fuentes abiertas en internet. Muñoz entró al blog de Chris Anderson, dando la solución a un problema planteado por éste: ¿Cómo abaratar los costos de los pilotos automáticos para los drones hechos por amateurs?, su respuesta fue: Usando un helicóptero de juguete, una plataforma de electrónica, muy barata llamada Arduio y piezas de su video juego Nintendo Wii, construyó un aparato que Anderson y otros fanáticos de la tecnología de Silicon Valley estaban produciendo a un precio mucho muy alto.

Lo que llamó la atención de Anderson, fue la energía y el empuje que Muñoz tenía, para investigar sin miedo y la manera fácil con que resolvía problemas complejos de software. Gracias a la innovación colaborativa, que permite la comunidad de fuentes abiertas en internet, 3D Robotics, ha logrado tener más gente creativa y talentosa, trabajando para ellos, gracias a que no opera como una empresa tradicional, aprovechando el talento de los aficionados a la tecnología en todo el mundo de forma gratuita, lo que le permite ahorrar cientos de miles de dólares al año en investigación y desarrollo de nuevos productos. Lo que mueve a las personas a colaborar colectivamente, es que están creando cosas que ellos quieren para sí mismo, sabiendo que al hacerlo con fuentes abiertas, están creando un círculo virtuoso que acelera el proceso de innovación (Oppenheimer, Andrés. p.110). “Cualquier producto que logra crear una comunidad a su alrededor antes de ser lanzado al mercado ya ha sido más examinado y aprobado que la mayoría de los productos patentados” (Oppenheimer, Andrés).

Un tercer caso de éxito, es el que representa Salman Khan, nacido en New Orleans, graduado de Harvard en la maestría en Administración de Empresas quién está revolucionando la educación en el mundo con sus videos y ejercicios prácticos educativos gratuitos en internet. Es un innovador social, cuya misión como empresario es dar educación gratuita a todo el mundo. La revista *Times*, lo ha incluido en la lista de las 100 personas más influyentes del mundo y la revista *Forbes*, lo puso en su portada como el pionero de la educación del siglo XXI. Su sitio Khan Academy (www.khanacademy.org) en YouTube, fundado en 2009, cuenta con 60 millones de visitas al año, que reciben clases de matemáticas, historia, algebra y otras asignaturas en 28 idiomas. Khan es el fenómeno más visible del nuevo fenómeno de las *flipped schools* o “escuelas al revés”, en las que los chicos, en lugar de estudiar en la escuela y hacer las tareas en su casa, estudian en su casa con videos interactivos y hacen las tareas en la escuela. La empresa, sin fines de lucro cuenta con 50 empleados y un presupuesto operativo de 13 millones de dólares anuales. (Oppenheimer, 2014). Cuenta con fondos significativos de la Fundación Gates, de Google, Fundación Slim y de muchas más.

La función que realiza la organización, es ayudar a distribuir información, con ejercicios de práctica, con las correcciones de ejercicios, les otorgan tableros a los maestros para que sigan detalladamente el progreso de sus alumnos. Lo que permite esta tecnología es que el maestro puede dedicar más tiempo a la interacción humana, es como una educación personalizada. Para Khan hoy en día hace falta incentivar la creatividad y la facultad de resolver problemas de los alumnos.

También podemos mencionar el caso del uruguayo Rafael Atijas, graduado en publicidad en su país, realizó una maestría en Marketing en la universidad de New York, y para graduarse de ésta, tenía que elaborar un plan de negocios para un nuevo producto, es decir, inventar algo y realizar un plan sobre cómo convertir esa idea en realidad. Observó a una sobrina de 6 años, tratando de tocar una guitarra típica para niños y se le ocurrió, crear una guitarra de tres cuerdas para permitirles a los niños tocar y escuchar las notas de manera más fácil. Ya graduado de la maestría, regresó a su país, contacto a una empresa de diseñadores industriales, invirtiendo 90,000 dólares, de los cuales, 45,000 fueron otorgados por la Agencia de Innovación de Uruguay, el resto de sus propios ahorros, de familiares, amigos, pero el dinero no le alcanzaba para la investigación y desarrollo del proyecto, por lo que lo colocó en la página kickstarter.com (plataforma para financiar proyectos creativos), fijó su meta de recaudar 15,000 dólares en un mes, para su sorpresa logro recaudar 65,000 dólares, con los cuales hizo su primer pedido de guitarras en una fábrica China, entregando 400 a quienes se las habían encargado en kickstarter.com, y comenzó a vender las restantes en su sitio web: looguitars.com

Conclusiones

Las organizaciones se ven inmersas en un mar de posibilidades de mercado, globalizados y virtuales, bienes y servicios altamente diversificados, segmentos de mercado cambiantes, calidad de bienes y servicios definidos por los clientes, evaluaciones de impactos ambientales, entre otros más, por lo que se hace imprescindible generar elementos que la diferencien de sus principales competidores.

La creatividad, es un proceso cognitivo fascinante del ser humano, lo que se ha descrito sobre el tema, apunta a que se encuentra influenciada por una amplia gama de experiencias evolutivas, sociales y educativas, manifestándose en un sinnúmero de campos del conocimiento. Se abordo acerca de su concepto, el cual ha evolucionado, siendo la constante de este proceso: la novedad y la aportación. Convergen en su conformación aspectos como: la mente, la personalidad, la motivación, las emociones, el mundo afectivo, el ámbito organizacional, entre otros, juegan un papel destacado en su desarrollo. Es una habilidad que se nutre de la observación y el uso del conocimiento, es un proceso a través del cual se generan ideas, las que se evalúan, redefinen y prueban. Debe convertirse en una actitud, una cultura innovadora, formando parte de nuestro quehacer diario, en todas las áreas de la empresa.

En tiempos tan vertiginosos y competitivos, la necesidad de que las empresas recurran a prácticas que garanticen nuevas estrategias y conceptos es urgente. El propio Peter Drucker, sostiene que la creatividad es el pilar fundamental para poder desarrollar ideas empresariales fuertes y resistentes.

El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento, de las habilidades, de la creatividad innovadora de su personal, de la visión y liderazgo de sus propietarios, así como del aprendizaje organizativo. En la actual sociedad del conocimiento, las empresas deben saber redirigir sus esfuerzos a canalizar estos elementos, deben transformarse y adaptarse rápidamente al entorno, propiciando una cultura innovadora, lo que significa poner a disposición de las personas capacitación, espacios, tiempo y recursos para innovar, para generar ventajas competitivas y marcar la diferencia a los ojos de todos sus grupos de interés, lo que las mantendrán en sus nichos de mercado.

La innovación es considerada una fuente importante de crecimiento y un factor determinante de ventaja competitiva. La innovación es mucho más un reto de dirección de personas, que un problema técnico o de diseño. Desarrollar la capacidad de innovar requiere de un cambio de habilidades y prácticas de dirección que hasta ahora no habían sido clave en posiciones de alta dirección. Llevar con éxito la innovación al mercado es el resultado de conjuntar el trabajo de múltiples funciones, es decir,

se requiere de una amplia participación de los individuos que laboran en la empresa, el objetivo será que esta innovación ofrezca resultados de forma regular.

La creatividad y la innovación son dos elementos indispensables e indisolubles que cada día más, se vuelven prioritarios en las organizaciones, que buscan mejorar sus rendimientos, sus habilidades, recursos y permanencia, siendo necesario generar un clima organizacional idóneo, motivación, actitud, participación para generar nuevas ideas con el compromiso de todos los integrantes de la misma

A largo plazo, las empresas que no son innovadoras desaparecen o pierden liderazgo., recordemos que innovar, es el encuentro novedoso de una solución con una necesidad del mercado, por lo que es indispensable fomentar el espíritu creativo e innovador en las empresas para poder asegurar la sustentabilidad de las mismas.

Finalmente podemos decir que se alcanza el objetivo planteado, ya que se estableció, la relación del binomio: creatividad-innovación para el éxito empresarial, en primer lugar, por la revisión de las palabras claves del marco teórico y en segundo lugar, su vinculación con los casos de éxito comentados, en los cuales apreciamos de manera muy particular, como la creatividad y la innovación han permitido desarrollar mejores prácticas en los creativos e innovadores, considerando que para serlo es muy importante reconocer los fracasos como nuevas oportunidades, que son tomadores de riesgos, que sus logros, se deben exhibir, para proyectarlos como líderes.

Recomendaciones

Después de haber hecho una revisión a los apartados que componen el marco teórico de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones de manera general que se pueden tomar en cuenta para implementar condiciones dentro de las empresas para la creatividad y la innovación. Es necesario que estas instituciones estén en constante evolución, refuercen tenazmente su misión, visión y valores a través de la comunicación y difusión de estrategias que logren alcanzar el desarrollo de ambos conceptos.

Desarrollar el arte de ser creativos para llegar a innovar se presenta como reto empresarial, en este sentido puede ser útil promover la figura del *art manager*, una especie de *community manager* o *facilities manager*, que se ocupe específicamente de generar entornos que favorezcan la creatividad, en los que se impulse la cultura de los empleados y el acceso al arte, suscitando así el entorno de trabajo que favorezca el pensamiento crítico, reflexivo y empático hacia el cliente.

Además de generar un ambiente abierto a la innovación y a las nuevas tendencias creativas a partir de las cuales realiza *benchmarking*, el *art manager*, es una figura atenta al valor creativo de los empleados, descubriendo los activos potenciales y creando *art communities* o *art teams*, que son equipos de personas liberadas de parte de sus cargas operativas y cuyo valor fundamental sería el de transformar e ingeniar. Existen modelos impulsados por empresas orientados a dinamizar la creatividad, por ejemplo, citamos a Google creative labs; el laboratorio de ideas de Toyota o el laboratorio de ciencia de Sony. Algo a destacar es que en empresas y organizaciones, tales como 3M, Dupont, HP, Motorola; Ford, etc., han señalado el acto de innovar como un “activo intangible” que puede mantener la competitividad. El fomento de esta habilidad es tan significativo para ellos que han logrado invertir grandes cantidades para su desarrollo, además de proporcionar espacios donde se pueda pensar, crear y proyectar a estas posibilidades en beneficio de una mejora continua.

El principal beneficio del desarrollo de la creatividad y fomento de la innovación, es el aumento de la capacidad competitiva de las empresas y la sustentabilidad a largo plazo; otra gran ventaja es la motivación en las personas, hacerlas participar en el proceso creativo-innovador, las hace crecer como seres humanos, lo que conlleva a la fidelidad hacia la empresa.

Bibliografía checar citas

Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*, New York: Harcourt Brace

- Anderson, C. (2012). *Makers: The new Industrial Revolution*, New York: Crown Publishing Group.
- Apega (2013). Sociedad Peruana de Gastronomía.
- De Bono, E. (1999). El pensamiento creativo. *El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México: Editorial Paidós Plural.
- De Bono, E. (1997). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Granica.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia de la Lengua Española. (1970). Madrid, España.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia de la Lengua Española. (1992). Madrid, España.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. (1995). México.: Editorial Santillana.
- Dinacyt (2003). *El proceso de innovación en la industria uruguaya. Resultados de la encuesta de actividades de Innovación (1998-2002)*. DINACYT-INE-PDT, MEC.
- Drucker, P. (1981). *Gestión Dinámica*, Barcelona: Hispano Europea.
- Enciclopedia de la psicopedagogía (1998). Barcelona: Océano.
- Esquivias, S. (2001) *Propuesta para el desarrollo de la creatividad en educación superior en: Estudio comparativo entre dos universidades mexicanas*. (Tesis de Maestría). Universidad Anáhuac. México, D.F.
- Escorsa, C. (1997). *Tecnología e Innovación en la empresa, dirección y gestión*. España: Editorial UPC.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*, New York: Basic Books.
- Florida. R. (2012). *The rise of the creative class, revisited*, New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Gil, J. (2002): *Empresa e innovación en la Unión Europea. Análisis comparativo de las políticas de innovación en las Pymes*. Madrid: Minerva
- Guilford, J. (1967). *The Nature of Human Intelligence*, McGraw Hill: New York.
- Global Innovation Index (2014), INSEAD.
- Knight, K. (1967). A descriptive model of intra-firm innovation process. *Journal of Business*. 40, 478-496
- Llorenç G. (2011). *Anatomía de la Creatividad*. Madrid: FUNDIT - Escola Superior de Disseny ESDi
- Mayer, F. (1984). *Pedagogía Comparada*. México: Editorial PAX
- May, R. (1959). *The Nature of Creativity, In Creativity and its Cultivation* New York.

- Mitjás, A. (1995), *Creatividad, personalidad y educación*. La Habana: Pueblo y Educación
- MacLeod, R. (1963). *Retrospect and prospect*. In: Gruber H. E. Terrel G., Wertheimer M. (Eds.). *Contemporary approaches to creative thinking*. New York
- Mackinnon, D. (1963) .*Creativity and images of the self*. In R: W: White (Ed), *the study of lives*. New York. Atherton
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Patrick, C. (1935). *Creative thought in poets*. *Archive of Psychology*. Londres: Editorial Routledge
- Patrick, C. (1937). Creative thought in artist. *Journal of Psychology*. 4, 35-40, 51-54-66-67. Journal Press. Provincetown, Mass
- Patrick, C. (1938). Scientific Thought. *Journal of Psychology*.5, 55-83.
- Patrick, C. (1941) Whole and part relationship in creative thought. *American Journal Psychology*, 54, 128-131.
- Rogers, C. (1962). *Towards a theory of creativity* In: Parnes S.J. and Harding H. F. (Eds.) .*A source book for creative thinking*. New York.
- Rodríguez, M. (2005). *Manual de Creatividad. Los procesos psíquicos del desarrollo*. Sevilla: Editorial MAD.
- Sidro, V. (1988). *Gestión Tecnológica de la empresa*. Madrid: Instituto de la pequeña y mediana empresa industrial.
- Schumpeter, J. (1911).*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Verlag Duncker & Humblot, Munchen-Leipzig.
- Schumpeter, J. (1939).*Business Cycles. A theoretical, historical and Statiscal Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Torrance, E.P. (1966). *Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT)*. Norms Technical Manual. Princeton, NJ: Personal Press Inc.
- Ulmann, G. (1972). *Creatividad*. Madrid: Ediciones Rialp, S. A.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt Brace
- Wertheimer, M (1945) *Productive Thinking*, New York: Harper and Brothers
- World Bank (2013). World Development Indicators, en: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>

PROPUESTA WEB DE UN SISTEMA BASADO EN WORKFLOW, PARA ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GUBERNATURA DEL ESTADO DE MÉXICO

MAYELA ANITA GARCÍA PALMAS

Universidad Autónoma del Estado de México. Centro de Estudios e Investigación en Desarrollo Sustentable

amemay53@gmail.com

ANA MARÍA RAMÍREZ PAREJA

Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración

anaramirez793@gmail.com

MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTIN

Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración

miguel.ocs@gmail.com

Mesa 11: Innovación y tecnología

Resumen

En la Coordinación de Atención Ciudadana existen más de 10 procesos. En cada uno de ellos el paso de documentación escrita en la gestión de la demanda social, para visto bueno y firma desde un departamento administrativo o una dependencia gubernamental a otra lo que genera un retraso en el tiempo de ejecución de los trámites. En muchos casos los peticionarios necesitan acercarse a las ventanillas para conocer el estado de sus trámites, lo que provoca un inconveniente para ellos e involucra una inversión de tiempo por parte del personal que atiende en ventanilla.

Se pretende la Implantación de un Sistema Workflow Web que funja como una herramienta gráfica que facilite la generación de flujos de trabajo y sus respectivos formularios electrónicos en cada una de las tareas y permita el procesamiento de los tramites, aprobaciones paralelas o seriales, manejo de reglas de flujos de trabajo, envío de notificaciones y mensajes, del control en la asignación de tareas a los servidores públicos y monitoreo del tiempo de ejecución de cada una de ellas. Además que permita a los peticionarios conocer el estado de sus trámites, reduciendo la necesidad de acercarse a ventanilla.

El objetivo general de este trabajo es realizar una propuesta web de un sistema basado en la metodología propuesta por el autor Jesús González Lorca en su libro “Sistemas Workflow Funcionamiento y metodología de implantación”, para establecer los mecanismos de control y seguimiento de los procedimientos de la Coordinación de Atención ciudadana en el periodo 2013-2017.

Palabras clave: Sistema Workflow, Atención Ciudadana, Gubernatura del Estado de México

Abstract

On the Coordination of Citizen Services are more than 10 processes. In each step of written documentation in the management of social demand, for approval and signature from an administrative department or a government agency to another which causes a delay in the execution time of the proceedings. In many cases the petitioners need to approach the windows to know the status of their case, causing an inconvenience to them and involves an investment of time by the staff working at the counter.

Implementation of a Web Workflow System to act as a graphical tool that facilitates the generation of workflows and their electronic forms in each of the tasks and allows the processing of the paperwork, approvals parallel or serial, management rules intended workflow, sending notifications and messages, control in assigning tasks to public officials and monitoring the execution time of each. Besides allowing the petitioners to know the status of your procedures, reducing the need to approach window.

The overall objective of this work is to web proposing a system based on the methodology proposed by the author Jesús González Lorca in his book "Operating Systems Workflow and implementation methodology" to establish control mechanisms and monitoring procedures Coordination of Citizen Services in 2013-2017.

Keywords: Sistema Workflow, Atención Ciudadana, Gubernatura del Estado de México

Introducción

Para poder realizar la propuesta web de un sistema basado en workflow se realizará una investigación aplicada de tipo cualitativa en base a la metodología de implantación de sistemas workflow en entornos corporativos (MIWEC) el cual consta de las fases de Estudio y Análisis del entorno de trabajo, diseño del nuevo proceso, implantación del sistema workflow, simulación operativa y de mantenimiento, permitiéndonos establecer la configuración del equipo de trabajo y así definir los miembros que integran el equipo de trabajo responsable de llevar a cabo la metodología, se establece el diseño del nuevo proceso para llevar a cabo la captura y el seguimiento de la demanda ciudadana, se describe la configuración tecnológica es decir se describen los recursos con los que cuenta la subcoordinación de informática para la implementación del workflow, se elabora la configuración del flujograma estableciendo parámetros para regir la gestión del proceso, se elabora el diseño funcional de las pantallas del sistema presentando los campos requeridos para recabar la información correspondiente, así como los módulos que integrará el sistema para la búsqueda de las peticiones, la asignación de las diversas tareas a las actividades, la liberación web de los folios (canalización a la dependencia correspondiente para su atención), así como los datos estadísticos y los reportes obtenidos para facilitar la toma de decisiones, se presenta el diseño del sistema workflow para cada actividad del procedimiento que incluye como se asignarán las tareas al distinto personal de informática; así como lo documentos de evidencia en cada una para validar la conclusión de la tarea, contando con un color de indicador para representar el grado de avance a las actividades designadas, el despliegue de las fechas de inicio y conclusión de los días que se tiene para reportar como terminada cada tarea con lo cual posteriormente se desarrollará a la medida y a las necesidades de la coordinación de atención ciudadana, se describe la configuración tecnológica de IIS, SQL Server, firewall, seguridad etc. que se requiere para la instalación final del sistema workflow. Antes de la activación de la versión final del sistema se calendariza el plan de pruebas referente a la simulación del proceso, para verificar su correcta operatividad del sistema, finalmente se constituye un plan de mantenimiento con una serie

actividades para verificar el proceso y los aspectos relacionados en su funcionamiento que se hallan bajo las condiciones adecuadas, con la aplicación de esta metodología se desarrollará la propuesta de un sistema workflow web para establecer el mecanismo de control y seguimiento de las peticiones de la ciudadanía de la Coordinación de Atención ciudadana que posteriormente sirva como modelo para la aplicación en otros procesos para la Administración General del Gobierno del Estado de México (UAAG).

Diseño de la investigación

Fase 1: Estudio y análisis del entorno de trabajo

El objetivo es recopilar información acerca del marco en el que se desarrolla el trabajo de la organización, es decir, qué actividades realiza, los procesos que las engloban, su estructura, el soporte documental de las actividades, etcétera. Para permitir detallar el proceso sobre el que se va a centrar el estudio y al que se le aplicará el sistema workflow, para lo cual ha de establecerse una representación de los procesos que se están ejecutando actualmente en la organización, describiendo sus características y los elementos de que constan.

INTERFAZ 1: Definición de procesos

De acuerdo a la interfaz 1 de la definición de un proceso se procede a recabar el formato de datos que contiene toda la información referente al proceso y el entorno para la generación del flujo de trabajo (workflow enactment service) en el que se describe la red de actividades y sus relaciones, la especificación de inicio y conclusión del proceso y la información referente a sus actividades individuales, como participantes, recursos tecnológicos y datos asociados, etc. El cual posteriormente se interpreta y ejecuta de acuerdo a esta definición.

Configuración del equipo de trabajo. Se establecerán los miembros que integran el equipo de trabajo responsable de llevar a cabo la metodología. Es conveniente que se encuentre personal especializado de las siguientes áreas:

- **Tecnología:** Por el eminente carácter tecnológico del proyecto se necesita de la Subcoordinación de Informática ya que es el área que cuenta con utilización de herramientas informáticas, instalación de Software y conoce la terminología técnica. El cual estará a cargo de la fase de implantación del sistema.
- **Documentación:** La coordinación de atención ciudadana proporciona el personal capaz de seleccionar, localizar y buscar de manera eficiente los contenidos que se requieran en cada momento de la metodología, también de plasmar en soporte documental todo el procedimiento que se realiza, para que la información que se genere sea de utilidad a la hora de afrontar futuros proyectos.
- **Coordinación:** La Unidad de Apoyo a la Administración General tendrá a su cargo la celebración de reuniones para poner en común la información obtenida y efectuar las revisiones de la misma, así como para organizar los miembros del propio equipo de trabajo en su misión y organización a la hora de requerir colaboración en el proyecto.

Organización de las actuaciones: Se procede a llevar la confección de las actividades con fecha de inicio y finalización en el que se llevaran a cabo en la metodología, se especifican los miembros del equipo de trabajo responsables por cumplir la actividad. Con el objeto de designar el área de la organización encargada de realizar cada actividad en particular dentro de los plazos y el orden indicado correspondiente a la metodología. Para lograr la propuesta del workflow dentro de los tiempos previstos y tener un responsable en caso del retraso de alguna actividad.

Catálogo de Objetivos: De acuerdo a la tabla A, se crea un catálogo con los objetivos que el equipo de trabajo se plantea alcanzar con el desarrollo de la metodología, que servirán como guía para sus actuaciones y como método de comparación de los resultados obtenidos para verificar su grado de cumplimiento. Para proporcionar específicamente los requerimientos y funciones que deberá ejercer cada área para el correcto desarrollo de la propuesta de workflow. Y cada área de equipo de trabajo pueda subdividir los objetivos dentro de su personal a cargo para lograr el cumplimiento de cada uno en tiempo y forma, en caso necesario reclutar o capacitar al personal, así como anticipar el contar con las herramientas informáticas necesarias.

Tabla A. Catálogo de Objetivos

Área de Equipo de Trabajo	Objetivos:
Coordinación Atención Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar la Información sobre el contexto de la operatividad y procedimientos del área, requerida en toda etapa de la metodología. - Contar con personal capaz de seleccionar, localizar y buscar de manera eficiente los contenidos que se requieran. - Elaborar el soporte documental para todos los procedimientos de la gestión de la demanda social que se realizan. - Participar en la elección del nuevo procedimiento a automatizar mediante el sistema workflow.
Subcoordinación de Informática	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con las correctas herramientas informáticas para el desarrollo, implantación y pruebas del sistema workflow. - Realizar la instalación de Software en los equipos para la correcta operatividad del sistema. - Configurar el nuevo proceso así como realizar su flujograma correspondiente. - Elaborar un Plan de pruebas, mantenimiento y simulación del sistema Workflow. - Activar el proceso en marcha con la implantación del sistema workflow, y dar el seguimiento continuo de su correcto funcionamiento.
Unidad de Apoyo a la Administración General	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la Información para determinar la selección del proceso. - Tendrá a su cargo la celebración de reuniones para poner en común la información obtenida y efectuar las revisiones de la misma. - Establecer las reuniones programadas con el equipo de trabajo para supervisar el avance del proyecto.

Elaboración propia basada en la metodología MIWEC de Jesús González Lorca

Normas de actuación. Se debe configurar un manual de procedimientos. No se trata de establecer una serie de pasos obligados, si no de prever las posibles situaciones que pueden producirse durante el desarrollo de la metodología y la forma que han que afrontarse, en la medida posible, la situación las causas que pueden originarla, sus consecuencias y el procedimiento que hay que seguir durante este hecho.

Atención ciudadana:

1. Documentar todo el procedimiento desde los distintos mecanismos de captación como lo son: página web “escribeme”, ventanilla, giras y eventos, atención ciudadana en oficinas, correo electrónico, redes sociales, atención telefónica. Es importante asegurarse del nombre correcto del peticionario y un número telefónico para contacto en caso de requerir alguna información o dato necesario.
2. Coordinar el registro, análisis, clasificación de la documentación recibida en giras de trabajo, oficialía de partes, medios de comunicación para su canalización a las instancias correspondientes.
3. Evidenciar por escrito el proceso de canalización para atender las peticiones hacia las distintas dependencias del Poder Ejecutivo Estatal: Secretarías, Procuraduría, DIFEM, Coordinaciones, Gubernatura, o también a dependencias Federales, Municipales, Poder Judicial, UAEM y otros Estados. Asegurar los datos del contacto que recibe la canalización por parte de la dependencia.

4. Registrar el proceso de seguimiento de atención ciudadana hacia las dependencias para monitorear el status. Indicando las fechas y horas de contacto y documentar las observaciones resultantes del proceso.
5. Generar respuesta documentadas al peticionario en el tiempo que señala la normatividad, generar una evidencia escrita hacia el peticionario que las respuestas serán positivas, por orientación, sin localizar y negativas.
6. Toda la documentación menciona deberá integrarse físicamente en el archivo de la coordinación de atención ciudadana, y debe contar con el personal capacitado para proporcionar los documentos requeridos en tiempo y forma durante la implantación de la metodología para establecer el sistema workflow.
7. Como medida de seguridad de los expedientes físicos el personal de archivo deberán digitalizar para contar con un respaldo digital de los documentos.
8. Coordinar el registro, análisis, evaluación y control de las respuestas emitidas por las dependencias a las peticiones, compromisos y acuerdos derivados de los asuntos planteados al titular del Ejecutivo Estatal.
9. Establecer comunicación permanente y coordinar reuniones de evaluación y seguimiento con las instancias a las que son turnadas las peticiones realizadas al titular del Ejecutivo Estatal, para conocer el avance o resolución en su atención manteniendo actualizada la información.
10. Coordinar la sistematización de la información para la elaboración de reportes y estadísticas que permitan identificar el número de peticiones recibidas, así como los acuerdos ejecutados y en proceso, a fin de conocer el avance en las resoluciones de las solicitudes presentadas al titular del Ejecutivo Estatal por la población y generar información que coadyuve a la toma de decisiones.

Subcoordinación de Informática:

1. Debe contar con la infraestructura en redes necesaria para la correcta operatividad del sistema workflow web SW y mantenerse a la vanguardia tecnológica.
2. Debe contar con el software necesario para el desarrollo, implementación y correcta operatividad del sistema web.
3. Instalar en los equipos clientes el SW necesario para la correcta operatividad como lo es un navegador web se recomienda Google Chrome y un lector de PDF como adobe reader,
4. Realizar un análisis de información y elaborar el diagrama correspondiente al flujograma del nuevo proceso a través del workflow. Así como los diagramas de apoyo en el desarrollo y un diagrama de la Base de datos.
5. Desarrollar el sistema workflow de acuerdo a las necesidades del proceso a automatizar.
6. Programar las fechas de prueba y simulación del sistema, documentar toda aquella modificación a realizar o cualquier percance a corregir y tomar inmediatamente cartas al asunto para lograr una implantación sin errores o reducidos al mínimo.
7. Poner en marcha el sistema workflow y velar a diario por su correcto funcionamiento.
8. Planear, programar y coordinar acciones que coadyuven a mantener en óptimas condiciones los sistemas de información.
9. Definir e implementar las políticas de protección y resguardo de información contenida en las bases de datos de los sistemas en producción.

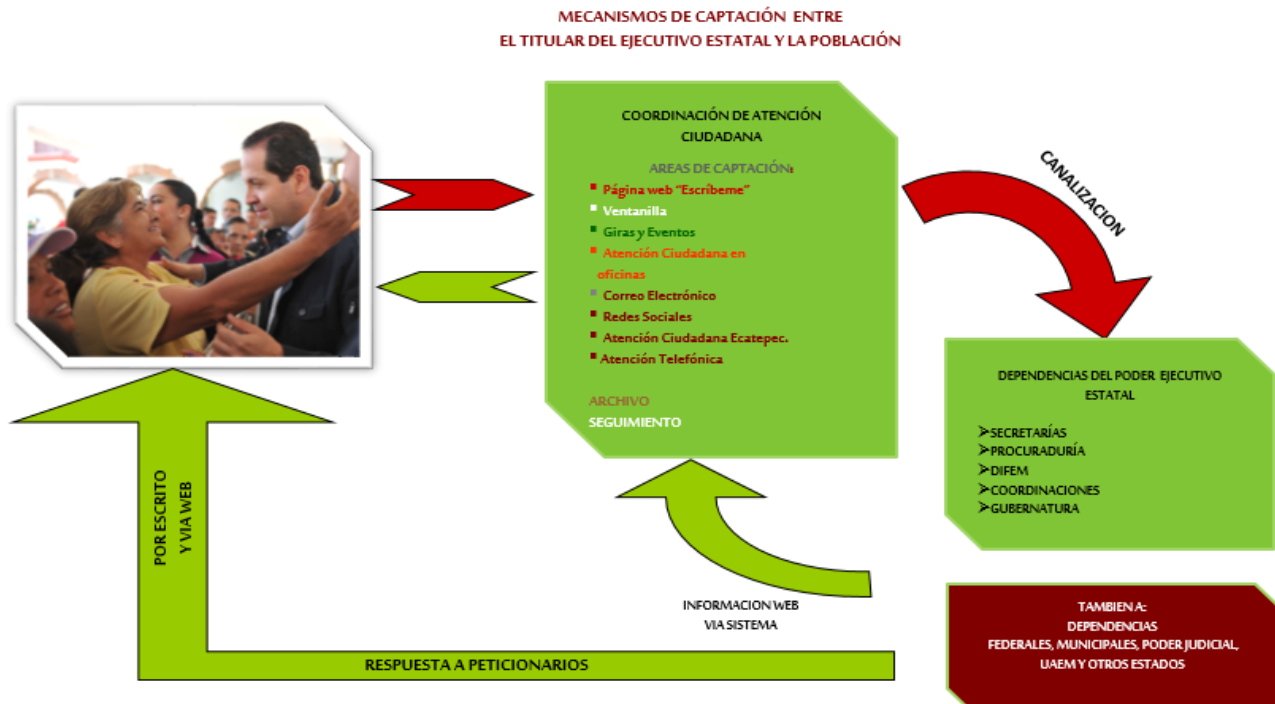
Unidad de Apoyo a la Administración General

1. Tendrá a su cargo la celebración de reuniones para poner en común la información obtenida y efectuar las revisiones de la misma. En caso de que por distintas circunstancias se cancelara la reunión se deberá avisar con anticipación por lo menos de 48 horas y volverla a programar en un plazo no mayor de 3 días.

2. Deberá supervisar los avances del proyecto que se están cumpliendo y las entregas en las fechas programadas. En caso contrario tomar las medidas correspondientes para agilizar y cumplir con los plazos estipulados.
3. Verificar la permanente actualización de los manuales de organización y de procedimientos de la Gubernatura y de las áreas que conforman la Unidad de Apoyo a la Administración General.

Análisis de la información de acuerdo a la información recabada en el estudio de la captación de peticiones entre el Gobernador y la población, a manera de análisis se presenta el diagrama en la Figura 1.

Figura 1. Mecanismo de captación entre el titular del Ejecutivo Estatal y la Población.



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

En la Figura 2 se presenta el diagrama que corresponde a la gestión de la demanda social canalizadas para su respuesta a las dependencias competentes; las cuales deben de cumplir con los requisitos establecidos.

Figura 2. Gestión de la demanda social en las dependencias



Selección del proceso. En la figura 3 se representa el proceso sobre el cual se enfocará el SW desde la recepción de la petición, determinación y canalización, así como su seguimiento y estatus de los asuntos concluidos, con el objeto de determinar los responsables para cada una de las actividades que compete así como la calendarización y programación de las tareas derivadas. Para facilitar su monitoreo y cumplimiento de las mismas.

Figura 3. Proceso de registro, determinación y canalización por el sistema web



Configuración del proceso en curso

Atención y gestión de la demanda social diagrama de flujo

El procedimiento actual de la Coordinación de Atención Ciudadana para la gestión de la demanda social en el cual se reciben de manera escrita por los distintos medios de conducto como lo es el área de documentación, las giras del C. Gobernador, correo electrónico, redes sociales, distintas oficinas del gobierno estatal y federal, etc. En el caso de invitaciones, felicitaciones o agradecimientos se canalizan directamente a la Secretaria Particular del Gobernador, para el caso de peticiones ciudadanas se genera una copia de conocimiento para el departamento de archivo, y un oficio solicitando respuesta dirigido para la coordinación de atención ciudadana para proceder a su análisis y captura en el sistema, posteriormente se genera un oficio para turnar a la dependencia competente para la petición, el cual debe ser firmado por el secretario particular del C. Gobernador y regresado al área de documentación para que proceda a fotocopiar el acuse, sea entregado a la dependencia correspondiente con copia de conocimiento al área de archivo. Como no es difícil de observar este procedimiento requiere de la emisión de distintos oficios y vistos buenos, por lo que se pretende a través del sistema Workflow la reducción del papel en físico, así como el uso de personal para la entrega del mismo, y agilizar el procedimiento de gestión de la demanda social.

Proceso de análisis y registro de la demanda social

Para el procedimiento de análisis y registro de la demanda social por parte de la Coordinación de Atención Ciudadana se recaban las peticiones por los distintos conductos (Giras, correo electrónico, atención en oficinas, medios de comunicación, etc.) y se concentran en ventanilla para su captura con el respaldo de un documento de recepción dirigido a la Gubernatura del Estado de México GEM y se entrega el contra recibo al peticionario con el número de folio correspondiente a su solicitud, así como una copia de conocimiento al archivo, se procede al registro de la petición tanto en papeleta como en

el sistema, para emitir la revisión de un borrador de un oficio ya sea para su corrección o remisión de firma, una vez que es correcto el oficio se solicita la firma al secretario particular del C. Gobernador, después se turna el oficio a la dependencia competente y se procede a la recepción del acuse del documento, por medio del workflow se pretende agilizar el procedimiento así como eliminar la emisión de oficios y documentos de acuse de recepción.

Flujo de seguimiento de petición al C. Gobernador

Se ejemplifica el procedimiento actual de la coordinación de Atención ciudadana para dar seguimiento sobre el estado de las peticiones así como los protocolos de atención para informar al peticionario sobre la resolución a su solicitud, este procedimiento generalmente requiere de reiteradas llamadas de atención por parte del personal, lo cual en algunos casos resulta tardado brindar la atención.

FASE 2: Diseño del nuevo proceso

Pretende diseñar el flujograma completo del nuevo proceso que se va implantar. Por ello, el resultado de la fase anterior sirve de entrada a esta fase de diseño, la información obtenida acerca del proceso seleccionado es utilizada para establecer el diseño del nuevo proceso ya optimizado.

A continuación se describe las etapas en el modelo del proceso optimizado:

1. El peticionario accede al servidor web de la Coordinación de Atención Ciudadana mediante la aplicación del workflow y selecciona los parámetros de la petición ciudadana posteriormente se complementa el formulario correspondiente, en el que introduce sus datos, su correo electrónico y el asunto de la petición que le interesa.
2. Otra opción de recolección de la petición es por medio de los distintos conductos como lo es por ventanilla, audiencia, redes sociales, giras, llamadas telefónicas y posteriormente el área de captura se encarga de llenar el formulario correspondiente.
3. El sistema recoge los datos y los almacena en la base de datos de peticionarios, creando de esta forma un perfil del peticionario para búsquedas posteriores.
4. El jefe de captura procede a la búsqueda de la información y medios disponibles en las distintas dependencias para determinar quiénes son las más competentes para atender las peticiones.
5. Tras la búsqueda exhaustiva, el sistema hace llegar los resultados al jefe de captura que se encarga de su tratamiento para canalizar la petición al responsable de la dependencia ejecutora.
6. El jefe de seguimiento a través del sistema efectúa la programación de las tareas a asignar al personal de su área para realizar las llamadas y los medios de contacto hacia el responsable de la dependencia para conocer el estatus de la petición, lo que facilitara el monitoreo del cumplimiento en las fechas y horas de los seguimientos, así como registrar las observaciones generadas de los mismos.
7. El sistema realiza en forma paralela la ejecución de la actividad de actualización del perfil del peticionario en la base de datos añadiendo los resultados de la petición ya depurados con la resolución. Y a la vez la actividad de la elaboración del informe final hacia el peticionario y la dependencia ejecutora el cual contendrá las especificaciones a detalle de la petición.
8. Tras la actualización de la base de datos, se activara de nuevo el registro de la petición y comienza de nuevo el ciclo de canalización y seguimiento repitiendo el proceso.
9. El sistema envía automáticamente el informe de resultados al peticionario por correo electrónico y a la dependencia a través del mismo sistema junto con la conclusión de la petición, con lo que no han de preocuparse de la recepción de la información, pues les llegará puntualmente, junto con las actualizaciones periódicas. El proceso entonces concluye.

INTERFAZ 3: Aplicaciones invocadas

De acuerdo a la interfaz 3 se menciona que existen dos formas de comunicación entre el motor del flujo de trabajo (workflow engine) y las aplicaciones invocadas (invoked applications): a través de un agente de aplicación (application agent) y mediante aplicaciones capacitadas para el flujo de trabajo (workflow enabled applications). Debido a la infraestructura con la que se cuenta en la subcoordinación de Informática se utilizará un agente de aplicación con mecanismos de intercambio TCP que posibilitaran

la conexión, entre el motor del flujo de trabajo para comunicarse e intercambiar datos con las aplicaciones invocadas de soporte a las actividades.

A continuación en la configuración tecnológica se describe el conjunto de mecanismos TCP disponibles en el sitio de Informática.

Configuración tecnológica. Se describen los recursos e infraestructura tecnológica con los que cuenta la subcoordinación de informática para cumplimentar las actividades del proceso optimizado.

Configuración del flujograma. En base a la interfaz 5 de administración y motorización en la función de gestión de usuarios para el establecimiento o modificación de las cuentas de acceso a los usuarios, se describen los siguientes parámetros que van a regir la gestión del proceso en materia de:

- Seguridad: El número de cuentas de acceso no deberá sobrepasar la cantidad del personal de atención ciudadana los cuales rondan entre 46 y una cuenta por cada responsable de las dependencias. Se realizará un cambio en automático de la contraseña cada mes con la restricción de no poder usar la misma de los últimos 3 meses anteriores.

La Subcoordinación de Informática programará en su servidor en automático copias de seguridad de las bases de datos y los directorios del sistema, todos los días a la 1:00 am.

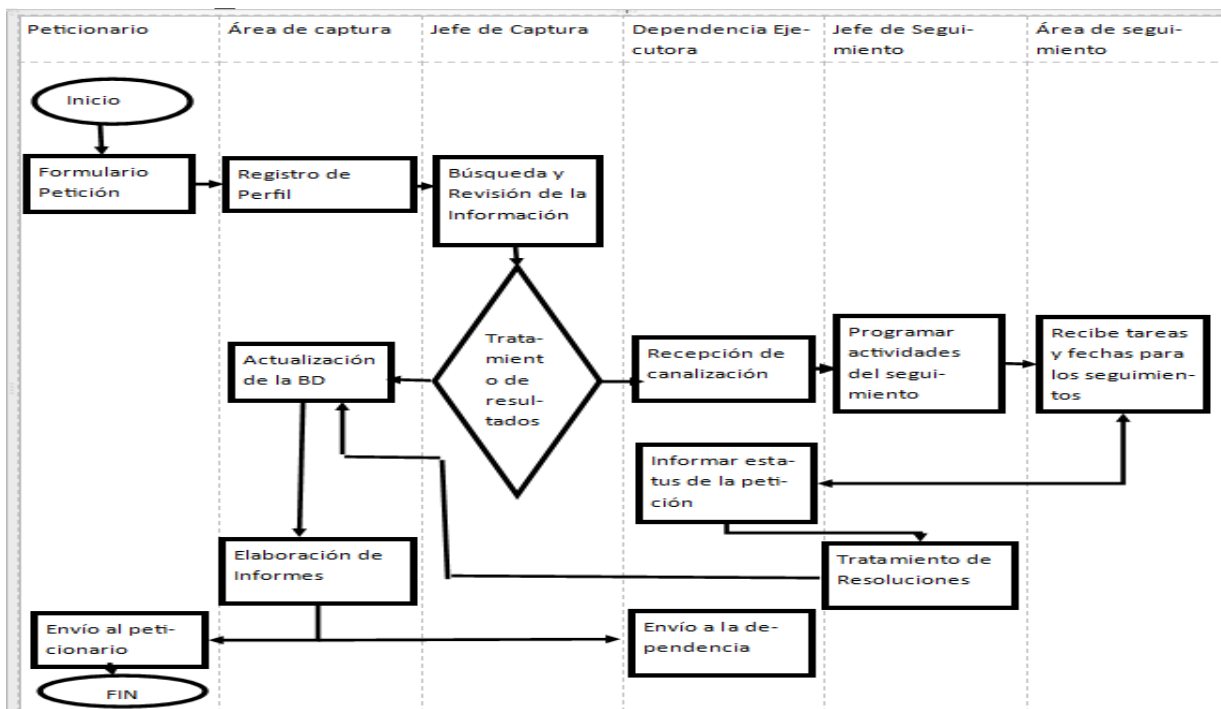
-Ejecución de cargas de trabajo. Al día de recibir la petición ciudadana el área de captura no deberá tardar más de 3 días en la revisión de la información y canalización a las dependencias correspondientes, al transcurrir 15 días después de la canalización de la petición y no tener una respuesta de la dependencia el área de seguimiento procede en programar las fechas y delegar las tareas correspondientes a los seguimientos durante los siguientes 10 días, con el objetivo de procurar la resolución 2 días antes del límite estipulado por ley de la resolución antes de 30 días.

- Niveles de carga de trabajo posibles. Si durante los 6 días de seguimiento no hay respuesta de la dependencia se procede a asignar 2 o 3 responsables de efectuar llamadas y contacto a la dependencia correspondiente, reprogramar las cargas de trabajo en las fechas necesarias para los nuevos seguimientos.

- Tipo de seguimiento durante la ejecución del proceso. El jefe de seguimiento realizará monitoreo activo de cada una de las tareas, para día a día conocer su estatus hasta su conclusión, para tener la situación de la petición y tomar las medidas en tiempo y forma que fueran necesarias en algún percance que estuviera deteniendo la resolución de la petición.

Flujograma del nuevo Proceso. En base al estudio de la documentación se representa el flujograma en la figura 4 de cómo se llevaría a cabo el nuevo proceso a través del sistema workflow.

Figura 4. Flujograma del nuevo proceso



Elaboración propia

FASE 2.1: De selección del sistema

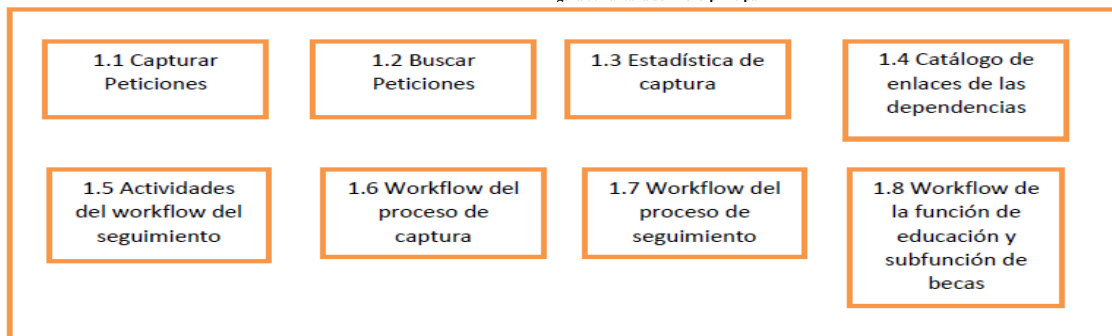
Para este estudio no habrá una selección de SW disponibles en el mercado. Se pretende elaborar el diseño funcional del sistema para posteriormente desarrollarlo a la medida y a las necesidades de la coordinación de atención ciudadana. A continuación se presentan cada una de las pantallas del diseño de la propuesta del SW así como la descripción de sus campos de captura y botones de operatividad.

INTERFAZ 2: aplicaciones cliente

De acuerdo a la interfaz 2 se describe el diseño de las especificaciones que permitan al usuario del flujo de trabajo interactuar, mediante su aplicación cliente, con el entorno de generación de flujo de trabajo. Con el objeto de desarrollar el software que disponga el usuario para interactuar con el motor workflow situado en el entorno de generación de flujo de trabajo y permita solicitarle funciones y servicios con el fin de cumplir con las actividades asignadas.

En la figura 5 se presenta las pantallas principales que deberá contener el sistema:

Figura 5: Pantalla del Menú principal



Elaboración propia

Pantalla de capturar peticiones

En base a los estudios realizados con los usuarios de la Coordinación de Atención ciudadana con respecto a los datos necesarios para la atención de las peticiones de los ciudadanos, y con base en

interfaz 3: aplicaciones invocadas; en la función de manejo y envío de datos relevantes sobre el flujo de trabajo se propone la pantalla de captura. En el que se observan los campos que se requieren para generar datos de la recepción de una nueva petición como lo es un No. de folio, la fecha del documento para los casos en el que se presenta la petición por escrito o algún documento que respalde la petición, se requiere capturar el No. de oficio, fecha y hora de recepción, tipo de petición la cual puede ser escrita u oral, el conducto es decir el medio por el cual se capta la petición puede ser por oficio, atención en los módulos de ventanilla, atención telefónica, audiencias, redes sociales, correo electrónico etc. Se necesitan capturar los datos del peticionario tales como su nombre, edad, género, cargo, País, Estado, Municipio, localidad, calle, etc. área que recibe la petición que puede ser giras, audiencias, la secretaria particular etc. Posteriormente el área de captura genera la información del turno es decir a que dependencia se canalizara la petición lo cual consta de fecha de turno, fecha de conclusión, fecha de acuse, tipo de asunto, dependencia que atenderá, el sector, la región y el responsable de generar el turno. Posteriormente a la captura de los datos del peticionario inmediatamente se desplegará la pantalla para capturar la información del turno en la cual se observan los campos requeridos para recabar la información correspondiente hacia la dependencia que se canalizara la petición para su atención. Una vez capturados los datos del peticionario y turno se despliega el listado de todas las peticiones capturadas con el formato de la tabla B

Tabla B. Listado de peticiones capturadas

No	Folio	Prioridad	Fechas:	Dependencia	Peticionario/ Asunto	Reportes	Conducto
			Recibido Turnado Fecha límite para concluir			<input type="button" value="Ficha peticionario"/> <input type="button" value="Ficha de turno"/>	

Elaboración propia

Ficha peticionario: Al dar clic en esta opción muestra en un archivo PDF los datos del peticionario ingresados en la pantalla de captura.

Ficha de turno: Al dar clic en esta opción muestra en un archivo los datos para turno de atención ingresados en la pantalla de Información del turno.

Pantalla de Buscar Peticiones. De acuerdo a la interfaz 3 de aplicaciones invocadas en la función de manejo de datos se filtra la búsqueda de la información para obtener datos relevantes sobre el flujo de trabajo, con el propósito de facilitar el encontrar ciertas peticiones para su consulta y edición principalmente del área de captura, se presenta la pantalla para buscar las peticiones de acuerdo a los criterios como lo son el número de folio, oficio, nombre del peticionario, asunto y /o fecha de turno.

Catálogo de enlaces de las dependencias En la tabla C se muestra el formato del listado de los enlaces que son la personas intermediarios entre cada dependencia se pretende tener fácilmente el nombre de la persona, su número telefónico y la dependencia a la que pertenece. Al dar clic en este módulo se despliega en pantalla una tabla contenida con sus datos.

Tabla C. Catálogo de enlaces de las dependencias

DEPENDENCIA	ENLACE
	Nombre: Número telefónico:

Elaboración propia

Workflow del seguimiento la figura 5 muestra el submenú de inicio de los módulos que contendrá el sistema workflow del seguimiento al estatus de las peticiones ciudadanas.

Figura 6 Menú del Workflow del Seguimiento

1.5.1 BUSCAR PETICIÓN

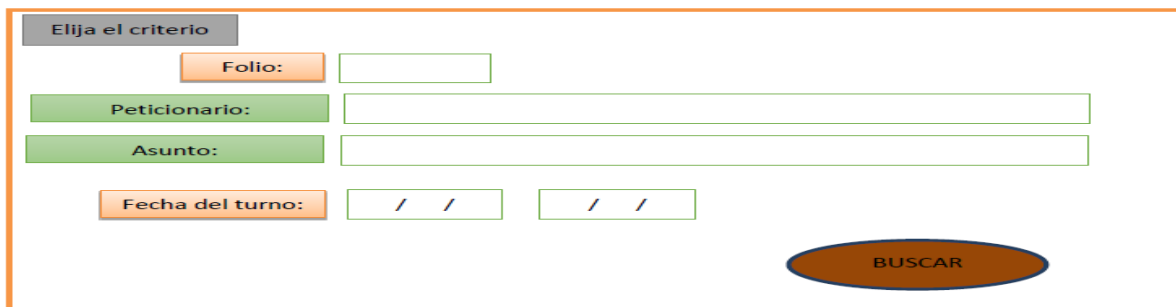
1.5.2 LIBERAR A WEB

1.5.3 ASIGNAR TAREAS DEL SEGUIMIENTO

Elaboración propia

Buscar petición. La figura 7 presenta el módulo que buscara las peticiones para posteriormente proceder a su liberación con la dependencia correspondiente. Al dar clic en el botón de buscar se desplegará el filtro en un listado como la tabla “B” que cumpla con los criterios establecidos.

Figura 7: Buscar petición

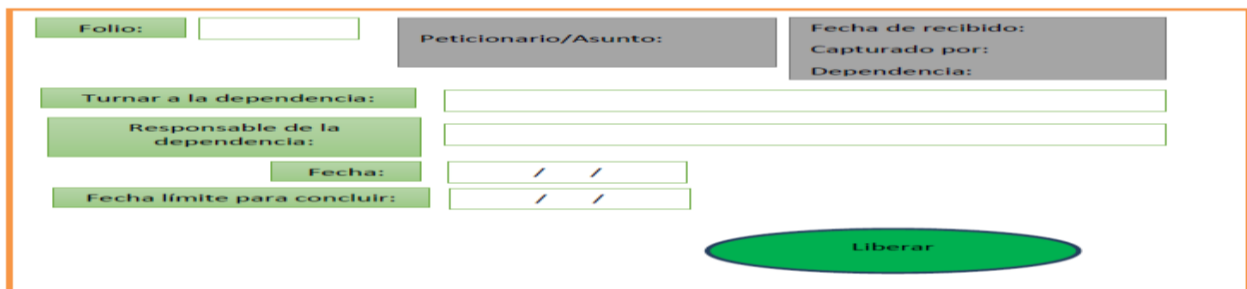


El formulario de búsqueda de peticiones incluye un menú desplegable con la opción "Elija el criterio". A continuación, hay un campo de texto etiquetado "Folio:". Debajo de esto, hay dos campos de texto etiquetados "Peticionario:" y "Asunto:". En la parte inferior izquierda, hay un campo de texto etiquetado "Fecha del turno:" con dos cuadros de entrada de día/mes/año. En la parte inferior derecha, hay un botón ovalado etiquetado "BUSCAR".

Elaboración propia

Liberar a web. La figura 8 muestra el módulo que permite liberar o canalizar la petición a una persona responsable de la dependencia competente.

Figura 8: Liberar a web



El formulario de liberación de peticiones incluye un campo de texto etiquetado "Folio:". A la derecha, hay un campo de texto etiquetado "Peticionario/Asunto:". En la parte superior derecha, hay un campo de texto etiquetado "Fecha de recibido:" y un campo de texto etiquetado "Capturado por:". Debajo de esto, hay un campo de texto etiquetado "Dependencia:". En la parte inferior izquierda, hay un campo de texto etiquetado "Turnar a la dependencia:". Debajo de esto, hay un campo de texto etiquetado "Responsable de la dependencia:". En la parte inferior izquierda, hay un campo de texto etiquetado "Fecha:" con un cuadro de entrada de día/mes/año. En la parte inferior izquierda, hay un campo de texto etiquetado "Fecha límite para concluir:" con un cuadro de entrada de día/mes/año. En la parte inferior derecha, hay un botón ovalado etiquetado "Liberar".

Elaboración propia

Descripción de la pantalla:

Folio: despliega el número de folio de la petición para proceder a su canalización

Turnar a la dependencia: Se selecciona la dependencia ejecutora en última instancia la cual será en su totalidad la responsabilidad de la resolución de la petición.

Responsable de la dependencia: Se selecciona en particular la persona a cargo de dar la respuesta a la petición el cual será responsable en todo momento de proporcionar los status requeridos.

Fecha: Se selecciona la fecha en que el responsable de la dependencia recibió la petición.

Fecha límite para concluir: Se selecciona la fecha como plazo límite en que se deberá resolver el asunto del peticionario.

Liberar: La tabla D muestra el listado de las peticiones que cuentan con un botón que despliega en pantalla la petición como liberada y la alerta que indica que se realizó el procedimiento de canalizarla a la dependencia en turno.

Tabla D. Peticiones Liberadas

No	Folio	Prioridad	Fechas:	Dependencia	Peticionario/ Asunto	Reportes	Conducto
			Recibido Turnado Fecha límite para concluir	Liberado		Ficha peticionario Ficha de turno	

Elaboración propia

Asignar tareas del seguimiento: módulo mediante el cual se dará de alta el responsable de la Coordinación de Atención Ciudadana al que se le asignara una tarea para determinada petición, como lo es: llamadas a los enlaces de las dependencias para saber el status de una petición, contactar al peticionario para dar a conocer la resolución de su petición, calificar el seguimiento efectuado, efectuar modificaciones a la petición como puede ser canalizarla a otra dependencia y registrar quien lo instruye, notificar al responsable de la dependencia la conclusión de la misma. Así como registrar la fecha, hora de la tarea y el status de la tarea (completado, en proceso, pendiente, en espera, suspendido) para el monitoreo de la misma. Así como registrar las observaciones derivadas de cada tarea.

CONFIGURACIÓN DE LOS PROCESOS

Actividades que conforman el proceso de captura para el Workflow, así como el responsable de realizar cada actividad, el número de días que tiene para concluir la actividad, que evidencia se presentara para validar que se ha concluido la actividad, y el estatus en porcentaje del avance de la actividad.

SOLICITUD DE PROCESOS USANDO EL SISTEMA WORKFLOW

De acuerdo a la interfaz 2 aplicaciones cliente, se genera el entorno del flujo de trabajo que permita al usuario acceder a la lista de actividades y efectuar sobre ellas una serie de operaciones:

- Seleccionar las actividades a realizar
- Añadir nuevas actividades
- Suspender temporalmente la ejecución de determinadas actividades
- Eliminar actividades de la lista

Y se genera la propuesta de diseño para los dos entornos vinculados al usuario: el de la generación de flujo de trabajo (workflow enactment service), donde se deberá encontrar el motor de flujo de trabajo (workflow engine), y la interfaz de usuario (user interface).

INTERFAZ 5: Administración y monitorización

Se realiza la propuesta de una aplicación que permita la administración y la monitorización de los procesos de captura y seguimiento a las peticiones ciudadanas, es decir que sea posible efectuar la revisión del estado de los procesos, así como permitir a los usuarios disponer de una completa visión del estado de los procesos y actividades, de su desarrollo, etcétera, es decir, que sean capaces de conseguir una total administración del sistema al poder interactuar con los motores workflow para dar soporte a los procesos.

Workflow del proceso de captura que muestra cómo se visualizara la pantalla del workflow para el proceso de captura, mostrando la actividad a realizar, en el apartado de responsable se elegirá mediante un combo al personal para atenderlos, en días mostrara mediante un calendario la fecha de inicio de la actividad así como su plazo para máximo para cumplirla, en la evidencia aparecerá la opción para adjuntar los archivos correspondientes o validar mediante un checkbox que se ha realizado la actividad.

en el estatus mostrara un indicador verde, amarillo o rojo, de acuerdo al porcentaje de avance de la actividad.

Workflow del proceso de Seguimiento muestra cómo se visualizará la pantalla del workflow para el proceso de seguimiento, mostrando la actividad a realizar, en el apartado de responsable se elegirá mediante un combo al personal para atenderlos, en días mostrará mediante un calendario la fecha de inicio de la actividad así como su plazo para máximo para cumplirla, en la evidencia aparecerá la opción para adjuntar los archivos correspondientes o validar mediante un checkbox que se ha realizado la actividad, en el estatus mostrara un indicador verde, amarillo o rojo, de acuerdo al porcentaje de avance de la actividad. En la tabla E se visualiza como el Jefe de seguimiento observara el listado para monitorear las actividades que tiene asignado al personal.

Tabla E. Pantalla del Jefe de Seguimiento:

Responsables	Actividad	Fecha/hora conclusión	Evidencia	Status

Elaboración propia

La tabla F muestra el listado en el cual el personal únicamente vera individualmente las tareas que tiene pendientes para realizar.

Tabla F. Pantalla del Personal de Seguimiento:

Actividad	Fecha/hora de conclusión	Evidencia	Status

Elaboración propia

Workflow de la función de educación y subfunción de becas. Al canalizar las peticiones de atención ciudadana hacia las dependencias de primer nivel, el sistema cargará en automático un encabezado con los datos necesarios del peticionario contenidos en la ficha técnica y cómo se visualizará la pantalla del workflow para el proceso de Becas para la Secretaria de Educación, mostrando la actividad a realizar, en el apartado de responsable se elegirá mediante un combo al personal para atenderlos, en días mostrara mediante un calendario la fecha de inicio de la actividad así como su plazo para máximo para cumplirla, en la evidencia aparecerá la opción para adjuntar los archivos correspondientes o validar mediante un checkbox que se ha realizado la actividad, en el estatus mostrara un indicador verde, amarillo o rojo, de acuerdo al porcentaje de avance de la actividad.

PANTALLAS DE LOS REPORTES OBTENIDOS:

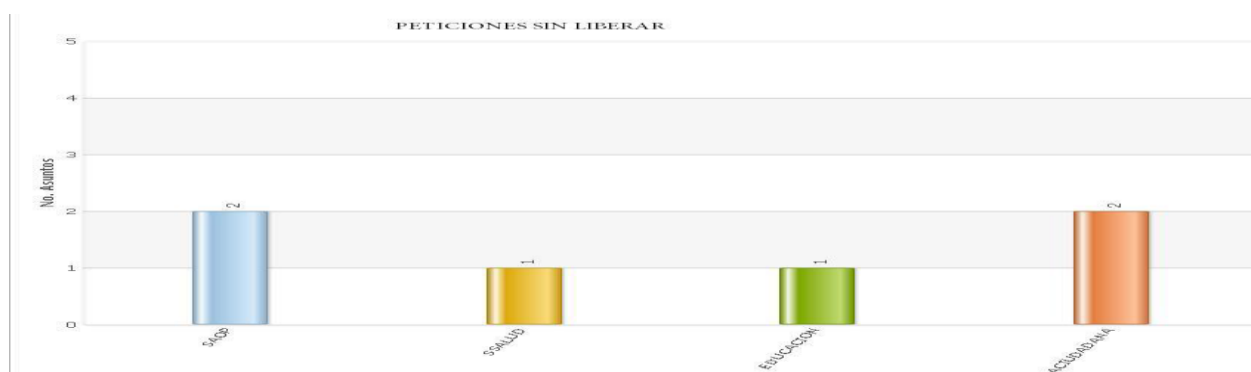
De acuerdo a la interfaz 3 de aplicaciones invocadas en la función de manejo de datos se describen los siguientes reportes y gráficas para el envío de datos relevantes sobre el flujo de trabajo, representa la boleta de turno en el cual este reporte facilitará a la Coordinación de Atención Ciudadana y a las Dependencias el desplegar de una manera rápida el detalle de los datos del ciudadano y asignar un folio de la petición que se entregara de manera impresa al peticionario para consultas del estatus de su petición. Facilitando la visualización del resumen del asunto y su solicitante. Ya que actualmente no se cuenta con un reporte que relacione los datos del peticionario con el asunto solicitado, lo que complica asociar con cada ciudadano su solicitud puesto que hay que recurrir al archivo de papel físico para su consulta.

Este reporte tiene la función de proporcionar al Área de atención ciudadana los datos del ciudadano así como los seguimientos que se han efectuado para la resolución de la petición. Este reporte se obtiene de los campos capturados en la pantalla capturar peticiones de los formularios de datos del peticionario y del asunto y del formulario de liberación de los Asuntos ya que actualmente no se cuenta con

registro de los seguimientos o acciones que sean efectuado por parte de atención ciudadana para la resolución a las peticiones, lo que retrasa dar un estatus al ciudadano cuando requiere saber la situación de su petición.

Gráfica de peticiones sin liberar: En la figura 9 se visualiza la gráfica para que el jefe de captura tenga el total de las peticiones que ya han sido revisadas por su parte y que cumplen con la información necesaria para que proceda el jefe de seguimiento a su liberación con la correspondiente dependencia. Pues no se cuenta con un dato preciso y en tiempo real de las peticiones que ya están canalizadas a la dependencia correspondiente y las que aún están pendientes, lo que resulta complicado para diferenciar si están liberadas las peticiones. Se obtiene del registro de las peticiones que aún no se ha modificado su estatus a “liberado” en la pantalla de liberar a web.

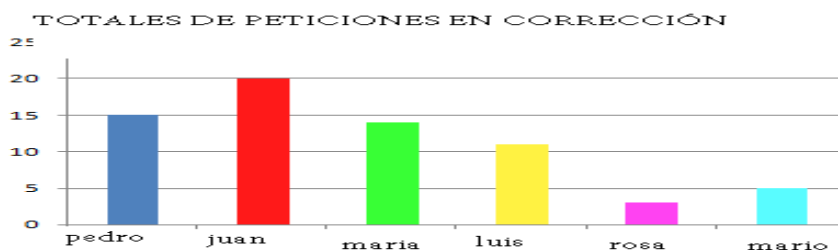
Figura 9 Gráfica de peticiones sin liberar



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Gráfica de peticiones para correcciones por persona: La figura 10 muestra la gráfica del jefe de captura para saber la cantidad de peticiones que tienen para efectuar correcciones de errores por parte de su personal, lo cual le permitirá redistribuir las cargas de trabajo así como saber cuáles son las personas que están cometiendo más errores en la captura. Pues no se tiene actualmente el dato preciso de los usuarios que cometieron el error en la captura, para permitir reasignar a esa misma persona el re trabajo de la petición. Se obtiene del Workflow de captura del campo de selección del responsable de corrección.

Figura 10. Grafica del jefe de captura

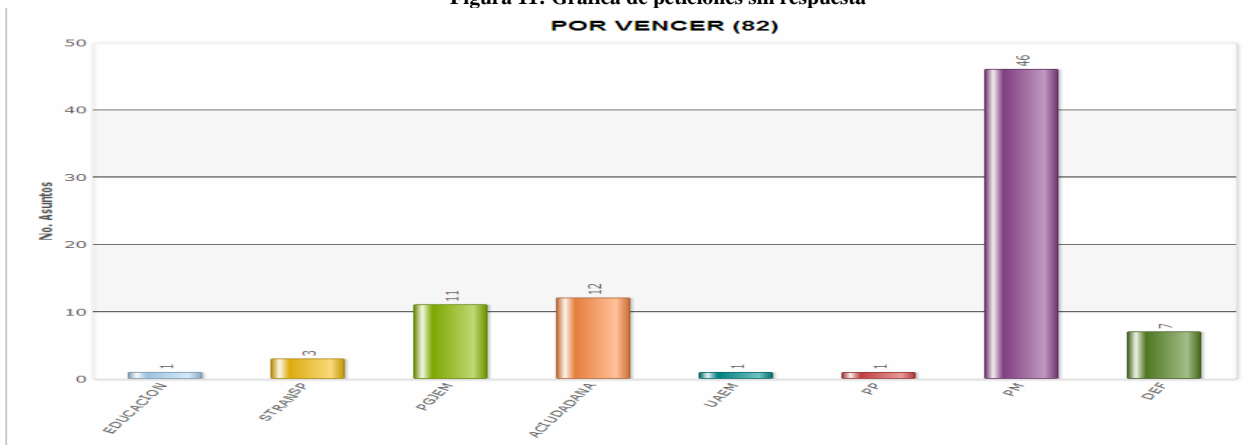


Elaboración propia

Gráfica de peticiones sin respuesta. La figura 11 despliega la gráfica que proporcionara al jefe de seguimiento las peticiones de las cuales no se ha obtenido respuesta en un plazo de 5 días o más, lo cual servirá para proceder a activar las actividades del seguimiento hacia ese folio de la petición. Puesto que hoy en día no se tiene una fecha anticipada de las peticiones cuando están próximas a vencer en su plazo que permita darle prioridad para su atención antes de su vencimiento. Se obtiene de la actividad

10 del Workflow del seguimiento de todas aquellas peticiones que aún no tienen la verificación de haber contactado al peticionario.

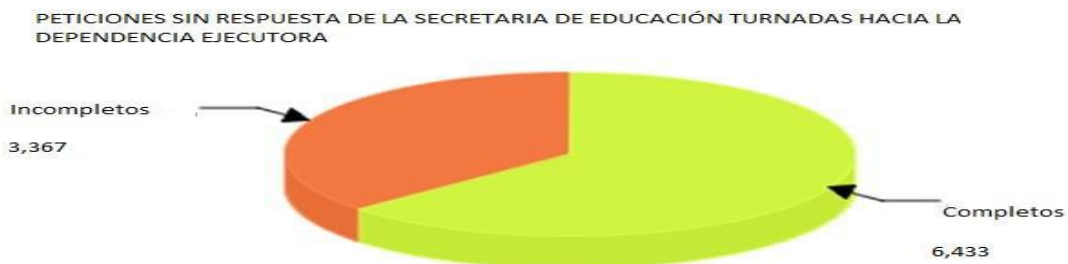
**Figura 11: Gráfica de peticiones sin respuesta
POR VENCER (82)**



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Gráfica de Turnos de la dependencia de primer nivel hacia las dependencias ejecutoras. La figura 12 contiene la gráfica con que el área de seguimiento sabrá cuantas peticiones sin respuesta ya se han canalizado hacia el nivel de dependencia ejecutora para su atención. Ya que actualmente no se cuenta con un dato preciso de las peticiones incompletas por parte de las dependencias ejecutoras, lo que complica el tener el dato para presionar a las dependencias para su resolución. Se obtiene de la actividad 5 del workflow al seleccionar el enlace al que se canaliza la petición.

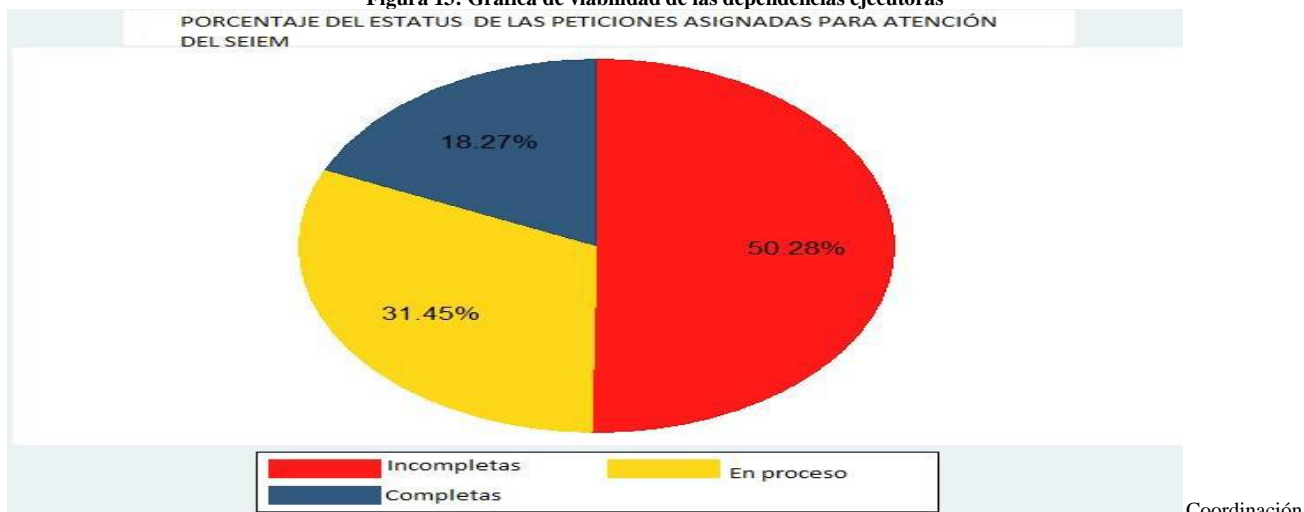
Figura 12: Gráfica de turnos de las dependencias de primer nivel hacia las dependencias ejecutoras



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Gráfica de viabilidad de las dependencias ejecutoras. La figura 13 muestra la gráfica del área de seguimiento con la cual conocerá el porcentaje de peticiones que tiene la dependencia ejecutora en valoración, así como cuantas ya han sido completadas y el total de incompletas. Pues actualmente no se cuenta con un dato de las peticiones incompletas de cada dependencia ejecutora para saber cuáles son las que cuentan con peticiones más atrasadas y fortalecer con llamadas de seguimiento a esas dependencias. Se obtiene de la actividad 6 del workflow del seguimiento del campo de selección de estatus de la actividad.

Figura 13: Gráfica de viabilidad de las dependencias ejecutoras
 PORCENTAJE DEL ESTATUS DE LAS PETICIONES ASIGNADAS PARA ATENCIÓN DEL SEIEM



de Atención ciudadana, 2014

Gráfica de llamadas de seguimiento. Con la gráfica de la figura 14 el jefe de seguimiento podrá monitorear el estatus de la cantidad de llamadas efectuadas por parte de su personal hacia la dependencia ejecutora para saber la situación de la petición. Ya que actualmente no se cuenta con un reporte actualizado del personal de atención ciudadana que haya efectuado las tareas de llamadas de seguimiento en tiempo y forma. Se obtiene de la actividad 7 del workflow del seguimiento al dar clic en el campo de verificación de las llamadas efectuadas.

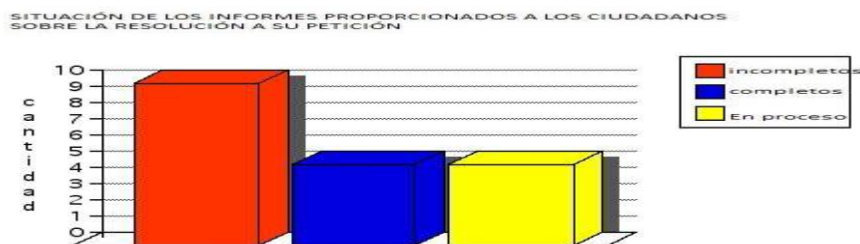
Figura 14 Gráfica de llamadas de seguimiento
 Estatus de las llamadas de seguimiento a efectuar hacia el SEIEM



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Gráfica de Informes de resolución al peticionario. La figura 15 contiene la gráfica con la cual el jefe de seguimiento podrá monitorear el estatus de los informes de la resolución final de las peticiones dados a conocer al ciudadano. Ya que actualmente no se informa inmediatamente al peticionario la resolución a su solicitud lo que implica traslados de los ciudadanos hacia atención ciudadana para poder conocer la situación a su petición. Se obtiene de los estatus de la actividad 10 del workflow del seguimiento.

Figura 15: Gráfica de Informes de resolución al peticionario



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Estadísticas de tiempos de atención: Con la gráfica de la figura 16 el jefe de la dependencia de primer nivel y la coordinación de atención ciudadana podrán obtener el dato de cuantas solicitudes se atendieron en tiempo y cuantas se postergaron de las fechas programadas. Actualmente no se cuenta con el dato preciso de que dependencias han atendido las solicitudes fuera del tiempo programado para permitir dar un seguimiento más detallado a esas dependencias. Se obtiene de la fecha inicial de la actividad 1 del workflow de la función de educación en comparación con la fecha final de la actividad 5 del mismo workflow. Con un corte mensual para un dependencia ejecutora en particular.

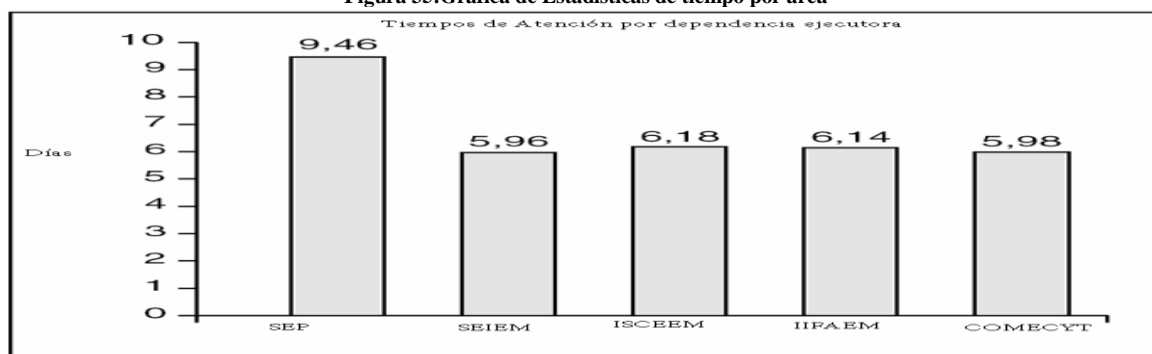
Figura 16 Gráfica de Estadísticas de tiempo de atención



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Estadísticas de tiempos de atención por área: Con la gráfica de la figura 17 el jefe de la dependencia de primer nivel y la coordinación de atención ciudadana podrán obtener el dato del tiempo que se está tardando cada dependencia ejecutora en resolver las solicitudes. Ya que actualmente no se cuenta con el número de días en concreto que se tardan para dar una resolución a las peticiones y se complica saber que dependencias son las que requieren más llamadas de seguimiento de la resolución. Se obtiene de la fecha inicial de la actividad 1 del workflow de la función de educación en comparación con la fecha final de la actividad 5 del mismo workflow. Para todas las dependencias ejecutoras.

Figura 35: Gráfica de Estadísticas de tiempo por área



Coordinación de Atención ciudadana, 2014

Ventajas observadas después de la propuesta:

- Se tendrá un control de las actividades del personal de atención ciudadana el cual permitirá distribuir las cargas de trabajo y facilitar la asignación de tareas.
- Control de los procesos y posibilidad para monitorear el estado actual de las tareas así como observar la evolución del trabajo realizado.
- Se lograra una calendarización más puntual de la conclusión de las tareas para agilizar los tiempos en la resolución en las peticiones ciudadanas.
- Se tiene una definición más clara de los procedimientos para la captura y seguimiento de la demanda ciudadana.
- Se podrá adjuntar evidencia en la conclusión en cada uno de los pasos de los procedimientos para validar que efectivamente se han cumplido.
- Se podrá dar de una manera más ágil el estatus a la ciudadanía sobre la situación hacia su petición.
- Se definen funciones y roles de las áreas involucradas en la operación del sistema workflow.
- Eficiencia en cuanto a mejora de los costos internos (transporte en envío de documentos, reducción de tiempos en los procesos asociados a documentos, toners, papel, espacio de almacenamiento)
- Se contará con una mejor organización y clasificación de la información que facilitar la búsqueda y consulta mediante reportes gráficos para una mejor interpretación y toma de decisiones.
- Se tendrán reportes ejecutivos en web que facilitaran al gobernador consultar de manera rápida y concisa la información a través de dispositivos móviles, para obtener los datos de las peticiones cuando se encuentre en giras de trabajo en las localidades específicas.

FASE 3: Implantación del sistema workflow

Esta fase tiene como objetivo albergar físicamente el sistema workflow propuesto en el entorno de trabajo de la organización, esto es, en los servidores dedicados a tal fin. Debe prepararse el entorno de trabajo mediante su adecuación frente a los parámetros de configuración del sistema previamente establecidos y que constituyen sus necesidades reales durante el proceso de implantación. Además, se instalan las aplicaciones informáticas que sirven de soporte a la gestión del proceso. (González, 2006).

Criterios para implementar los procesos del Workflow de Atención Ciudadana.

Con el fin de generar compromiso, cambios y orientación en los procesos, se considera necesario establecer las siguientes actividades, como condiciones determinantes para implementar los procesos:

- Generar grupos de trabajo entre el personal para llevar a cabo las tareas de captura y seguimiento, asignando los peticionarios y dependencia a cada equipo de trabajo así como un responsable del cumplimiento de las actividades.
- Identificar plenamente entre el personal las actividades para cumplir el proceso de captura y seguimiento.
- Programar una agenda de trabajo en donde se establezca una visión compartida para la cooperación del personal en cumplir con sus tareas en las fechas establecidas en el sistema workflow y cargar en cada paso del proceso la correcta evidencia para su validación.
- Concientizar al personal sobre cuál sería la ganancia en tiempo y evitar re trabajos si todos participan y se comprometen con las nuevas actividades del proceso y cuál sería la perdida si una actividad no se integra a los procesos del sistema diseñado.

Lo anterior, con el fin de que las diferentes personas que participen en el proceso no perciban esto como un esfuerzo adicional que no redunde en las mejoras de su trabajo.

Formación: Posteriormente se llevaran a cabo las siguientes actividades de formación las cuales tiene como objetivo la capacitación del personal para el uso del sistema Workflow. Primeramente se trabajara con el área de captura (principalmente el personal de ventanilla y recepción) para que identifique todos los campos a llenar en los formularios de datos del peticionario y de generación de turnos. Cabe destacar

que cada espacio será obligatorio introducir datos pues de lo contrario no permitirá guardar los cambios generados, a su vez el área de captura deberá capacitar a los ciudadanos que lo requieran para que ellos mismo puedan acceder vía web al formulario de captura de datos del peticionario y ellos mismos puedan ingresar su información y el asunto de su petición. El jefe de seguimiento debe identificar la parte del sistema donde se selecciona a los responsables encomendados para contactar a los enlaces de las dependencias, así como ubicar el apartado donde generara las actividades competentes al seguimiento y asignarles la fecha de plazo límite para concluir las, diariamente se monitoreara en listado las tareas que tiene cada integrante de su equipo, el estado y avances de cada tarea. Es importante que cada personal de seguimiento inmediatamente refleje en el sistema el proceso de sus tareas y vaya actualizando el estado de las mismas hasta llegar a su conclusión.

Instalación de las aplicaciones: Se requiere de la instalación de aplicaciones informáticas de soporte como lo es el firewall, el IPS, etc. los cuales fungirán como mecanismos de seguridad del sistema. Procurando una instalación transparente que ayude a protegerse contra ataques externos e internos. Con un plan de seguridad que mejor se adapte a las necesidades de la organización procurando no afectar la latencia a la red, en la operación diaria. Y que se cuente con las funcionalidades de:

- Alto rendimiento en la red
- Cumplir con diversas capas de alta disponibilidad
- Ser simple, estándar e interoperable
- Incluir tecnologías de detección eficiente
- Filtros de vulnerabilidad

FASE 4: Simulación

Esta fase pretende un test para verificar el correcto funcionamiento del sistema workflow y la configuración establecida para el proceso de captura y seguimiento de la demanda ciudadana, para posteriormente, activar el sistema.

Definición de los objetivos: En primera estancia se establecen los siguientes objetivos que se pretenden cubrir en la simulación del sistema

- Se pretende la capacitación de los usuarios sobre el uso del sistema
- Verificar que el sistema almacene correctamente la información en las bases de datos
- Verificar que estén dados de alta en el sistema los enlaces responsables de cada dependencia para el seguimiento de las peticiones.
- Verificar la alta de las tareas asignadas por el jefe del seguimiento, así como que cada responsable pueda visualizar las actividades a realizar.
- Monitorear la correcta actualización de los estados de las actividades del seguimiento así como la información derivada de las mismas.
- Comprobar la correcta información desplegada en los reportes del sistema.
- Detectar posibles errores de programación en la operatividad del sistema.

Plan de pruebas: Se configura el plan de pruebas referente a la simulación del proceso que cubra los requisitos u objetivos previamente propuestos. En él se especifica las fechas de inicio y finalización de las pruebas, los miembros del equipo que participan en la simulación, las tareas que comprende y los resultados previstos. Con el objeto de detectar posibles fallas a corregir, se realizará una vez antes de activar el sistema y cada que se soliciten modificaciones o adecuaciones en el sistema.

Ejecución del test: Se opta por emplear un conjunto de las peticiones reales recibidas en el transcurso del mes para verificar el funcionamiento del proceso en el mismo entorno donde posteriormente se efectuara.

FASE 5: Operativa – activación del sistema

Esta frase pretende situar el sistema en modo operativo. Por lo que el equipo de trabajo se deberá reunir para debatir sobre la situación del entorno de trabajo y asegurarse de que este cumple los requisitos necesarios para llevar a cabo la ejecución del sistema con la configuración definitiva. Si se presenta algún inconveniente, puede retomar las fases de diseño e implantación para cubrir las deficiencias con modificaciones oportunas. Es importante mencionar que antes de proceder a la activación del sistema el personal de la organización implicado en el proceso debe ser informado de este hecho.

Estabilidad del entorno: Al concluir la etapa de simulación sin errores es decir se cumplen los resultados previstos en una correcta operatividad de las aplicaciones, y en cada actividad se cuentan con los roles necesarios para cumplirlas se trasladara la versión final del sistema Workflow al servidor principal de aplicaciones web de la gubernatura así como migrar las bases de datos correspondientes y se verifica en cada equipo de cómputo de la gubernatura el adecuado desempeño del sistema con el fin de comprobar el entorno definitivo. Si la simulación se ha llevado a cabo en los equipos reales a de comprobarse que no ha variado ningún parámetro del entorno de trabajo. De esta forma, el equipo de trabajo se asegura de que el sistema y los elementos implicados en el proceso no se han visto alterados, lo que garantiza una ejecución estable. Se verifica que las aplicaciones informáticas están correctamente instaladas y funcionan adecuadamente, que el conjunto de documentos del proceso está activo y accesible, y que los usuarios o roles se encuentran operativos y correctamente asignados a sus actividades y recursos. Si la simulación se ha llevado a cabo en equipos dedicados expresamente a tal fin, el equipo de trabajo debe asegurarse de que esta configuración se traslade a los equipos definitivos, adaptándola al entorno de destino. Se trata de comprobar que, tras la simulación, el sistema queda configurado en su entorno definitivo y con los parámetros establecidos en la fase de implantación (González, 2006).

Comunicación de la activación: Se emitirá un oficio a los coordinadores, secretarios y jefes de más alto rango de cada dependencia involucrada en el proceso, para que se encarguen de difundir entre su personal la nueva forma de operar el procedimiento, con el fin de que se preparen para ello y localicen posibles fallos en su ejecución efectuando sus tareas a través del sistema y dialogar con el personal para que cambie sus paradigmas de efectuar su trabajo de la manera tradicional y se acostumbre a utilizar la tecnología del sistema workflow.

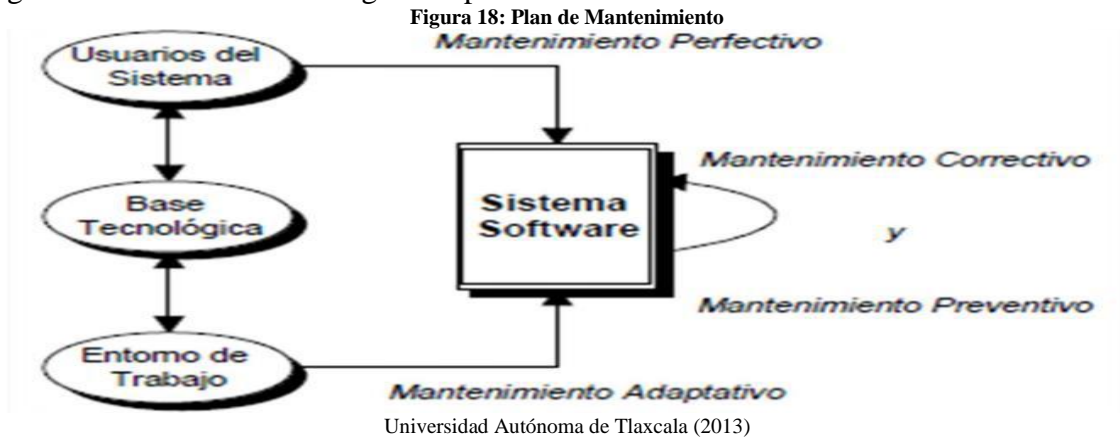
Activación del proceso: La Subcoordinación de Informática activa el módulo de ejecución del SW en el servidor principal el cual permitirá comenzar con la secuencia de actividades y se pone en marcha la fase de mantenimiento.

FASE 6: Mantenimiento

En esta fase no es propiamente una fase que ha de realizarse tras activar el sistema en modo real, si no constituye una serie de actividades que deben estar unidas al proceso durante todo su ciclo de vida. El personal dedicado a la administración y supervisión del proceso debe velar por su correcto funcionamiento, comprobando que su ejecución se ajusta a los parámetros previstos y solventando los posibles fallos y alteraciones. En el caso de que se detecten reiterados fallos y continuas situaciones de alteración del sistema por cualquier motivo, el equipo de trabajo puede volver a retomar la fase de implantación con el fin de encontrar aquellos aspectos de la configuración del sistema causantes del mal funcionamiento.

Se constituye un plan de mantenimiento con una serie de actividades para verificar el proceso y los aspectos relacionados en su funcionamiento se hallan bajo las condiciones adecuadas.

En la figura 18 se confecciona el siguiente plan de mantenimiento:



Se efectuara un mantenimiento correctivo que tiene por objetivo localizar y eliminar los posibles defectos de los programas. Un defecto en un sistema es una característica del sistema con el potencial de causar un fallo. Un fallo ocurre cuando el comportamiento de un sistema es diferente del establecido en la especificación. Por lo que se asigna una persona de Informática para estar velando y operando continuamente el sistema, además de registrar en el call center todas las llamadas de reporte del sistema por parte de los usuarios.

Entre otros, los fallos en el software pueden ser de:

- Procesamiento, por ejemplo, salidas incorrectas de un programa. Los reportes se verificarán diariamente y establecerá una estrecha relación con el personal clave de atención ciudadana para verificar los resultados arrojados por el sistema.
- Rendimiento, por ejemplo, tiempo de respuesta demasiado alto en una búsqueda de información. En caso necesario se optimizarán las operaciones de SQL para reducirlos a su manera más sencilla para evitar entrelazar numerosas tablas en una consulta, igualmente verificar que no haya discontinuidades en la red por lo que habrá que monitorear la velocidad de transferencia y la comunicación con el servidor principal del sistema.
- Programación, por ejemplo, inconsistencias en el diseño de un programa. Las cuales a la detección inmediatamente se trabajará en desarrollar la falla de programación.
- Documentación, por ejemplo, inconsistencias entre la funcionalidad de un programa y el manual de usuario. Se verificará a detalle las pantallas arrojadas en el sistema que sean acordes a las expuestas en el manual así como que sea clara la explicación de la funcionalidad de cada uno de los campos y las pantallas que se despliegan al operar los botones del sistema. Así como abra sesiones de capacitación con equipo de video proyección para ir operando paso a paso el sistema de acuerdo al manual.

Se prevé un mantenimiento adaptativo el cual permita acoplarse a los cambios en el entorno software los cuales pueden ser de dos clases:

- En el entorno de los datos, por ejemplo, al dejar de trabajar con SQL server 2008 y sustituirlo por un sistema de gestión de bases de datos relacionales a una versión actual o incluso estar en posibilidades de migrar las bases a otros DBMS.
- En el entorno de los procesos, por ejemplo, para estar en posibilidad de migrar a una nueva plataforma de desarrollo con componentes distribuidos, Java, ActiveX, etc. Para el caso de java se permite conectar sin problema las bases de SQL al IDE de nuestra preferencia siempre y cuando sea con el driver correcto a la versión, además la estructura de los ASP podría migrarse a JSP con la misma lógica y funciones del sistema workflow. Lo cual permitiría estar a la vanguardia ante nuevas generaciones de hardware aproximadamente de cada dos años, nuevos sistemas operativos o versiones de los antiguos que se anuncian regularmente, y mejoras en los periféricos o en otros elementos del sistema.

- En el mantenimiento perfectivo se seguirá muy de cerca el procedimiento de las peticiones de atención ciudadana para identificar los cambios en los requisitos del Workflow, Desde algo tan simple como cambiar el formato de impresión de un informe, hasta la incorporación de un nuevo módulo aplicativo. Para lograr las actividades para mejorar o añadir nuevas funcionalidades requeridas por el usuario.

En la última etapa del mantenimiento preventivo que permita la modificación del sistema para mejorar sus propiedades (por ejemplo, aumentando su calidad y/o su mantenimiento) sin alterar sus especificaciones funcionales. Se propone incluir sentencias que comprueben la validez de los datos de entrada, re estructurar los programas para mejorar su legibilidad, o incluir nuevos comentarios que faciliten la posterior comprensión del programa. Así como incluir bibliotecas de código para facilitar su reutilización.

Conclusiones

A través de la metodología de Jesús González Lorca MIWEC se obtiene la elaboración práctica de cada fase, obteniendo la propuesta de un Sistema Workflow para la Gubernatura del Estado de México el cual permite ejercer un alto grado de control sobre los procesos y permitir diseñar de forma gráfica la secuencia de actividades que los componen.

Se obtiene una propuesta de workflow donde se describe la configuración basada en cliente/ servidor ya que este modelo ofrece todos los beneficios de la arquitectura de bases de datos compartidas y además cuenta con la capacidad de controlar, monitorizar y gestionar la aplicación workflow desde el servidor. Siendo capaz de manejar clientes remotos para los accesos web al sistema.

La aplicación de la metodología encaminó al rediseño del proceso de los mecanismos actuales de control y seguimiento de los procedimientos de la demanda social en el Estado de México de la coordinación de atención ciudadana por medio del sistema workflow para permitir la supervisión de la ejecución de la atención a las peticiones ciudadanas, equilibrar las cargas de trabajo, reasignar las actividades y generar estadísticas del rendimiento con el fin de apoyar a la toma de decisiones para eficientizar en tiempo y forma los requerimientos de la población.

Los procesos obtenidos del sistema Workflow apoyan al análisis y registro de la demanda social, el seguimiento con los enlaces en particular de cada dependencia ejecutora, y la validación de cada etapa del proceso, para detectar en que estatus de resolución se encuentran las peticiones y tomar medidas oportunas para agilizar los contratiempos presentados en cada actividad.

La propuesta del sistema Workflow permite adjuntar en electrónico, la evidencia de soporte para cada actividad del workflow y el uso del correo electrónico, que además de permitir validar la documentación al instante y efectuar modificaciones instantáneas en los casos necesarios, también ayuda al ahorro de papelería y reduce al uso de personal para transportar documentación de una dependencia a otra.

Se menciona la configuración de Software y Hardware necesarios para el desarrollo, implementación y seguridad del sistema workflow, un plan de simulación para ejecutar un test del rendimiento del sistema antes de su activación. Así como un plan de mantenimiento preventivo, correctivo y adaptativo del sistema.

En resumen se logran obtener mejoras que benefician a la organización, avanzado en nivel tecnológico y administrativo.

Referencias bibliográficas

- DAVENPORT (1996) “Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la Tecnología de Información” Madrid: Díaz de santos
- ESTROFA (1998) “Especificaciones para el tratamiento de flujos automatizados” Novática: Revista de la Asociación de Técnicos de Informática, ISSN 0211-2124.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO (2010) “Manual de organización de la Unidad de apoyo a la Administración general del Gobierno del Estado de México”.
- GONZÁLEZ LORCA, Jesús. (2006). “Sistemas Workflow Funcionamiento y metodología de implantación”. España. Ediciones Trea.
- HALES, K. (1998) “Workflow in context” workflow hand book, Chichester, weley
- HILERA GONZÁLEZ, J.R (1998) “El papel de la documentación en la gestión automatizada de los flujos de trabajo”, Revista General de Información y documentación vol. 8.
- HOLLINGSWORTH, D (1995) “The workflow reference model”, Winchester:Workflow Management Coalation.
- JÜRGEN, Jung (2004) “Mapping of business process models to workflow”. Ed. InstitutsfürWirtschaftsinformatik"
- MARTÍNACEBES (1991) “Las tecnologías de Información en el proceso de modernización de la Administración Pública” Tecnimap 89, Madrid. - MELINKOFF, Ramón. (1990) “Los procesos administrativos” Editorial Panapo. Caracas.
- NICK RUSSELL, Arthur H.M. (2000) “Workflow control-flow patterns”.ed.BPM Group, Queensland University of Technology
- REIJERS, Hajo A. (2002) “Design and Control of Workflow Processes”. Ed. EindhovenUniversityPressFacilities
- SAATY, T.L “Decision making for leaders: the analytichierachy process or decision in a complex world”, Pittsburg: RWS.
- SOREN PETER Nielsen, Carol Easthope, Pieter (2000) “Using Domino Workflow” ed. International Business Machines Corporation
- WESKE (2001) “Analysing, modelling and improving workflow application development processes”, Software ProcessImprovement and practice, vol.6
- WORKFLOW AUTOMATION CORPORATION (WAC, 1998) “Workflow automation: new opportunities fo rdramatic IT results” Ontario, Canadá
- WORKFLOW MANAGEMENT COALITION WFM (1998, a) “Interface 1, process definition interchange process model”, Winchester.

- WORKFLOW MANAGEMENT COALITION WFM (1998, b) “Programming Interface (Interface 2 & 3) Specification”, Winchester.
- WORKFLOW MANAGEMENT COALITION WFM (1999) “Terminology and glossary”, Winchester.

**PLAN DE MEJORA Y DESARROLLO DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS
ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

ARACELI ROMERO ROMERO

Universidad Autónoma del Estado de México

chelitos_2@hotmail.com

ALEJANDRO HERNÁNDEZ SUÁREZ

Universidad Autónoma del Estado de México

direccion1317fca@gmail.com

VERÓNICA BENÍTEZ PÉREZ

Universidad Autónoma del Estado de México

veronica.benitez.perez@hotmail.com

Resumen

Cuando por circunstancias de la vida somos actores de acontecimientos significativos que creemos pueden influir de una manera por demás positiva para el bienestar de toda una comunidad o inclusive de todo un país, y vemos que no está sucediendo así, debemos hacer todo lo posible, todo lo que esté a nuestro alcance para que dicho acontecimiento se lleve a buen término y de los mejores resultados de que sea capaz, en éste caso, el acontecimiento a que me refiero es el surgimiento y desempeño del Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación de una Institución de Educación Superior (IES), en específico a su desempeño que desde su inicio tubo, él que tiene ahora, y él que puede llegar a tener en un futuro a mediano plazo, en beneficio de la sociedad mexicana, y es que al analizar su desempeño inicial y el actual se ve que se está perdiendo la oportunidad de ayudar al país a salir más rápido de su atraso tecnológico en que se encuentra, y para que esto se corrija, por decirlo así, se propone la aplicación de un Plan de Mejora que le permita a esta institución seguir proporcionando los servicios de la investigación científica aplicada que dejo de prestar, y al mismo tiempo continúe aplicando sus programas de postgrado de alto nivel que es a lo que literalmente se está dedicando actualmente.

Palabras clave: *Plan de Mejora, centro de investigación, ciencias económico administrativas, TIC, IES.*

Abstract

When life circumstances are actors of significant events that we believe may influence in a way other positive for the well-being of an entire community or even of an entire country, and we see that it is not happening as well, we must do everything possible, everything within our reach to take this event to fruition and the best results that is able in this case, the event to which I refer is the appearance and performance of the Center for research in economic sciences - administrative and information technology and advanced communication of an institution of higher education (IES), in specific to its performance since its inception tube, which now has, and it can have in a future medium-term benefit of Mexican society, and is that by analyzing their initial performance and the current is the opportunity to help the country get out more is being lost faster than its technological backwardness that is , and so this is corrected, so to speak, proposes the implementation of a Plan of improvement, allowing this institution to continue providing the services of applied scientific research that I leave pay, and at the same time continue to implement their programmes of graduate of high level which is what literally is up now.

Key words: *Plan of improvement, research, economic and Administrative Sciences, ICT, IES Center.*

INTRODUCCIÓN.

Es necesario, generar dentro de su misma estructura orgánica, un cambio en el paradigma de su misión y visión hasta modificar la forma de interrelación de las mismas Subdirecciones que la administran, para poder romper la inercia burocrática que se tiene y buscar dentro de los medios que existen, el proceso administrativo por demás complicado y tedioso, pero legal y efectivo, en el que se pondrá en juego toda la voluntad política y sapiencia de el personal directivo del centro de investigación y del IES, para lograr los cambios y la implementación de los recursos humanos y materiales que se necesitan para sacar adelante éste Plan de Mejora propuesto, ya que en éste plan se contempla la creación de un grupo especial de investigadores multidisciplinarios, la creación de una red nacional de oficinas satélites conectadas al centro de investigación mediante la red de telecomunicaciones del propio Instituto, mejorar las relaciones internas de la organización y optimizar los postgrados que se imparten.

Por tanto, este trabajo tiene como objetivo que los Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación vuelva a dar el servicio de la investigación científica aplicada a los sectores productivos del país, acelerando el desarrollo tecnológico y la innovación en la producción de las empresas mexicanas, sobre todo en las pequeñas y medianas que representan aproximadamente el 80 % de nuestra economía.

DESARROLLO

Dada la situación actual del país en general, respecto a su falta de aprovechamiento de los avances de la ciencia aplicada (considerada como la aplicación del conocimiento de una o varias aéreas especializadas de la ciencia para resolver problemas prácticos) para la solución de la mayoría de sus problemas de producción, que es mínima y deja mucho que desear, debido entre otras cosas a la falta de cultura tecnológica y de planes intrínsecos

comprometidos con los medio de producción de bienes y servicios y de la misma población, así como también por la parte económica debido a que es costosa y la gran mayoría de estas empresas que requieren la incorporación de la tecnología carecen de recursos económicos y por lo tanto no dedican prácticamente ningún porcentaje económico a la investigación aplicada para sus propios procesos productivos, esto debido marcadamente a su devenir histórico y a la falta de un programa nacional de planeación de desarrollo congruente a la situación que se tiene.

Por eso la investigación científica y tecnológica constituyen de hecho los elementos fundamentales para planear un proyecto amplio y completo de crecimiento y ofrecer a la nación mexicana el desarrollo requerido mediante el avance del conocimiento tecnológico, el desarrollo de la enseñanza tecnológica y el mayor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales. Los centros de investigación son muy importantes en la vida de un país, ya que constituyen verdaderos centros de producción real e intangible, son motores generadores de riqueza para su población, por lo que hay que fomentarlos y propiciar su desarrollo, por lo cual es conveniente resaltar dentro de este contexto el desarrollo histórico que ha tenido la ciencia y la tecnología en México para enmarcar la importancia del papel que desempeñan los Centros de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación (CICEATIC)

En el año de 2002 fue expedida una nueva Ley de Ciencias y Tecnología (que abrogo la Ley para el Fomento de la Investigación Científica y tecnológica) y la nueva Ley Orgánica del CONACYT. Entre los principales cambios que introducen estas leyes, se encuentra el replanteamiento de la organización y funcionamiento de los órganos consultivos y la descentralización del CONACYT con respecto a la Secretaria de Educación Pública, se configura el sector de ciencia y tecnología encabezado por este organismo y se establece el ramo presupuestal correspondiente.

En su mayoría, las actividades de desarrollo experimental en México se llevan a cabo por los centros públicos de investigación CONACYT, por los institutos de investigación que dependen de las secretarías de Estado y por las instituciones de educación superior, ya estaban funcionando 27 Centros Públicos de Investigación CONACYT en el país, de los cuales 21 tienen su sede en las entidades federativas, mientras que en la capital del país se asientan seis de estos. Los veintiún centros ubicados en el interior del país se distribuyen en 16 ciudades y considerando unidades y subedes, los centros se distribuyen en un total de cuarenta y dos ciudades del país, incluyendo al Distrito Federal.

Sus principales tareas son:

- a) Difusión de la ciencia y tecnología;
- b) Desarrollo de la tecnología local;
- c) y la Innovación tecnológica.

Además de que contribuyen en la formación de capital humano con alto nivel académico y de especialización.

Actualmente cuentan con más de setenta programas de postgrado, sesenta y cinco pertenecen al Programa Nacional de Postgrado y los demás se encuentran en el programa de fortalecimiento al postgrado.

Por su parte los institutos de investigación adscrita a las diferentes Secretarías de Estado realizan actividades de investigación y desarrollo experimental de acuerdo a las prioridades de cada sector y para su financiamiento, la Ley de ciencia y Tecnología estipula fondos sectoriales convenidos entre el CONACYT y la Secretaria de que se trate. De esta manera, el presupuesto de estos fondos es apoyar la investigación, la formación de recursos

humanos especializados, estímulos o becas, la divulgación y la generación de infraestructura. Desde el año de 2002 se han creado 27 fondos sectoriales con diferentes Secretarías y entidades del Gobierno Federal.

Otro instrumento del desarrollo de la investigación y desarrollo experimental en México lo constituye el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el cual fue creado en el año de 1984 con el propósito de estimular y apoyar al capital humano invertido en estas actividades.

El SNI está integrado por candidatos e investigadores nacionales, quienes a su vez están categorizados en tres niveles con base a criterios de formación, productividad y reconocimiento.

El sistema considera siete áreas de investigación que son:

- 1) ciencias físico matemáticas y ciencias de la tierra;
- 2) biología y química;
- 3) medicina y ciencias de la salud;
- 4) humanidades y ciencias de la conducta;
- 5) ciencias sociales;
- 6) biotecnología y ciencias agropecuarias, e
- 7) ingeniería.

Así la ciencia y la investigación científica ha avanzado a pasos agigantados y la investigación científica se ha convertido en parte esencial del avance tecnológico de cada país incluyendo el nuestro, y precisamente el rápido avance y aplicación de las ciencias y la tecnología representa hoy prácticamente la clave que distingue nuestra situación, situación que para cambiar requiere urgentemente que los procesos productivos, algunos ancestrales vayan dejando de ser manuales o mecánicos para convertirse en procesos tecnológicos, lo cual representa en la práctica un cambio o salto cualitativo capaz de mejorar todos los niveles de producción que involucran los procesos operativos, la capacitación, nuevos criterios y nuevos enfoques de inversión económica prácticamente garantizada por la innovación tecnológica.

Así dentro de este entorno en el que México, su población no ha podido desarrollarse de manera real y sustentable debido entre otras causas a su dependencia tecnológica, ya sea por su desconocimiento o carencia de recursos económicos y como se ve y aprecia en la actualidad, si no se le facilitan los medios necesarios y adecuados México seguirá igual o peor en el mediano y largo plazo, situación que se pretende superar con los centros de investigación en ciencia aplicada.

Otro aspecto importante a tratar es el desarrollo o crecimiento de este tipo de centros de investigación en ciencia aplicada y tecnología avanzada mediante oficinas satélites, equipadas tecnológicamente con lo mínimo como para que sean receptores y puedan canalizar los diferentes problemas que se presenten para su solución en centros nodales estratégicamente ubicados en el país. Bajo un plan de desarrollo marcando prioridades, ir instalando para empezar cuando menos un centro en la capital de cada uno de los estados de la República y posteriormente los que por su importancia y necesidad hagan falta en el territorio de cada uno de los estados, ya que se cuenta con todo lo necesario, para implementarlo en el corto plazo. En este aspecto se pondrán en juego todos los recursos con que cuenta el IES, tanto en lo administrativo, económico, financiero tecnológico.

También para aprovechar el alto potencial de conocimiento y espíritu de investigación propio de los jóvenes candidatos a obtener grados de maestría y doctorado, se propone que entre sus temas a desarrollar se incluya una cartera de proyectos previamente seleccionados y calificados que resuelvan los problemas reales que tiene el sector productivo de bienes y servicios en todo el territorio de la República, optimizando su esfuerzo, los recursos invertidos y agilizando el desarrollo tecnológico del país.

GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Con la responsabilidad de vincular a la comunidad científica con el sector productivo de bienes y servicios para ofrecer soluciones a los problemas planteados de desarrollo, mediante un proyecto de programas de investigación científica y tecnológica, con un enfoque multidisciplinario. El CICEATIC en esta tarea multidisciplinaria de investigación, tiene la posibilidad de invitar a personas de otras instituciones tanto nacionales como del extranjero, si así lo requiere el problema que está por resolverse, aprovechando para ello la red telemática del IES.

El CICEATIC se creó, además de cómo un centro de investigación enfocada a la vinculación con los sectores público y privado y la industria, como un centro de especialización con un programa enfocado a estudiantes-trabajadores cuyo plan de estudios se forma a partir de la problemática que los estudiantes están resolviendo en la industria. Así los egresados de este programa cuenta con experiencias en la solución de problemas reales de la sociedad, aumentando con esto la probabilidad de su contratación y aportación que él mismo hace, gracias a la alta especialidad científica y tecnológica que demandan las empresas y que desarrollan los egresados del centro. Así mismo, los CICEATIC deberían participar muy activa mente en la educación continua, lo que debería crear un espacio de intercomunicación entre empresarios, profesionales, investigadores y docentes que trabajan directamente en problemas reales del país, haciendo investigación para solucionar los problemas existentes. Esta actividad debería hacer la gran diferencia entre éste y otros centros que investigan sobre problemas creados, para cubrir únicamente el aspecto académico. Por eso tanto la gran empresa como la mediana y la pequeña habían encontrado en los CICEATIC formas viables y prácticas para resolver sus problemas de productividad.

Los resultados más relevantes que se han obtenido en los centros de Investigación pueden agruparse de la siguiente manera:

1. Cursos de posgrado en los niveles de maestría y doctorado
2. Proyectos de desarrollo tecnológico por encargo de cliente
3. Proyectos Institucionales de investigación básica y de ciencia aplicada, así como proyectos con orientación a fortalecer la infraestructura del centro de investigación.
4. Publicación de artículos científicos en revistas
5. Participación en congresos científicos nacionales y extranjeros y en actividades de difusión de la ciencia y la cultura y
6. Asesorías y cursos de propósito específico.

Es de resaltar los objetivos específicos, a saber: investigar, desarrollar y adecuar nuevas tecnologías en las áreas económico – administrativas, finanzas y tecnologías aplicados a la industria, desarrollo regional y medio ambiente, sistemas de calidad. De igual forma entre los compromisos que adquiere el CICEATIC se pueden mencionar los siguientes:

- a).- Promover y fortalecer el desarrollo de la ciencia y la tecnología de la región.
- b).- Formar recursos humanos altamente calificados
- c).- Reducir la distancia existente entre la ciencia y la sociedad, con el fin de que los cambios por los que éstas transitan sean convergentes.
- d).- Arraigar en la cultura el valor de la ciencia y la tecnología para el mejoramiento del país.
- e).- Transferir conocimientos científicos y tecnológicos al sector industrial.
- f).- Realizar una extensa difusión y vinculación sistemática.

Sus ofertas operativas se apoyan en aspectos tan claros como:

- 1.- Prioridad en el desarrollo de proyectos relacionados en la resolución de problemas locales;
- 2.- Disponibilidad de un grupo de investigadores multidisciplinarios comprometidos con el desarrollo de la región, y

Los resultados más relevantes que se obtienen como agrupación serán la siguiente manera:

- a) Cursos de posgrado en los niveles de maestría y doctorado.
- b) Proyectos vinculados por encargo de cliente, incluyendo proyectos del CONACYT.
- c) Proyectos institucionales de investigación básica y de ciencia aplicada, así como proyectos orientados a fortalecer la infraestructura del centro.
- d) Publicación de artículos científicos en revistas.
- e) Participación en proyectos de investigación, comités y consejos consultivos ambientales municipales.
- f) Participación y organización de congresos científicos nacionales y extranjeros
- g) Asesorías y cursos de propósito específico para empresas y entidades municipales y estatales.

PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN QUE JUSTIFICA EL PLAN DE MEJORA.

Considerando que el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación de la IES, es resolver los problemas administrativos, financieros o tecnológicos de todo tipo de empresas mexicanas, formadas mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas con un nivel mediano y bajas en productividad y con poca presencia de los sectores de nivel tecnológico, atenderlos y ofrecerles soluciones a sus problemas de desarrollo, utilizando inclusive un enfoque multidisciplinario, convocando a investigadores y especialistas tanto nacionales como extranjeros para llevar a cabo este tipo de soluciones, para que éstas empresas salgan o rompan los modelos de negocios obsoletos que ahogan la economía nacional y participen en negocios con capacidad de crecimiento sustentable ya sea en el sector en el que operan o en sectores alternativos y se formen en este proceso los recursos humanos de alta especialidad científica y tecnológica que requieren nuestros medios productivos para continuar con los desarrollos tecnológicos que el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología marcan el futuro del devenir y se mantengan actualizados dentro de su ámbito, en sí el objetivo de los CICEATIC es poner al alcance de la industria mexicana la nueva tecnología

de modo oportuno y económico para impulsar y apuntalar el desarrollo del país contribuyendo así a abatir las diferencias sociales tan injustas y gravosas que aquejan a México.

PLAN DE MEJORA.

Después de convivir y analizar el quehacer diario de la Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación en la que en un principio resolvía los problemas administrativos, financieros o tecnológicos que se le presentaban a través de los cuerpos académicos, y posteriormente prácticamente deja de hacerlo por dedicarse a impartir programas de posgrado, aquí se propone como alternativa de solución a esta problemática el siguiente Plan de Mejora, para hacer que el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación, vuelva a dar en forma permanente y con la mejor calidad posible el servicio de investigación científica aplicada y cumpla su objetivo de apalancar al país en su desarrollo administrativo, financiero y tecnológico.

Por tanto para que el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación, pueda responder a las necesidades reales que requiere con urgencia el país, que retome y vuelva al camino con que inicio su aparición, dando en primer lugar toda la importancia que tiene la investigación científica aplicada, mejore sus resultados administrativos en cuanto a una mejor vinculación interna, tenga un desarrollo sustentable en todo el territorio nacional y optimice los resultados de los posgrados vinculándolos con el desarrollo tecnológico del país y así alcanzar los objetivos que le fueron fijados, se necesita llevar a cabo un plan de mejora administrativo y de desarrollo, precisamente para detectar los puntos débiles o de desviación y atacarlas con planes de posibles soluciones viables y fortalecer los puntos fuertes que tiene como son la formación de recursos humanos del más alto nivel en los posgrados de tecnología avanzada, matemática educativa y física educativa.

Por lo anterior y después de analizar y comparar el desempeño de la Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación (CICEATIC), con el que se tiene referidos a principios básicos y a los requerimientos del país para sacarlo del atraso tecnológico y financiero en que se encuentra, y tomando en cuenta tanto mi experiencia académica como laboral y el propósito fundamental del plan de mejora, considero las siguientes propuestas como alternativas de solución para que el CICEATIC vuelvan a ejercer prioritariamente la actividad de la investigación científica aplicada, se desarrollen en todo el país, que internamente sean más productivos y se optimicen más los posgrados que se imparten. Las alternativas de solución propuestas son las siguientes:

- a) Gestión y creación de un grupo de investigadores multidisciplinario dedicado al cien por ciento a la investigación científica aplicada y desarrollo tecnológico, dependiente de la Subdirección de Vinculación.
- b) Desarrollo a nivel nacional, creación de Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación.
- c) Implantar la coordinación entre la Subdirección de Vinculación, Subdirección de Investigación y Desarrollo Tecnológico y la Subdirección Académica para optimizar y facilitar los objetivos.
- d) Optimización de los resultados de los posgrados vinculándolos con las soluciones tecnológicas reales de la problemática del país.

Con lo anterior, se estaría en condiciones de atender y solucionar cualquier tipo de problema que se tenga donde se tenga por muy anacrónico, ancestral o de actualidad que sea incorporando en las soluciones la tecnología de

punta, de frontera, muchas de las cuales pueden ser desarrolladas en los mismos centros de investigación de ciencia aplicada, disminuyendo de ésta forma cada vez más la dependencia tecnológica que padece el país, y seguir también preparando en el nivel de excelencia los recursos humanos tanto a nivel nacional como internacional, y por tanto se estará cumpliendo con los objetivos fijados.

Dada la complejidad del entorno en que actualmente se desempeña la Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación Avanzada, los objetivos fijados desde su inicio de actividades y las metas seguidas en la actualidad, comparadas con las necesidades reales del país, el objetivo que se persigue se ha definido en un objetivo general y cuatro objetivos parciales, de tal manera, que en la medida en que se vayan cumpliendo los objetivos parciales, se cumplirá en su totalidad el objetivo general y que en este caso es el de que la investigación científica aplicada quede al servicio en forma permanente de la sociedad mexicana.

OBJETIVO GENERAL.

Operar un Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación en circunstancias ventajosas para resolver problemas posibles que se le presenten en toda la República Mexicana y forme recursos humanos al más alto nivel con los posgrados que imparte.

OBJETIVO ESPECÍFICO.

Crear un grupo de investigadores multidisciplinario dedicado en tiempo completo a la investigación científica aplicada, vinculada a los sectores productivos del país y que sea coordinado directamente por la Subdirección de Vinculación.

MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN.

En virtud de que el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación se rige por sus propias normas internas, que depende de la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados y que la normatividad establece que el Instituto ejercerá sus atribuciones por medio de sus autoridades y con el apoyo de sus órganos consultivos, los mecanismos de implantación serán de aplicación práctica y de carácter general, y específicos sobre los fundamentos de los ordenamientos propios del Centro de Investigación como de la misma IES, con los que hechos una vez realidad, la investigación científica aplicada y el desarrollo tecnológico quedaran al servicio permanente de la sociedad mexicana.

Mecanismo de implantación para estrategia general.

El mecanismo de implantación específico para aplicar la estrategia general del plan de mejora consiste en formular y presentar por parte del Comité Asesor a la Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados, una solicitud adecuada en forma, modo y tiempo, solicitando la aplicación de los ordenamientos que otorga para este fin, entre otros, el documento “Acuerdo por el que se establece el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación”, mismo que constaría de once artículos con diversos apartados, que señalan los objetivos del mismo centro de investigación, sus lineamientos, sus funciones, su conformación y su órgano de consulta con sus funciones específicas.

Para alcanzar los objetivos tanto general como los parciales que plantea el Plan de Mejora aplicado al Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación Avanzada del IES y que en el marco de su creación vuelva a proporcionar el servicio de la investigación científica aplicada en forma ya permanente y al alcance de todos los sectores productivos de bienes y servicios de la República Mexicana, que se generen investigaciones profesionales de todos los problemas tecnológicos que

existen en el país y se tengan a la mano en una base de datos y se optimicen los postgrados que se imparten, se requiere tomar como fundamento las normas internas, los ordenamientos tanto administrativos como jurídicos para implantarlos en forma progresiva pero determinante y concreta.

De esta forma se pueden alcanzar los objetivos mencionados, siempre con la avenia de sus autoridades y con el apoyo de sus órganos consultivos, por lo que los mecanismos de seguimiento y control son indispensables para asegurar el correcto desarrollo de los mismos.

CONCLUSIONES.

Con base en la problemática detectada ya desde hacía años, y que ahora resultaba casi asfixiante, y por lo que el IES toma un papel relevante y crea este tipo de centros de investigación especializado en el servicio de la investigación en ciencia económico – administrativas y del desarrollo tecnológico vinculado a los sectores productivos de bienes y servicios, lo que empieza a ejercer desde su puesta en servicio y lo hace bien, muy bien en todos los sentidos en que le toca intervenir, ya que cuenta con un equipo de investigadores multidisciplinario, pero que desafortunadamente literalmente deja de hacerlo para dedicarse a desarrollar planes de posgrado de alto nivel, y tomando en cuenta la situación que estamos viviendo en la cual hace falta en todo momento y en todas partes la aplicación de la tecnología para salir adelante en forma acelerada de nuestro atraso tecnológico y social, y es por eso que se propone para el Centro de Investigación en Ciencias Económico - Administrativas y Tecnologías de la Información y Comunicación un Plan de Mejora para que tenga un grupo especial de investigadores multidisciplinarios dedicado al cien por ciento a proporcionar el servicio de investigación científica aplicada, que tenga presencia en toda la República Mexicana, que sus Subdirecciones se interrelacionen para ser más productivas y que los postgrados sean optimizados en la solución práctica de la problemática del país, para que este centro de investigación sea uno de los instrumentos más sólidos y versátiles capaz de proporcionar ese apalancamiento tecnológico que tanta falta hace al país para alcanzar su independencia económica, tecnológica y social que tanto anhelamos.

BIBLIOGRAFÍA.

Munch, L. (2009), *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas:México.

Pacheco, A. & Cruz, Ma.C. (2010). *Metodología Crítica de la Investigación*, Grupo editorial Patria. S.A. de C.V.:México.

Len, R. (2010). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Pirámide:México.

Paul, M. (2008). *La administración por objetivos*. Editorial Diana, S.A.:México

Echeverri, L. (2009). *Marketing Práctico*. Editorial Starbook:México.

Gordon, M & Gordon, S. (2001). *Contabilidad: Un enfoque administrativo*. Editorial Diana S.A., México.

Dickson, F. (2001). *El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas*. Editorial Diana, México. 2001.

Murray R. Spiegel, Estadística. Editorial Mc Graw Hill. México 2003.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS.

Otra Historia de la investigación científica en México, Dra. Judith Licea de arenas; Dr. Miguel arenas Vargas; Dr. Eric Gonzalez; lic. Ruben D. Romero. [Http://www.bus.cu/revistas/aci/vol_17_2_08/aci_104_208.htm](http://www.bus.cu/revistas/aci/vol_17_2_08/aci_104_208.htm). Consultado 29 de agosto de 2014.

Barraca Maizal, Jorge, Dr. http://www.jorgebarraca.com/pdf/inteleigencia_social.pdf. Consultado: 1 septiembre de 2014.

PROPUESTA DE MODELO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL COLEGIO DE POSGRADUADOS TABASCO.

SÁNCHEZ TRINIDAD ROSA DEL CARMEN
Universidad Popular de la Chontalpa
Rous_sans@hotmail.com

JIMENEZ ROMERO JEANINE
Universidad Popular de la Chontalpa
Chemiel07@hotmail.com

COLORADO MÉNDEZ LUCERO
Universidad Popular de la Chontalpa
saory_prince@hotmail.com

Innovación y Tecnología

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de contribuir con la institución por lo que se ha considerado analizar los diferentes modelos de Incubadora de empresas existentes para conocer su desempeño y funcionamiento con el objetivo poder proponer, el que por su naturaleza se amolde a las necesidades y demandas del Colegio de Postgraduados.

Desde luego nuestra investigación está basada en fundamentos teórico-práctico sumamente detallados con el fin de contar con un nivel competitivo y estratégico para que las circunstancias sean óptimas.

abstract

This research was conducted with the aim of contributing to the institution by what has been considered to analyze the different models existing incubator companies to meet their performance and operation with the aim to propose, which by its nature be tailored to the needs and demands of the Graduate College. Since then our investigation is based on very detailed theoretical and practical basis in order to have a competitive and strategic level so that the circumstances are optimal.

Palabra Clave: Incubadora, transferencia de tecnología, Innovación, negocios y Competitividad.

Keywords: Incubators, Technology transfer , Innovation , Business and Competitiveness

Introducción

Las incubadoras de empresas actualmente se han convertido en una reciente línea de investigación por la importancia que tienen para el desarrollo económico de los países. Sus inicios, según diversos estudios, datan a partir de la década de los años 70 del siglo pasado, preponderantemente en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa Occidental.

La literatura revisada resalta la importancia que el tema va tomando como contribución al desarrollo socioeconómico y regional, mediante la creación y el fortalecimiento de empresas. Tal es así que en las incubadoras de empresas lo que pretende es estimular a los emprendedores con el fin de aportar nuevas ideas mediante las técnicas apropiadas para la creación de empresas sostenibles.

Pero las incubadoras no solo son desarrolladoras de conocimiento e investigación, también constituyen modelos de desarrollo económico. Tanto que este nuevo tipo de empresas ayudan a fortalecer los talentos

empresariales basados en la investigación y la innovación, diseñando estrategias de investigación, desarrollo y de comercialización de los productos generados en las empresas incubadas.

Por lo que ha surgido nuevas inquietudes por parte de las personas involucradas en este tema de investigación, así que iniciamos por tomar vías de acciones que nos conduzcan de manera congruente a cumplir con nuestros objetivos y poder favorecer al Colegio de Postgraduados Campus Cárdenas Tabasco con nuestra propuesta la cual esperamos sea de utilidad para su sistema institucional y que a futuro puedan redimensionar la información, conocimiento y experiencia surgidas de este proceso.

No obstante, se espera contar con la participación de profesores y alumnos para que la labor se lleve a cabo en el largo plazo. Y en efecto, los emprendedores participantes habrán de sensibilizarse y tomar conciencia de que hay que desarrollar nuevas ideas emprendedoras con el fin de contribuir al entorno socio-económico.

Contenido

Las Instituciones que ofertan educación superior, deben hacerlo de una manera responsable y proactiva con el campo laboral, por su naturaleza en el Colegio de Postgraduados Campus Cárdenas Tabasco, los alumnos de los niveles de maestría y doctorado generan soluciones mediante la aplicación práctica de los conocimientos teóricos ya que como parte de su formación se implica el diseño de proyectos que convergen en soluciones para el desarrollo agrícola y forestal, de tal suerte que existen productos que se elaboran y que lamentablemente no tienen continuidad, toda vez que solo se desarrollan para cubrir los requisitos en la acreditación de las asignaturas de dichos niveles de educación, por ende no son muy reconocidos por la población puesto que no se han introducido al mercado comercial, es aquí donde nace la idea y la oportunidad de proponer un modelo de incubación de negocios para el Colegio Postgraduados, con el fin de que las ideas surgidas se emprendan y tengan seguimiento dentro de dicha institución y así esto pueda buscar el posicionamiento de dichos productos en el mercado regional, estatal y Nacional.

Es aquí donde hace énfasis el objetivo general que es emplear un modelo de incubación de empresas que se ajuste a las características del Colegio de Postgraduados, y de tal manera demostrar la posibilidad que consta de una buena correlación por parte del actor principal, mediante el uso de la transferencia de tecnología y de conocimientos con los sectores productivos e impulsar los productos, ideas o innovaciones que se forjen en él, estimulando así a las personas involucradas a emprender más y nuevas ideas de negocios.

Uno de los escenarios que vive actualmente la mayoría de las empresas Nacionales e Internacionales es el acelerado cambio tecnológico y la vida corta de los productos; bajo estas circunstancias es importante considerar las aportaciones de talento, conocimiento y desarrollos tecnológicos que se realiza en las instituciones educativas universitarias y centros de investigación. Las universidades, como organismos de producción de conocimiento científico y en algunos casos tecnológicos, han intensificado sus actividades para activar relaciones con el sector empresarial.

En otros casos han acudido a la innovación y su tipología que ha sido ampliamente estudiadas; dos aspectos han sido los comúnmente mencionados en su definición novedad y aplicación. De este modo, una invención o idea creativa no se convierte en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta. Esta aplicación de la idea supone un proceso de cambio que podríamos considerar microeconómico.

Sin embargo, el desarrollo económico de una organización, un país o una sociedad depende de su capacidad para realizar estas tres actividades, variando su importancia relativa en función del tipo de organización y de sociedad. Asimismo, los recursos y habilidades que precisan también son diferentes, ya que la innovación demanda más recursos que la invención, pero no es necesario que el innovador haya realizado previamente la invención, sino que puede tomar y adaptar una realizada por otro. La difusión, por su parte, es más crítica que la innovación, puesto que es el requisito imprescindible para que la sociedad reciba los beneficios de ésta.

La principal ventaja del I+D de asimilación, es la reducida inversión que se realiza, mientras que la principal desventaja, es la lentitud con la que pueden llegar a obtener resultados aplicados a sus procesos o productos, lentitud que puede suponer la desaparición por completo de toda una industria.

El I+D se desglosa a su vez en 3 clases:

La Investigación Básica: comprende todos aquellos estudios o trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos, se analiza propiedades, estructuras y relaciones con el objetivo de formular hipótesis, teorías y leyes. En esta etapa los científicos realizan "Descubrimientos".

La Investigación Aplicada: parten de los trabajos originales desarrollados en la investigación básica, pero con el objetivo de adquirir conocimientos nuevos orientados a un objetivo práctico determinado, dichos resultados son susceptibles de ser patentados, para una futura explotación comercial. En esta etapa los científicos o técnicos "Inventan".

El desarrollo tecnológico: comprende la utilización de los conocimientos adquiridos en la investigación aplicada para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos. En esta etapa la empresa ha conseguido los conocimientos "Know How" (saber hacer) y se desarrollan los prototipos o plantas piloto.

Por último si los resultados del prototipo son eficaces y viables, se realiza inversión para producir en grandes series y vender al mercado, entonces cuando el mercado acepta el producto o servicio, se convierte en innovación.

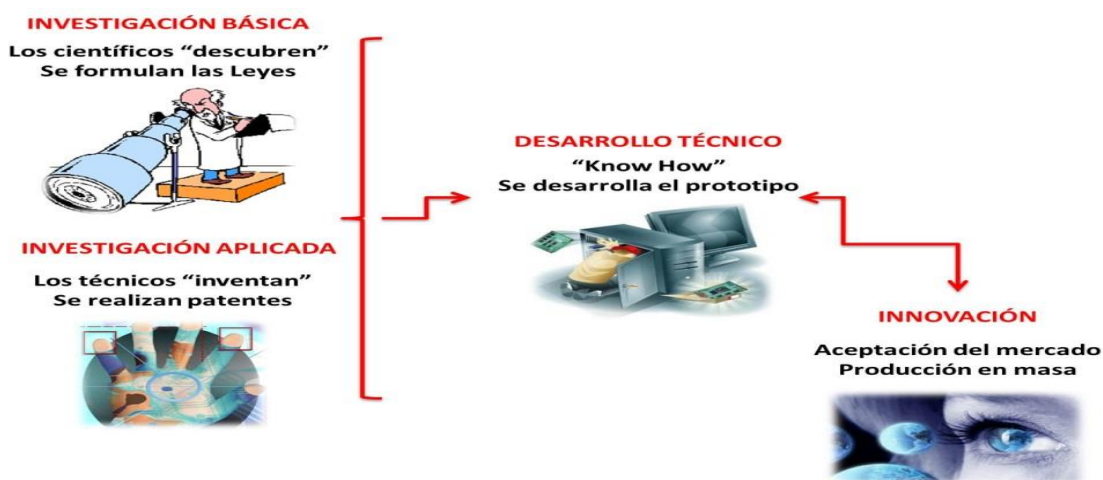


Figura 1. De la investigación a la innovación.

Incubadoras de negocios.

Para que la economía de un país crezca es necesario impulsar el desarrollo de empresas y de proyectos innovadores que permitan forjar un movimiento positivo en la economía como es la generación de empleos, ingresos en los hogares y permanencia de los negocios. Las estadísticas recientes mencionan que la apertura de los recientes negocios que sólo entre 20 y 40 por ciento de los proyectos que no se generan en incubación sobre viven, el 85% de las firmas que nacen en dentro de una incubadora se mantienen en el mercado.

La incubadora les permite mantener una constante asesoría y capacitación en las áreas que sean requeridas, también les despliega un plan de negocio con proyección a futuro en donde se evalúa su viabilidad técnica, financiera y de mercado.

En nuestro país existen aproximadamente más de 25 modelos de incubación de negocios aprobados por el Consejo Nacional de Incubadora, de las cuales 209 incubadoras de negocio operan 67 de manera tradicional, 132 con base tecnológica y 10 de alta tecnología.

Las incubadoras de negocios son centro de apoyo a emprendedores que permiten y facilitan la creación de nuevas organizaciones mediante servicios integrales y que requieren un acompañamiento durante su etapa de creación y maduración como negocio.

La incubación a partir de cualquier ángulo o enfoque que se le analice implica proveer condiciones controladas para favorecer el nacimiento y crecimiento de una nueva vida. El controlar las condiciones conduce a conocer previamente los factores que pueden incidir sobre la probabilidad de sobrevivencia del nuevo ser o entidad.

Para el caso de una nueva empresa, asumiendo que existe un mercado rentable para el producto de la misma, los factores fundamentales para reducir la tasa de mortalidad están relacionados con la obtención del financiamiento, acceso a los servicios básicos necesarios para la operación y otros servicios de alto valor agregado que varían de acuerdo con la línea de negocios a la que se dedicará la nueva empresa.

Las incubadoras se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de tu proyecto empresarial, así también te proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla. Una Incubadora de empresas es un nuevo aprendizaje que convierte una idea de negocio en una empresa fructífera, a través de acceder a herramientas y recursos que estimulan sus habilidades creativas.

En México, a través del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, se han creado desde 2006 más de mil 835 empresas y se espera en un futuro 4,500 negocios incubados. Considerando que una de las funciones de las incubadoras es fomentar la innovación, el uso de tecnología y un enfoque de negocios para tener compañías competitivas y contribuir a la generación del empleo, que es de lo que carece la nación.

Un Modelo de Incubación de Empresas puede constar de varias etapas; por ejemplo el Modelo de Incubación de Empresas del Tecnológico de Monterrey se compone de tres etapas: la creación (pre incubación), el desarrollo (incubación) y la consolidación de la empresa (pos incubación), brindándose en todas ellas, servicios de apoyo a los emprendedores.

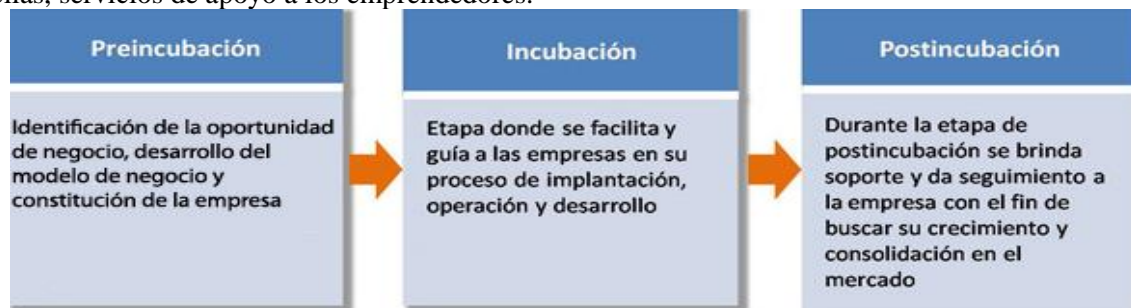


Figura 2. Modelo de Incubación de Empresas del Tecnológico de Monterrey.

Para entender que es una Incubadora de empresas y como se estructura un modelo es necesario identificar los siguientes conceptos:

Existen diversos tipos de incubadoras las cuales pueden ser: privadas, universitarias y gubernamentales, todas ellas avaladas por la Secretaría de Economía en México.

Tipos de incubadoras por giro.

Tradicionales, de tecnología intermedia y Alta tecnología. En donde las Incubadora Tradicionales canalizan su apoyo a los servicios y áreas de comercio y algunas industrias como los siguientes ejemplos: Farmacias, papelería, empresas que fabrican ropa o la maquilan, tienda de comida y cuya característica es que no ocupan de una infraestructura tecnológica para su implantación y su proceso de incubación requiere menos tiempo y es más rápido para crecer.

Las incubadoras tradicionales: por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.

Incubadoras de tecnología intermedia: Bajo este esquema de incubación se requiere de elementos innovadores por lo que es relevante vincularse a centros e Instituciones de Estudios, organismos que apoyen proyectos, grandes empresas o buscar la forma estratégica de hacer redes de innovación. Este tipo de proyecto a incubar apoyo a las empresas en la elaboración de sistemas de software en el control de inventarios, servicios diversos con uso de tecnología y su proceso de incubación requiere mayor tiempo de 1 a dos años.

Incubadora de Agronegocios y Ecoturismo. Apoya a las organizaciones apoyadas por jóvenes emprendedores del sector rural, que buscan una oportunidad viable y sustentable para desarrollarse, contribuyendo al bienestar de su comunidad, evitando la emigración por la búsqueda de trabajos a zonas urbanas. Su orientación está al sector de agronegocios y servicios de turismo sustentable (ecoturismo, turismo rural y de aventura).

Incubadoras de Alta Tecnología: Aquí se apoya en su proceso de incubación a empresas de elaboración de software especializado, consultoría en tecnología de la información y comunicación y en ellas se requiere mayor tiempo, una amplia infraestructura física y operan de una manera especializada.

1.1. Transferencia de tecnología.

Según Bremer (1998), tienen sus orígenes en Estados Unidos, en el informe hecho por Vannevar Bush para el presidente Truman en 1945, *Titulado Ciencia la Frontera sin Fin*, que demostró la importancia de la investigación académica como propulsora de la economía donde las universidades transferían tecnología.

Según González Sabater (2009), la transferencia tecnológica se entiende desde dos aspectos, una es la transferencia entre empresas, y la segunda la transferencia entre los agentes generadores de conocimiento (Escuelas) hacia las empresas.



Figura 3. Característica de la transferencia de tecnología, Fuente: Elaboración propia con base en González S. (2009).

La transferencia de tecnología es la transmisión formal de derechos de propiedad intelectual para usar y comercializar innovaciones resultado de la investigación científica de una entidad a otra.

De dicha manera se logran funciones, como realizar enlaces con los Sectores Productivos a través de acciones concretas como la identificación del mercado potencial de las tecnologías y sus productos, la evaluación de los desarrollos generados por los profesores-investigadores, la protección industrial de las invenciones, la búsqueda y negociación con posibles empresas, el apoyo en la integración de paquetes tecnológicos para la óptima transferencia, y la negociación y elaboración de contratos tecnológicos, en particular de transferencia de tecnología y licencia de patentes.: Ref. Association of University Technology Managers (AUTM).

Los proyectos de transferencia tecnológica impulsan la competencia y los beneficios económicos de las instituciones y organizaciones, por lo que es nuestra especialidad, prestar atención a los procesos de transferencia y explotación de conocimiento y tecnología, aportando recursos, promoviendo la creación de redes activas y generando herramientas que faciliten el intercambio de información y transacciones.

El hacer funcionar a un negocio y que permanezca, se tiene que pasar por varias etapas durante el proceso de incubación y estas se denominan de la siguiente manera, pre-incubación, incubación y post-incubación.

La Pre-incubación: período que dura seis meses y en el cual se le brinda al emprendedor una orientación para el desarrollo de su negocio.

Incubación: etapa que dura un año y medio; tiempo en que se revisa y da seguimiento a la implantación, operación y desarrollo de su empresa.

Post- incubación: proceso que va después de que se ha puesto en marcha el negocio, con el fin de mejorarlo continuamente y se requiere de mayor tiempo.

Cuadro comparativo de los modelos de los modelos existentes

	Etapas	Mecanismos de TT	Prácticas
EL MODELO LINEAL	<p>Descubrimiento Científico Declaración de la invención Evaluación de la invención Comercialización de la Tecnología Negociación de la licencia Licenciamiento</p>	<p>Licencia de Patentes</p>	<p>incentivos económicos hacia los investigadores</p>
MODELO DINÁMICO	<p>Descubrimiento Científico Declaración de la invención Evaluar invención para patentar Comercialización tecnología Negociación de la licencia Licenciamiento</p>	<p>Licencia de Patentes</p>	<p>Comercialización formal Comercialización Informal Entendimiento cultural Flexibilidad universitaria Recursos destinados a la transferencia de tecnología</p>
MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE	<p>No existe un proceso</p>	<p>Parques Científicos. Unidades de I&D con empresas. Investigación por contrato. Consultoría. Incubadoras de empresas. Comercialización de Patentes y conocimiento.</p>	<p>Cultura Emprendedora Cultura Innovadora Investigación Básica Spin-Off</p>
MODELO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA LATINOAMERICANO	<p>No existe un proceso</p>	<p>Servicios Tecnológicos Servicios de capacitación Servicios de información I&D Proyectos de Incubadoras de empresas Proyectos de Empresas pequeñas Licencias de Patentes</p>	<p>Marco Legal Gestión Organizacional Recursos Humanos Estrategia de negocios Redes Informales de Investigación</p>

<p>MODELO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS</p>	<p>Investigación Revisión teórica del desarrollo de la tecnología Evaluación el impacto en el mercado Protección intelectual Marketing Creación de nuevas empresas Licenciamiento Comercialización Generación de ingresos</p>	<p>Licenciamiento formal Movilidad de personal Publicaciones</p>	<p>Participación del investigador en todo el proceso</p>
<p>MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE TEXAS</p>	<p>Investigación Científica Divulgación del conocimiento Evaluación Protección de la tecnología Prospección Negociación Comercialización Acuerdo</p>	<p>Licencia de Patentes</p>	<p>Los descubrimientos y las invenciones son formalmente divulgados, desarrolla una estrategia preliminar de comercialización Publican la tecnología en línea, realizan conferencias, presentaciones</p>
<p>MODELO DE TEURPIN</p>	<p>Búsqueda Evaluación Reuniones Estrategia Desarrollo Comercialización</p>	<p>Licencia de Patentes</p>	<p>Evalúan todas las etapas El facilitador esta en todo el proceso La presencia del cliente durante el proceso</p>
<p>MODELO UNAM</p>	<p>Proyecto Universitario Evaluación del grado tecnológico Identifica empresas interesadas Definir estrategia de transferencia Transferencia de tecnología Seguimiento.</p>	<p>Capacitación, servicios técnicos, consultoría, investigación aplicada y desarrollos tecnológicos e incluye la gestión de la propiedad intelectual</p>	<p>Trabaja en equipo y permanente con los responsables de vinculación de las diferentes dependencias universitarias para conocer las ofertas tecnológicas El personal involucrado en el proceso de transferencia se encuentra especializado en gestión de proyectos tecnológicos, propiedad intelectual y</p>

Tabla 4. Diferencias entre los modelos planteados, Fuente: Elaboración Propia.

Desde ese punto de vista, en México el implementar un modelo orientado al licenciamiento de patentes es restrictivo en términos de las posibilidades de transferencia de las universidades mexicanas, ya que no se innova a partir de necesidades sociales, existe una escasa demanda de conocimiento tecnológico y una desarticulación entre los diferentes actores. Una de las formas de observar tales carencias en el caso mexicano es analizar la actividad de patentamiento en México.

Por lo tanto, uno de los desafíos para México es traducir los resultados de la investigación universitaria, particularmente en el caso del IPN y la UPDCE, en aplicaciones productivas que se vean reflejadas en la generación del círculo virtuoso tecnología-ciencia-tecnología.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Las políticas para el fomento de la ciencia y la tecnología, constituyen un elemento de primordial importancia en el desarrollo de nuestro país, porque existe una relación directa entre la capacidad de innovación y la competitividad, además de ser políticas horizontales que pueden y deben contribuir al desarrollo de los diferentes sectores y a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Atendiendo este planteamiento, el objetivo de las empresas de base tecnológica es innovar permanentemente para competir, por lo que se considera conveniente incubar proyectos viables, de emprendedores convencidos e impulsar el desarrollo institucional a través de la creación de empresas de base tecnológica, promoviendo la transferencia de tecnologías.

Consecuentemente, a que se ha logrado obtener la información necesaria para poder conocer e interpretar los diferentes modelos de incubación existentes dentro del ámbito Nacional e Internacional, se propone desarrollar un nuevo modelo de incubación de empresas denominado (MTDIT) Modelo de transferencia de desarrollo e innovación tecnológica, para mejorar y/o transformar empresas que generen productos y servicios innovadores con la intención de acelerar los fines socioeconómicos del Colegio de Postgraduados Campus Cárdenas Tabasco.

Mediante diversas actividades teóricas – prácticas que de alguna forma generen un lazo esencial con las actividades Académicas, Investigación, Vinculación y culturales con el nuevo componente el (MTDIT) con la finalidad de unir esfuerzos y lograr nuevos propósito que nos lleven a obtener resultados fructíferos.

Estructura del Modelo de Transferencia y Desarrollo e Innovación Tecnológica (MTDIT).

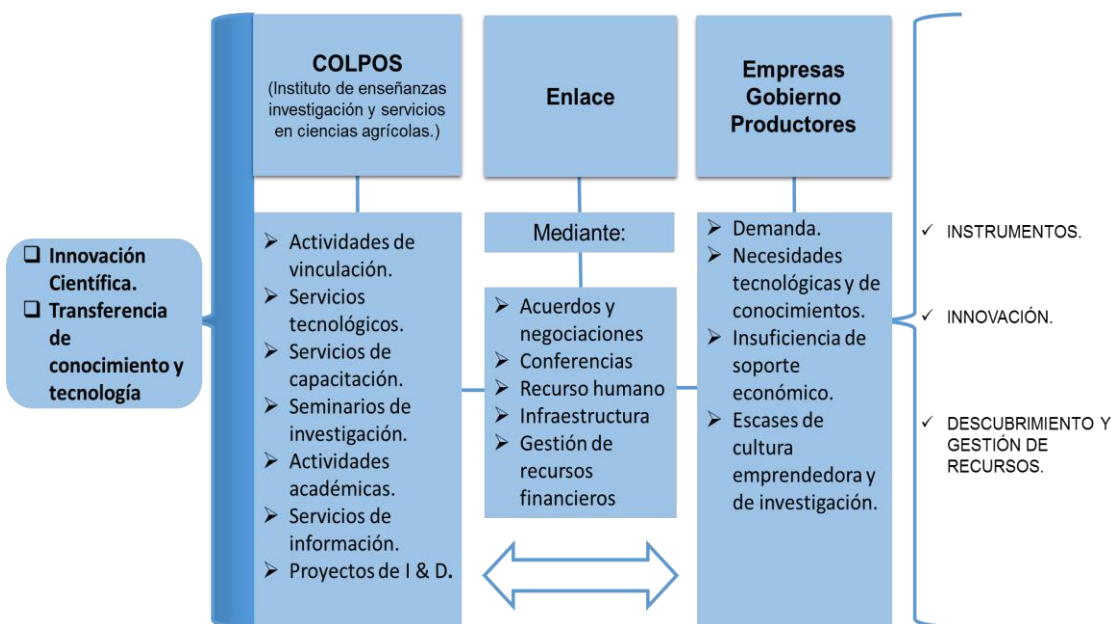


Figura 5. Estructura del Modelo MTDIT propuesto para el Colegio de Postgraduados. Fuente: Elaboración propia.

El modelo refleja la participación justa empleada por el organismos público descentralizado denominado Colegio de posgraduados, campus cárdenas Tabasco. Con la finalidad de ofertar labores que hagan flexible el proceso de comercializar la tecnología y el desarrollo de conocimiento propio a través de mecanismos y elementos empresariales, también destaca la importancia de los recursos humanos para realizar el procedimiento apto que conlleve a la ejecución y aplicación del modelo **MTDIT** de manera que impulse a los investigadores para la generación de nuevas patentes y capacitación al personal involucrado en el proceso; para lograr un entendimiento cultural y de habilidades de negociación para mantener alianzas con las empresas, gobierno y asociaciones productoras donde por consecuencia mantener acuerdos bilaterales.

También se observa en este modelo las unidades de enlace entre ambas partes, estos componentes pretenden realizar convenios que involucran entender el entorno universitario como el empresarial, para lograr relacionar ambos sectores.

Este modelo está enfocado a que cada uno de los representantes involucrados tenga la posibilidad de evaluar el desplazamiento de conocimiento a través de la Creación de nuevas empresas y proyectos generadores de ingresos que van dirigidas a logros y metas específicas validadas por el proveedor y receptor.

Es importante mencionar que tanto existe un entendimiento claro tanto del proveedor como del demandante permitiendo que la toma de decisiones de ambas partes sea más dócil en la medida que aplique la estrategia de negocio conveniente para comercialización y la obtención de los resultados de la investigación; y de este modo obtener medios para ampliar la capacidad de conocimiento – tecnológico y experiencia necesaria que permita aumentar la rentabilidad del modelo y lograr evolucionar.

Metodología MTDIT.

Esta metodología consta de cuatro etapas: Aproximación, Formación, Germinación y Nacimiento. (Ver cuadro).

El **MTDIT** deberá contar con un equipo de 12 personas (expertos en las diferentes líneas de conocimiento del COLPOS), el perfil de los expertos será más empresarial que académico.

FASE	DESCRIPCIÓN
APROXIMACIÓN	Registro de los candidatos o aspirantes a incubar un proyecto, evaluación y selección los proyectos por parte del comité interno y externo.
FORMACIÓN	Firma del contrato de incubación y confidencialidad, capacitación empresarial, elaboración del plan de negocios de la empresa, descripción de la ingeniería del producto y proceso, diseño de la presentación comercial, registro de la propiedad intelectual e inversión (alternativas y análisis financiero).
GERMINACIÓN	Diseño de la administración de la empresa, análisis de costos, políticas de recursos humanos y calidad, la gestión legal y se elabora ración del plan de mercadotecnia, evaluación de los escenarios, administración de la producción comercial y determinación de la fecha de lanzamiento del producto al mercado
NACIMIENTO	Seguimiento, análisis de la empresa (FODA, económico y financiero), evaluación de la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento, contratación de capital de riesgo o créditos y entrega del certificado de graduación de la empresa.

Tabla 6. Descripción del Modelo de Incubación Robusta del MTDIT-COLPOS, Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por MTDIT.

El MTDIT modifica el concepto clásico de ser un espacio físico o un albergue para los proyectos empresariales y se convierte en un sistema integral que contribuye al desarrollo de una idea innovadora hasta concretarla en un producto o servicio. Estas características novedosas le permiten ofrecer un mayor rendimiento y tener una eficacia superior en comparación a la concepción tradicional de incubadora.

Organigrama.

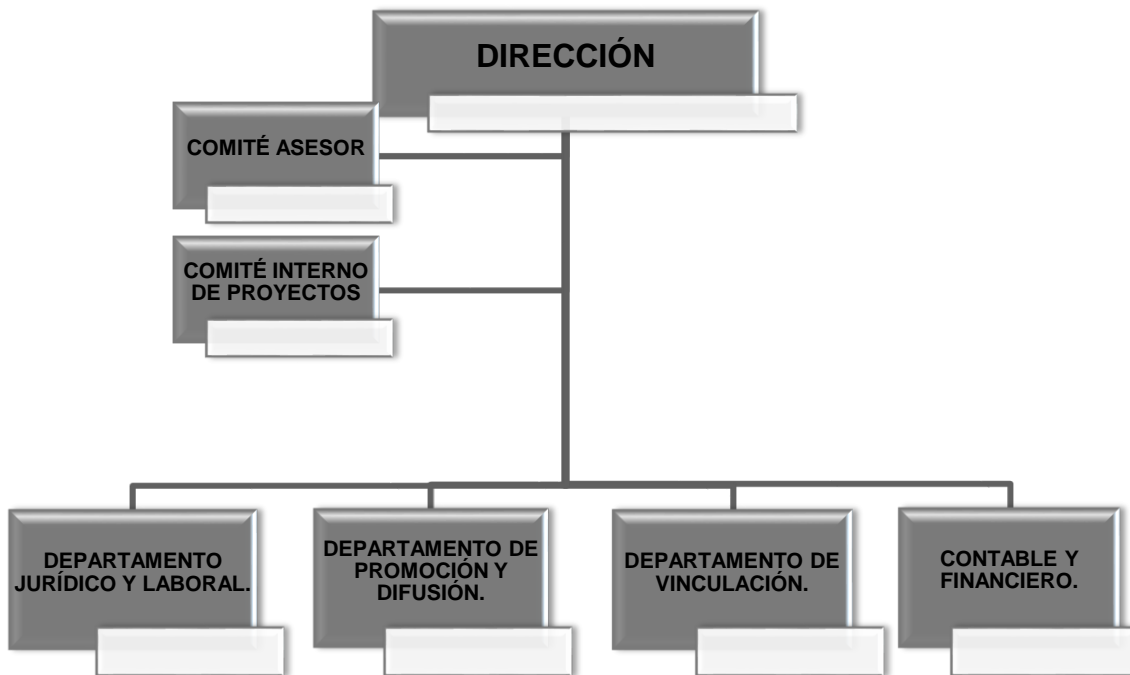


Figura 7.

Organigrama del modelo de incubación de empresas MTDIT.

Funciones de cada una de las partes de la estructura orgánica MTDIT.

DIRECCIÓN
Planear, evaluar y controlar los estudios para regular la Vinculación del Centro con los sectores productivo y social del país, para inducir la realización de proyectos susceptibles de incubación para el desarrollo social y económico de su entorno.
Contribuir al fortalecimiento del proceso de promoción de los servicios de consultoría del MTDIT, con dependencias y entidades del gobierno federal y estatal, así como organismos de los sectores privado y social, prestando mayor atención a la micro, pequeña y mediana empresa en materia de capacitación y asesoría técnica.
Consolidar los instrumentos y procedimientos para la recepción de convocatorias y proyectos de incubación, en las áreas donde se considere tener las mejores ventajas comparativas.
Orientar las acciones tendientes a gestionar a favor de las empresas, los pagos de los derechos de registros que resulten.
Planear y coordinar la participación del MTDIT, en eventos y exposiciones científicas y tecnológicas como un mecanismo para divulgar los servicios del Centro.
Presidir los comités que forman parte del MTDIT.
Analizar y proponer los elementos estratégicos y los juicios de valor que serán utilizados en la planeación y toma de decisiones del MTDIT.
Orientar a los integrantes del comité en su función de foro participativo y de consulta en los trabajos realizados o por realizar.
Dar cumplimiento a los acuerdos tomados por los demás comités del MTDIT.
Autorizar la integración y administración de los proyectos del MTDIT.
Promover la participación de todo el personal del MTDIT, en las acciones tendientes a elevar la eficiencia, eficacia y congruencia del Centro.
Promover estudios sobre innovación tecnológica de productos, herramientas, diseños y procesos, así como la viabilidad de empresas y su constitución, estudios de mercado, entre otros, que

regulen el cumplimiento de la misión del MTDIT, en congruencia con las necesidades, posibilidades y características de la demanda de sus servicios.
Coordinar y controlar la elaboración de los criterios de los planes y programas de estudio de posgrado e investigación acordes al modelo educativo del Instituto, así como los cursos de actualización y especialización a impartir en el MTDIT.
Agilizar y facilitar los criterios para efectuar reuniones entre incubandos y el comité asesor con el objeto de fortalecer el proceso de incubación, así como impulsar el intercambio académico, la vinculación y el desarrollo de proyectos de investigación.
Coordinar y administrar el desarrollo de los proyectos de consultoría que se efectúan con los expertos e investigadores del MTDIT, así como con los expertos de las unidades responsables del Instituto y los expertos externos.
Coadyuvar a la certificación de los expertos del Centro, de los incubandos y de los productos, herramientas, diseños y procesos, a fin de contribuir a la calidad en los servicios de incubación y consultoría que ofrece el Centro.
Articular los elementos para conformar un equipo de profesionistas con experiencia en consultoría, gestionando la capacitación de los investigadores del MTDIT con el objeto de presentar soluciones concretas y viables a los proyectos de incubación.
Dirigir y coordinar la ubicación de los nichos de mercado en los sectores productivo y social del país de los proyectos de incubación, para evitar riesgos y coadyuvar al éxito de las empresas.
Analizar y proponer las acciones y recomendaciones en la elaboración de proyectos, conforme a los contenidos de viabilidad en cuanto a pertinencia y posibilidad real de concreción, oportunidad en cuanto a tiempo – respuesta de los beneficios y de factibilidad en cuanto a costo- beneficio de los proyectos incubandos.
Planear y dirigir los aspectos protocolarios de eventos y ceremonias de carácter académico, científico, tecnológico y cultural, así como aquellos en los que se participe.
Analizar y proponer los criterios para la publicación de trabajos académicos y de investigación que resulten de interés para las actividades del MTDIT.
Validar y participar en la determinación de las normas, políticas, programas. Objetivos, estrategias y metas para la integración, operación y control de los servicios de incubación que coadyuven al desarrollo de las acciones de investigación, extensión, difusión, intercambio y vinculación del MTDIT.
Planear, controlar y evaluar los procedimientos para seleccionar, actualizar y preservar el acervo de la biblioteca y centro de documentación del MTDIT.
Conducir la planeación para la discusión de las actividades científicas, tecnológicas, culturales y educativas a través de los medios de comunicación masiva, para fortalecer la imagen institucional del MTDIT.
Promover, organizar y evaluar, los cursos y seminarios de actualización, especialización y formulación para la capacitación y desarrollo de los expertos del MTDIT y los incubandos.
Consolidar la participación del MTDIT en programas de becas e intercambio de personal académico e investigadores con organismos, empresas e instituciones, Nacionales e Internacionales.
Coordinar y dirigir la comunicación con las instancias correspondientes, para el óptimo desarrollo de los procesos de planeación, evaluación, programación, presupuestación y la gestión financiera para el MTDIT y los proyectos en incubación.
Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

Tabla 8. Estructura Orgánica- Dirección. Fuente elaboración propia.

COMITÉ ASESOR
Sesionar al menos dos veces por año con el objeto de evaluar el desempeño del MTDIT.
Opinar respecto a los sistemas administrativos y de gestión, con los que opera el MTDIT.
Sugerir, con base en las políticas Nacionales en materia de investigación y desarrollo tecnológico, el tipo de proyectos y empresas que el MTDIT debe estimular.
Apoyar las relaciones ínter empresarial, que institucionalmente han de conformarse, a favor de las empresas a las que el MTDIT presta sus servicios.

Proponer mecanismos y financiamiento con los que pueda apoyarse a las empresas en incubación, que así lo requieran.
Proponer estrategias encaminadas a lograr apoyos técnicos y financieros de organismos de cooperación Internacional, que permitan impulsar a las empresas en incubación del MTDIT.
Opinar respecto a la jerarquización de los diversos segmentos del mercado para priorizar la atención de los mismos de acuerdo a la capacidad técnica y de infraestructura disponible en el MTDIT.

Tabla 8. Estructura Orgánica- Comité Asesor. Fuente elaboración propia.

COMITÉ INTERNO DE PROYECTO
– Sesionar al menos dos veces por año con el objeto de evaluar los proyectos que pretendan ingresar al MTDIT.
– Determinar los apoyos técnico-económicos con los que han de apoyarse los proyectos aceptados para ser incubados en el MTDIT.
– Opinar sobre los criterios que el MTDIT debe considerar para beneficiar de la mejor manera al desarrollo de empresas de base tecnológica.
– Sugerir, con base a las demandas Nacionales, el tipo de proyectos que el MTDIT debe promover como campos de desarrollo empresarial.
– Orientar a los equipos empresariales aceptados en el MTDIT, respecto a las estrategias más recomendables para alcanzar en el corto plazo, la consolidación de sus respectivas empresas.
– Apoyar, en beneficio de las empresas aceptadas en el MTDIT, la captación de los financiamientos que se requieran.

Tabla 9. Estructura Orgánica- Comité Interno del Proyecto. Fuente elaboración propia.

DEPARTAMENTO JURÍDICO Y LABORAL
Realizar las acciones legales necesarias, dentro del marco normativo vigente en el IPN, para el apoyo a los proyecto que se encuentre en proceso de incubación y a recibir mediante los mecanismos autorizados, los donativos de las organizaciones que para tal efecto se constituyan, o aquellas afines a los objetivos del MTDIT, que otorguen recursos en dinero o en especie a los incubandos.
Realizar el registro y propiedad industrial, orientado y guiando a los incubandos, en los trámites de protección para la obtención de las figuras jurídicas.
Analizar y elaborar los mecanismos óptimos para la comercialización y explotación por terceros interesados, tales como contratos de transferencia de tecnología, contratos de licenciamiento o inclusive franquicias.
Apoyar a la dirección en orientar las acciones de gestión a las empresas y los pagos de los derechos de registros a favor de sus titulares.
Proporcionar a la dirección los requerimientos en cuanto a capacitación, actualización y desarrollo para el personal del departamento, con el fin de elevar la calidad en el desempeño de sus funciones.
Apoyar a la dirección en el cumplimiento de las disposiciones jurídico, técnica, académica, de apoyo y administrativas contenidas en el manual de organización, para la mejor integración y funcionamiento dentro del ámbito de su competencia.
Asegurar la disponibilidad, distribución, buen uso y control de los recursos materiales y financieros que le asigne la Dirección del MTDIT.
Participar en la formulación de los Programas Operativo Anual y de Mediano Plazo del MTDIT, así como en el seguimiento respectivo en el ámbito de su competencia.
Participar en las acciones del Programa de Aseguramiento de la Calidad en el ámbito de su competencia.
Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

Tabla 10. Estructura Orgánica- Departamento Jurídico y Laboral. Fuente elaboración propia.

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

Elaborar un programa anual de promoción y difusión de los servicios y actividades del MTDIT.
Formular el presupuesto anual para las actividades de promoción y difusión del MTDIT.
Elaborar los materiales promocionales tales como posters, trípticos, videos y discos compactos.
Actualizar la página web del MTDIT, para promover los servicios, actividades, eventos y publicaciones.
Promover la realización del servicio externo con los sectores público, social y privado, conforme a los lineamientos establecidos en esta materia.
Fomentar la diversificación de mejores actitudes y aptitudes empresariales de los incubandos, a través de actividades que desarrollen sus capacidades y conocimientos.
Promover la participación que corresponda a la comunidad politécnica en las acciones que realiza el MTDIT.
Promover el encuentro entre empresarios politécnicos graduados por el MTDIT y empresarios destacados, tanto Nacionales como Internacionales.
Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual, Anteproyecto del Programa Presupuesto y del Programa de Mediano Plazo, así como en los seguimientos respectivos, en el ámbito de su competencia.
Apoyar a la Dirección en la consolidación de los instrumentos y procedimientos, para la recepción de convocatorias y proyectos de incubación, en las áreas donde se considere tener las mejores ventajas comparativas.
Proporcionar a la Dirección los requerimientos en cuanto a capacitación, actualización y desarrollo para el personal del departamento, con el fin de elevar la calidad en el desempeño de sus funciones.
Asegurar la disponibilidad, distribución, buen uso y control de los recursos materiales y financieros que le asigne la dirección del MTDIT.
Participar en las acciones del Programa de Aseguramiento de la Calidad en el ámbito de su competencia.
Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

Tabla 11. Estructura Orgánica- Departamento de Promoción y Difusión. Fuente elaboración propia.

DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN

Promover la concertación de convenios generales y específicos, que establezca el MTDIT con los sectores público, social y privado, además realiza el seguimiento y evaluación de las acciones a identificar y difundir los casos exitosos de vinculación.
Colaborar en la determinación de la normatividad integral para la promoción, ejecución y aclaración de cuentas de los convenios de vinculación.
Coordinar la identificación y difusión de fuentes alternas de financiamiento para la realización de proyectos de vinculación con los sectores social, productiva y gubernamental.
Coordinar la realización de cursos y actividades relativas a la difusión de conocimientos teóricos y prácticas exitosas de incubación con los sectores público, social y privado.
Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual, Anteproyecto del Programa Presupuesto, y del Programa de Mediano Plazo, así como en los seguimientos respectivos, en su ámbito de competencia.
Apoyar a la dirección en la planeación, evaluación y el control de los estudios para regular la vinculación del MTDIT, con los sectores productivo y social del país, para inducir la realización de proyectos susceptibles de incubación, para el desarrollo social y económico de su entorno.
Participar en las acciones del Programa de Aseguramiento de la Calidad en el ámbito de su competencia.
Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

Tabla 12. Estructura Orgánica- Departamento de Vinculación. Fuente elaboración propia.

DEPARTAMENTO CONTABLE Y FINANCIERO

Integrar los Programas de Presupuesto y el Operativo Anual del MTDIT, y realizar su gestión ante las autoridades competentes de la administración central del IPN.
Coadyuvar con el Director del MTDIT, en la consecución de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la operación del mismo.
Apoyar al Director del MTDIT, en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, de conformidad a la normatividad vigente y a las directrices que emanen de la propia dirección.
Adquirir, gestionar, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo y artículos en general, necesarios para el funcionamiento del MTDIT.
Ejercer el presupuesto asignado al MTDIT, con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con estricto apego a la normatividad establecida en la materia.
Aplicar controles internos auxiliares para el registro del presupuesto, así como elaborar y consolidar los Estados financieros y presupuestales respectivos, conforme a las normas y procedimientos emitidos por la Dirección Administrativa del Instituto.
Realizar y tramitar ante las Direcciones de Programación y Administrativa del Instituto, las conciliaciones, transferencias y demás operaciones necesarias para garantizar la administración transparente de los recursos disponibles.
Elaborar, supervisar y controlar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario y equipo del MTDIT.
Colaborar con las distintas áreas del MTDIT en la preparación de material, montaje, participación y realización de eventos relacionados con las actividades sustantivas del MTDIT.
Participar en las acciones del Programa de Aseguramiento de la Calidad en el ámbito de su competencia.
Coordinar las acciones de seguridad laboral y protección civil de acuerdo a la normatividad Nacional e institucional en la materia.
Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

Tabla 13. Estructura Orgánica- Departamento Contable y Financiero. Fuente elaboración propia.

Objetivo del MTDIT.

Contribuir al desarrollo económico y social del estado de Tabasco, implementando técnicas y/o estrategias creativas para la incubación de manera que a medida de lo posible se constituyan nuevas empresas, a través del desarrollo y consolidación de proyectos de investigación e innovación tecnológica altamente competitivos, surgidos de la comunidad COLPOS, de los campesinos y productores de manera que unan fuerzas para generar una cultura emprendedora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez concluida la recopilación de información, y completando el desarrollo del proyecto se valoran los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y entrevistas.

El presente proyecto ha tenido por objetivo, demostrar la factibilidad de un modelo de incubación de negocios que se ajuste a las características del Colegio de Postgraduados para el impulso de los productos, ideas o innovaciones que se forjen en él, y así estimular a las personas involucradas a emprender más y nuevas ideas de negocios.

Por lo que para dar función a la propuesta se llevó a cabo la ejecución de instrumentos de muestreo probabilístico como la encuesta y entrevista, la primera realizada a los alumnos y egresados y la segunda a los Administrativos, Doctores-Académicos del Colegio de Postgraduados del tal manera que se obtuvieran datos estadísticos y descriptivos que nos permitiera conocer las diferentes apreciaciones de las personas involucradas respecto a nuestra propuesta y que de tal manera nos ubicara para tener juicio en la toma de decisiones que corresponden a este trabajo de investigación.

CONCLUSIÓN

Para poder comprender de manera simultánea el concepto de esta investigación es importante resaltar la importancia que tienen hoy en día los modelos de incubación de empresas, debido a que también se les considera como aceleradoras de desarrollo económico y social ya que cumple la función de intermediario entre una institución u organización con la sociedad, productores y emprendedores interesados en incubar una idea de negocio.

Al consultar diferentes bibliografías respecto al tema de investigación, logramos nutrir nuestra visión acerca de los modelos de incubación existentes en México y en otros países como Brasil, Argentina y Estados Unidos donde existe diferentes organizaciones donde dan apoyo y seguimiento a las ideas incubadas por medio de programas empresariales. Por medio de nuestra experiencia adquirida y reforzada mediante el conocimiento teórico-práctico hemos deducido que nuestra propuesta un modelo de incubación de negocios para el Colegio de Posgraduados, Campus Cárdenas Tabasco. Trae consigo el propósito de aportar escenarios que permitan y faciliten el enlace institucional con el empresarial, afín de que el COLPOS se modernice y le den paso a la innovación para conquistar nuevos mercados y conseguir sus metas a través de estrategias que abran brechas objetivas hacia el futuro.

Estamos consiente que las actividades principales que realiza el Colegio de posgraduados es de giro agropecuario y forestal por lo que las personas interesadas en incubar un proyecto de idea de negocio relacionado con esas actividades tendrían la oportunidad de implementar y desplegar su idea acobijado por el modelo MTDIT que como base tiene el fomento de la transferencia de conocimiento científico y la transferencia de innovación tecnológica procedente de los servicios que oferta el COLPOS para todos sus demandantes.

Otro punto importante a destacar es que la sustentabilidad de nuestro trabajo recepcional de tesis se basa en un procedimiento metodológico que consiste en identificar la población, determinar el muestreo, recopilar la información por medio de instrumentos (encuesta entrevista), posteriormente interpretar y analizar cada uno de los datos estadísticos contribuidos para profundizar y conocer las expectativas de las personas encuestadas.

Un aspecto fundamental, en la medición de los resultados, es que no se puede mejorar aquello que no se conoce, por tal razón es necesario contar con indicadores que nos permitan medir el rendimiento de los servicios prestados por el COLPOS y realizar proyecciones mediante un sistema de gestión de calidad que nos provea eficiencia y eficacia para diagnosticar una adecuada toma de decisiones. Sería para nosotras un honor que nuestra promesa se llevara a la realidad ya que la hemos puesto esmero, esfuerzo y sacrificio para poder concluirla. Y porque no hay mejor trascendencia en la vida que el conocimiento puro y explícito que el ser humano puede ser capaz de aportar.

Bibliografía

- ACS Z.J. y AUDRETSCH D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- ALLEN T.J. (1988): *Managing the Flow of Technology*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bremer, H. (1998). *University Technology Transfer: Evolution and Revolution*. [En línea]. Washington: Council en Governmental Relations. Recuperado el 25 de agosto de 2010, de: <http://www.ipadvocate.org/assistance/go/pdfs/.pdf>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*, Madrid, España Ediciones Díaz Santos.
- BENAVIDES C. (1998): *Tecnología, Innovación y Empresa*. Pirámide, Madrid.
- BROOKS H. (1994): "The Relationship Between Science and Technology". *Research Policy*, 23, Págs. 477-486.
- COTEC (1996): *Innovación para el Desarrollo Local*. Cotec Estudio n° 2, Madrid.
- CADENA, G., "El Sistema Incubador de Empresas Científicas y Tecnológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, Experiencias de 10 Años de Operación" ponencia presentada en el X Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC, México, 2003.

CAMACHO, J., "Incubadoras o viveros de empresas de base tecnológica: la reciente experiencia europea como referencia para las actuales y futuras iniciativas latinoamericanas", XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Costa Rica, 1998.

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.

García S. "Modelo de negocios en México", XVI Congreso ADIAT, México, 2005.

GONZÁLEZ, A., "Creación de empresas universitarias de investigación y desarrollo, ponencia presentada en 4º Congreso CONIDEAS, junio, 2006.

González S, (2007) "Plan de Negocios para Emprendedores al éxito" 2da.Edición, Editorial MC. Graw Hill. México D.F.

LALKAKA, R., "Incubadoras de negocios para la promoción de empresas con base tecnológica en países en desarrollo", ponencia presentada en Primera Conferencia de la AMIEPAT, México, 1993.

[Lalkaka, R. \(2002\). Technology business incubators to help build an innovation-based economy. Journal of Change Management.](#)

[Lalkaka, R. \(2003\). Business incubators in developing countries: characteristics and performance. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management.](#)

Massachusetts Institute of Technology (2005). Guide to Technology Transfer. United States. MIT.

McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24, 425-436.

MARTÍNEZ L., Empresas con base tecnológica, www.gestiopolis.com

NELSON, R. (eds.) National Innovation Systems: A Comparative Study, New York, Oxford University Press, 1993.

Núñez-Cacho, P., Grande, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless Career. *Universia Business Review*, 34 (1) 14-35.

Solleiro y Castañón R. (2008), *Gestión Tecnológica: Conceptos y prácticas*. Editorial México, primera edición 2008, México D.F.

Solleiro (1992), —Gestión de la vinculación universidad-sector productivo: Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas Venezuela.

Sierra, Francisco. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Addison Wesley Logman. México.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Fuentes de la web:

<http://es.scribd.com/doc/6928261/La-triple-helice-como-un-modelo-para-estudios-de-innovacion>

http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4_4_00/san01400.htm

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm

Información extraída de la publicación

http://www.cedem.gov.ar/areas/des_economico/cedem/pdf/coyunt/01/01_08_espec_incub.pdf

Fuente: Ricardo Bolaños; <http://www.pyme.org.mx/articulo.php?id=148>

www.webandmacros.com/Investigacion_desarrollo_innovacion.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_y_desarrollo

*www.webandmacros.com/Investigacion_desarrollo_innovacion.htm

**<http://www.zonaeconomica.com/sistemaNacionaldeinnovacion>

**http://csh.xoc.uam.mx/produccioneconomica/publicaciones/individuales/sistema_Nacional_de_innovacion_mexicano.html

***http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/63/innoincu.htm>

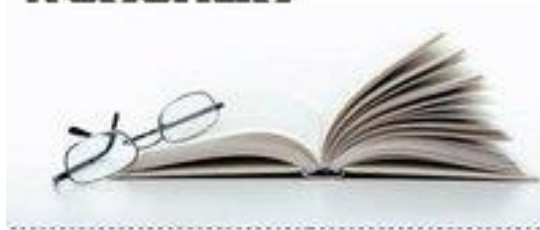
http://www.unap.cl/p4_incubaunap/site/edic/base/port/etapas.html

<http://www.crece.ucm.cl/procesoincubacion.htm>

<http://egresados.universia.com.ec/emprendedores/incubadoras-negocios/>

[http://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/.*](http://incubacionempresas.wordpress.com/2007/09/25/hola-mundo/)

RESEÑAS



MERCADOTECNIA

La visión de clase mundial logra un mejoramiento continuo por medio de las distintas perspectivas y el trabajo multidisciplinario que la visión permite, promoviendo la diversificación de temas de interés académico y científico, tal es el caso de la mesa de mercadotecnia dentro del XII Congreso Internacional COLPARMEX, en la cual se presentarán cuatro trabajos de investigación con un amplio abanico de tópicos.

En primer lugar se presenta *Un análisis bajo el enfoque de la mercadotecnia social de la aplicación de los lineamientos para la regulación de alimentos y bebidas en las escuelas* por Ana María Paredes Arriaga, María Cristina Alicia Velázquez Palmer y Perla Alejandra Yohana García Fernández, de la Universidad Autónoma Metropolitana. El estudio tiene como objetivo conocer el grado de conocimiento y aplicación de los lineamientos por parte de las autoridades escolares; así como la participaron padres de familia y alumnos de escuelas públicas y privadas del Distrito Federal. Entre los hallazgos más relevantes se encuentra el que los hábitos alimentarios en el ámbito escolar no corresponden con una dieta saludable; al mismo tiempo que hay un bajo nivel de aplicación y conocimiento de los lineamientos a cuatro años de haber entrado en vigor.

En segundo lugar es presentada la investigación titulada *Propuesta de aplicación de merchandising para incrementar ventas. Empresa de servicio SuperISSSTE Unidad 115* por Marisol Hernández Portillo, Edit Hernández Flores y Víctor Job Paredes Cuahquentzi de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. El trabajo tiene como objetivo desarrollar una estrategia de mercadotecnia que le permita específicamente a la unidad 115 del SuperISSSTE del estado de Tlaxcala el aumento de sus niveles de venta, echando mano del *merchandising*. Como conclusión proponen la aplicación del *merchandising* en la administración, mediante un Manual de Mercadeo especialmente diseñado a la unidad de venta, que permita mejorar la imagen y organización interna de toda la tienda incrementando las ventas.

La tercera investigación, *Mercadotecnia digital en pymes mexicanas: estudio exploratorio de las empresas con sello de confianza*, es realizada por Catalina Gutiérrez-Leefmans y Rosa María Nava Rogel, de la Universidad Autónoma del Estado de México. En el trabajo se explora la situación de la mercadotecnia digital en las Pymes mexicanas y analiza las actividades de mercadotecnia digital de

empresas con el “sello de confianza”²³ que otorga la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) a partir de la observación de las páginas web de una muestra. Finalmente, la investigación afirma que existe un gran interés por parte de las empresas con sello de confianza en utilizar diversas herramientas electrónicas, principalmente las redes sociales, aunque parece no haber seguimiento de los mismos. A pesar de que los sitios muestran una imagen atractiva y buscan enfocarse en dar un buen servicio, no profundizan de manera estratégica en el uso de las herramientas digitales.

En cuarto lugar, se encuentra la investigación *El discurso sobre el diseño gráfico: formaciones imaginarias en el campo profesional, académico y profesional*, por Karina Gabriela Ramírez Paredes y María Eugenia Flores Treviño, de la Universidad Autónoma de Nuevo León. El objetivo de la investigación es establecer la identidad discursiva del diseño gráfico a partir del análisis de los campos académico, educativo y profesional y el impacto que tiene en el desarrollo de la profesión dentro de la mercadotecnia. Como conclusión el trabajo presenta la diferencia de las formaciones imaginarias creadas a partir de los tres campos estudiados, en el campo profesional se piensa en el diseñador gráfico reproductor de ideas e imágenes; en el campo educativo se concibe a un profesional consciente de su entorno y buen manejador de teorías, herramientas y software especializado; y finalmente, en el campo académico se plantea a un diseñador gráfico con las características del campo educativo, añadiendo un pensamiento analítico, crítico y humanista que permite generar no sólo una imagen sino un mensaje que impacte a la sociedad.

Finalmente, es indiscutible la gran gama de tópicos que se presentan en la mesa, la visión de clase mundial queda plasmada en el interés por resolver problemas que atañen a la sociedad actual y que buscan crear un impacto no solo local, sino global. La relación que tienen las investigaciones con la administración, mercadotecnia y comunicación es evidente, por lo que sería interesante un debate multidisciplinario en donde se conocieran los puntos de vista de los profesionales en las diferentes áreas.

²³ Distintivo que otorga la AMIPCI a sitios web que pertenecen a empresas, organizaciones, instituciones y personas identificadas y comprometidas con la generación de confianza en línea.

UN ANÁLISIS BAJO EL ENFOQUE DE MERCADOTECNIA SOCIAL DE LA APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA REGULACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LAS ESCUELAS

ANA MARÍA PAREDES ARRIAGA

Universidad Autónoma Metropolitana

anamarparedes2000@yahoo.com.mx

MARÍA CRISTINA ALICIA VELÁZQUEZ PALMER

Universidad Autónoma Metropolitana

mcvpalmer@yahoo.com.mx

PERLA ALEJANDRA YOHANA GARCÍA FERNÁNDEZ

Universidad Autónoma Metropolitana

paygf@hotmail.com

Resumen

A partir del año 2010, en México se han venido implementando una serie de medidas a fin de contrarrestar la tendencia ascendente que han mostrado el sobrepeso y la obesidad infantil. Entre dichas medidas sobresalen los lineamientos para el expendio de alimentos y bebidas en escuelas, que entró en vigor en el año 2011, con carácter obligatorio, en las escuelas de educación básica.

En el marco de estas acciones surgió el interés por conocer los hábitos alimentarios de los niños en el recreo; así como el nivel de aplicación y conocimiento de los lineamientos antes mencionados, desde el enfoque de la mercadotecnia social. Con este fin se ha diseñado una investigación en la que se aborda esta problemática desde la perspectiva de los actores directamente involucrados, como son los padres, los niños y las autoridades escolares.

Así, se diseñó un estudio cualitativo para conocer el grado de conocimiento y aplicación de los lineamientos por parte de las autoridades escolares; así como sendos estudios cuantitativos en los que participaron padres de familia y alumnos de escuelas públicas y privadas del Distrito Federal. Entre los hallazgos más relevantes se encuentra el que los hábitos alimentarios en el ámbito escolar no corresponden con una dieta saludable; al mismo

tiempo que hay un bajo nivel de aplicación y conocimiento de los lineamientos a cuatro años de haber entrado en vigor.

Palabras clave: sobrepeso y obesidad infantil, mercadotecnia social

Abstract

Overweight and child obesity have become a major health problem in Mexico. Sanitary and educational authorities have implemented a series of actions to solve this situation. This way, in 2011 the *Guidelines for the sale of food and beverages at elementary schools* were put into practice, and they were mandatory at public, as well as in private schools.

The objective of this study was to identify the alimentary habits of children in the school environment, as well as to determine the level of knowledge and application of the *Guidelines*, making use of the social marketing approach. The study included parents, kids and school authorities.

A qualitative research was designed to determine the level of knowledge an application of the *Guidelines* from the point of view of school authorities, and the quantitative approach was used for kids and parents. Non healthy alimentary habits at the school environment and a low level of knowledge and application of the *Guidelines* was found.

Key words: Overweight and child obesity, social marketing

Introducción

El incremento gradual del sobrepeso y la obesidad infantil en México se ha ido convirtiendo en una amenaza no solo para el bienestar de los niños, sino también para su salud y calidad de vida a futuro. En efecto, desde un punto de vista médico hay una relación entre el sobrepeso y la obesidad en la infancia y la presencia de enfermedades crónico degenerativas en la edad adulta, lo cual además de los efectos negativos a nivel individual, constituye un riesgo desde el punto de vista de la productividad a nivel país y del sistema de salud, ya que es muy costoso el tratamiento a largo plazo de las enfermedades antes mencionadas.

La solución de esta problemática requiere de un cambio a nivel de la sociedad en su conjunto, ya que son múltiples los actores que participan e influyen en el estilo de vida de los niños. Si bien los padres juegan un rol fundamental, también hay influencia por parte de los maestros, medios de comunicación, industria alimentaria, diseñadores de políticas públicas, ONG's, legisladores, entre otros, siendo necesario un enfoque integral para alcanzar el cambio a nivel social.

Entre los diversos enfoques para abordar y propiciar el cambio social se encuentra la mercadotecnia social, la cual a partir de los principios y técnicas de la mercadotecnia trata de influir en una audiencia objetivo para lograr un cambio de conducta deseable en forma voluntaria.

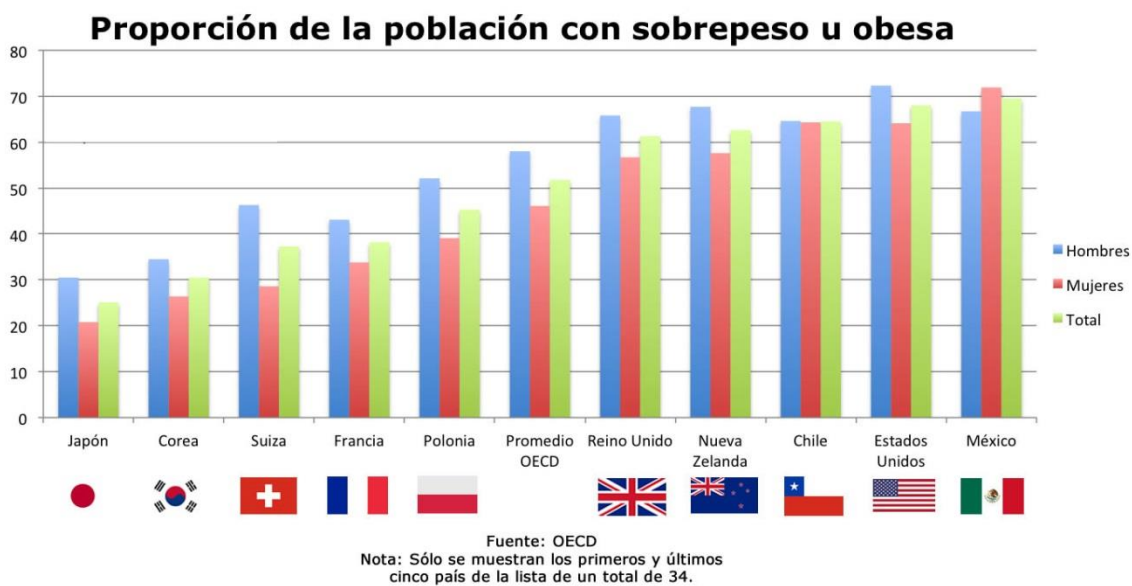
En el caso de México, las autoridades, particularmente a nivel federal, han planteado y puesto en práctica una serie de estrategias y medidas tendientes a revertir la tendencia del sobrepeso y la obesidad infantil. Entre éstas destaca el “Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar de los planteles de educación básica”, mismo que entró en vigor el 10 de enero de 2011 con carácter obligatorio.

La presente investigación tiene como objetivo llevar a cabo un análisis del grado de conocimiento y aplicación de los lineamientos antes mencionados entre tres de los actores involucrados en esta problemática, a saber: los niños, los padres de familia y los maestros, desde la perspectiva de la mercadotecnia social.

Sobrepeso y obesidad: epidemia del siglo XXI

El sobrepeso y la obesidad son considerados por la Organización Mundial de la Salud como la epidemia del siglo XXI, en México ésta se inicia cuando la población cambia de rural a urbana modificando sus hábitos alimenticios, basados en maíz y frijol, a alimentos industrializados con alto contenido calórico, aunado a una vida sedentaria en la que la actividad física es prácticamente nula (Fausto, Valdez, Aldrete, López, 2006). En la región de Latinoamérica las prevalencias de obesidad y sobrepeso a principios del presente siglo estaban ligeramente por arriba de lo esperado; datos recientes indican que afecta del 20% al 25% de las personas menores de 19 años, sin embargo México y Chile tienen las tasas más altas (ver Gráfica 1).

Gráfica 1



Los países latinoamericanos decidieron enfrentar la creciente epidemia de obesidad, y aprobaron por unanimidad “El Plan de Acción para la Prevención de la obesidad en la niñez y la adolescencia”, al realizarse el 3 de octubre de 2014, el 53° Consejo Directivo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y 66° sesión del Comité Regional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para las Américas.

En dicho plan quinquenal se exhorta a los países a aplicar políticas fiscales, como son: la imposición de impuestos a las bebidas azucaradas (refrescos y jugos), a los productos de alto contenido calórico y bajo contenido nutricional (pan y los conocidos como chatarra), reglamentar la publicidad, sobre todo la dirigida a los niños, y el etiquetado de los alimentos, el mejoramiento de los ambientes escolares de alimentación, así como de actividad física, y promocionar la alimentación saludable.

Siendo México uno de los países latinoamericanos que participaron en la aprobación del plan, es necesario que existan políticas públicas tendientes a enfrentar el problema. La Secretaría de Salud del DF informó a través del IFAI que solo de enero a noviembre del año pasado, se diagnosticaron 323 mil 110 nuevos casos, otro dato importante es que el 7% del presupuesto de salud se destina para atenderla. A nivel nacional la obesidad se concentra en un tercio de los estados del país (Noticieros Televisa, 2015).

Medidas antiobesidad implementadas por el gobierno mexicano.

El Estado debe dar cumplimiento a compromisos con organismos internacionales como la OPS y la OMS, así es que debe enfrentar el problema de obesidad y sobrepeso y darle solución. Para poderlo lograr es necesario dar una respuesta compleja con visión multidisciplinaria en la que participen y se comprometan diferentes sectores y niveles de gobierno en distintos entornos: en la escuela, el hogar, la comunidad, los centros de trabajo y los espacios públicos; así como la sociedad civil, la academia, la industria y los medios de comunicación (Rivera, Hernández, Aguilar, Vadillo, Murayama, 2012). El abordaje para combatirla debe ser integral, la evidencia muestra que una sola intervención por sí sola no puede resolver el problema del sobrepeso. El sector salud por sí mismo no puede resolver el problema, sin embargo, afronta las costosas consecuencias económicas al atender las enfermedades crónicas de la obesidad como son las cardiovasculares, cáncer, diabetes, discapacidad, enfermedad renal crónica, problemas musculo-esqueléticos, y problemas psicosociales entre otras (Birmingham, 2013).

En el sexenio presidencial 2006-2012 se suscribió el Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria el día 25 de enero de 2010, posteriormente el 23 de agosto del mismo año se publicó el “Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar de los planteles de educación básica”, en el Diario Oficial de la Federación entrando en vigor el 10 de enero del siguiente año. El objetivo de dicho acuerdo fue el de establecer los criterios técnicos para regular la preparación, expendio o distribución de alimentos y bebidas que promuevan una alimentación saludable en los planteles de educación básica.

Ya siendo presidente Enrique Peña Nieto, en el Diario Oficial de la Federación del día 26 de febrero de 2013, se publicó el Decreto por el que se reforma el artículo 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo, en donde se prohíben en todas las escuelas los alimentos que no favorezcan la salud de los educandos.

Posteriormente el día 2 de abril del mismo año se presentó La Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, con el objetivo de contribuir a la sustentabilidad del desarrollo nacional e incrementar los niveles de bienestar de la población mexicana; tomando como ejes rectores la investigación y la evidencia científica, la corresponsabilidad, la transversalidad, la intersectorialidad, la rendición de cuentas y la evaluación del impacto de las acciones que se llevaran a cabo.

Durante la presentación de La Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, la Secretaria de Salud, Dra. Mercedes Juan, reconoció que el acuerdo de 2010 no había logrado tener un impacto general en los mecanismos de comercialización y publicidad de los alimentos y bebidas procesadas. En este mismo sentido, aparentemente la versión original de estos lineamientos fue modificada por la presión de las empresas, permitiendo que se continúen ofreciendo productos altamente procesados y bebidas azucaradas. Además, no tuvo asignación de recursos para su implementación, tampoco supervisión ni control, no hay sanciones ni obligatoriedad, razón por la cual se considera un fracaso. (Manifiesto por la Salud Alimentaria, 2012).

La Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes contempla medidas sobre Regulación Sanitaria y Fiscal, con el objetivo de actualizar la reglamentación mexicana en materia de etiquetado y publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas que están dirigidas a los niños.

La Comisión Federal para la Prevención de Riesgos Sanitarios (Cofepris) como parte de la Estrategia para Prevenir y Combatir el Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, estableció los criterios para: un etiquetado frontal obligatorio que deben portar los alimentos y bebidas procesadas; el distintivo nutrimental que otorga la Secretaría de Salud con el objetivo de que los consumidores distingan las mejores opciones en alimentos y bebidas; y para regular la publicidad de estos productos en los horarios infantiles de televisión.

Para dar cumplimiento a la Regulación Sanitaria, en la primera quincena de abril de 2014 entró en vigor el nuevo etiquetado que revela al consumidor su verdadero contenido nutricional. Las modificaciones a la Norma Mexicana 051 son obligatorias para más de 32 mil productos, por lo que deben presentar en la parte frontal el contenido calórico, de azúcar, grasas y sodio; además de cuánto representa como porcentaje de una dieta de 2 mil kilocalorías al día (Sigler, 2015). Otro aspecto importante sobre el etiquetado son los sellos de calidad nutricional aprobados por decreto presidencial y que llevan todos los productos exceptuando a los productos “chatarra” (Ambrocio, 2014).

Estos criterios fueron elaborados por la industria alimentaria lo que originó polémica entre diversas organizaciones sociales que no están de acuerdo con la regulación sobre el etiquetado de los productos alimenticios. Especialistas como Alejandro Calvillo, integrante de Alianza por la Salud Alimentaria, y Luis Manuel Encarnación de la Red Contrapeso Mídete, consideran que el etiquetado de los alimentos chatarra en México no cumple con los criterios internacionales, y por lo tanto éstos deben ser derogados (Alianza por la Salud Alimentaria, 2014). Otro análisis realizado por el Poder del Consumidor y la Alianza por la Salud Alimentaria demostraron que los criterios para la regulación de la publicidad de alimentos y bebidas, y el distintivo nutrimental, no surtirán ningún efecto a favor de la salud y podrían tener un efecto contrario debido

que son entre el 100% y el 300% más permisivos que los aplicados en otros países (Poder del Consumidor, 2014).

Siguiendo con la Regulación Sanitaria en lo referente a la publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas, la Secretaría de Salud anunció una serie de medidas regulatorias que entraron en vigor a partir del 18 de julio de 2014 y en las que se restringen los anuncios de refrescos, botanas, confitería y chocolates en horarios infantiles de televisión y cine. Con esta medida saldrán del aire más de diez mil anuncios de estos productos ya que la restricción abarca de las 14:30 a las 19:30 horas de lunes a viernes y de las 7:00 a las 19:30 horas los sábados y domingos.

La crítica a esta regulación es que sólo se aplica a TV y cines, cuando por ejemplo, el mayor crecimiento en la publicidad de comida chatarra y bebidas azucaradas se da en internet y en las redes sociales, medios que en la actualidad frecuentan más los niños, por lo que las empresas han canalizado la inversión publicitaria y han invertido 50% más en medios de comunicación, como internet, celulares y redes sociales para alcanzar al público infantil (Alianza por la salud alimentaria, 2013).

En cuanto a la regulación fiscal, cuyos objetivos son combatir el problema de obesidad y aumentar la recaudación tributaria, los legisladores introdujeron un Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) de 5% a los alimentos de alto contenido calórico como [frituras, dulces, gelatinas o chocolates](#) y de 10% a la enajenación e importación de algunos productos cuya ingesta se encuentra presuntamente relacionada con el sobrepeso y la obesidad. En el mismo sentido, se aplica un gravamen de [un peso por litro a las bebidas saborizadas](#), así como a los concentrados, polvos, jarabes, esencias o extractos de sabores, que contengan cualquier tipo de azúcares añadidas, que entró en vigor el 1 de enero de 2014.

La recaudación que se pretendió con ese impuesto fue de 12,455 millones de pesos (950 millones de dólares); cifra que fue más que duplicada al haber generado una recaudación de 31 mil millones de pesos, de acuerdo con los resultados preliminares del efecto de este gravamen analizados por el Instituto Nacional de Salud Pública (El Debate, 2015).

Mercadotecnia social: un enfoque para generar cambios voluntarios de conducta

En la sociedad actual hay una serie de situaciones que involucran comportamientos no deseables que en ocasiones llegan a convertirse en problemas a nivel de la sociedad en su conjunto, tal es el caso de las adicciones, la anorexia, la bulimia, el sobrepeso y la obesidad entre otros, cuya solución demanda de acciones coordinadas e integrales que requieren de la participación de una diversidad de actores involucrados.

Entre los enfoques que se han desarrollado para influir y lograr que los grupos sociales dirijan su comportamiento hacia una determinada dirección, Kotler (en Dibb y Carrigan, 2013) identifica los siguientes:

- Persuasión social, la cual está dirigida a influir en las actitudes y las creencias. Ésta se utiliza cuando se trata de persuadir a otros para que adopten o consideren una actitud o creencia diferente, y puede realizarse cara a cara o bien a través de medios en línea o fuera de línea.
- Tecnología social, orientada a influir pasivamente en el cambio social, como por ejemplo los dispositivos que se encuentran en la mayoría de los autos para que el conductor se coloque el cinturón de seguridad.
- Mercadotecnia social, que tiene como objetivo influir activamente en el cambio de comportamiento. Se trata de una disciplina formal, en la cual se han desarrollado herramientas y procesos explícitos para lograr los cambios deseados de comportamiento.
- Movimientos sociales, los cuales tienen como meta el influir en el logro de cambios de comportamiento en gran escala a través de la acción colectiva. Éstos describen acciones de grupos de presión para enfrentar problemas sociales de alto grado de dificultad. Entre éstos pueden citarse los movimientos ecologistas.
- Condicionamiento social, el cual se fundamenta en el uso de la *teoría del aprendizaje social*, la cual se basa en reforzar el comportamiento positivo con recompensas; y en desalentar el comportamiento negativo con castigos.

Para efectos de esta investigación se tomará como marco conceptual el enfoque de mercadotecnia social, la cual Andreasen (1994:110) define como:

“la aplicación de las tecnologías de la mercadotecnia comercial al análisis, planeación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de una audiencia objetivo a fin de mejorar su bienestar personal y el de su sociedad”.

Hay algunos elementos básicos de esta definición que de acuerdo con Andreasen (1994) distinguen y le dan su carácter particular a la mercadotecnia social:

- La mercadotecnia social toma sus técnicas de la mercadotecnia comercial y las adapta; sin embargo no debe olvidarse que en ambos casos el objetivo es *influir en el comportamiento*.
- La mercadotecnia social se aplica a programas de acción. Este punto es importante debido a que muchas veces se consideran como sinónimos publicidad social y campañas, siendo que éstas últimas tienen un tiempo de duración y terminación fijo. Por su parte, los programas de mercadotecnia social pueden durar varias décadas y comprender varias campañas. Como ejemplo puede citarse el programa de mercadotecnia social de largo plazo de la Asociación Americana contra el Cáncer orientado a dejar de fumar, el cual comprende campañas anuales como “Un día sin tabaco”.
- La esencia de la mercadotecnia social es lograr un cambio de comportamiento. No se trata solo de emitir un mensaje o cambiar actitudes. Es frecuente que se confunda mercadotecnia con comunicación, pero si bien los mercadólogos proporcionan información, su ámbito no es el de la *educación*. De igual manera aún cuando se trata de convencer a la audiencia acerca de lo correcta que puede ser una creencia, no se pretende hacer *propaganda*. En este sentido Andreasen (1993) señala que muchos programas en el área de salud son realmente programas educativos y propaganda. De hecho, la educación y la propaganda solo son útiles para los mercadólogos si conducen a un cambio de comportamiento. El enfocarse en el cambio de conducta también conlleva a centrarse en el usuario, lo cual hace necesario realizar estudios de

mercado para conocer plenamente a la audiencia objetivo antes de diseñar los programas de mercadotecnia social, así como probar las estrategias y tácticas principales antes de ponerlas en práctica; y monitorear los resultados.

- Si bien la esencia de la mercadotecnia social es cambiar el comportamiento, en algunas ocasiones más que de modificar se trata de reforzar una conducta o de prevenir el cambio; tal es el caso de la campaña “Di no a las drogas”, cuyo objetivo es desanimar el cambio.
- La mercadotecnia en el sector privado se dirige a influir el comportamiento en forma voluntaria y estas son las habilidades que los mercadólogos aportan en el ámbito social. La coerción puede resultar una forma más eficiente de lograr el cambio, como en el caso del uso del cinturón de seguridad, por lo que dependiendo de la naturaleza del cambio buscado debe definirse si resulta o no apropiado el uso de la mercadotecnia social, o si debe utilizarse en combinación con otros enfoques.

Ahora bien, para determinar si un programa orientado a un cambio de conducta es realmente de mercadotecnia social deben tomarse en cuenta los siguientes criterios (Andreasen, 2002):

- El diseño y evaluación de las intervenciones tiene como elemento fundamental el cambio de comportamiento voluntario
- La investigación sobre la audiencia objetivo se lleva a cabo en forma consistente para: a) comprender a la audiencia objetivo al inicio de la intervención (investigación formativa), b) realizar pruebas previas de rutina de los elementos de intervención antes de que se implementen, y c) dar seguimiento a las intervenciones
- Se lleva a cabo una segmentación cuidadosa de las audiencias objetivo
- El punto básico de cualquier estrategia para influir en la audiencia es crear intercambios atractivos y motivantes
- La estrategia trata de utilizar las 4 P's (producto, precio, plaza o distribución y promoción) de la mezcla tradicional de mercadotecnia. Por ejemplo no se trata solo de hacer publicidad o comunicación, sino que hay que crear un paquete atractivo de beneficios (producto), al mismo tiempo que se minimizan los costos (precio) tanto como sea posible, haciendo el intercambio conveniente y fácil (lugar); y se comunican mensajes a través de los medios que resultan relevantes y preferidos por la audiencia objetivo (promoción).
- Se presta una especial atención a la competencia, en términos de las conductas alternativas por las que puede optar el público objetivo.

A diferencia de la mercadotecnia comercial, en el caso de la mercadotecnia social se diseñan e implementan estrategias en tres niveles para abordar en forma integral la problemática asociada al cambio de comportamiento. Estos tres niveles son (Andreasen, 2005):

- Primer nivel: la estrategia se dirige a la audiencia objetivo para motivarla a cambiar su comportamiento, esto es las personas con sobrepeso, los adolescentes en situaciones de riesgo.
- Segundo nivel: estas estrategias van dirigidas a los pares de la audiencia meta que pueden influir positivamente en el individuo o grupo en cuestión, y que comprenden a los padres, hermanos, compañeros de escuela, entre otros.
- Tercer nivel: las estrategias van dirigidas a todas aquellas organizaciones e instituciones que ejercen influencia ya sea apoyando el comportamiento no deseable, o bien ejerciendo una influencia positiva hacia la conducta deseable. Por ejemplo, en el caso del sobrepeso y obesidad

infantil, las autoridades escolares y las instituciones de salud pública apoyan las conductas deseables en cuanto a la alimentación de los niños; mientras que la industria de alimentos chatarra y la refresquera promueven los comportamientos no deseables. Este tercer nivel es el que representa un mayor grado de dificultad, dado que se requiere obtener el apoyo de un gran número de organizaciones para alcanzar un efecto positivo de largo plazo; las cuales al mismo tiempo deben estar preparadas para enfrentar una fuerte resistencia por parte de aquellos que apoyan las conductas no deseables y cuyos intereses económico-financieros se ven afectados.

Un punto que debe tenerse en mente al implementar una campaña de mercadotecnia social es que en una sociedad libre, el consumidor tiene la posibilidad de elegir el rehusarse a cambiar su comportamiento y mantener la conducta no deseada. Por lo tanto, el producto o intervención del mercadólogo social, debe proporcionar en forma inmediata mayor beneficio y valor que las opciones alternativas de comportamiento (Domegan, 2008).

De igual manera, se debe tomar en consideración que las mejores estrategias de mercadotecnia social demandan una duración de diez años. Lusch y Vargo (2006) sugieren que algunas prácticas de esta disciplina requieren largos periodos de tiempo para un aprendizaje adaptable y para tener flexibilidad.

Metodología

Objetivos e hipótesis

Uno de los puntos centrales de la estrategia diseñada por el gobierno federal para detener y revertir la tendencia del sobrepeso y la obesidad infantil en nuestro país, ha sido la regulación de los alimentos y bebidas permitidos para su venta en las escuelas de nivel básico, misma que entró en vigor, con carácter obligatorio, en enero de 2011. El presente estudio se enfocó a tres de los actores involucrados en esta problemática y cuyo comportamiento se quiere influir, esto es: niños que cursan la primaria, padres de familia y autoridades escolares, teniendo como objetivos particulares:

Autoridades

- Conocer el nivel de conocimiento y aplicación de los lineamientos en las escuelas primarias
- Determinar el tipo de alimentos que los niños consumen en la escuela

Padres de familia

- Conocer el nivel de importancia que otorgan a la obesidad infantil
- Conocer el tipo de alimentos que los niños consumen en el ámbito escolar
- Determinar el nivel de conocimiento acerca de los lineamientos y el grado de aplicación en la escuela a la que asisten sus hijos

Niños

- Determinar si los niños reciben información sobre la importancia de una buena alimentación, por parte de padres y maestros, así como de las consecuencias de la obesidad.
- Conocer los hábitos alimentarios de los niños en el ámbito escolar
- Conocer los hábitos de los niños en cuanto a su actividad física
- Determinar el nivel de conocimiento de la lista de alimentos permitidos en las escuelas de nivel básico

Una vez definidos los objetivos particulares se procedió a formular las siguientes hipótesis:

H₀₁: No existe relación entre el nivel de conocimiento de la lista de alimentos permitidos y el tipo de escuela, pública o privada, desde el punto de vista de los padres

H₀₂: No existe relación entre el nivel de aplicación de la lista de alimentos permitidos y el tipo de escuela, pública o privada, desde el punto de vista de los padres

H₀₃: No existe relación entre el nivel de conocimiento de la lista de alimentos permitidos y el tipo de escuela, pública o privada, desde el punto de vista de los niños

Diseño de investigación

Autoridades

Se diseñó una investigación exploratoria de carácter cualitativo a través de entrevistas de profundidad.

Padres de familia y niños

Se seleccionó un diseño no experimental transeccional correlacional, ya que el estudio se realizó en un punto en el tiempo y se pretendía identificar las relaciones planteadas en las hipótesis.

Diseño de la muestra

Autoridades

- El universo considerado para este estudio estuvo conformado por las escuelas primarias públicas/privadas ubicadas en el Distrito Federal
- La muestra estuvo conformada por 5 directores de escuelas primarias, utilizando un muestreo de juicio de expertos.

Padres de familia

- El universo considerado para este estudio estuvo conformado por padres de familia cuyos hijos se encuentran cursando la primaria en escuelas primarias públicas/privadas ubicadas en el Distrito Federal.
- El tamaño total de la muestra fue de 1,173 padres, de los cuales el 65% correspondió a escuelas públicas y el 35% a privadas.²⁴
- Para seleccionar a los padres participantes en el estudio se utilizó un muestreo por conglomerados llevando a cabo el siguiente procedimiento:
 - De una lista de las delegaciones políticas del Distrito Federal se seleccionaron aleatoriamente cuatro, que fueron Benito Juárez, Coyoacán, Iztapalapa y Tlalpan.

²⁴ Estos porcentajes se determinaron considerando el porcentaje de escuelas públicas y privadas que hay en el Distrito Federal.

- A partir del porcentaje de escuelas públicas y privadas ubicadas en cada delegación se calculó el número de padres de familia participantes.

Niños

- El universo considerado para este estudio estuvo integrado por los niños que se encuentran cursando la primaria en escuelas primarias públicas/privadas ubicadas en el Distrito Federal.
- El tamaño total de la muestra fue de 1,505 niños, de los cuales el 65% correspondió a escuelas públicas y el 35% a privadas.²⁵
- Para seleccionar a los niños participantes en el estudio se utilizó un muestreo por conglomerados realizando el mismo procedimiento detallado para la muestra de padres de familia.

Instrumento

Autoridades

Se diseñó una guía de tópicos que fue utilizada durante las entrevistas de profundidad.

Padres de familia y niños

Para recopilar la información se diseñó un cuestionario directo estructurado para los padres y otro para los niños, los cuales comprendieron las siguientes secciones:

Padres

- Grado de importancia de la obesidad infantil en México y nivel de conocimiento de sus causas
- Hábitos alimentarios de los niños en el contexto escolar
- Nivel de conocimiento y grado de aplicación de las medidas implementadas por el gobierno federal para reducir el sobrepeso y la obesidad infantil
- Perfil del entrevistado

Niños

- Hábitos alimentarios de los niños en el contexto escolar
- Hábitos de los niños en cuanto a su actividad física
- Nivel de conocimiento sobre la lista de alimentos permitidos
- Información sobre la importancia de una buena alimentación, por parte de padres y maestros, así como de las consecuencias de la obesidad
- Perfil del entrevistado

Análisis de resultados

En primer lugar se presentan los resultados del estudio cualitativo y posteriormente en forma comparada se analiza la información obtenida por parte de los padres de familia y los niños.

²⁵ Estos porcentajes se determinaron considerando el porcentaje de escuelas públicas y privadas que hay en el Distrito Federal.

Autoridades escolares

- Aún cuando el “Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar de los planteles de educación básica”, entró en vigor el 10 de enero de 2011 con carácter obligatorio, no en todas las escuelas se aplica a cabalidad, y hay diferencias en la forma en que ha sido puesto en práctica.
- Los directores señalan asimismo, que en un inicio la información fue muy escueta, ya que se limitó a un folleto; y posteriormente no se ha dado seguimiento por parte de la SEP.
- A pesar de que hay una lista de alimentos permitidos, algunos de los entrevistados mencionaron no contar con criterios claros para seleccionar los alimentos que se venden a los niños a la hora del recreo.
- La variedad de productos que se venden en las escuelas está en parte sujeta al criterio del director y de los propios padres, e incluyen entre otros: frituras, galletas, tacos de guisado, sincronizadas, fruta con chile, panes pequeños de amaranto, leche de sabores, jugos procesados, quesadillas, tostadas, minipizzas, pastelitos. No todos estos alimentos forman parte de la lista de alimentos permitidos.
- Por otro lado, señalan que los productos “chatarra” son los que les dejan mayor utilidad, además de que los proveedores les dan apoyos como pintar la escuela si permiten la venta de sus artículos.
- Los niños prefieren los productos “chatarra” en lugar de alimentos más saludables como fruta o ensalada.
- Un aspecto que en algunas escuelas no ha permitido aplicar totalmente la lista de alimentos permitidos es la oposición por parte de los padres de familia.
- Las autoridades escolares señalan que no solo es cuestión del tipo de alimentos que comen los niños, sino también el tamaño de las porciones, siendo los padres quienes tienen la mayor responsabilidad en cuanto a la alimentación de sus hijos.
- Otro aspecto que consideran importante es lo que compran a la salida de la escuela, ya que generalmente hay vendedores ambulantes que ofrecen principalmente alimentos y bebidas con un alto valor calórico, y los padres aprueban su compra y consumo.
- Si bien en las escuelas de tiempo completo al principio se contó con nutriólogos para elaborar los menús y se capacitó a las cocineras, en la actualidad ya no se cuenta con estos apoyos.
- En opinión de los directores no basta con implementar medidas dentro de las escuelas, si no hay un compromiso por parte de los padres de dar a sus hijos una alimentación balanceada dentro y fuera de casa.

Padres y niños

Como lo muestra el Cuadro 1, los padres de familia no solo están conscientes de que la obesidad infantil es un problema, sino que además lo califican de grave, ya que en ambos casos las respuestas de los entrevistados superan el 90%.

Cuadro 1

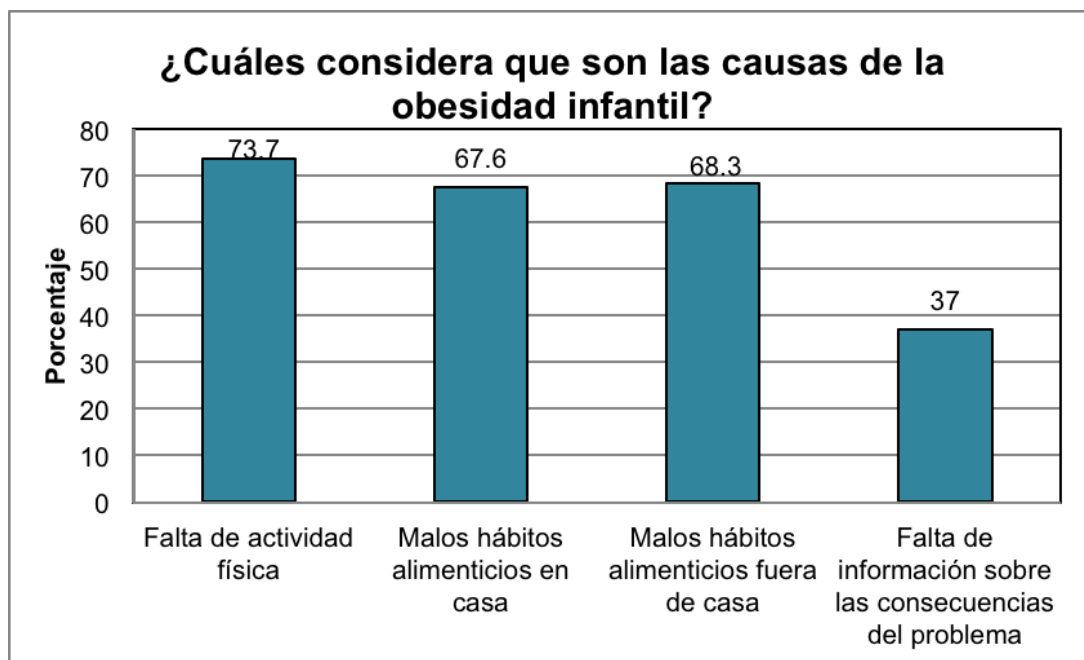
Importancia de la obesidad infantil en México

	%
La obesidad infantil es un problema en México*	94
Es un problema grave/muy grave**	97

*n=1173 **n=1107

Los padres de familia identifican dos causas principales de la obesidad infantil en nuestro país (ver Gráfica 2), a saber, la falta de actividad física (73.7%) y los malos hábitos alimenticios dentro (68.3%) y fuera de casa (67.6%).

Gráfica 2

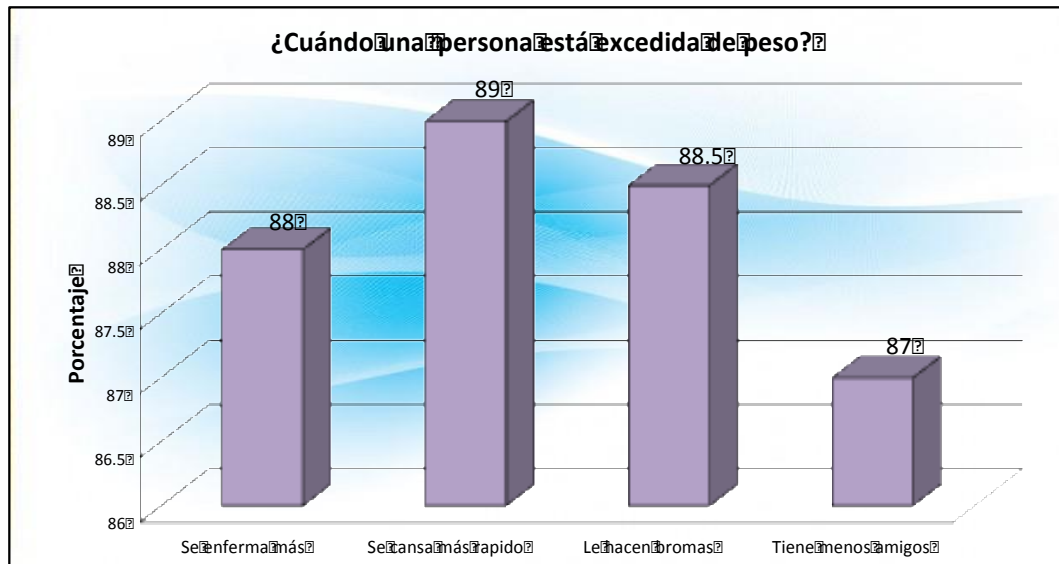


n=1173

Por su parte, el 80.1% de los niños entrevistados indicaron que sus padres y maestros platican con ellos sobre la importancia de tener una buena alimentación, y como se aprecia en la Gráfica 3 están conscientes de las consecuencias negativas tanto a nivel físico como emocional del exceso de peso.

Gráfica 3

(n=1505)

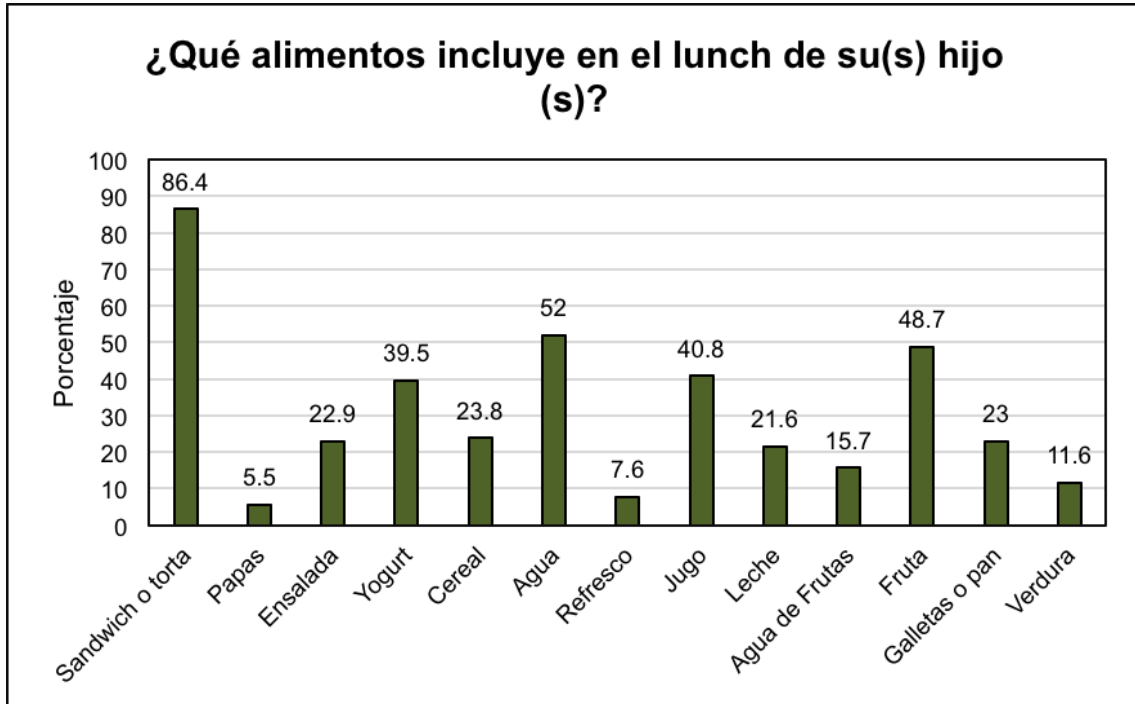


Los resultados antes presentados, muestran que tanto los padres como los niños están conscientes del problema que representa la obesidad infantil, así como de la importancia de alimentarse bien.

En cuanto al lunch para la hora del recreo, la mayor parte de los padres entrevistados (69%) señala prepararle lunch a sus hijos, y el contenido del mismo puede considerarse dentro de lo que debe incluir una dieta saludable, esto es sándwich o torta (86.4%), agua (52.0%), fruta (48.7%), jugo (40.8%). Destaca por otro lado, el bajo porcentaje que menciona incluir refresco (7.6%) o papas fritas (5.5%) en el lunch (Gráfica 4).

Sin embargo, solo el 47% de los niños entrevistados indicó llevar lunch a la escuela, y como se aprecia en la Gráfica 5, la mayoría de los alimentos son adecuados para los niños, ya que incluye sándwich o torta (100%), fruta (99%), galletas o pan (97.6%), cereal (95.1%), verdura (93.1%). Por otro lado, es preocupante el porcentaje de escolares cuyo lunch contiene refrescos y papas fritas (99.3% y 98.6%, respectivamente).

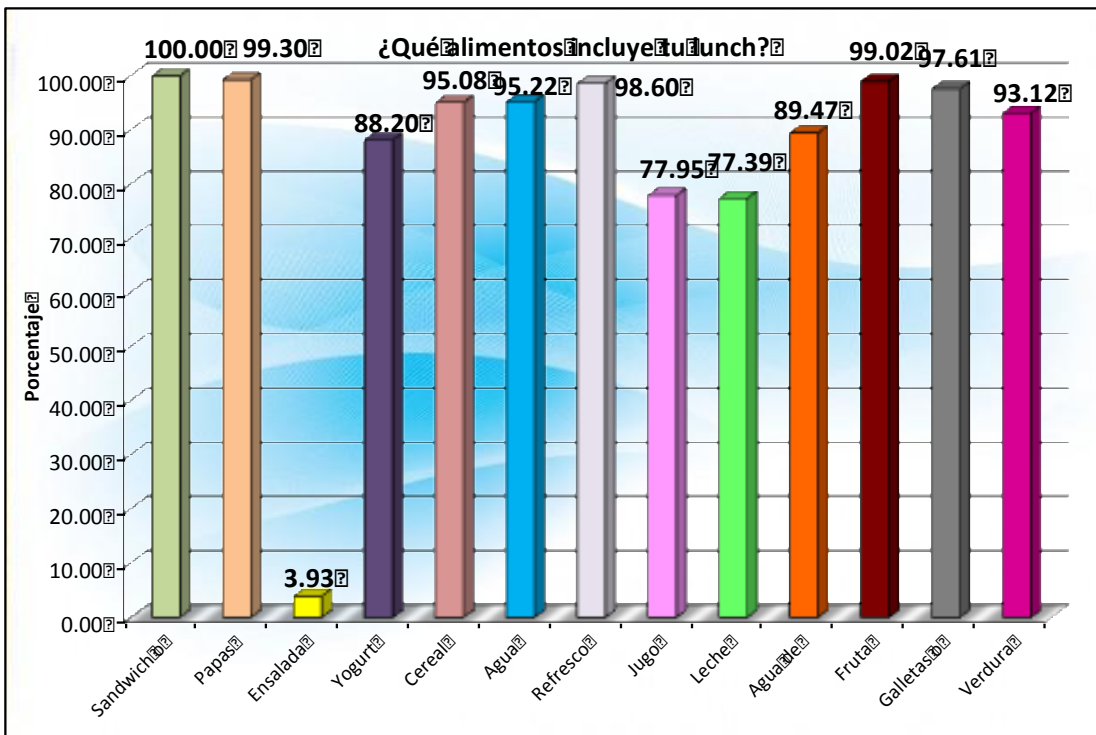
Gráfica 4



n=817

Gráfica 5

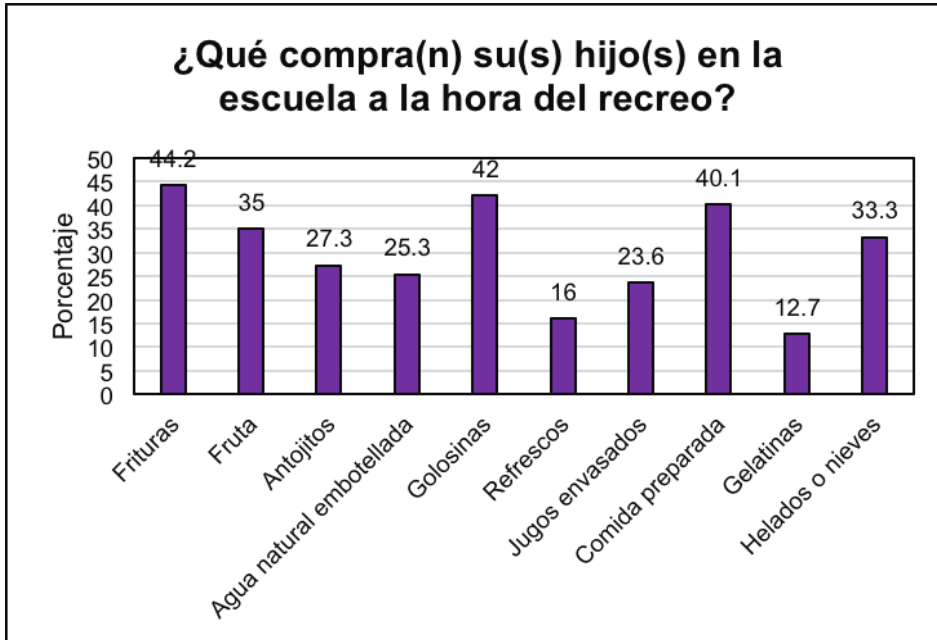
¿Qué alimentos incluye tu lunch?



n=712

El 68% de los padres entrevistados menciona darles dinero a los niños para comprar algo a la hora del recreo, indicando que los productos preferidos por sus hijos, como se observa en la Gráfica 6, son: frituras (44.2%) y golosinas (42.0%), los cuales se caracterizan por su alto contenido calórico.

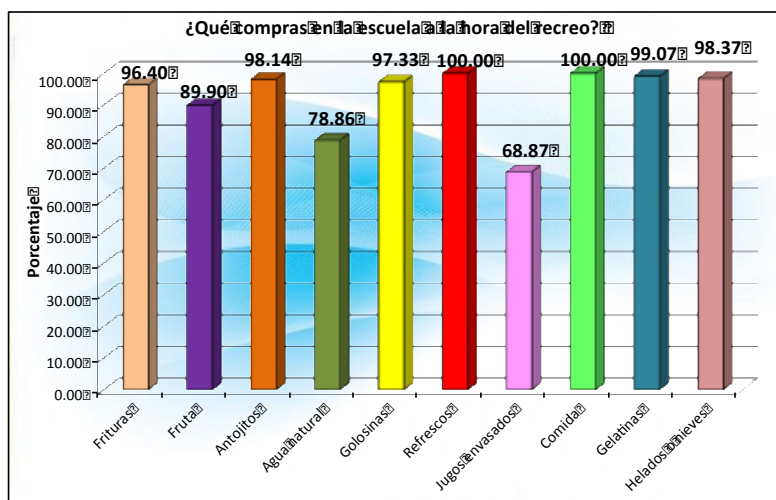
Gráfica 6



n=806

En la Gráfica 7 se observa que con excepción del agua embotellada y la fruta, los productos que los niños indican comprar a la hora del recreo contienen un alto nivel de calorías. Por otra parte, es de destacar que la información proporcionada por los escolares coincide con lo señalado por los padres.

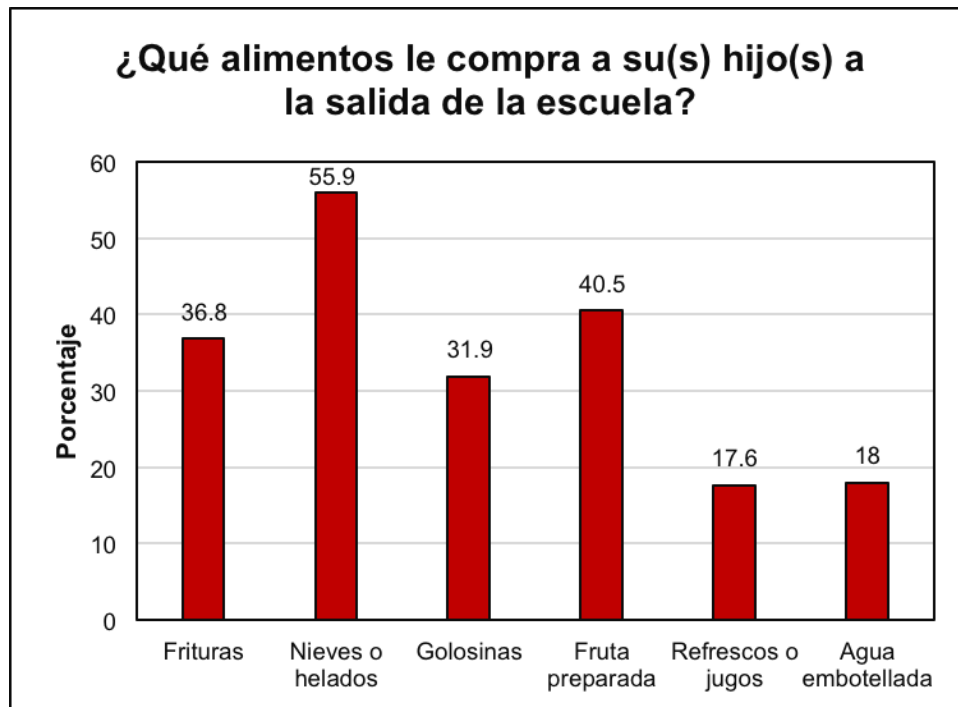
Gráfica 7



n=861

Como ya se ha señalado, es una práctica común comprarle algo de comer a los niños a la salida de la escuela. En efecto, el 45% de los entrevistados lo hace, y el 55.9% menciona comprarles nieves o helados, que se caracterizan por su alto potencial obesogénico, seguidos por fruta preparada (40.5%) y frituras (36.8%) (ver Gráfica 8).

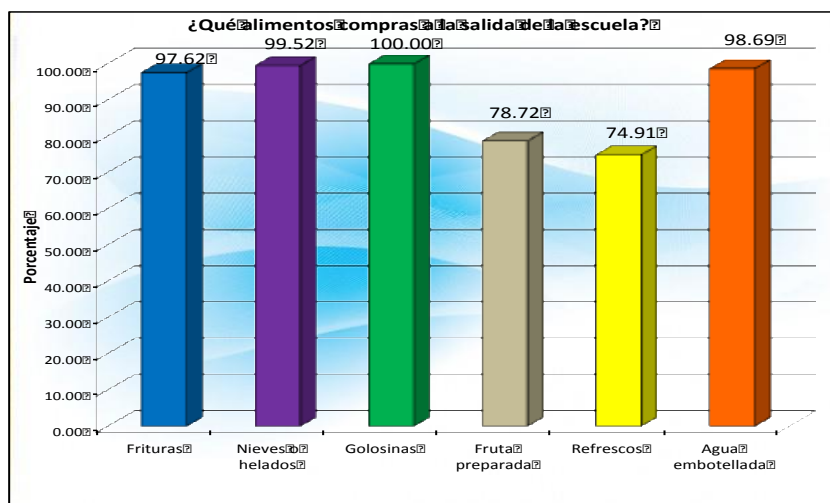
Gráfica 8



n=528

Ante esta misma pregunta, el 55.9% de los niños contestó comprar algo a la salida de la escuela, destacando entre sus productos favoritos las golosinas (100%), nieves o helados (99.5%), las frituras (97.6%), los refrescos (74.9%), cuyo consumo en exceso los pone nuevamente en riesgo (ver Gráfica 9).

Gráfica 9

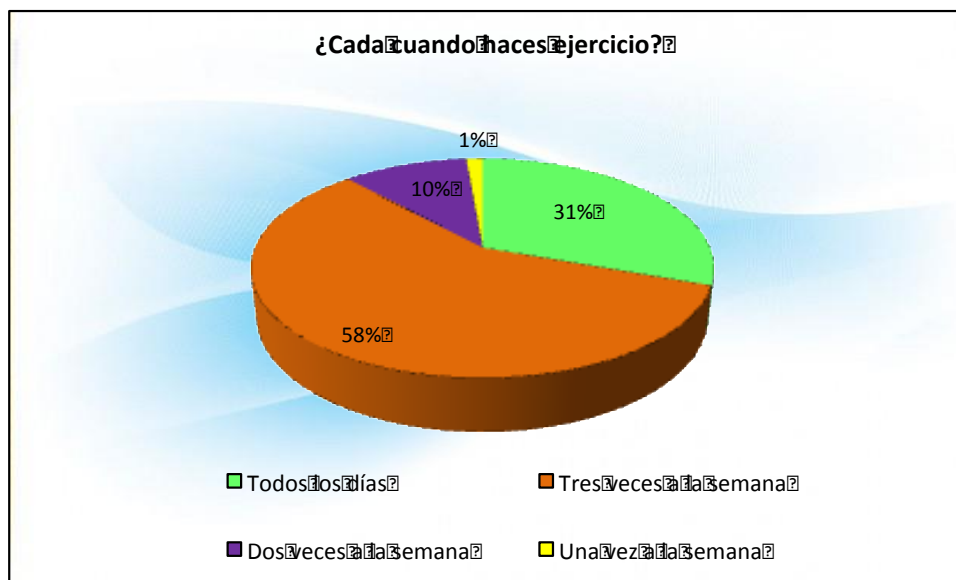


n=841

Con relación a la actividad física que realizan los niños, el 66% respondió que no realiza ejercicio, y como se muestra en la Gráfica 10, la mayor parte de los que si lo hacen, practican alguna actividad tres veces a la semana (58%).

Gráfica 10

(n=510)

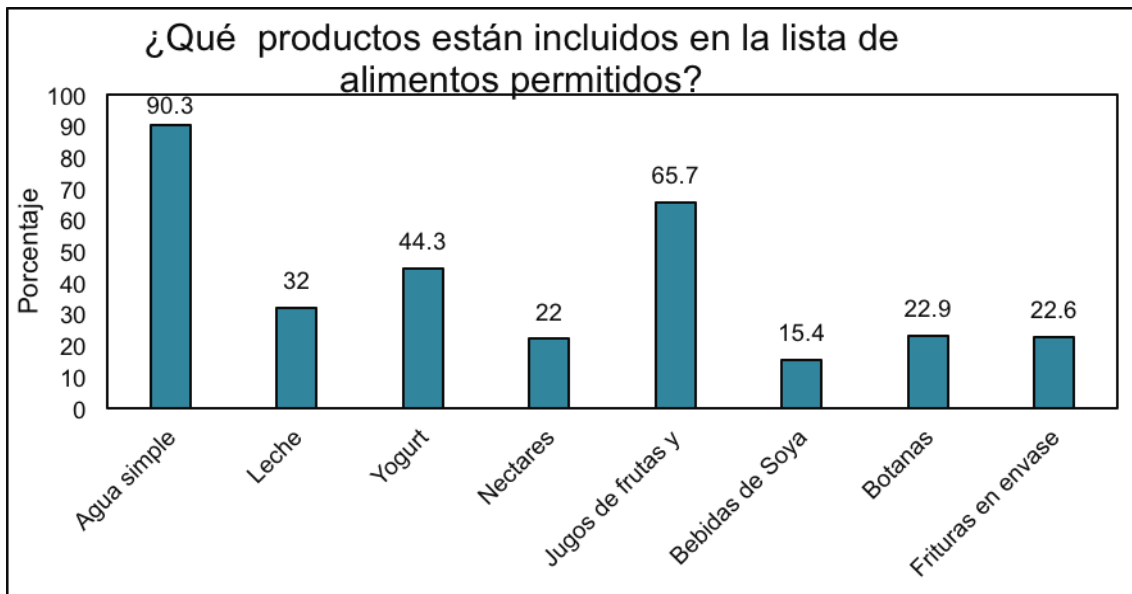


Con relación a los lineamientos para regular la venta de alimentos y bebidas en las escuelas, a cuatro años después de su puesta en práctica, el 70% de los padres entrevistados no conoce la lista de alimentos permitidos y de los que sí la conocen, el 60% afirma que se aplica en la escuela de sus hijos, siendo que ésta es obligatoria.

Por otro lado, hay un bajo nivel de conocimiento por parte de los padres respecto a los alimentos permitidos, ya que como se muestra en la Gráfica 11, los productos que más identifican son el agua simple (90.3%), jugos de frutas y verduras (65.7%) y yogurt (44.3%), siendo que todos los alimentos que aparecen en la Gráfica están incluidos en la lista.

En lo que respecta a los niños, el 77% menciona tener conocimiento de que hay una lista de alimentos y bebidas que pueden venderse en las escuelas.

Gráfica 11



n=450

Prueba de hipótesis

Las tres hipótesis se contrastaron mediante una prueba de X_i^2 , encontrándose que hay relación estadísticamente significativa en las hipótesis 2 y 3 que se refieren a:

- H_{12} : Existe relación entre el nivel de aplicación de la lista de alimentos permitidos y el tipo de escuela, pública o privada, desde el punto de vista de los padres²⁶

En el Cuadro 2 se encuentra que si bien la lista es obligatoria en todas las escuelas, tiende a aplicarse más en las escuelas privadas, de acuerdo con la apreciación de los padres.

- H_{13} : Existe relación entre el nivel de conocimiento de la lista de alimentos permitidos y el tipo de escuela, pública o privada, desde el punto de vista de los niños²⁷

El Cuadro 3 muestra que el grado de conocimiento de la lista tiende a ser mayor entre los niños de escuelas públicas.

²⁶ Nivel de significancia real: .005

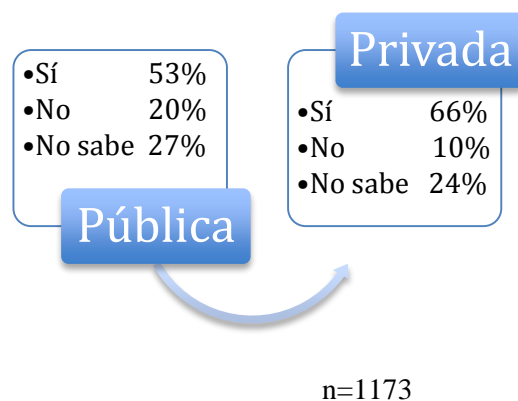
²⁷ Nivel de significancia real: .00

Una explicación de estos resultados podría ser que en las escuelas privadas se ha involucrado más a los padres en cuanto a la difusión de la lista, mientras que en el caso de las públicas se han enfocado más los esfuerzos hacia los niños.

Cuadro 2

Nivel de aplicación de la lista de alimentos permitidos por tipo de escuela

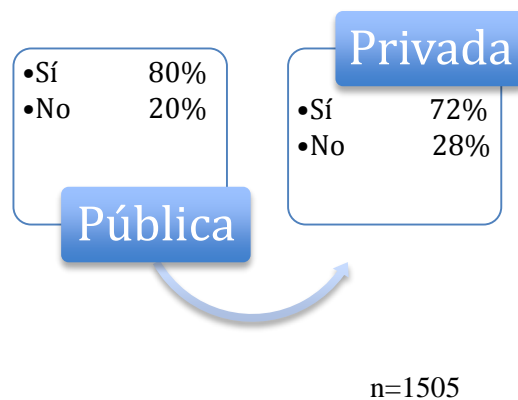
Perspectiva de los padres



Cuadro 3

Nivel de conocimiento de la lista de alimentos permitidos por tipo de escuela

Perspectiva de los niños



Conclusiones

- Tanto a nivel de las autoridades escolares, como de los padres de familia hay consciencia en cuanto a la gravedad de la problemática relacionada con el sobrepeso y la obesidad infantil en México; y por su parte los niños han recibido información acerca de la importancia de alimentarse bien. Sin embargo, al analizar el contenido del lunch escolar se encuentra que si bien éste incluye en su mayoría alimentos adecuados para un niño, también contiene alimentos y bebidas no saludables. Esta situación se agrava cuando se analiza lo que los niños compran a la hora del recreo ya que se trata en su mayoría de productos con un alto contenido calórico y que además no deberían venderse en las escuelas, de acuerdo con los lineamientos inicialmente establecidos para los centros escolares. Esta situación refleja que si bien hay conocimiento acerca de esta problemática y de sus consecuencias, no se ha logrado generar un compromiso serio por parte de los padres de familia, que son los responsables directos de la alimentación de los niños, ni de las autoridades escolares.
- La falta de control respecto a los vendedores ambulantes que se ubican fuera de las escuelas, aunado a la actitud permisiva de algunos padres respecto a la compra de productos chatarra, contribuye a que los niños estén expuestos a ambientes que favorecen conductas no deseables en cuanto a su alimentación.
- A cuatro años de la implementación del “Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar de los planteles de educación básica” existe un porcentaje importante de padres de familia que no conoce la lista de alimentos permitidos. Asimismo, los resultados de la prueba de hipótesis nos muestran que no se ha logrado un impacto real en las escuelas, independientemente de que sean públicas o privadas.
- Este desconocimiento aunado a la falta de aplicación de los lineamientos en las escuelas primarias es producto asimismo, de una falta de seguimiento y de programas de evaluación por parte de la SEP y de la SSA; así como de la carencia de continuidad en los programas implementados por el gobierno federal. De hecho, al presentar en 2013 una nueva estrategia, la Secretaría de Salud reconoció que las medidas establecidas e implementadas en el 2010 no habían logrado el impacto esperado.
- Un aspecto no menos importante que favorece el sobrepeso y la obesidad en los niños es la falta de actividad física, a la cual no se le ha prestado la atención que merece.
- Desde el punto de vista de los criterios que definen si una acción es un programa de mercadotecnia social, se encuentra que con los lineamientos se ha tratado de influir en los hábitos alimentarios de los niños, lo cual implica un cambio también a nivel de los padres y de las autoridades escolares y maestros. Sin embargo, aún cuando las acciones implementadas en el ámbito escolar han tratado de cubrir los tres niveles de estrategia (audiencia objetivo, pares y organizaciones e instituciones interesadas) no se han desarrollado programas que integren las 4 P’s y que generen paquetes de beneficios atractivos y motivantes para lograr el cambio de conducta.

- Finalmente, el sobrepeso y la obesidad infantil constituyen una problemática que demanda un cambio a nivel de la sociedad en su conjunto y para lograrlo es necesario abordarla en forma holística y desde diferentes enfoques, entre los que se encuentra la mercadotecnia social.

Referencias

Fuentes impresas

Andreasen, A.R. (2005). *Social Marketing in the 21st Century*, Sage: Thousand Oaks, Calif.

Andreasen,____. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing* 21(1): 3–13.

Andreasen,____. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing* 13(1): 108–114.

Andreasen,____. (1993). A Social Marketing Research Agenda for Consumer Behavior Researchers en *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, Michael Rothschild y Leigh McAlister, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1-5.

Dibb, Sally y Carrigan, Marylyn (2013). *Social marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change*. *European Journal of Marketing*, 47(9) pp. 1376–1398.

Domegan, C.T. (2008). Social Marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23/2, pp.135-141

Lusch, R.F. y Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory* Vol. 6 No. 3, pp. 281-288

Fuentes digitales

Alianza para la salud (2013, 2014). Recuperado de alianzasalud.org.mx

Ambrocio, G. (2014). Comida chatarra tendrá etiquetas para advertir de riesgos ...
Recuperado de www.milenio.com/df/chatarra-empaques_nuevos-Cofepris_0_268773521.html

Birmingham, Maureen, (2013). El impuesto a refrescos desde la óptica de la evidencia científica: ¿Una política fiscal saludable? Recuperado de www.paho.org/mex/index

Calvillo, A. y Encarnación, L. (2014). Etiquetado de alimentos chatarra no cumple con criterios ... Recuperado de www.alianzasalud.org.mx/2014/06

El Debate, (2015). | Recaudan 31mmdp por impuesto en refrescos . Recuperado de www.debate.com.mx/mexico/

Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes. (2013) Recuperado de www.promocion.salud.gob.mx/dgps/interior1/estrategia.html

Fausto, J., Valdez, R., Aldrete, G., López, C. Antecedentes históricos sociales de la obesidad en México (2006). Mediagraphic Artemisa en línea Vol. VIII • Número 2 • Recuperado de www.medigraphic.com/pdfs/invsal/isg-2006/isg062f.pdf · Archivo PDF

Manifiesto para la salud alimentaria (síntesis) (2012) Recuperado de alianzasalud.org.mx

Noticieros Televisa (2015) Continúa en aumento la población que padece obesidad Recuperado de www.noticieros.televisa.com/mexico/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). Estadísticas de obesidad OCDE Recuperado de www.oecd.org

Poder del consumidor (2014). Recuperado de <http://el.poderdelconsumidor.org>

Plan de Acción para la Prevención de la obesidad en la niñez y la adolescencia (2014). Recuperado de www.incap.org.gt/.../648-

Rivera, A., Hernández, M., Aguilar, A., Vadillo, F., Murayama, C., (2012). Obesidad en México: Recomendaciones para una política de Estado. Trabajo realizado por el Grupo Multidisciplinario sobre Obesidad de la Academia Nacional de Medicina Recuperado de www.oda-alc.org/documentos/1365120227

Sigler Edgar (2015). Etiquetado de comida 'chatarra' en México es ineficiente: ONG Recuperado de www.elfinanciero.com.mx/economia/etiquetado-de-comida-chatarra-en...

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE MERCHANDISING PARA INCREMENTAR VENTAS. EMPRESA DE SERVICIO SUPERISSSTE UNIDAD 115.

HERNÁNDEZ PORTILLO MARISOL
Universidad Autónoma de Tlaxcala
sol-mar6@hotmail.com

HERNÁNDEZ FLORES EDIT
Universidad Autónoma de Tlaxcala
edhdezfl@hotmail.com

PAREDES CUAHQUENTZI VICTOR JOB
Universidad Autónoma de Tlaxcala
victorjobpc@hotmail.com

Resumen

Las herramientas administrativas de mercadotecnia han permitido a diversas organizaciones entrar en mercados cada vez más competitivos es por ello que se dicen indispensables para poder lograr un gran desarrollo tanto interno como externo en todos sus ámbitos. Así el presente trabajo tiene el objetivo de desarrollar una estrategia de mercadotecnia que le permita específicamente a la unidad 115 del SuperISSSTE del estado de Tlaxcala el aumento de sus niveles de venta, echando mano de la herramienta poco conocida en nuestro país por su reciente aparición denominada Merchandising.

Palabras Clave: Mercadeo, Merchandising, superISSSTE, incremento de ventas.

Abstract

Administrative marketing tools have allowed several organizations into increasingly competitive markets is why it is essential to say achieve great internal and external development in all areas. So this paper aims to develop a marketing strategy that specifically allow the unit 115 of the state of Tlaxcala SuperISSSTE increasing their sales levels, making use of the tool little known in our country for his recent appearance called Merchandising.

Keywords: Marketing, Merchandising, SuperISSSTE, increased sales.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en este mundo tan cambiante y lleno de gente cada vez más conocedora y exigente en los mercados, ha hecho que las teorías relacionadas con el marketing tenga una vida útil muy limitada; aunado a que la competencia es cada vez mayor y para lograr el éxito en cualquier negocio ahora

sólo basta con tener la experiencia que permita mantenerse, sino también la capacidad de anticiparse a los cambios; es por ello, que es ineludible conocer con más profundidad al mercado en relación con lo que se ofrece y por tanto se requiere hacer uso de diversas herramientas de marketing para lograr los objetivos de la organización.

Uno de los sistemas de tiendas con poco conocimiento de estas herramientas de marketing son las unidades de venta del SuperISSSTE, específicamente la Unidad 115 de la ciudad de Tlaxcala, ya que se percibe una imagen poco atractiva que despierte el interés por comprar y al interior se evidencia poco ánimo por vender a los clientes; es por ello, el presente trabajo producto del proyecto de investigación "*Propuesta de aplicación de Merchandising para incrementar ventas. Empresa de Servicio SuperISSSTE Unidad 115*" destaca lo necesario para el uso adecuado de alguna herramienta que le permita mejorar la imagen, el servicio y con ello el nivel de ventas; así para poder abordar esta investigación se utilizó una herramienta actual de la mercadotecnia denominada Merchandising; cabe mencionar que dicha herramienta es nueva y muy poco conocida en el país, España es uno de los países donde más se destaca la aplicación de esta herramienta.

En los últimos años la exhibición de cualquier tipo de producto o servicio que es ofertado, ha tomado una gran relevancia, ya que siempre se busca atraer más clientes, mediante esa comunicación visual y afectiva por ciertos productos en lugares determinantes, ganando prestigio y preferencia, como es el caso de muchas cadenas comerciales internacionales. De acuerdo a información investigada la aplicación directa de Merchandising es en el Centro Comercial de las Huertas Palencia, en España donde es muy claro que el orden y la presentación son muy exitosa; cabe mencionar que otros casos similares con esta herramienta mercadológica son el Centro comercial Las Lomas Jaén y el Jardín de Serrano de Madrid (Olivares, 1992) de aquí podemos destacar esa importante aplicación logrando un prestigio muy elevado por sus altos niveles de ventas y satisfacción de clientes.

Sobre la base de lo antes mencionado y tras revisar la información minuciosamente de la unidad a estudiar, se consideró conveniente la aplicación en la Unidad 115 del SuperISSSTE, debido a que se puede percibir no solo por los testimonios de los propios clientes, personal, subgerencia y a comparación con otras unidades del mismo sistema, que esta unidad carece de una directriz de orden que le permita a la unidad incrementar sus ventas y por ende dar rotación a sus productos, siendo estos datos obtenidos previos a la investigación.

Cabe mencionar que es muy importante que la unidad 115 trate de mejorar sus condiciones ya que actualmente muchas unidades de venta de este mismo tipo han llegado a la quiebra por el hecho de que no han sabido llevar una adecuada organización de su mercadotecnia, pues la mayoría de los conflictos generados se dan por hacer caso omiso o por el mismo desconocimiento de cómo administrar los productos y espacios que se tienen en la unidades de venta, que les permitan atraer a sus clientes de forma que se vean inducidos a adquirir más productos de los planeados, inclusive en ocasiones ni siquiera se tiene en claro que productos rotan con más frecuencia y cuáles no.

Por ello es indispensable se realice un enfoque estratégico orientado a los productos que les dé mayor nivel de ventas a unidades como la que es objeto de estudio.

En tanto se considera a esta investigación como una herramienta de mejora, pues permitirá solucionar uno de los más grandes problemas que se están presentes dentro de la unidades de venta con el mismo sistema que la estudiada, la cual permitirá a la gerencia no solo mejorar las ventas, sino también una mejor imagen, posicionando a la unidad 115 en un mercado competitivo, alcanzando un mejor nivel en la presentación de los productos, el servicio y sobre todos logrando satisfacer las necesidades de sus clientes.

II. CONTENIDO

Marco Teórico

Derivado de la investigación en diversas fuentes de información, se identificó que la mercadotecnia tiene sus orígenes en el hombre primitivo que era autosuficiente, sin embargo, al relacionarse unos con otros se empiezan a crear aldeas, con estas se inicia las primeras formas de mercado. Donde se preocupaban en producir lo que mejor sabían hacer, de esta forma unos sembraban y otros criaban ganado para poder intercambiar sus productos y sobrevivir.

Fue hasta los años de 1800 a 1920 que las empresas en Europa y Estados Unidos aparejados a la Revolución Industrial, empezaron a mostrar una orientación muy clara hacia la producción, debido a que todo lo que se producía era consumido de manera inmediata, en consecuencia la manufactura definía las características del producto. El consumidor no tenía tiempo de revisar características del producto. Lo que motivo a que las empresas se orientaran más a mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

En el año de 1920, surge el concepto de producto, que refiere a que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características, motivo por el cual las empresas se enfocan a mejorar su producto. Y en 1950 aparece el término “vender” donde suponía que los consumidores no compraban una cantidad considerable, si no existía un trabajo de venta y promoción a gran escala.

Otro aspecto interesante a destacar es que las universidades americanas empiezan a analizar los procesos de comercialización, generando teorías para contribuir al éxito de cualquier actividad comercial.

El concepto que dio origen al mercadeo o marketing fue prácticamente el de orientar los productos al grupo de compradores mejor conocidos como mercado meta que los iba a consumir o usar. Pero, para alcanzar dicho objetivo se unieron esfuerzos de promoción para convencer a la gente, haciendo uso de los medios masivos de comunicación que comenzaban su auge en esos días (cine, radio, televisión). De esta forma surge el concepto de mercadotecnia, debido a que para lograr las metas de la organizaciones se requiere determinar primero las necesidades y deseos de los “mercados metas” y así poder obtener la satisfacción deseada de los clientes de forma más eficaz y eficiente en comparación con los competidores.

En el siglo XX el concepto de marketing se ha dividido en otras teorías como lo es Benchmarking, Marketing social, Marketing global, la comunicación de marketing integrado y el Merchandising siendo este último tema central a tratar en el presente estudio de investigación.

Actualmente, existen diversos tipos de mercadotecnia (Ver figura 1), las cuales son indispensables conocer para poder centrarnos en el contexto.

FIGURA 1. TIPOS DE MERCADOTECNIA



Fuente: Pérez, Olivares y Orozco (2008:6)

Como se puede observar la mercadotecnia engloba un espacio demasiado amplio y es adaptable a cualquier organización sin importar su actividad, pero si es preciso hacer una adecuada ubicación para lograr el propósito de esta; por ello en este caso la mercadotecnia en la cual se engloba el presente estudio es la de servicios y la gubernamental por tratarse respectivamente de una unidad de venta que oferta productos y es parte del gobierno aunque de forma desconcentrada.

HERRAMIENTA DE MERCHANDISING

La comercialización de productos es tan antigua como el mismo mundo ya que desde nuestros primeros antepasados han tenido la necesidad de intercambiar productos para sobrevivir; a la par de esto diversas herramientas de mercadeo como el Merchandising según lo menciona Palomares, (2005:16), *el Merchandising, es sin duda una actividad tan antigua como el propio comercio, que ha perdurado a lo largo de la historia de la distribución y que está en constante evolución.*

Los egipcios usaban esta técnica para vender sus productos en los años 2000 a.c. no de la forma en que actualmente se comercializan, pero solían exhibirse al aire libre en los lugares con más concurrencia en puestos mejor conocidos como ambulantes, situación que hasta nuestros días perduran.

Posteriormente, apareció lo que denominamos tienda tradicional, en donde el vendedor esperaba a que el cliente llegara a adquirir sus productos, en este caso el vendedor era el más importante ya que dependía directamente que el cliente regresara nuevamente e incluso ganar más clientes.

En el siglo XX, surge a ojos del mundo lo que hoy se conoce como la distribución de minoristas en donde desaparecen los mostradores y el papel del vendedor queda en segundo plano ya que ahora dependía directamente del comprador lo que quisiera adquirir y por su puesto de la forma en que se exhibieran los productos, es aquí donde se puede decir que el Merchandising de fabricante tiene su aparición más visible pues el diseño de los productos dejaba en claro cuales podían sobresalir sobre la competencia y venderse por su propio diseño.

Salén (2004:10), denomina al Merchandising como el hijo de la época moderna de consumo debido a que la oferta es mayor que la demanda, en la mayoría de los puntos de venta, constantemente se están buscando técnicas de visualización y potenciación de los productos ofertados, al igual que la rápida rotación de los mismos.

Actualmente, existen diversas fuentes de información referentes a la técnica Merchandising tanto en bibliotecas como en internet, también en diversos casos en los cuales se ha aplicado dicha herramienta y el resultado ha sido favorable en distintas partes del mundo, lo mencionado nos dio la base para desarrollar la presente investigación.

Por lo tanto, Merchandising, de acuerdo a la definición de Academia Francesa de Ciencias Comerciales refiere a: “La parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El Merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase, presentación, exhibición, instalación, etc...” Palomares (2005:16)

Ciertamente, esta herramienta nos permitirá básicamente proporcionar las bases adecuadas para generar la presentación de los productos de tal manera que al cliente le resulte más atractivo y de fácil acceso los mismos.

Para ser más específicos, se requiere hacer una separación entre lo que se conoce como Merchandising interior y exterior. El interior hace referencia a que el producto se venda solo, de tal manera que los consumidores tiendan a tener una actitud compulsiva en ciertos productos, pero no solo eso sino que los clientes sientan esa atracción por los productos y por su trayecto al realizar sus compras en el interior del establecimiento. En cuanto refiere al Merchandising exterior es que el establecimiento se encuentre en un lugar de fácil acceso y el lugar en el que se encuentre sea atractivo.

Beneficios del Merchandising

En este trabajo de investigación se enfoca principalmente al tipo de Merchandising que pone más atención al interior, por ello tomaremos las siguientes funciones del Merchandising de fabricante que nos menciona Palomares (2005:17)

1. Diseño de un packaging²⁸ atractivo y persuasivo, es decir cuidar el diseño, grafismo y color a la par de la competencia.
2. Diseño de la Publicidad en el Lugar de Venta (PLV), es decir cuidar la publicidad de cada producto y la promoción de los mismos.
3. Supervisar los productos en el punto de venta, a pesar que ese aspecto es tarea del detallista, el fabricante o distribuidor no debe de descuidar su producto en el punto de venta, sino por el contrario debe de velar y supervisar la adecuada presentación de su producto, negociando los espacios de

²⁸ El material de envoltura alrededor de un artículo de consumo que sirve para contener, identificar, describir, proteger, exhibir, promover y hacer que de lo contrario el producto comercializable y mantenerlo limpio es decir su embalaje. Según Entrepreneur Media, Inc. 2014

venta, frescura, estado de los productos, promociones, publicidad e inclusive precios ya que todo ello repercute directamente en la venta de sus productos.

4. Y el último, el trade marketing, que es mantener la mejor relación posible entre fabricante-distribuidor y viceversa. Ya que a lo largo del canal de distribución la colaboración duradera y armoniosa es indispensable.

Pero cabe resaltar que no solo es importante el Merchandising realizado por el fabricante, sino también el que llevan a cabo los detallistas puesto que engloban los siguientes aspectos:

1. Agrupación estratégica de productos, es decir que el surtido del establecimiento pueda satisfacer ciertos deseos o necesidades de los consumidores de tal manera que adquieran más productos de los requeridos al igual que de tal forma que el comerciante obtenga cierta rentabilidad respecto a la inversión que ha realizado en su establecimiento, agrupando cada producto en el lugar adecuado es decir de manera estratégica.
2. Diseño de la arquitectura interior y exterior del establecimiento. Consiste básicamente en detectar las zonas frías y calientes del establecimiento al igual que detectar la forma en que se encuentra estructurada la tienda como lo son los pasillos, anaqueles, etc. que permita al cliente el flujo adecuado dentro del mismo establecimiento.
3. Localización estratégica de los productos sobre la superficie. Es decir de qué manera ubicar los productos dentro de la tienda de tal forma que se tenga una adecuada rotación, circulación, y tiempos de presentación.
4. Presentación estratégica de los productos sobre el lineal. Esto se refiere a la forma es que se organicen las líneas de los productos, zonas de presentación y en general a los criterios de presentación de los diferentes productos en toda la superficie de la tienda.
5. Gestión estratégica del espacio. Es decir hacer un adecuado cálculo de las respectivas áreas a utilizar, poniendo especial atención al resultado que de cada producto, por ejemplo hay determinados productos que por su potencial en ventas requieren más espacio que otras.

Estos puntos al igual que los antes mencionado permitirán que la venta dentro de la esta unidad sea sino la mejor, si la adecuada. Sin embargo, no hay que perder de vista la clasificación que Palomares (2005: 23) nos hace respecto a los tipo de Merchandising que hay, siendo el visual y el de gestión.

En lo que respecta al Merchandising visual, se debe de poner especial atención a 6 elementos básicos que son: el diseño del envase (packaging), el diseño del establecimiento, las técnicas de escaparatismo (presentación adecuada de tal forma que llame la atención), los elementos que integran el ambiente de la tienda, la forma de presentación de los productos y por supuesto la publicidad para la venta de los mismos; con la única finalidad de llamar lo más que se pueda la atención del comprador. Pero cabe mencionar que en el Merchandising no sólo se basa de estos 6 aspectos que engloban al producto, sino también en la forma operativa que está detrás de toda esta imagen, como lo son las áreas de análisis de mercado, surtido, rentabilidad y de la superficie de ventas. Ahora bien como nos pudimos percatar para que el Merchandising dentro de un establecimiento por pequeño que parezca se requiera una verdadera organización para su adecuada utilización.

El Merchandising de gestión, apoya sus decisiones en cuatro áreas fundamentales: análisis del mercado, políticas comerciales, gestión del surtido y política de comunicación, que a su vez se subdividen en funciones o actividades muy específicas para alcanzar objetivos muy concretos: satisfacer a la clientela clave y obtener rentabilidad en el punto de venta (Palomares, 2000:3).

RELACIÓN DE LA HERRAMIENTA MERCHANDISING E INCREMENTO DE VENTAS

Para poder visualizar de mejor manera la relación tan estrecha que guarda el Merchandising y las ventas se podrían considerar los dos puntos siguientes: el envase y el *Merchandising*.

Aunque el envase sale un poco del contexto a tratar es considerado un elemento fundamental para estimular al cliente hacia la adquisición de algún producto. En nuestro caso al referirnos al envase nos enfocaremos a lo mejor conocido como *packaging*, que no es otra cosa que todo lo que se relaciona con el diseño del envase que va desde el color hasta las etiquetas contenidas por el mismo.

A la par de este se tiene que prestar especial atención igualmente al *Merchandising* puesto como se definió en apartados anteriores se refiere al conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar la compra, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Así tendríamos totalmente comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio, ya que si el producto no está colocado en el lugar correcto resta notablemente su imagen de venta.

Asimismo, el *Merchandising* busca prácticamente la optimización del manejo de productos escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de variables como: lugar, cantidad, tiempo, forma, por un lado, y escaparates, mostradores, lineales, y la arquitectura interior, por otro; y la agrupación de productos fuertes o que se encuentran en zonas calientes y productos que complementan a estos en zonas frías.

Por eso se dice que es de suma importancia la imagen del producto, su colocación y los medios para dar a conocer su emplazamiento o lo que llamaríamos PLV (publicidad en el lugar de venta).

Destacada tal importancia podríamos decir que para tener un buen nivel de ventas se requiere la adecuada aplicación de un Merchandising en el punto de venta.

OBJETIVOS DEL MERCHANDISING

Los puntos que persigue básicamente el Merchandising se muestran de manera más específica en la figura N° 2, que se muestra a continuación.

FIGURA 2. OBJETIVOS DEL MERCHANDISING.



Fuente: Palomares, (2005:27)

El primer objetivo del Merchandising (figura 2) *Gestionar por categorías*, responde a *¿qué?* productos agrupar de tal manera que cada categoría de productos y marcas se encuentren en las áreas afines de una manera ordenada y que a los clientes no les parezca desordenado.

El segundo *Arquitectura comercial*, responde al *¿cómo?* esta parte tiene que ver con la propia arquitectura comercial es decir que forma le vamos al espacio en el que localizaremos los productos en la unidad de venta.

Tercero *Estrategia de superficie*, que identifica el *¿dónde?* el cual va de la mano con el punto anterior, ya que una vez determinado el espacio de la superficie a utilizar para cada área de la unidad, corresponde después ver que dentro de esa área que lugar específicamente le corresponde a cada producto es decir aquí se determina qué estrategia de superficie de venta se utilizara para hacer la presentación de los productos adecuadamente.

Por último, el cuarto *Estrategia del lineal*, *¿cómo?*, es decir, una vez determinado lo anterior, hay que determinar la forma más adecuada para la presentación del producto de tal forma que al cliente le llame la atención determinada línea o líneas de productos.

Con este esquema, podemos tener una visión más generalizada de la herramienta de Merchandising a utilizar en el presente trabajo de investigación ya que abarca desde que productos colocar en determinada área, el diseño de las áreas líneas y presentación de los mismos para que su colocación sea lo más exitosa posible; proceso indiscutible en toda unidad de venta o de servicios.

Aspectos Metodológicos

Esta investigación, es *de tipo descriptiva* debido a que busca especificar propiedades características y rangos importantes del fenómeno que se analiza. Sin embargo, también esta combinada con la *investigación explicativa* ya que busca establecer las causas del fenómeno que se estudian. Es desarrollada mediante un estudio de caso de la Unidad 115 del superISSSTE ubicada en la zona centro de la ciudad de Tlaxcala, que opera en el mercado desde noviembre de 1992 con 22 años de servicio en la entidad.

A continuación se describen los aspectos metodológicos que permiten dar respaldo a la presente investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diversas actividades administrativas, financieras, de producción, entre otras, son esenciales para el crecimiento de una empresa, sin embargo se considera que el éxito de cualquier negocio resulta de satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, por lo que hay que evitar en la medida de lo posible perder de vista el trato del cliente en las unidades de venta, de forma tal que se impulse que el cliente regrese por el servicio que recibió e inclusive lo recomiende.

De esta manera como lo mencionan diversos estudios, la mercadotecnia es indispensable para que las organizaciones se desarrollen y tengan éxito, pues es importante tener presente las tendencias bajo las cuales ha ido evolucionando el consumo en los últimos años. Para ello, se apoya de herramientas, siendo considerado de suma utilidad al Merchandising, el cual es una herramienta moderna que ha mejorado y evolucionado con base a las exigencia del cliente, debido a que el cliente conoce más, tiene más opciones y por lo tanto, exige cada vez más, haciendo que el Merchandising de la respuesta a las demandas del consumidor incluso la de los gustos más exigentes.

El empleo de esta herramienta ha generado grandes beneficios para las empresas que la han utilizado, debido a que emana de la mercadotecnia la cual es fundamental en la comercialización de productos englobando las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El Merchandising tiende a sustituir

presentación pasiva del producto o servicio, por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, división, envase y presentación, exhibición, instalación, es decir generar una experiencia de compra que el comprador pueda disfrutar, a través de los escenarios que la empresa le ofrece.

Sin embargo, el problema que enfrentan cuantiosas empresas de servicios es que se enfocan a la venta del producto descuidando al cliente, la implementación de estrategias o herramienta que logre atraer al servicio que la empresa ofrece, buscando fortalecer la imagen, captar la atención del cliente, ocasionando un decremento en sus ventas y en algunos casos hasta irse a la quiebra.

De acuerdo a lo antes mencionado, en este trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación *¿Cómo incrementar el índice de ventas de la tienda del SuperISSSTE unidad 115?*

Supuesto de Investigación

Después de haber planteado el problema de investigación se pudo establecer el siguiente supuesto de investigación:

Partiendo de nuestra formación y experiencia en las Áreas de Ciencias Económico Administrativas; presentamos el siguiente supuesto: “con la aplicación de la herramienta Merchandising la unidad 115 del SuperISSSTE mejoraría considerablemente sus niveles de venta”.

Objetivo General

Y una vez determinados los puntos anteriores se determinó el siguiente objetivo:

Diseñar una propuesta de implementación de la herramienta Merchandising en la unidad del SuperISSSTE unidad 115.

III. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años la exhibición de cualquier tipo de producto o servicio que es ofertado, ha tomado una gran relevancia, ya que siempre se busca atraer más clientes, buscando esa comunicación visual y afectiva por ciertos productos en lugares determinantes, ganando prestigio y preferencia, como es el caso del Centro Comercial de las Huertas Palencia, en España en donde es muy claro el orden y presentación de éxito que presentan; cabe mencionar que algunos otros casos de éxito al igual que el anterior son el Centro comercial Las Lomas Jaén y el Jardín de Serrano de Madrid (Olivares, 1992).

Según datos proporcionados por el propio sugerente de la unidad resaltan que en comparación con años anteriores los niveles de venta no han mejorado pues se deduce que aproximadamente se venden \$21,000 pesos mensuales en el año 2013 de mercancía y en estos últimos 12 meses (año 2014) el nivel tan solo incremento a \$23,000 pesos en nivel promedio mensual es decir que en comparación con otras tiendas como la de Huamantla han aumentado hasta un 45% más, y esto gracias a la mejora en la presentación de sus productos que genera una rotación mayor y el trato al cliente al ofertar el servicio.

Por lo tanto, se considera conveniente la aplicación de la herramienta Merchandising en la Unidad 115 del SuperISSSTE, debido a que se pueden percibir no solo por los testimonios de los propios clientes, personal, subgerencia y comparación con otras unidades del mismo sistema, que esta unidad carece de una directriz que le permita a la unidad incrementar sus ventas totales y por ende dar rotación a sus productos, datos obtenidos previos a la investigación.

Cabe mencionar que es muy importante que la unidad 115 trate de mejorar sus condiciones ya que actualmente muchos negocios han llegado a la quiebra por el hecho de que no han sabido llevar una adecuada organización de su mercadotecnia, pues la mayoría de los conflictos generados se dan por

hacer caso omiso o por el mismo desconocimiento de cómo administrar los productos que se tienen en las unidades de venta, que les permitan atraer a sus clientes de forma que se vean inducidos a adquirir más productos de los planeados, inclusive en ocasiones ni siquiera se tiene en claro que productos rotan con más frecuencia y cuáles no.

Por ello es indispensable se realice un enfoque estratégico orientado a los productos que les dé mayor nivel de ventas a unidades como la que es objeto de estudio.

En tanto se considera a esta investigación como una herramienta de mejora, pues permitirá solucionar uno de los más grandes problemas que se están presentes dentro de las unidades de venta con el mismo sistema que la estudiada, la cual permitirá a la gerencia no solo mejorar las ventas, sino también una mejor imagen, posicionando a la tienda 115 en un mercado competitivo, alcanzando un mejor nivel en la presentación de los productos, el servicio y sobre todos logrando satisfacer las necesidades de sus clientes.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una *investigación de tipo descriptiva* debido a que busca especificar propiedades características y rangos importantes del fenómeno que se analiza. Sin embargo, también está combinada con la *investigación explicativa* ya que busca establecer las causas del fenómeno que se estudian.

Lo anterior, considerando que dentro de la tienda se tuvo que observar los acontecimientos que se padecían y donde surgían los problemas principalmente, llegando a la conclusión que los problemas eran diversos.

Es una *investigación cualitativa de tipo participativa utilizando específicamente el estudio de caso*, debido a que permite describir sucesos complejos en su medio natural con información preferentemente cualitativa y en este caso, se enfoca en el estudio de un suceso buscar una solución que mejore o incremente el nivel de ventas de una Unidad 115 de SuperISSSTE específicamente.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva, cualitativa y no experimental, además es un estudio transversal, pues está diseñado para medir la prevalencia de un resultado en una población dada y en un punto específico del tiempo.

Se realizó a través de la detección de los problemas dentro de la organización, basándose en la dinámica que establece la metodología JICA²⁹, la cual nos permitió desarrollar una serie de cuestionarios y gráficas que no dieran el síntoma central que hace a la unidad 115 del SuperISSSTE una unidad con poco nivel de ventas.

Población y Muestra

Esta investigación se realiza en la Tienda del SuperISSSTE Unidad 115, ubicada en el Estado de Tlaxcala.

Para efectos de esta investigación se realizaron visitas frecuentes posteriores a las ya tenidas por 8 meses consecutivo dentro de la unidad con un tiempo aproximado de 6 meses, en donde se dio a la tarea de observar a los clientes de la tienda para verificar la aceptación del orden, limpieza y rotación

²⁹ JICA es un organismo de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón. La agencia de cooperación internacional de Japón es un organismo que fue desarrollado el 1 de octubre de 2003 con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de países que están en vías de desarrollo, y fomentar la cooperación internacional.

de productos, de igual manera del total de los trabajadores de la unidad, es decir 28, se entrevistaron a cinco jefes de áreas y a seis ayudantes generales de las áreas respectivas, esto con el fin de obtener más información de estructura y profundidad que se desconocía en la unidad y para obtener un panorama diferente de cada personal ya que el principal cliente de cualquier organización son los propios trabajadores.

Técnicas de Recolección de Datos

En el desarrollar del trabajo de campo para recopilar información se utilizó como instrumento de investigación la entrevista a profundidad, la cual es una técnica que se basa en la conversación que adquiere el carácter científico a partir de la finalidad de su propósito y la precisión en el intercambio de información, esta se estructuró con preguntas abiertas y aplicada al Gerente y a Jefes de áreas (100%); el objetivo de esta entrevista fue identificar el compromiso y conocimiento de la situación de la empresa, así como las estrategias que visualizan para el desarrollo de la misma.

En este mismo sentido, se diseñó otro instrumento para recolectar información a través de la entrevista a trabajadores, jefes de áreas y clientes además de la observación del fenómeno a estudiar, esto permitió obtener un diagnóstico general de las áreas funcionales (dirección y administración, sistema de operaciones, sistema de apoyo administrativo, recursos financieros y mercadeo y ventas) de la empresa e identificar las dos áreas con más áreas de oportunidad o debilidades, para finalmente a través de la observación y entrevistas se determinara las causas de los problemas identificados.

Es importante mencionar que para el diseño de los instrumentos de investigación se tomó como referencia la dinámica que sigue la Metodología JICA³⁰ (2010), sin que estos sean exactamente iguales a los utilizados en esta investigación. También se retomó la estrategia que lleva a cabo esta metodología para la obtención de información, es decir que primero aplica entrevista a nivel directivo, después a nivel áreas funcionales y finalmente analiza las áreas débiles, asignando calificaciones considerando la tabla de la Figura 3.

FIGURA 3. TABLA INDICADORES DE CALIFICACIÓN PARA EL SECTOR SERVICIOS

Calificación	Indicador
10 Excelente	<ul style="list-style-type: none"> - Su funcionamiento es excelente - Si, se actualiza periódicamente - El personal lo conoce y emplea satisfactoriamente - Es totalmente efectivo
8 Bien	<ul style="list-style-type: none"> - Se lleva acabo de manera satisfactoria - Existe pero no se implementa - Se emplea de manera adecuada - Está en proceso de elaboración
6 Regular	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el pero no se lleva acabo - Existe pero el personal no lo conoce - No es tomado en cuenta - Se utiliza solo cuando es muy necesario
4 Mal	<ul style="list-style-type: none"> - Existe pero no se utiliza - Es nulo su aprovechamiento - No se actualiza periódicamente - No se implementa
2 Muy mal	<ul style="list-style-type: none"> - No - Nadie del personal tiene conocimiento

³⁰ La metodología JICA consiste básicamente en 5 pasos: 1) Pre diagnóstico, 2) Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector, 3) Análisis de Problemas y Ventajas, 4) Elaboración del plan de asesoría y mejora, 5)Elaboración del reporte y presentación a la empresa.

	- Es inexistente
	- Se considera inservible
0	- No se cuanta con un forma de evaluarse
No aplica	

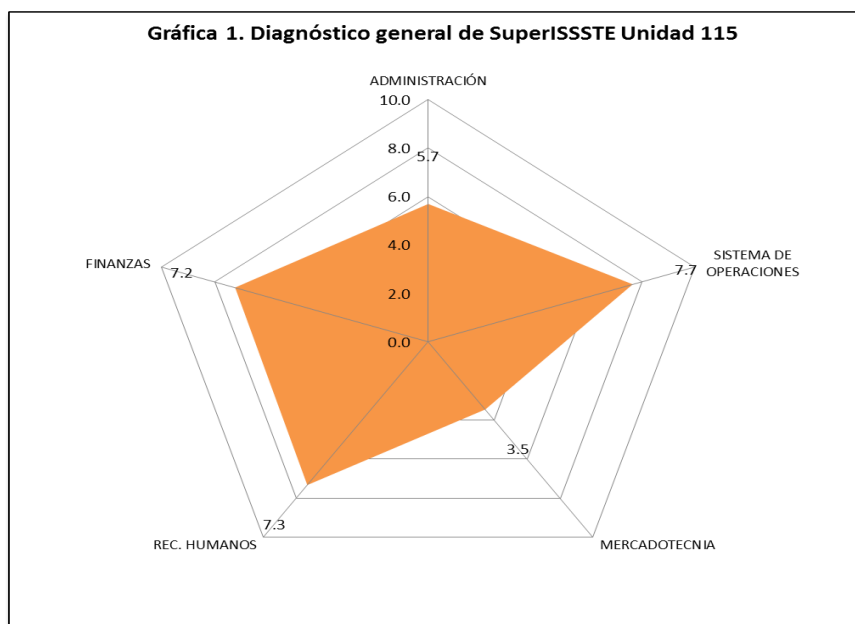
Fuente: Elaboración propia (basada en JICA, 2010)

El diagnóstico permitió identificar las áreas de oportunidad que se presentan en las cinco áreas funcionales de la empresa que son: Dirección y Administración, Sistema de Operaciones, Sistema de Apoyo Administrativo, Recursos Financieros y Mercadeo y ventas.

Los resultados obtenidos se muestran en una gráfica de radar, de las áreas funcionales analizadas. El pico que tenga menos expansión será el área más afectada y a la cual se le procederá a realizar un análisis específico.

Análisis general de la Unidad 115 de la tienda SuperISSSTE.

Lo que primeramente se obtiene en esta investigación es el que se observa en la Gráfica 1, es decir, las áreas de *dirección-administración*, y *mercado-ventas* son las que presentan mayor afectación y/o problema, al obtener 5.8 y 3.5 puntos de 10, lo que indica que deberá de analizarse estas áreas con mayor profundidad, a través de cuestionario específico para identificar cual es la causa principal que las está afectando.

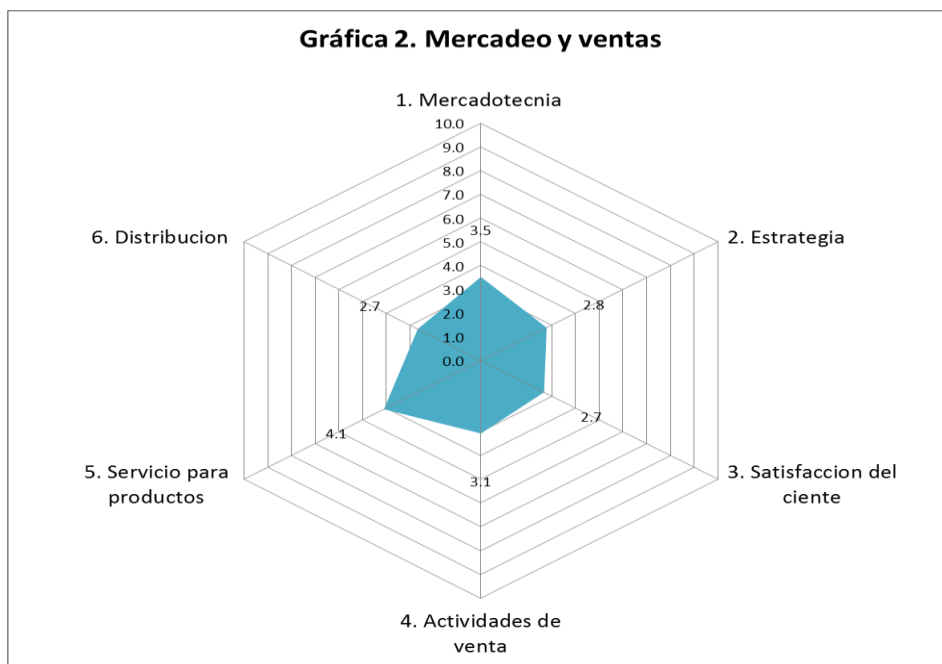


Fuente: Elaboración propia (2014) con datos de instrumento aplicado.

Una vez identificado que las áreas de administración y mercadotecnia son las de menor puntaje, se le prosigue a realizar otro análisis de igual manera con la misma tabla de criterios, pero ahora con un cuestionario específico de las áreas más afectadas, para determinar cuáles son las causas que generan este porcentaje bajo, dando como resultado lo que muestran las gráficas 2 y 3.

Área de Mercadeo y ventas

Los resultados muestran que los principales problemas que presentan en el área de mercadeo y venta se encuentran en la distribución con 2.7 puntos, satisfacción del cliente con 2.7 y la falta de estrategias con 2.8.



Fuente: Elaboración propia (2014) con datos de instrumento aplicado.

Con relación al área de mercadeo, arrojo datos aún más bajos que los de administración puesto que no identifican aspectos que toda unidad de venta deben de tener muy en cuenta, como lo es su competencia, muy poco contemplan el uso de herramientas de mercadotecnia, la relación de los empleados y clientes en muchas ocasiones no es favorable, los clientes no encuentran producto por el mal acomodo que se tiene en la tienda, de igual forma no se atienden las quejas que se hacen respecto al piso de venta, existen malas condiciones dentro de la unidad y no se hace nada por mejorarlas.

Las sub áreas más afectadas son la distribución de la unidad de venta en su interior ya que la información arrojada por el cuestionario previo, se detectó que con regularidad la tienda se encuentra en desorden de productos, precios y anaqueles respectivos lo que a su vez hace que la satisfacción de los clientes disminuya considerablemente y las ventas decaigan aún más de lo normal; de igual forma se mostró que a la falta de no llevar a cabo algunas actividades básicas de venta como lo es la ubicación adecuada de productos en el área de cajas y el acomodo por el personal del piso de venta el cliente se disgusta y baja el interés por comprar.

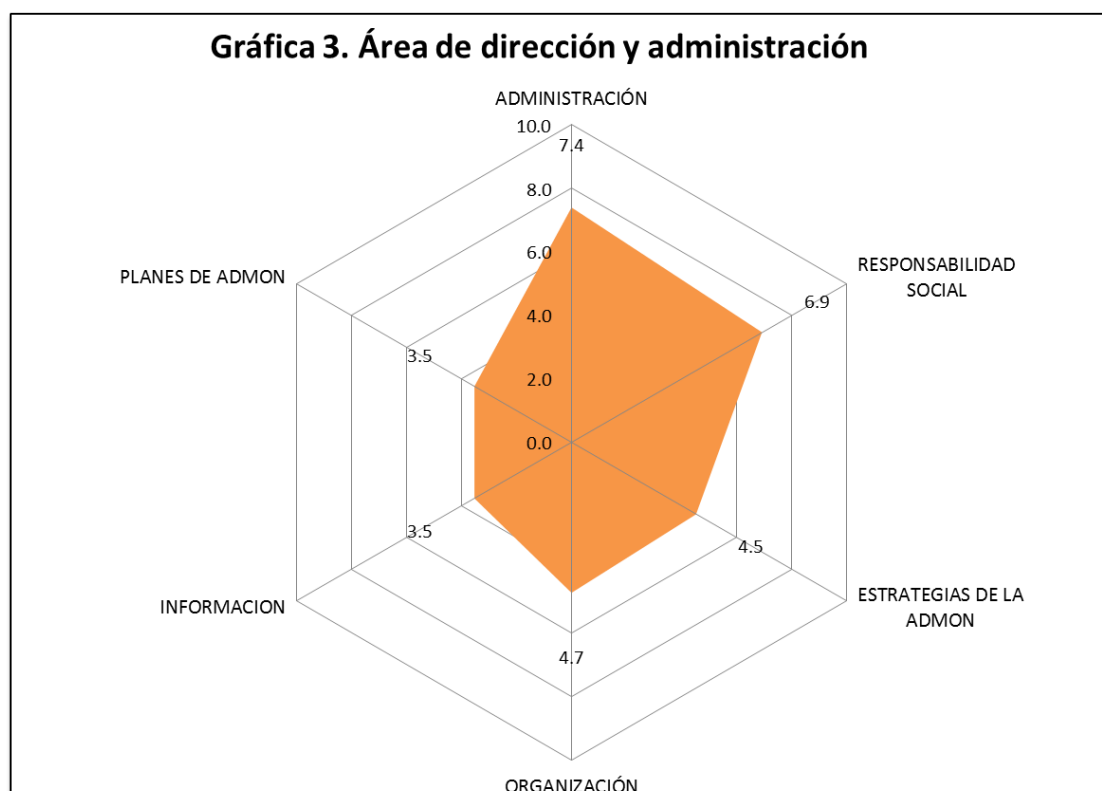
Pero no solo esta área se ve afectada debido a que al realizar del primer diagnóstico, se pudo detectar que otro factor igual afecta es que el área administrativa de la unidad de venta, pues no desarrolla de manera adecuada sus planeaciones administrativas; ya que no se cuentan con manuales respectivos en el piso de venta, llevándolo a que no se cuente con la información

Por ello se ha llegado a la conclusión los problemas detectados se solucionan con la aplicación de la herramienta Merchandising a través de la aplicación de un manual de mercadeo que logre esa organización del piso de venta y le dé una ayuda al subgerente de la unidad para el acomodo de esta y al gerente en el aumento de su nivel de ventas.

Área de Dirección y administración

Los resultados que se obtuvieron en el área de dirección y administración después de realizar el análisis correspondiente es que los principales problemas que presenta esta área se deben a la falta de planes de administración y a la falta de comunicación entre las diversas áreas. Como se muestra en la gráfica 3.

Gráfica 3. Área de dirección y administración



Fuente: Elaboración propia (2014) con datos de instrumento aplicado.

De acuerdo a la información arrojada en cada análisis, resulto que el área administrativa presenta problemas debido a que la gerencia no logra captar de la mejor manera los puestos asignados a cada uno de sus colaboradores y por tanto se genera que no se ponga atención especial a sus responsabilidades. Otro factor que conlleva a ello es que no cuentan con manuales específicos de organización en sus respectivas áreas más aun en el área de mercadeo y ventas.

De manera más específica en la primera área que es la de la información se refleja el poco interés que tiene dentro de la organización, ya que la falta de innovación como de la actualización de equipo y de información la han llevado a que sus registros estén en desorden y no se pueda aprovechar al máximo cuando esta se requiere además de que haya distorsión de información, por lo cual hace que no se pueda archivar en forma ordenada y cronológica, en consecuencia no se tenga acceso fácilmente a ella.

Con relación a la planeación no es llevada a cabo conforme a las necesidades de la unidad generando que no se tomen ciertos criterios y los planes den resultados contrarios, dando como resultado que no tengan un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y esto hace que no tomen estrategias entrelazadas con sus políticas, filosofía y objetivo que mejoren las ventas y la imagen de la unidad.

IV. PROPUESTA MODELO DE HERRAMIENTA MERCHANDISING

De acuerdo a los resultados obtenidos en apartado anterior, se encontró que los aspectos en los que presentan mayor problemas la empresa son: Débiles orientaciones de cómo administrar el piso de venta por parte del área administrativa, lo que conlleva al siguiente problema que es la falta de acomodo o distribución dentro de la unidad de venta y por ende de genera gran problemática en el área de mercadotecnia; por ello en este proyecto se realiza *la propuesta de implementación de la herramienta de Merchandising*, la cual permitirá que en la unidad 115 del Súper ISSSTE logre el acomodo y visibilidad del piso de venta que le hace falta, y en consecuencia, aumentar su nivel de ventas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se explicó en el apartado de técnicas de recolección de datos, se desarrollaron entrevistas siguiendo la dinámica que establece la Metodología JICA. Es decir, se realizó la observación por parte de las tres compañeras que participan en esta investigación, las cuales mantuvieron contacto directo con los clientes y empleados de la unidad a evaluar para identificar de acuerdo al instrumento y criterio establecidos previamente, en qué áreas existían problemáticas.

Para contar con un diagnóstico de dicha observación, se concentraron los resultados en una tabla tomando en cuenta el instrumento diseñado y los criterios como se muestra en la figura 4.

FIGURA 4. TABLA INDICADORES Y CRITERIOS

Calificación	Indicador
10 Excelente	<ul style="list-style-type: none">- Su funcionamiento es excelente- Si, se actualiza periódicamente- El personal lo conoce y emplea satisfactoriamente- Es totalmente efectivo
8 Bien	<ul style="list-style-type: none">- Se lleva acabo de manera satisfactoria- Existe pero no se implementa- Se emplea de manera adecuada- Está en proceso de elaboración
6 Regular	<ul style="list-style-type: none">- Se cuenta con el pero no se lleva acabo- Existe pero el personal no lo conoce- No es tomado en cuenta- Se utiliza solo cuando es muy necesario
4 Mal	<ul style="list-style-type: none">- Existe pero no se utiliza- Es nulo su aprovechamiento- No se actualiza periódicamente- No se implementa
2 Muy mal	<ul style="list-style-type: none">- No- Nadie del personal tiene conocimiento- Es inexistente- Se considera inservible
0 No aplica	<ul style="list-style-type: none">- No se cuanta con un forma de evaluarse

Fuente: Elaboración propia (basada en JICA, 2008)

ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA MERCHANDISING

Merchandising es un término poco conocido por su reciente surgimiento, inclusive se puede tornarse un poco confuso en su interpretación y definición.

Esta herramienta Merchandising consiste básicamente en buscar una manera que permita presentar algún producto o servicio que se ofrezca de la mejor forma, es decir, tanto física en el punto de venta, como de manera psicológica en la mente del cliente o consumidor. Por ello, se dice que esta herramienta permite lograr el posicionamiento y acomodo de cierto producto o establecimiento de forma tal que se vea el incremento en las ventas del establecimiento que la aplique.

Para lograr la implementación de esta herramienta que permita el acomodo y presentación o exhibición de las mercancías en la unidad 115 del Súper ISSSTE de manera atractiva, se diseñó un **Manual de Mercadeo** que nos permitirá aplicar el Merchandising dando estructura requerida para la tienda y

podrá tener un mejor reacomodo de las áreas siendo así más atractiva para sus clientes y con esto se lleve a un aumento en sus ventas, producto del beneficio de esta herramienta.

Para darle seguimiento, evaluación y control a la implementación de dicha herramienta se sugiere el uso de un check list que consiste en evaluar: diez puntos en una periodicidad semanal por parte del subgerente de la unidad de venta que se muestra a más detalle en apartados siguientes.

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MERCHANDISING.

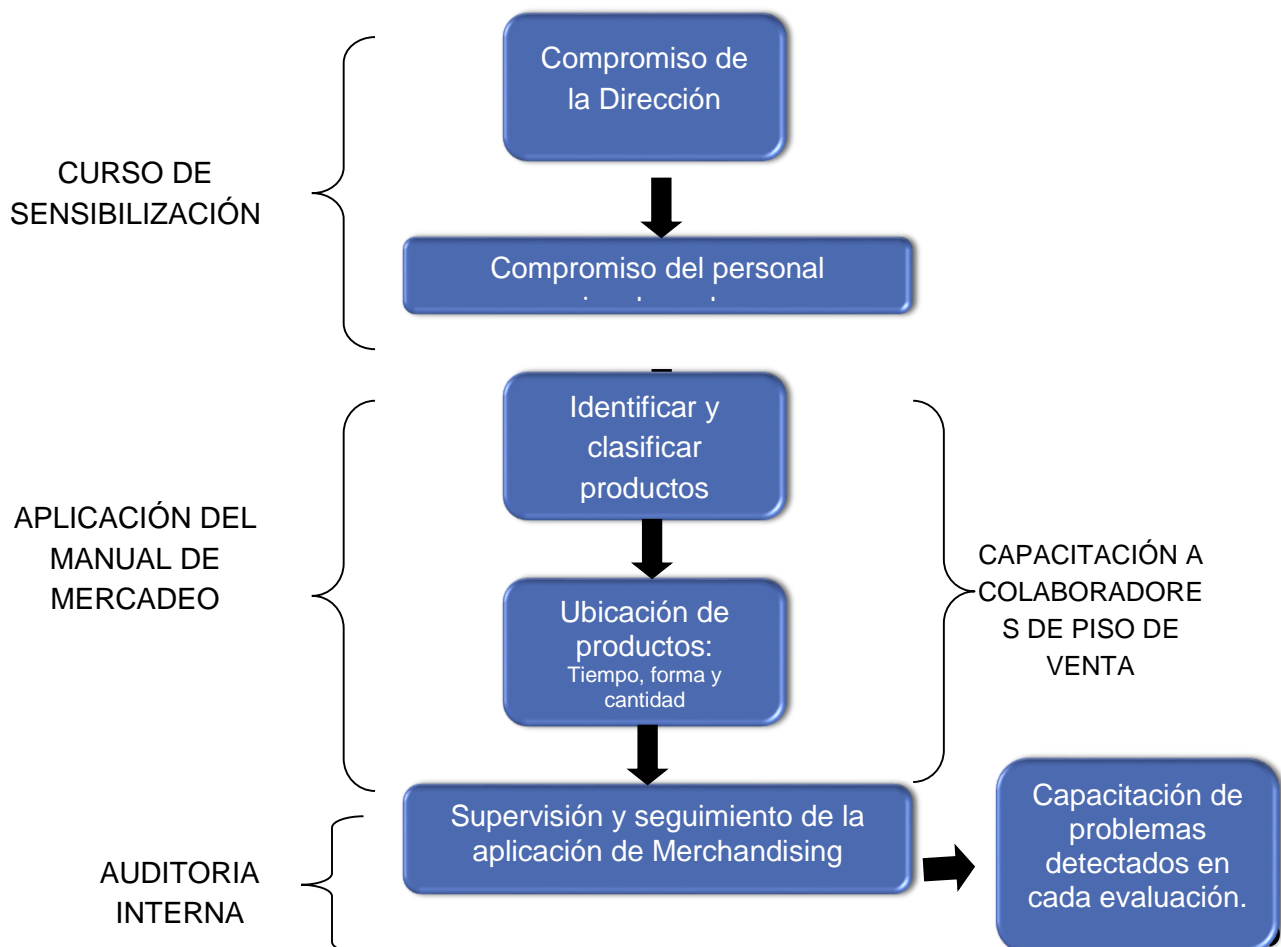
El proceso que se propone para la implementación de la herramienta de Merchandising (figura 5) está integrado en varias etapas de gran importancia para lograr los resultados esperados.

En toda organización siempre la participación y compromiso de los directivos es básico para el logro de objetivos, y precisamente a esto refiere la primera etapa, el compromiso de la dirección, para lograrlo proponemos un curso de sensibilización a Directivos y personal involucrado, donde se dé a conocer la herramienta y los beneficios que tiene su implementación de tal forma que se logre el compromiso de trabajar en equipo, el cual es indispensable.

La segunda etapa es identificar y clasificar los productos que tiene la tienda superISSSTE de acuerdo al Manual de Mercadeo, esta se puede apoyar del inventarios de productos.

Tercera y última etapa es seguimiento y mejora, no se puede identificar si se están teniendo los resultados planeados se realiza un seguimiento para identificar si se está cumpliendo con lo establecido, si está teniendo el impacto esperado.

FIGURA 5. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MERCHANDISING



Fuente: Elaboración propia (2014)

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE MERCADEO

Un elemento indispensable en esta propuesta es la utilización de un Manual de Mercadeo que se diseñó de acuerdo a la estructura y cliente que maneja este tipo de unidades de venta, el cual está conformado en su mínima expresión por la figura 6.

FIGURARA 6. ESTRUCTURA DE MANUAL DE MERCADEO PROPUESTO

Abarrotes comestibles		
-Cereales -Galletas	-Granos básicos -Pan de caja, tortillas	-Tostadas -Alimento para mascotas

Cuidado personal y Cuidado de la piel		
-Cuidado para el cabello -Fijadores para el cabello -Jabón de tocador Cuidado oral	-Desodorantes	-Colorantes para el cabello -Cremas corporales

Abarrotes no comestibles		
-Limpiadores específicos -Limpiadores para WC -Insecticidas -Aromatizantes -Detergentes en polvo para ropa	-Jabón líquido para ropa -Jabón de lavandería -Suavizantes -Detergente para trastes -Desmanchadores, planchadores y cloros	-Pañales infantiles -Incontinencia -Pañuelos desechables -Papel higiénico -Protección femenina

Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se puede observar la figura 6 describe básicamente la estructura de cómo está conformado el manual de mercadeo que se propone para lograr un acomodo mejor de la unidad de venta específicamente en el área de piso de venta; el cual está conformado por tres partes que son los abarroses comestibles en donde entran básicamente todos los productos que se pueden ingerir ya sean en su primera presentación o en cocinado. La segunda parte engloba al cuidado personal y cuidado de la piel, el cual como su nombre lo indica son todos aquellos productos que nos ayudan al cuidado personal y de la imagen, finalmente, la tercera parte, se encuentran los abarroses no comestibles, los cuales

encuentran artículos para el hogar, como limpieza, higiénicos y protección femenina, por mencionar algunos.

Así este manual permitirá dar una idea más específica de lugar que le corresponda cada producto en tiempo, forma y cantidad requerida por el cliente.

Pero eso no es todo, como siempre se dice la tarea dura no queda en querer acomodar cada pasillo sino en que en verdad se dé seguimiento a esta herramienta; es por ello que se propone el uso de un check list o lista de chequeo en donde se evaluarán 10 puntos por el gerente o subgerente de la unidad de venta de manera semanal y así se evite llegar nuevamente a la no aplicación del manual propuesto (ver figura 7).

FIGURA 7. LISTA DE CHEQUEO

Check list (lista de chequeo) de la unidad 115 del SuperISSSTE		
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1. ¿La presentación de los productos es adecuada?		
2. ¿La ubicación de los productos es correcta?		
3. ¿Los productos están ordenados según su marca? *		
4. ¿Los productos presentan limpieza?		
5. ¿Existe variedad y surtido de producto?		
6. ¿Cada producto tiene precios vigentes?		
7. ¿Los productos líderes están en posición preferente?		
8. ¿Hay exhibición de productos promocionales?		
9. ¿Hay mercancía de apoyo en cajas?		
10. ¿Se manejan estándares de mejora?		
* Según manual de mercadeo		
Observaciones:		
Supervisor	Área de supervisión	
_____	_____	
Fecha: / /		

Fuente: Elaboración propia (2014)

La investigación no intenta invertir gran cantidad de recursos monetarios puesto que lo que se requiere más que nada es disponibilidad por parte de la gerencia, encargado de área y trabajadores de la unidad, es un poco renuente en lo que corresponde a los trabajadores por mentalidad de pensar que tiene que ver con cambio de actividades extras a las desempeñadas con anterioridad, sin embargo este modelo contempla un curso de sensibilización, motivo por el cual se considera factible su aplicación.

DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Para la operación del modelo propuesto se deberán desarrollar tres etapas, las cuales se explican a detalle a continuación.

1ª Etapa. Sensibilización del personal involucrado

Uno de los retos que enfrentan esta empresa como se observó en los resultados es que sus puntos débiles se encuentran en el área de mercadeo principalmente en la satisfacción del cliente y en el área de administración la información y planes de administración, es por ello que en este modelo se propone un curso de sensibilización a directivos y personal involucrado, ya que en ocasiones el no tener informado al personal hacia dónde va la empresa, qué planes tiene, y qué impacto va a tener lo que implemente, genera inconformidad y no logra compromiso y apoyo de estos.

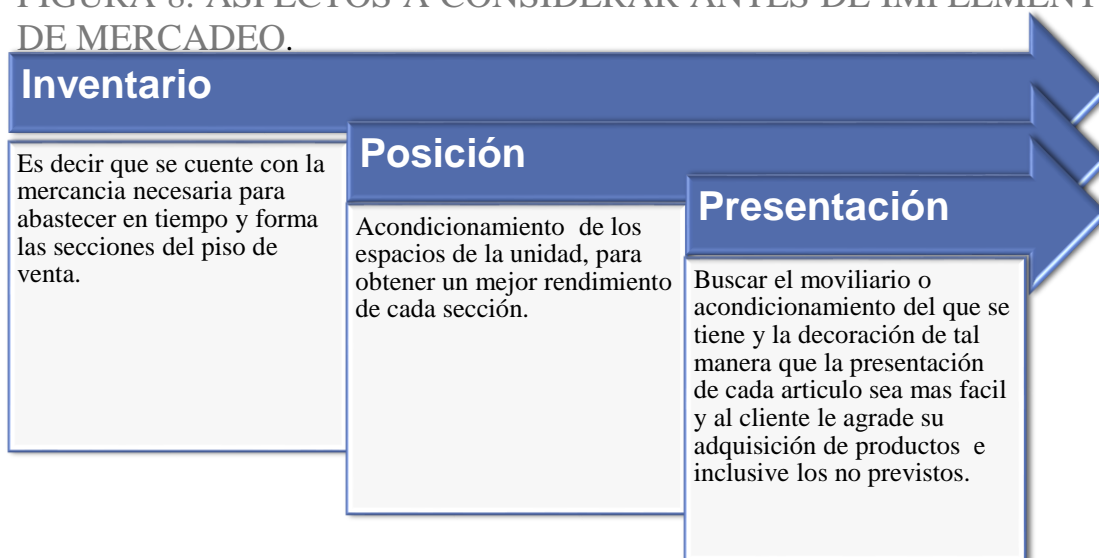
Por ello, se integra esta etapa de sensibilización pues es de gran importancia el trabajo en equipo de directivo y personal, con este curso o si es necesario más de uno, permitirá, que conozcan la herramienta y los beneficios que se obtienen de ella, tanto para la empresa como para los trabajadores, el impacto que podrá generar en las ventas.

Este curso de sensibilización debe de desarrollarse antes de iniciar la aplicación de la herramienta, debido a que si no se realiza así puede generar incertidumbre en la empresa y en consecuencia no disponibilidad para su aplicación.

2ª Etapa. Ubicación de los productos de acuerdo al Manual de Mercadeo

En esta etapa, se consideran tres aspectos muy importantes que se deben de tener en cuenta antes que todo para poder aplicar el manual de mercadeo (ver figura 8).

FIGURA 8. ASPECTOS A CONSIDERAR ANTES DE IMPLEMENTAR MANUAL DE MERCADEO.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario saber la modalidad de la exhibición de productos que puede ser vertical u horizontal, en la primera es para evitar que los clientes tengan que caminar en busca segmentos preciso y marcas, de un mismo pasillo y se da en productos voluminosos y la horizontal es para productos pequeños en donde el consumidor puede observar la totalidad de marcas en una sola góndola.

Posteriormente, identificar las secciones para cada área como se observan en el manual propuesto, pero sin perder de vista que está hecho según los siguientes tipos de productos:

- *Productos de atracción:* que son los más vendidos, y se colocan en la mayor parte posible del establecimiento.
- *Productos de consumo irracional:* que son los que se compran por impulso y con regularidad están en el área de cobro al igual que los productos de compra complementaria. Aunque cae

mencionar que estos están distribuidos de manera estratégica en toda la unidad para evitar que el cliente no se lleve todo lo que buscaba o inclusive se lleve ese artículo extra.

- *Productos de uso cotidiano*: que son los que son necesarios o básicos y están ubicados en toda la unidad de venta

Estos cuatro tipos de productos deben de mantenerse muy en cuenta, ya que son los estratégicos en toda unidad de venta los cuales, deben de distribuirse en las áreas frías y calientes es decir, frías a las cuales el tránsito de clientes es menos frecuente y las calientes por consiguiente donde el tráfico es mayor; la detección de estas zonas es muy importante ya que atienden a un incremento considerable de ventas.

Identificado todo lo anterior y considerando la disponibilidad de los altos mandos para realizar un movimiento en el piso del área de venta, se procederá a ordenar según aparece en el manual, respetando las áreas y las rutas de tráfico.

Luego de haber hecho el cambio a este orden se pide que se capacite a los colaboradores de piso de venta para que no se pierda el orden del manual descrito en el punto anterior y de igual manera se trate de mantener ordenado, limpio y abastecido.

3ª Etapa. Supervisión y seguimiento

La etapa de supervisión y seguimiento es indispensable para lograr que el orden se conserve como al principio; se elaboró un check list que permita evaluar si se mantiene el orden en cada sección de la unidad de venta, esta supervisión se realizara por el subgerente de la unidad, de manera semanal para evitar que se llegue al desorden nuevamente, al igual que se colocaran buzones de quejas para atenderles de inmediato.

Y de esta forma se pueda mejorar la imagen del establecimiento, el nivel preferencial del cliente y por ende se incremente el nivel de ventas.

Cuanto las empresas implementan, diversas herramientas enfocadas a mejorar sus servicios e ingresos y por no dar seguimiento e identificar mejor, se pierden los esfuerzos realizados. Es por ello que este modelo, considera que el seguimiento es básico para asegurar los resultados que esta herramienta genera.

RETOS DE LA EMPRESA PARA LOGARLO

La aplicación de esta herramienta dentro de esta unidad de venta si es considerada como un reto mayor debido a que si bien no se requiere de disponer de muchos recursos monetarios para mejorar las instalaciones, si de la disponibilidad del capital humano, ya que es una unidad que concentra a trabajadores tradicionalistas que no les gusta los cambios, siempre buscan hacer nada o lo mismo de siempre no innovan sus actividades y muchas ocasiones solo se interesan por el hecho de ser incentivados y tener la mayoría de vacaciones al año, no se percibe que traten de disfrutar lo que hacen en su lugar de trabajo o que sea mejor, incluso se molestan cuando un cliente pregunta por algo.

Se considera que es de vital importancia sensibilizar al personal con esta actitud, pues si bien está dentro de su filosofía que el cliente es lo más importante la empresa tiene que trabajar mucho en esto, debido a que no se ve en la realidad en la tienda de superISSSTE Unidad 115.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siempre el cliente es la persona que tiene la última palabra al realizar la compra de algún servicio o producto por mínimo que parezca, es por ello que resulta conveniente poner especial atención a la forma en que se le ofrece dicho servicio; desde la atención por parte del personal, la calidad de

productos pero sobre todo el ambiente en el que se encuentra es decir la forma o estructura en que presenta cada producto al cliente. Ya que es de vital importancia que su estancia al realizar la adquisición de sus bienes sea la más grata posible, es por ello que la prioridad de una organización debe de estar centrada en el cliente si se desea que la organización tenga ventas prosperas.

Durante este trabajo de investigación la forma que se siguió para poder identificar en la Tienda del SuperISSSTE unidad 115 sus diversas áreas de oportunidad que le permitirían mejorar sus ventas, fue que tras el estudio preliminar en diversas fuentes de investigación y con el conocimiento propio de la unidad de estudio, se pudo identificar la aplicación de herramientas de mejora para esta investigación.

De igual manera se plantea en el Supuesto de investigación, que con lo antes mencionado y los conocimientos en materia de Administración se propone el uso de la herramienta de Merchandising, siendo esta herramienta utilizada en tiendas departamentales para mejorar el desempeño de las ventas de cualquier unidad, pero en este caso adecuada en un Manual de Mercadeo especialmente diseñado a la unidad de venta, que le permitirá mejorar la imagen y organización interna de toda la tienda, permitiéndole el incremento de compras por el cliente y por consiguiente elevar el nivel de ventas programado.

Así gracias al cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente podemos decir, que con la herramienta identificada y con una adecuada aplicación de los elementos que conlleva para que resulte exitosa la posible aplicación, la unidad 115 del SuperISSSTE podría llegar a ser un modelo ejemplar de calidad en el servicio de sus espacios no solo en su zona regional del Golfo sino también de todas las unidades de venta de este tipo en el país.

Por ello se le sugiere no dejar de mejorar los procesos propuestos en esta unidad en caso de llegar a ser aplicada la herramienta propuesta en esta investigación ya que nunca se debe de dejar la actualización de los procesos con el paso del tiempo si se quiere siempre sobresalir en un mercado o en la vida misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bort Muños, Miguel Ángel (2004), Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial, España, ESIC editorial.
- Carreón Alberto, (2014), Factores clave del Merchandising, columnista de hoy en mercadotecnia.
- Censos Económicos, (2009), Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI, edición 2011.
- Entrepreneur Media, Inc (2014). Enlace en internet:
<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/packaging>.
- Henrik Salén, (2004) Los secretos del Merchandising activo o Cómo ser el número 1 en el punto de venta, Madrid España, ediciones Díaz de santos
- Hernández Marisol, Et al, (2015), Tesis, Propuesta de aplicación de Merchandising para incrementar ventas. Empresa de Servicio SuperISSSTE Unidad 115, Tlaxcala,
- Iluminada Olivares, José Antonio Arenas (1992), Merchandising en centros comerciales. La mezcla comercial y las claves del éxito. págs. 42-50
- Palomares Borja, Ricardo (2005) Merchandising. Teoría, práctica y estrategia, España, ESIC editorial.
- Palomares Borja, Ricardo (2008) Merchandising. Teoría, práctica y estrategia, España, ESIC editorial.
- Pérez, Ana María, et al. (2008). Procedimiento para la práctica empresarial. Consultores PYME con metodología JICA.

Reseñas



MODELOS EDUCATIVOS Y CAPACITACIÓN

MARÍA ELENA QUERO CORZO

Desde los años ochenta los sistemas educativos en Europa han reconocido las competencias profesionales como referente principal para el diseño curricular de los Planes y Programas de Estudio. El Modelo Educativo por Competencias ha sido trasladado a varios países del mundo, como América Latina y en particular, México y ha sido impuesto oficialmente a los Institutos Tecnológicos, a las Universidades Públicas y Privadas del país, obligados a reformar sus Planes y Programas de Estudio basados en las competencias; tal como lo indica la Maestra María Antonieta Julián Pérez en su Ponencia **“La Filosofía y las Competencias en la Educación”**, realizando un ejercicio reflexivo sobre la relación entre ambas, buscando impulsar un modelo holístico de la educación sobre bases filosóficas en torno a dos ejes, el primero: la apertura de las ciencias sociales, humanas y naturales, el segundo: desarrollar una comunidad de aprendizaje individual y colectivo orientado a la evolución de la conciencia y a la trascendencia.

Un elemento importante en el desarrollo de las competencias, sin duda alguna es el docente. En su ponencia **“Competencias de los Profesores del Programa de Contaduría Pública desde la perspectiva de los estudiantes en la DACEA/UJAT”**, la Dra. Gilda María Bertolini Díaz, Dra. Manuela del Socorro Camacho Gómez y M.C.E. Teresita Hernández Tercero, analizan las competencias de los profesores investigadores que participan en el Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública, a través de la percepción de los estudiantes sobre su formación y participación para desempeñar la función docente en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. La investigación de campo se realizó en dos dimensiones: la de formación docente (tres indicadores) y la de participación docente (seis indicadores). Las percepciones de los estudiantes refleja una realidad y sus voces deben convertirse en acciones y estrategias para la Institución con el objetivo de establecer medidas para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza.

Por su parte, los Maestros Elizabeth Cuevas Ramírez y Ernesto Sierra Avilés en su ponencia **“La Tutoría un factor fundamental en la Administración Educativa”**, explican que la educación superior en México enfrenta varios desafíos y retos, uno de ellos es transformarse de tal manera que forme parte de la sociedad mundial del conocimiento y la información; dicha transformación deberá tener como base un cambio de paradigma donde se privilegie la educación para la vida del estudiante de nivel superior. Por ser un nivel educativo en donde los índices de deserción son elevados, el acompañamiento puntual que se realice a los alumnos de este nivel educativo desde su ingreso y hasta el egreso es primordial, ya que debe basarse en el principio de la prevención, por lo que es necesario apoyar el desarrollo de competencias que permitan afrontar las crisis o problemáticas que el nivel educativo y la propia condición que esta etapa de la vida le presentan al alumno adolescente.

En ese mismo sentido, las Maestras Laura Patricia Saavedra Uribe, Rocío del Carmen García Mendoza y el Licenciado Arturo Erik Muñoz González, en su ponencia **“Vinculación del Departamento de Psicopedagogía con la Coordinación de Tutorías para la Capacitación Docente de la FCA de la UAQ”**, plantean la importancia de esta vinculación al realizar un diagnóstico institucional a partir de diversas acciones implementadas por el Departamento de Psicopedagogía y la Coordinación de Tutorías, con la finalidad de conocer las problemáticas de mayor incidencia entre los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración. El trabajo integral entre alumnos, profesores, tutores, Departamento de Psicopedagogía y Coordinación de Tutorías, incide directamente en la modificación de la institución y la dinámica entre toda la comunidad, generando un ambiente que propicie las condiciones óptimas para el progreso personal y profesional de los estudiantes y de los profesores, generado una nueva cultura de trabajo, de apoyo institucional, de responsabilidad social y capacitación.

**LA TUTORÍA UN FACTOR FUNDAMENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**

QUE PRESENTAN:

ELIZABETH CUEVAS RAMÍREZ

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y UAL, España

elizabeth_ramirez68@hotmail.com

ERNESTO SIERRA AVILÉS

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y I.T. Toluca, México

eeevcm@prodigy.net.mx

ÍNDICE

	PÁG.
RESUMEN	3
ABSTRACT	5
PALABRAS CLAVE	
I.- INTRODUCCIÓN	6
II.- CONTENIDO	8
II.1- MARCO DE REFERENCIA	10
II.2.- METODOLOGÍA	12
II.3.- RESULTADO	14
II.4.- DISCUSIÓN	18
III.- CONCLUSIONES	20
VI.- REFERENCIAS	28

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Gráfica 1: Promedio de calificaciones de los Tutorados	19
Tabla 1: DIAGNÓSTICO	21
Tabla 2: Control de Actividades Generales	23
Tabla 3: Control de Actividades Generales de Act. 1 a la 7	24
Tabla 4: Control de Actividades Generales de Act. 8 a la 16	25
Tabla 5: Control de Actividades Generales de Act. 17 a la 25	25
Tabla 6: Control de Actividades Generales de Act. 26 a la 34	26
Tabla 7: Control de Actividades Generales de Act. 35 a la 40	26
Imagen 1: Portada del Cuaderno de Trabajo de Tutoría del Estudiante	27

RESUMEN

La educación superior en México se enfrenta a varios desafíos y retos, uno de ellos **es transformarse de tal manera que forme parte de la sociedad mundial del conocimiento y la información**; en el entendido que dicha transformación deberá tener como base un cambio de paradigma con una visión innovadora que subyaga en la formación de los estudiantes, donde se privilegie la educación para la vida, el aprendizaje autodidacta, la formación humanista con un alto sentido de responsabilidad ante el desarrollo sustentable.

Con lo anterior se busca hacerle frente a la problemática de la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal, lo cual genera un bajo nivel de aprovechamiento de los recursos y los esfuerzos de la administración educativa.

Por tal motivo el sistema educativo de nivel superior necesita dar cumplimiento a la función de propiciar espacios comunes para que la relación pedagógica sea de calidad, esto es en forma eficaz y eficiente, tomando en cuenta que la interacción del docente con el alumno deberá darse en condiciones adecuadas y de sumo esfuerzo en el desempeño de las tareas educativas derivadas de un compromiso por parte de cada uno de los actores del proceso enseñanza aprendizaje.

De esta manera se ha establecido como prioridad en todo el nivel superior, la implementación de un programa institucional de tutorías que coadyuve a resolver la problemática antes descrita, apoyándose en el profesorado como eje motor desde su praxis docente, haciendo de las acciones tutoriales parte de su quehacer docente.

PALABRAS CLAVES: Tutoría, programa de tutoría, sistema educativo, administración educativa, aprovechamiento estudiantil.

ABSTRAC

Higher education in Mexico is facing several challenges, one of them is being transformed in such a way that it is could part of the global knowledge and information society; on the understanding that this transformation must have as a base paradigm shift with an innovative vision that help the formation of the students, where it emphasizes the life education, self-study, humanist training with a high sense of responsibility in sustainable development.

This seeks to cope with the problem of desertion, the student backlog and the low rates of terminal efficiency, which generates a low level of use of the resources and efforts from the educational administration.

For this reason, the higher lever of the educational system needs to accomplish the function of promoting common areas to develop a quality pedagogical relationship in a effectively and efficiently way, considering that the interaction of the teacher with the student must be under appropriate conditions and high effort in carrying out educational tasks derived from a commitment by each of the actors in the process of teaching and learning.

Thus it has been established as a priority in all the top level of the educational system, the implementation of an institutional program of tutoring that contributes to solve the problems above relying on teachers as the motor shaft from his teaching practice, making tutorials actions part of his teaching work.

KEY words: Mentoring, mentoring program, educational administration, educational system, student achievement.

INTRODUCCIÓN

Con las Tutorías se busca hacerle frente a la problemática de la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal, lo cual genera un bajo nivel de aprovechamiento de los recursos y los esfuerzos de la administración educativa.

Por tal motivo el sistema educativo de nivel superior necesita dar cumplimiento a la función de propiciar espacios comunes para que la relación pedagógica sea de calidad, esto es en forma eficaz y eficiente, tomando en cuenta que la interacción del docente con el alumno deberá darse en condiciones adecuadas y de sumo esfuerzo en el desempeño de las tareas educativas derivadas de un compromiso por parte de cada uno de los actores del proceso enseñanza aprendizaje.

El presente trabajo describe el preámbulo de una propuesta de tutoría, indicando los elementos básicos y fundamentales para su funcionamiento, tales como el objetivo que se desea alcanzar, perfil que habrá de tener el tutor, funciones que tendrá que cumplir, funciones del tutorado, organización y acciones a realizar, las cuales incluyen la evaluación respectiva para determinar en qué medida se ha dado cumplimiento al objetivo planteado.

Se establece también un análisis sobre la situación que ha creado la necesidad urgente e imperante de diseñar e implementar programas institucionales de tutorías, reconociéndola como un componente importante en este proceso de enseñanza-aprendizaje.

También delimita la acción de LA TUTORÍA al apoyar al estudiante en el área académica y personal, que al ser sistematizada y formalizada, se apoya en los docentes para el desarrollo académico e integral de los estudiantes.

La tutoría busca formar a los profesores y alumnos con cierto potencial y con un perfil especial, con el objetivo de apoyar a los estudiantes que presenten problemas de diversa naturaleza, siempre y cuando se relacionen con su rendimiento y adaptación al ambiente y ritmo escolar y académico.

CONTENIDO

La vertiginosa carrera de los últimos años, ha permitido ser testigos de las transformaciones que ha sufrido el sistema de educación superior a través de grandes reformas, nuevos patrones de financiamiento, innovaciones tecnológicas, modelos de educación integrales, por lo que cada institución y sistema de educación superior tendrá que tomar decisiones y emprender acciones que les permitan de manera armoniosa adaptarse a la realidad que exige su transformación inmediata.

Es necesario entender que la educación superior en México se enfrenta a varios desafíos y retos, uno de ellos **es transformarse de tal manera que forme parte de la sociedad mundial del conocimiento y la información**; en el entendido que dicha transformación deberá tener como base un cambio de paradigma con una visión innovadora que subyaga en la formación de los estudiantes, donde se privilegie la educación para la vida, el aprendizaje autodidacta, la formación humanista con un alto sentido de responsabilidad ante el desarrollo sustentable.

Con lo anterior se busca hacerle frente a la problemática de la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal, lo cual genera un bajo nivel de aprovechamiento de los recursos y los esfuerzos de la administración educativa.

Por tal motivo el sistema educativo de nivel superior necesita dar cumplimiento a la función de propiciar espacios comunes para que la relación pedagógica se de calidad, esto es en forma eficaz y eficiente, tomando en cuenta que la interacción del docente con el alumno deberá darse en condiciones adecuadas y de sumo esfuerzo en el desempeño de las tareas educativas derivadas de un compromiso por parte de cada uno de los actores del proceso enseñanza aprendizaje.

Bajo este contexto se deriva la necesidad de una atención personalizada del estudiante, que se le ubique como el actor principal del proceso educativo para favorecer la adquisición de habilidades de estudio y trabajo autónomo, esperando con ello reducir la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal; Todo esto hace imperiosa la figura de *tutor* en el desarrollo académico

de los alumnos, el papel del profesor adquiere un nuevo sentido, ofreciéndole la oportunidad de incidir de manera más importante en la formación profesional y humana de sus alumnos, esto permitirá poder contextualizar cualquier propuesta de Programa Institucional de Tutorías.

MARCO DE REFERENCIA

Partiendo de la importancia que tienen el sistema de tutorías académicas en el nuevo modelo educativo EBC, Educación Basada en Competencias, el cual se basa en el enfoque centrado en el aprendizaje lo que exige un cambio de paradigma en la praxis docente, concibiendo la relación maestro-alumno como el eje motor para que la enseñanza tutorial funcione en todos los ámbitos de su competencia, mediante una educación personalizada, donde el estudiante desempeñe un papel proactivo en el proceso enseñanza-aprendizaje en el que se promueva la creación y recreación del conocimiento, se desarrollen habilidades, destrezas y actitudes, no solo en el ámbito académico, sino también en el aspecto social.

CONCEPTOS

Para tener más claro el concepto de tutoría y no sea delimitado sólo a una de sus partes que sería la asesoría los definiremos.

La **asesoría**, es la acción de consultar en forma eventual, careciendo de un programa preestablecido a desarrollar.

La **tutoría**, es la acción de orientar en forma sistemática el proceso formativo del estudiante, estableciendo para ello un programa previo; en su definición más simple.

TIPOS DE TUTORIAS

Tutoría Individual, Consiste en la atención personalizada a un estudiante por parte del tutor que lo acompañará durante su trayectoria escolar, desde su ingreso hasta el egreso, orientándolo en las

decisiones relacionadas con la construcción de un perfil profesional individual de acuerdo con sus expectativas, capacidades e intereses.

Tutoría Grupal, Consiste en brindar atención a un grupo de estudiantes, de entre 25 y 45 estudiantes, cifra que podrá variar según la población a atender. Es importante señalar que se recurrirá a esta forma de tutoría para tratar asuntos generales que competan al grupo, pero estará también orientada a detectar los casos problema que requieran atención individualizada.

Tutoría de Pares, Consiste en que estudiantes sobresalientes enseñan a otro que requiere de entender, aplicar o dominar un procedimiento, método, estrategia o resolver una tarea como parte de un programa previamente establecido.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene su fundamentación metodológica en el modelo de la Educación Basada en Competencias (EBC) por su concepción formativa en el mundo laboral y su relación con la productividad.

La Educación Basada en Competencias (EBC) es el modelo educativo que referencia a la calidad y tiene coherencia con la dinámica formativa requerida por el progreso económico y social a nivel mundial (UNESCO, 2005).

Por otra parte la necesidad que se tiene en el mundo educativo de vincularse con el mundo del trabajo obliga a adaptarlo, bajo el entendido que el mundo del trabajo es sólo una parte del mundo del ser humano, por eso es que a finales del siglo XX es cuando se introducen las competencias en la Educación integrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores con un enfoque cognoscitivista.

La actual reforma a la educación en México asume un enfoque Basado en Competencias (EBC), que se plasma en el Programa Nacional de Educación 2000-2006, en el cual se establecen los

lineamientos de la Reforma Curricular, que vino a transformar el sistema educativo, con la finalidad de asumir los retos del nivel superior y de política educativa, retomando los principios de la UNESCO para sustentar la educación del presente siglo basada en aprender a pensar, aprender a conocer, aprender hacer y aprender a convivir, los cuales involucran por necesidad el aprender a aprender.

En el marco de la Conferencia Mundial sobre Educación, celebrada en la sede de la UNESCO (1998), se puso de manifiesto la necesidad de propiciar el aprendizaje permanente, así como la construcción de competencias. (Documento de la UNESCO 1998), así mismo en el Congreso de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de 1998 se determinaron tres tipos de competencias:

1. Competencias Básicas:

Comportamientos elementales que deberán de demostrar los trabajadores (leer, redactar, matemáticas básicas y expresión oral).

2. Competencias Genéricas:

Las que forman el comportamiento asociado con el desempeño común a diversas ocupaciones (analizar, investigar, organizar, negociar, argumentar, enseñar, entrenar, planear, etc.).

3. Competencias Técnicas o Profesionales:

Formadas por los comportamientos asociados con el conocimiento de índole tecnológico vinculados a una cierta actividad productiva.

Así “En 1999 se define competencia como el conjunto de comportamientos socio afectivo y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea” (UNESCO) (Argudín, 2005, Pág. 12).

RESULTADO

PROPUESTA

OBJETIVO,

- Orientar de manera sistemática el proceso formativo del estudiante, a través de la atención personalizada de los problemas que influyen en el desempeño escolar del estudiante, a fin de mejorar sus condiciones de aprendizaje, desarrollar valores, habilidades y conocimientos que contribuyan a la integridad de su formación profesional y humana.
- Disminuir los índices de deserción, reprobación y eficiencia terminal.

PERFIL DEL TUTOR,

- Ser profesor de tiempo completo, tres cuartos de tiempo y medio tiempo.
- Tener dominio y experiencia en las áreas profesionales en las que se ofrece tutoría.
- Contar con experiencia docente.
- Haber cursado el Programa de Capacitación de Tutores.
- Conocer ampliamente el plan de estudios de su carrera.
- Poseer características y actitudes para generar confianza, comunicar entusiasmo, adaptarse a diversas personalidades de los alumnos, propiciar la independencia, la creatividad y el espíritu crítico, promover la creación y recreación del conocimiento, y fomentar el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes.
- Contar con voluntad para emprender esta tarea.

FUNCIONES DEL TUTOR

- Capacitarse permanentemente para ejercer la actividad tutorial.
- Conocer la situación académica de cada tutorado e identificar áreas de oportunidad para brindar apoyo.
- Elaborar el plan de trabajo tutorial y dar seguimiento a las actividades acordadas con sus tutorados.
- Canalizar a los estudiantes a los servicios de apoyo apropiados a la problemática identificada.
- Participar en la evaluación del programa de tutorías.
- Participar en el Comité de Tutorías.
- Mantener actualizada la información de los resultados académicos de sus tutorados.

FUNCIONES DE LOS TUTORADOS

- Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos conjuntamente con el tutor.
- Participar puntualmente en las sesiones de tutoría.
- Participar en la evaluación del programa de tutorías.

PLANEACIÓN

1. Asignar al menos 5 horas a la semana para tutorías a docentes de tiempo completo, tres cuartos y medio tiempo.
2. Establecer al menos 5 horas a la semana de tutorías en la carga horaria de los estudiantes.
3. Determinar el tiempo semana mes a los alumnos sobresalientes que participen en el programa de tutorías de acuerdo al tiempo (a tiempo completo, medio tiempo etc.) establecido en el convenio de servicio social.
4. Los grupos de tutoría se integrarán entre 25 y 45 alumnos, esto se modificará de acuerdo a la matrícula y profesores.
5. El coordinador responsable del programa de tutorías se determinará entre el subdirector académico, jefe de desarrollo académico, jefe de la división de estudios profesionales y profesores participantes.
6. Se acondicionará una(s) aula(s) de medios para realizar las sesiones tutoriales.
7. Diseñar un programa de difusión de tutorías.
8. Elaborar un informe mensual de tutorías.
9. Evaluar los resultados del programa de tutorías.

ACCIONES,

1. Integrar al programa de tutorías al 100% de los estudiantes de primer ingreso.
2. Capacitar al 100% de los profesores de tiempo completo, tres cuartos de tiempo y medio tiempo.

3. Contar con una base de datos sobre la deserción, reprobación, eficiencia terminal, y avance académico estudiantil, que permita la identificación precisa de la problemática escolar estudiantil en cada uno de los estudiantes.
4. Elaborar un plan de trabajo enfocado al diagnóstico determinado con los datos del punto anterior, darle seguimiento y evaluarlo.

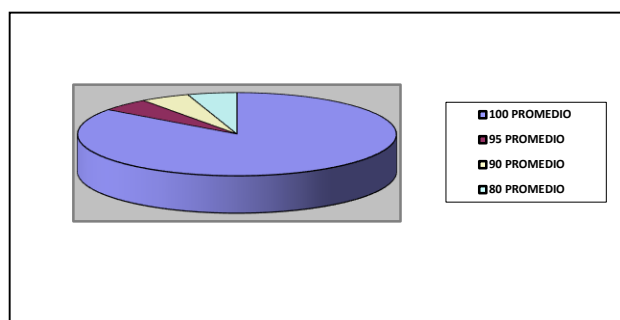
DISCUSIÓN

Se implementó en un grupo piloto la propuesta de Tutorías, al grupo de primer semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del turno vespertino, dividiéndolo en dos fases con diferente horarios para proporcionar una mejor atención tutorial, durante la primera fase se implementaron diez actividades sobre datos generales para integrar el expediente de cada tutorado con las siguientes actividades: diagnóstico inicial del tutorado, entrevista, ficha de identificación, encuesta sobre habilidades de estudio, inventario sobre el estilo de aprendizaje, test de autoestima, test de asertividad, formato de desempeño académico, evaluación del programa de tutorías y evaluación al tutor.

En la segunda fase se realizaron cuarenta actividades para conocer y desarrollar habilidades en los tutorados, línea de la vida, FODA, administración del tiempo, dimensión física, dimensión cognitiva, analogías, test de inteligencia, aptitud espacial, aptitud numérica, lógica, hábitos de estudio, memoria, test de memoria, creatividad, habilidades de pensamiento, tiempo de lectura, comprensión de lectura, antónimos, expresión de ideas por escrito, cuadro sinóptico, cuadro comparativo, ensayo, resumen, razonamiento matemático, actividad integradora entre otras.

Las actividades de ambas fases están contenidas en los Manuales tanto del tutorado como del tutor propiedad del Instituto Nacional de México, las cuales coadyuvaron a elevar el aprovechamiento de los alumnos participantes, según gráfica 1.

Gráfica 1: Promedio de calificaciones de los Tutorados



Fuente: Elaboración propia

La gráfica representa al total de 20 tutorados, donde el 85% o sea 17 de ellos obtuvieron promedio de 100 durante el semestre, el 5% que representa a 1 de los tutorados obtuvo 95, el otro 5% que también es 1 alumno 90 y el otro 5% representado por 1 estudiante obtuvo promedio de 80, considerando que su promedio de bachillerato osciló entre 7 y 8.

CONCLUSIONES

El programa de tutoría es sin lugar a duda un factor fundamental en la administración educativa en nuestros días dado los niveles de reprobación y deserción que maneja el instituto, en este sentido se realizan esfuerzos mediante el despliegue de todos los medios y posibilidades para apoyar a los alumnos durante su estancia en la institución buscando mejorar su nivel de aprovechamiento; así pues la tutoría viene a redimir el sentido humanista de la educación al tratar a los alumnos como personas y no sólo como un número referenciado en la lista, por lo que habrá de ser considerada como una actividad formal que apoye a la orientación educativa sin sustituirla.

Podemos entonces indicar que es posible la efectividad de la tutoría siempre y cuando se establezca desde el ámbito formal, esto es que quede incluida en la carga académica del estudiante y en el horario del docente, considerando las necesidades académicas del estudiante

y las características de su entorno para que esta tenga verdadero impacto en el rendimiento de los alumnos.

Concluyendo se establece que para no parecer utópicos ni la tutoría ni la orientación educativa son la única respuesta a la problemática escolar; sin embargo, la concepción actual de una educación basada en *competencias* ha constituido a la tutoría en un elemento importante y fundamental que resulta indispensable incluirlo en nuestro quehacer educativo buscando formar personas con un alto sentido ético y profesional.

TABLAS Y FIGURAS DIAGNÓSTICO INICIAL DEL TUTORADO

Tabla 1: DIAGNÓSTICO

DATOS GENERALES:		
Nombre del Tutor		Fecha:
CARRERA:		
Nombre del plan de estudios:	Semestre:	
	Nuevo ingreso	Semestre 2 en adelante
TIPO DE TUTORÍA:		
Grupal	Individual	
Cantidad de tutorados: _____	Nombre del tutorado:	
	Número de control	

PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA:

OBJETIVOS: (La redacción debe estar de tal forma, que permita contestar a las siguientes

Cuestiones: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué?)

ACCIONES:

CALENDARIZACIÓN:

Actividad	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa

FUENTE: Manual del Tutor del TecNM, 2013.

TABLA 2: CONTROL DE ACTIVIDADES GENERALES

MATERIA:	TUTORIAS												
TIPO:	GRUPAL												
CARRERA:	INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL												
TURNO:	VESPERTINO												
DIA:	VIERNES												
HORARIO:	16:00-17:00												
CONTROL DE DOCUMENTOS GENERALES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NO.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	DIAGNÓSTICO INICIAL DEL TUTORADO	ENTRE VISTA	FICHA DE IDENTIFICACIÓN	ENCUESTA A HABILIDADES DE ESTUDIO	INVENTARIO ESTILO DE APRENDIZAJE	TEST DE AUTOESTIMA	TEST DE ASERTIVIDAD	FORMATO DE DESEMPEÑO ACADÉMICO	EVALUACIÓN DEL PIT	EVALUACIÓN DEL TUTOR
1	ABURTO	REYES	MARCELINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	AGUILAR	REYES	CARLOS ALBERTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	BAÑOS	GONZALEZ	ANA KEILA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	CABALLERO	SAUCEDO	MATINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	ENRIQUEZ	LORENZANO	JEIDY	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	ESPINO	MAYO	GUSTAVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	ESPINOZA	FIGUEROA	ITZA ANARANTHA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	MAGALLON	MAYO	MARINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	MORENO	PEREZ	ALFONSO EDUARDO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	MUÑIZ	GARCIA	DIANA YOMIRA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 3: CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES DE ACT.1 A LA 7

MATERIA:	TUTORIAS												
TIPO:	GRUPAL												
CARRERA:	INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL												
SEMESTR:	1ro. Agosto-Diciembre 2014												
TURNO:	VESPERTINO												
DIA:	LUNES- VIERNES												
HORARIO:	16:00-17:00												
CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES					1	2	3	4	5	6	7		
NO.	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	LINEA DE LA VIDA	FODA	ADMN. DEL TIEMPO	DIMENSIÓN FÍSICA	DIMENSIÓN COGNITIVA	ANALOGÍA 1	ANALOGÍA 2			
1	ABURTO	REYES	MARCELINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	AGUILAR	REYES	CARLOS ALBERTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	BAÑOS	GONZALEZ	ANA KEILA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	CABALLERO	SAUCEDO	MARINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	ENRIQUEZ	LORENZANO	JEIDY	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	ESPINO	MAYO	GUSTAVO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	ESPINOZA	FIGUEROA	ITZA ANARANTHA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	MAGALLON	MAYO	MARIANA CRISEL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	MORENO	PEREZ	ALFONSO EDUARDO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	MUÑIZ	GARCIA	DIANA YOMIRA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 4: CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES DE ACT. 8 A LA 16

8	9	10	11	12	13	14	15	16
ANALOGÍA 3	ANALOGÍA/ POEMA	ANALOGÍA/ NARRACIÓN	TEST DE INTELIGENCIA	APTITUD ESPACIAL	APTITUD NUMERICA	LOGICA	CREATIVIDAD	AUTOEVALUACION HABITOS DE ESTUDIOS
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 5: CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES DE ACT. 17 A LA 25

17	18	19	20	21	22	23	24	25
MEMORIA	TEST-TIPO DE MEMORIA	CASO- ESTUDIO 1	CASO- ESTUDIO 2	ACTIVIDAD INTEGRADORA	HABILIDADES DE PENSAMIENTO	TIEMPO DE LECTURA	COMPRESIÓN DE LECTURA	PALABR CORREC
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 6: CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES DE ACT. 26 A LA 34

26	27	28	29	30	31	32	33	34
RELACION DE CORRESPOND ENCIA	ANTONIMOS	EXPRESIÓN DE IDEAS POR ESCRITO	MAPA	CUADRO SINOPTICO	CUADRO COMPARATIVO	RESUMEN O ENSAYO	RAZONAMIENTO MATEMATICO	ABSTRACCION REFLEXIVA
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 7: - CONTROL DE ACTIVIDADES TUTORIALES DE ACT. 35 A LA 40

35	36	37	38	39	40
INFERENCIA LOGICA	DEDUCCIONES	RELACIONES	SIMBOLIZA CION	REPRESENTA CIONES ALGEBRAICAS	ACTIVIDAD INTEGRADORA
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X

FUENTE: Elaboración propia.



Subsecretaría de Educación Superior
Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Coordinación Sectorial Académica
Dirección de Docencia

CUADERNO DE TRABAJO DE TUTORIA DEL ESTUDIANTE DEL SNIT



2013

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA Y VIRTUAL

ANUIES. 2000. Programas institucionales de Tutorías. México D. F.

Delors, Jacques. 1997. La Educación Encierra un Tesoro, UNESCO.

Gordon, V.N, Habley, W. R. y Asociados. 2000. Academic Advising. A comprehensive Handbook. Jossey-Bass. San Francisco.

Latapi Sarre, Pablo. 1988. La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad. ANUIES. Revista de la Educación Superior No. 68. México D. F.

Lächler, V. 1997. Educación e Inquietud salarial en México. Banco Mundial, Washington, D.C.

Rodríguez (1995). *Orientación Educativa y Psicopedagógica*. CEAC. Barcelona

Salcedo, L. E. (2004). *Las competencias en la formación profesional*. Memorias Encuentro Nacional de Vicerrectores Académicos. Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado el 10 de mayo de 2015 de, <http://www.afacom.org/ascun/Ponencias%20Vicerrectores%20Encuentro%20Nacional%20-Pereira/03%20-Competencias%20en%20la%20formaci%F3n%20profesional%20-LE%20Salcedo.pdf>.

Universidad de Sonora. Plan de Desarrollo Institucional. 1997-2001.

UNESCO. (2005). *El imperativo de la calidad: Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. Recuperado el 15 de marzo de 2005 de, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001373/137334s.pdf>

**VINCULACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGÍA CON LA
COORDINACIÓN DE TUTORÍAS PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE DE LA FCA DE
LA UAQ**

Presentan:

C LAURA PATRICIA SAAVEDRA URIBE³¹

ROCÍO DEL CARMEN GARCÍA MENDOZA³²

ARTURO ERIK MUÑOZ GONZÁLEZ³³

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

³¹ *Licenciada en Administración, Maestría en Psicología del Trabajo, C. Dr. en Desarrollo Humano, Docente de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Querétaro*
laurasaav@hotmail.com

³² *Licenciado en Administración de Empresas, Maestría en Desarrollo del Potencial Humano, C. Dr. en Desarrollo Humano, Docente de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Querétaro*
ciogarmen@hotmail.com

³³ *Licenciado en Psicología. Psicólogo-terapeuta de la Facultad de Contaduría y Admón.*
levis_kire@hotmail.com

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	656
1.1 Contexto	656
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	657
4. MARCO TEÓRICO.....	657
5. METODOLOGÍA	659
6. RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA O RECURSO.....	660
8. REFERENCIAS.....	661
ANEXOS	661
Anexo 1	661

RESUMEN

Es de gran importancia la vinculación entre el Departamento de Psicopedagogía y la Coordinación de Tutorías, pues una de las principales necesidades detectadas en la FCA está dirigida a la formación de los estudiantes, específicamente en cuanto a su desarrollo integral, pues es necesario fortalecer la convivencia y comunicación entre compañeros, en la relación maestro-alumno y entre profesores, por lo tanto es de vital importancia que se tenga claridad en las problemáticas específicas de los estudiantes para que reciban, por parte de sus tutores, una adecuada atención, lo cual generará mayor confianza en la relación alumno-tutor y mejores resultados en el trabajo tutorial. El objetivo general de esta vinculación es realizar un diagnóstico institucional a partir de diversas acciones implementadas por el Departamento de Psicopedagogía y la Coordinación de Tutorías, con la finalidad de conocer las problemáticas de mayor incidencia entre los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración. La tutoría en la universidad se puede abordar desde ciertas etapas, sin embargo es importante considerar el seguimiento de los tutorados, capacitando a los maestros tutores para que adquieran la sensibilidad y las herramientas que les ayuden a detectar las problemáticas de los estudiantes. A continuación se presentan las etapas que Zentella (s/d) sugiere, sin embargo hay que aclarar que para dar continuidad se requiere del trabajo conjunto de los tutores capacitados y del Departamento de Psicopedagogía. El presente proyecto tiene como margen las metodologías cualitativa, fenomenológica y hermenéutica, debido a las características propias del objeto de estudio, considerando que estos métodos son los más viables, ya que permiten el estudio y conocimiento de las representaciones sociales e individuales. Los

resultados obtenidos en este trabajo inciden directamente en la modificación de la institución, ya que bajo el compromiso del desarrollo integral del alumnado adscrito a las diferentes carreras de la Facultad de Contaduría y Administración, el compromiso de los docentes mediante su capacitación y actualización así como del personal involucrado, se está brindando un espacio tanto terapéutico como pedagógico para que los alumnos puedan expresar libre y confidencialmente lo que los aqueja, lo que representa un gran avance institucional.

Palabras clave: diagnóstico institucional - tutores - capacitación.

ABSTRACT

Is of major importance the entailment through the Educational Psychology Department and the Tutorials Coordination. One of the principal detected needs at the FCA it is focused at the students training. Specifically to their integral development, as it is needed to strengthen the coexistence and communication among partners, the relationship professor-student and among professors. Therefore it is of major importance to have clearance in the specific students' problems, so that they can receive, from tutors, an appropriate service. Which will develop more confidence for the student-tutor relationship and better results in the tutorial work. The entailment main objective is to do an institutional diagnosis, from the different implemented actions by the Educational Psychology Department and the Tutorials Coordination, to be awareness on the issues of greatest incidence among students. Tutorials at the University can be approached from certain stages, however, it is important to consider the tutored track, training tutors professors so that they acquire sensibility and helpful skills to detect students' issues. This project has qualitative, phenomenological and hermeneutical methodologies, due the main objective characteristics from the study. Considering this methods as the much more viable, as they allow the study and awareness of the social and individual representations. The obtained results of this study impact directly in the institutional modification, because under the students integral development compromise ascribed in the different bachelors at the Facultad de Contaduría y Administración, the profesors' compromise through training and update, as well as the involved personnel, it is given a therapeutic and pedagogic space, so that students can liberally and confidentially express what ails them, which represents a major breakthrough at the institution.

Key words: institutional diagnosis – tutors – training

1. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Psicopedagogía y Coordinación de Tutorías de la Facultad de Contaduría y Administración, busca contribuir a la construcción de una cultura basada en el autocuidado y el bienestar del alumnado, promoviendo la importancia del quehacer de los tutores como orientadores activos en el proceso educativo y revitalizando la proximidad e interlocución entre docentes y estudiantes a través de la capacitación.

Mediante el programa de Tutorías, el Departamento de Psicopedagogía brinda atención psicológica, personal, profesional y confidencial que permite al alumno el desarrollo de procesos psicológicos asertivos y de autoconocimiento, para proporcionarles un mayor número de herramientas que les faciliten encontrar soluciones a problemáticas emocionales, familiares, sociales y académicas que pudiera estar viviendo en su proceso de formación profesional.

Para el trabajo con los grupos se emplea la modalidad de curso-taller, con lo que se busca favorecer el dialogo en las relaciones interpersonales de los integrantes del grupo, así como fortalecer las competencias, considerándolas como el conjunto de conocimientos, habilidades y valores que confluyen, permitiendo llevar a cabo en el alumno un desempeño más eficaz, facilitando el saber pensar, interpretar, desempeñarse y actuar en diferentes escenarios, logrando objetivos de manera eficiente, obteniendo el efecto deseado en el tiempo estipulado y utilizando los mejores métodos y recursos para su realización. Estos espacios brindan herramientas para la creación del diagnóstico institucional.

Otro aspecto que se considera relevante para dar cumplimiento a los objetivos de la Coordinación de Tutorías, es la incorporación de los docentes como coadyuvantes en el desarrollo integral de sus tutorados. Esto se logrará a partir de capacitarlos mediante la técnica de curso-taller.

Con lo mencionado anteriormente se pretende alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes durante su paso por la universidad a partir de la cooperación entre profesores, tutores, encargados del Departamento de Psicopedagogía, administrativos y posibles vínculos con otras instituciones, gubernamentales o no gubernamentales.

1.1 Contexto

En su misión y visión (ver anexo 1), la Facultad de Contaduría y Administración expresa estar enfocada a la formación integral de las personas, mediante programas educativos que buscan el desarrollo humano y generar y transmitir conocimiento y cultura, satisfaciendo la demanda de profesionistas formados en valores, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos que crezcan y propicien el desarrollo de la sociedad.

Justificando así a existencia del Departamento de Psicopedagogía que se encuentra en función en la FCA desde el año 2011, si bien en un principio fue llamado “Departamento de atención psicológica a estudiantes” por cuestiones internas en la Universidad Autónoma de Querétaro se cambió su nombre, extendiendo los alcances de su intervención al aspecto educativo.

Lo anterior ha permitido que se realice un trabajo conjunto con estudiantes voluntarios, colaboradores y adscritos a Servicio Social de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro, quienes, de acuerdo a su formación, realizan actividades como la consulta psicológica, apoyo general al departamento y capacitación a profesores-tutores.

Es importante considerar que para la realización de este proyecto sólo se considera a la población de nivel licenciatura de la facultad, que es de alrededor de 3,100 estudiantes.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es de gran importancia la vinculación entre el Departamento de Psicopedagogía y la Coordinación de tutorías, pues una de las principales necesidades detectadas en la FCA está referida a la formación de los estudiantes, específicamente en cuanto a su desarrollo integral, pues es necesario fortalecer la convivencia y comunicación entre compañeros, en la relación maestro-alumno y entre profesores, por lo tanto es de vital importancia que se tenga claridad en las problemáticas específicas de los estudiantes para que reciban, por parte de sus tutores, una adecuada atención, lo cual generará mayor confianza en la relación alumno-tutor y mejores resultados en el trabajo tutorial.

3. OBJETIVO

Realizar un diagnóstico institucional a partir de diversas acciones implementadas por el departamento de psicopedagogía y la coordinación de tutorías, con la finalidad de conocer las problemáticas de mayor incidencia entre los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implementar acciones con el alumnado que permitan la realización del diagnóstico institucional así como una posterior intervención.

Capacitar a los tutores con la finalidad de implementar estrategias que les permitan desarrollar de manera optima su función, una vez que se han conocido las necesidades de los estudiantes.

4. MARCO TEÓRICO

Al estar trabajando en un Departamento de Psicopedagogía es necesario expresar qué es lo que se entiende por ésta; para ello hay que aclarar que existen diferentes tendencias para entenderla, una, es como ciencia positiva de los fenómenos psicológicos en relación con los problemas pedagógicos; otra, como estudio de los problemas del desarrollo ligados a las situaciones educativas; y la más utilizada, como campo interdisciplinar que promueve y desarrolla investigaciones relativas al sentido, significado y objetivos de un desarrollo integral de la persona, con lo que “Psicopedagogía” deja de ser equivalente a psicología de la educación (Tello, 2009).

Tello (2009) define las funciones del psicopedagogo por su orientación a la atención de necesidades educativas específicas, por ejemplo: orientación educativa, vocacional y profesional; evaluación psicopedagógica y diagnóstico de necesidades educativas; estrategias y estilos de enseñanza y aprendizaje; prácticas educativas especiales; orientaciones en la reeducación; desarrollo de actitudes, normas y valores; cómo enseñar y aprender en materias específicas o ante dificultades concretas; cómo desarrollar técnicas de estudio y aprendizaje; estrategias de solución de problemas; mecanismos para aprender a pensar y aprender a aprender; tutoría académica, etc.

El Departamento de Psicopedagogía en la FCA tiene la capacidad de atender demandas manifiestas de los profesores y de los alumnos, por problemáticas académicas o personales, así como demandas latentes que lleguen a identificarse, interviniendo en conflictos individuales y grupales, capacitación de profesores y gestión institucional, ya que estas áreas son algunas de las que se han identificado como variables que influyen en la forma de convivencia y desarrollo integral de los estudiantes, por esto es importante la vinculación con la Coordinación de Tutorías.

Al hablar del desarrollo integral del estudiante (futuro profesional), nos referimos al desenvolvimiento humano, que no sólo se logra a partir del aspecto académico o los contenidos teóricos impartidos por los docentes, sino que consta también de diversas formas de relacionarse en sociedad, desde ámbitos como el personal, económico, profesional, e interpersonal.

Es importante aclarar lo anterior, pues el espacio académico es considerado como un ambiente de socialización y formación para la vida, en el que el estudiante requiere ser acompañado y guiado a lo largo de la licenciatura, por ejemplo al ayudarlo en la conformación de su proyecto de vida.

Este acompañamiento es una de las principales responsabilidades y funciones de la tutoría en educación superior, la cual Zentella (s/d) define como un conjunto de actividades de orientación que realizan los profesores-tutores para apoyar a sus alumnos-tutorados en su desarrollo académico, profesional y personal durante su permanencia en la institución. Por lo que las funciones que cumplen los tutores serán de gran importancia y ayuda para el estudiante, y para la obtención de resultados favorables junto al Departamento de Psicopedagogía.

Es importante mencionar que a nivel licenciatura se asignan tutores individuales y/o grupales, para el seguimiento de los estudiantes, proporcionando apoyo y auxiliando a lo largo del semestre, para favorecer las habilidades y conocimientos de los alumnos llevándolos a un óptimo desarrollo integral.

En este sentido, el perfil del tutor debe ser altamente considerado, pues para fortalecer las relaciones y generar confianza entre y con los alumnos es importante que el maestro se sienta identificado con la institución, que tenga disposición temporal, compromiso, disposición personal, sea capaz de hacer una inducción institucional a sus alumnos, esté en constante capacitación tutorial, que tenga una preparación académica sólida y las habilidades verbales y de comunicación necesarias para relacionarse en un clima de confianza y seguridad con los tutorados.

La tutoría en la universidad se puede abordar desde ciertas etapas, sin embargo es importante considerar el seguimiento de los tutorados, pues si están en constante cambio de tutor puede existir una ruptura o desorden en lo que se quiere lograr (objetivos planteados); a continuación se presentan las etapas que Zentella (s/d) sugiere, sin embargo hay que aclarar que para dar continuidad se requiere del trabajo conjunto de los tutores (anteriores y actuales de los alumnos) y del Departamento de Psicopedagogía, ya sea de manera grupal o individual.

La primera etapa es la de “Tutoría Inicial”, comprendida desde primer hasta tercer semestre, cuyo objetivo general es apoyar la adaptación del estudiante a la vida institucional por medio del desarrollo de habilidades para hacer el mejor uso de los servicios que ofrece la institución (como centro de información, centro de cómputo, becas, personal académico disponible, gestión curricular, atención especializada), así como el sistema de acreditación. También se busca la promoción del desarrollo de habilidades básicas como pueden ser técnicas de autoaprendizaje, hábitos de estudio y administración del tiempo y los recursos; así como integración grupal y trabajo en equipo. Además, como parte de la formación de la identidad institucional se busca incluir la difusión de los valores institucionales.

La segunda etapa es la “Tutoría de Seguimiento”, que abarca desde cuarto hasta sexto semestre, se plantea como objetivo lograr desarrollar una identidad profesional, a través del desarrollo

habilidades de comunicación verbal y escrita, asertividad, empatía, toma de decisiones, liderazgo y conciencia de proyecto y estilo de vida.

Para finalizar se encuentra la tercera etapa o “Tutoría de Egreso”, que incluye a los estudiantes de séptimo a noveno semestre, y pretende asegurar la eficiencia terminal de los tutorados así como proporcionar orientación profesional para una adecuada integración al medio laboral. Durante esta etapa el tutorado conocerá los procedimientos a seguir para la realización de servicio social y prácticas profesionales.

Se plantean las funciones y etapas como elementos para mejorar el rol del tutor, además para propiciar el trabajo cooperativo y poder lograr un mejor desarrollo integral de los estudiantes, favoreciendo la convivencia y el desenvolvimiento en el ambiente universitario en cuanto a la formación de un proyecto de vida basado en valores, conocimientos y habilidades.

5. METODOLOGÍA

El presente proyecto tiene como margen las metodologías cualitativa, fenomenológica y hermenéutica, debido a las características propias del objeto de estudio, considerando que estos métodos son los más viables, ya que permiten el estudio y conocimiento de las representaciones sociales e individuales.

La investigación cualitativa no pretende suprimir lo cuantitativo, pero los investigadores cualitativos realizan registros narrativos de los fenómenos, mediante técnicas como la observación, ya que esta intenta identificar la naturaleza profunda de las realidades, sus sistemas y dinámica. Debido a sus características los métodos cualitativos muestran su dificultad al querer generalizar y la objetivación de los datos obtenidos.

No obstante en este proyecto, la parte cuantitativa está reflejada en el número de beneficiarios que recibieron algún servicio del Departamento de Psicopedagogía de la Facultad de Contaduría y Administración, en sus diversas actividades, pero poniendo énfasis en el proceso y no en el resultado, desde perspectivas exploratorias y descriptivas.

Ahora bien el método fenomenológico favorece al estudio de los fenómenos que son experimentados, vividos y percibidos por el hombre, ya que se centra en la descripción y en el análisis de los contenidos de la conciencia de las personas. Asimismo las representaciones sociales al ser la principal manifestación en las que las personas organizan su visión del mundo, es posible describirlas a partir del método fenomenológico.

Así es como las representaciones sociales muestran la manera en cómo los sujetos viven su contexto, ya que el método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables, pero determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona.

Para la obtención de datos, más allá de las cuestiones estadísticas, el método hermenéutico conceptualmente puede ser entendido como la ciencia y arte de la interpretación, que sobre todo, pero no exclusivamente, se guía en los textos para determinar el significado exacto de las palabras u oraciones que se han expresado en un pensamiento; es el resultado del simbolismo, convirtiéndolo en algo meramente humano. Por lo tanto, la hermenéutica es tema fundamental para cualquier estudio acerca del humano.

El método hermenéutico tiene una pretensión de verdad, pero no es verificable con los medios del método cuantitativo, ya que se fundamenta sobre la lingüística como modo del humano en el mundo, por lo cual es considerada como el arte de la interpretación humana.

Igualmente dentro del estudio de las ciencias sociales la hermenéutica tiene como objetivo comprender el comportamiento humano, desde lo micro o lo macro social; ya que al observar el comportamiento humano generalmente lo interpretamos en un sentido u otro, dando escucha al discurso de las personas, tratando de comprender lo que está queriendo decir, esto es la interpretación.

Asimismo en el análisis estructural, desde el método hermenéutico se basa en el estudio del todo, en sus parte y a las partes conformantes de un todo, esto es conocido como el círculo hermenéutico y permite alcanzar un nivel mayor de comprensión, con cada análisis que se hace del fenómeno, buscando profundizar en el mismo.

De la misma forma otra herramienta que se consideró importante metodológicamente es el análisis del discurso, que a razón de Ian Parker es el que trata al mundo social como un texto o como un sistema de textos que el investigador puede “leer” sistemáticamente. Así es como las representaciones sociales pueden ser analizadas y comprendidas a través del discurso que las personas emiten cuando se les pide hablar acerca de un tema concreto; Ya que el análisis del discurso girará en torno al cómo se dice, qué se dice, pero también qué no se dice, cómo no se dijo, qué se dijo antes y qué se dijo después, esto permite esbozar el contexto en que fue enunciado el discurso.

6. RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA O RECURSO

Algunas de las actividades realizadas por el departamento de psicopedagogía y la coordinación de tutorías para la obtención del diagnóstico institucional y capacitación de los docentes fueron las siguientes:

-Psicoterapia individual, entendida como un espacio terapéutico y de escucha, se tiene una media de 350 consultas semestrales, equivalentes 11.2 % de la población de alumnos. Se detectaron situaciones de deterioro de las relaciones interpersonales entre los integrantes de los grupos, problemáticas de orden familiar y de pareja.

-Trabajo grupal, con la modalidad de curso-taller en tópicos selectos, espacio para el diálogo y reflexión con un trabajo a 527 alumnos, equivalente al 17% de la población de estudiantes, se detectaron las siguientes situaciones, falta de integración grupal, falta de trabajo colaborativo y solidario, así como una notoria división de las clases sociales.

-Curso-taller “Tutoría en educación superior: técnicas y herramientas” dirigido a profesores-tutores de grupo, donde se abordaron elementos teóricos de la tutoría y el rol del tutor en la universidad, además de técnicas grupales para llevar a cabo la acción tutorial, con 18 profesores inscritos en su primer implementación, esperando tener un alcance del 29% de la población estudiantil. Se logró detectar la falta de compromiso por parte de los estudiantes, así como la falta de orientación vocacional de los mismos y falta de técnicas de estudio.

Ahora bien, los resultados obtenidos de manera cualitativa para el diagnóstico institucional mediante la psicoterapia individual se da gracias al análisis del discurso del alumno. Respecto al trabajo grupal en modalidad curso-taller se logró detectar mediante los discursos de los integrantes las diversas problemáticas que los aquejan ya que es un espacio de diálogo y de reflexión.

Con los ejercicios que se hicieron durante el curso-taller, las técnicas aportadas, los conocimientos adquiridos, la experiencia de los maestros-tutores y los resultados de las intervenciones que efectuaron en su grupo como un piloteo de intervención, se puede decir que los maestros-tutores ya cuentan con las herramientas necesarias para la realización de diagnósticos grupales e intervención con sus tutorados en las situaciones que se requieran.

Otros resultados obtenidos son los que inciden directamente en la modificación de la institución, ya que bajo el compromiso del desarrollo integral del alumnado adscrito a las diferentes carreras de la Facultad de Contaduría y Administración y el compromiso de los docentes se está brindando un espacio tanto, terapéutico como pedagógico para que los alumnos puedan expresar libre y confidencialmente lo que los aqueja, lo que representa un gran avance institucional.

7. DISCUSIÓN

El trabajo integral entre alumnos, profesores, tutores, Departamento de Psicopedagogía y Coordinación de Tutorías, incide directamente en la modificación de la institución y la dinámica entre toda la comunidad, generando un ambiente que propicie las condiciones óptimas para el progreso personal y profesional de los estudiantes, bajo el compromiso del desarrollo integral del alumnado adscrito a las diferentes carreras de la Facultad de Contaduría y Administración. Esto es un gran avance institucional, ya que no todas las facultades pertenecientes a la Universidad Autónoma de Querétaro cuentan con un departamento psicopedagógico.

Algunos de los beneficios de éste proyecto ha llevado a ver la tutoría con un sentido más serio y comprometido por parte de todos los actores involucrados: tutores, alumnos, autoridades, personal de apoyo y administrativo, lo cual ha generado una nueva cultura de trabajo, de apoyo institucional, de responsabilidad social y capacitación.

8. REFERENCIAS

Tello, J. (2009) Tesis doctoral: *El prácticum en la Licenciatura de Psicopedagogía de la Universidad de Huelva: implicaciones en la formación del psicopedagogo y su incidencia en la apertura de yacimientos de empleo*. Universidad de Huelva. España.

Zentella, K. (s/d) “Manual de tutorías”, Instituto Tecnológico Superior Progreso.

<http://fca.uaq.mx>, recuperado el 6 de mayo de 2015

ANEXOS

Anexo 1

Misión

La Facultad de Contaduría y Administración está enfocada a la formación integral de personas, para generar, aplicar y difundir conocimientos en las áreas económico administrativas y de negocios, con orientación humanista, equidad de género y respeto a los derechos humanos, mediante la aplicación de programas educativos congruentes con la realidad del entorno económico, político y social; para lograrlo, incorpora el modelo educativo institucional, promoviendo la investigación científica, la innovación tecnológica, la difusión, la vinculación y la interdisciplinariedad, para procurar el liderazgo, la competitividad y el compromiso social; proporcionando un espacio de reflexión libre a la discusión de ideas en un mundo globalizado y en la búsqueda del desarrollo sustentable, tomando como base valores y principios universalmente aceptados.

Visión

Ser una unidad académica de nivel superior reconocida dentro de las mejores del país, vinculada con los sectores de la sociedad, a través de programas educativos permanentemente actualizados y acreditados que buscan el desarrollo humano y el cumplimiento de las funciones sustantivas, para generar y transmitir el conocimiento, la cultura y las artes con el trabajo y participación de sus docentes y Cuerpos Académicos, y con ello satisfacer la demanda de profesionistas formados en valores, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos que crezcan y propicien el desarrollo de la sociedad. (<http://fca.uaq.mx>, recuperado el 6 de mayo de 2015)

**COMPETENCIAS DE LOS PROFESORES DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA,
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIANTES EN LA DACEA/UJAT**

Participantes:

GILDA MARÍA BERTTOLINI DÍAZ

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

gildaberttolini@hotmail.com

MANUELA DEL SOCORRO CAMACHO GÓMEZ

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

manuelacamacho@gmail.com

TERESITA HERNÁNDEZ TERCERO

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

teresitaht@hotmail.com

Índice

	Pág.
Resumen.....	5
Palabras Clave.....	5
Abstrac.....	5
Keywords.....	5
Introducción.....	6
Antecedentes.....	7
Objetivos.....	10
Método.....	10
Recolección de Datos.....	12
Resultados.....	12
Análisis y Discusión de Resultados.....	16
Conclusión.....	17
Apéndice.....	19
Referencias.....	21

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Dimensiones e Indicadores para Evaluar las Competencias Docentes.....	10
Tabla 2 Número de alumnos matriculados por Licenciatura en la DACEA.....	11
Tabla 3 Matriz de Datos.....	12
Tabla 4 Percepción Formación Docente: Habilitación de Profesores Investigadores	12
Tabla 5 Percepción Formación Docente: Formación Docente.....	13
Tabla 6 Percepción Formación Docente: Competencia Docente.....	13
Tabla 7 Percepción Formación Docente: Relaciones Interpersonales con el Estudiante.....	14
Tabla 8 Percepción Formación Docente: Planificación y Ejecución del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.....	14
Tabla 9 Percepción Formación Docente: Evaluación de los Aprendizajes.....	14
Tabla 10 Percepción Formación Docente: Manejo de Nuevas Tecnologías TIC's.....	15
Tabla 11 Percepción Formación Docente: Comunicación Oral, Corporal y Escrita...	15
Tabla 12 Percepción Formación Docente: Responsabilidad.....	15
Tabla 13 Percepción Formación Docente.....	17
Tabla 14 Percepción Participación Docente.....	17

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Modelo Educativo.....	8
Figura 2 Habilitación de Profesores Investigadores.....	12
Figura 3 Formación Docente.....	13
Figura 4 Competencia Docente.....	13
Figura 5 Relaciones Interpersonales con el Estudiante.....	13
Figura 6 Planificación y Ejecución del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.....	14
Figura 7 Evaluación de los Aprendizajes.....	15
Figura 8 Manejo de Nuevas Tecnologías TIC's.....	15
Figura 9 Comunicación Oral, Corporal y Escrita.....	16
Figura 10 Responsabilidad.....	16
Figura 11 Percepción Formación Docente.....	16
Figura 12 Percepción Participación Docente.....	17

Resumen

Se analizan las competencias de los profesores investigadores que participan en el Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública, a través de la percepción de los estudiantes sobre su formación y participación para desempeñar la función docente en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, el cumplimiento de los indicadores que les exige la política educativa para ejercerla, el compromiso que contraen consigo mismo, con la Institución y con la sociedad en general a través del producto/profesional que forman en las aulas y envían al mercado laboral para replicar los conocimientos adquiridos en las organizaciones. Desde el enfoque de la relación laboral, prevalece el compromiso de las Políticas Institucionales en relación al perfil académico que deben cumplir en el ejercicio de la docencia, y desde el enfoque de la relación con los alumnos, el profesor investigador que imparte cátedra debe orientarlos para que en su futuro ejercicio profesional actúen con estricto apego a las normas de ética profesional.

Se analiza el resultado de la investigación de campo en dos dimensiones: La de Formación Docente en tres indicadores y la de Participación Docente en seis indicadores, en el marco del Modelo Educativo Flexible enfocado a la habilitación, planeación, relaciones, manejo de las TIC's, comunicación, evaluación y responsabilidades que se dan en el aula.

Palabras Clave

Competencias, Formación, Participación, Profesores, Estudiantes.

Abstrac

This study analyzes the competencies of docent-researchers who participate in the Public Accountancy Major seen through the students' perception, observing their training and participation to perform as professors in the Economic-Administrative Department, in compliance with the indicators required by the educational policy to carry out the teacher's role, their self-commitment to the task, as well as with the University and the society; by means of the product/professional that is shaped in the classroom and then sent to the labor market to replicate the acquired knowledge in different organizations.

The commitment to the institutional policies related to the academic profile the docents must fulfill in the task of teaching prevails from the perspective of the employment relationship; and from the angle of the teacher-student relationship, the docent-researcher must provide orientation towards a strict adherence to the rules of professional ethics in the students' future professional practice.

The study considers the result of the field research in two dimensions: that of the teacher training using three indicators, and that of the docent participation through six indicators, within a flexible educational framework, aimed at enabling, planning, forging relationships, TIC's development, communicating, evaluating and committing to responsibilities that occur in the classroom context.

Keywords:

Competencies, Training, Participation, Professors, Students

Introducción

Las competencias de los profesores investigadores de tiempo completo por medio de la formación y participación, deben garantizar la calidad de su desempeño en las diferentes actividades

desarrollan en la Institución, entre ellas la docencia y la investigación representando los pilares en el cumplimiento de los diversos Programas Educativos y un indicador básico para la Calidad.

El Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad cita en el eje (7) relacionado con las Funciones Sustantivas y Líneas de Desarrollo como política en el apartado de Competencias Docentes, que se impulsará la habilitación de la planta académica en todos los niveles educativos, para contar con profesores altamente competitivos, mejorar su potencial y lograr su reconocimiento al perfil PROMEP hoy PRODEP, y su adscripción al SNI.

Así mismo, el Objetivo (1). Señala: Fortalecer la formación y competencias básicas del personal académico para la buena operación del Modelo Educativo; esto a través de capacitación, cursos, talleres, diplomados, entre otros y el Objetivo (2). Refiere: Mantener y Mejorar los indicadores de Capacidad Académica para garantizar la Calidad Docente; esto, a través de difundir a los docentes las convocatorias del PROMEP hoy PRODEP y CONACYT para alcanzar los niveles de habilitación y perfil deseable. (PDI 2012-2016)

En el contexto de las competencias (Tobón, 2008), señala que son procesos complejos de desempeños generales con idoneidad y ética, que articulan saberes desde el enfoque metacognitivo, que las capacidades son potencialidades generales e internas, que se desarrollan con un importante componente cognitivo para aplicar acciones concretas.

De acuerdo con Quesada en Tobón (2008), “La docencia estratégica busca el aprendizaje significativo de contenidos y el desarrollo de habilidades de pensamiento con el fin de que los estudiantes se conviertan en aprendices autosuficientes” p:197.

El análisis pretende identificar si las competencias de los profesores investigadores en el ejercicio de la docencia y en el cumplimiento de los requerimientos normativos que son inherentes a su formación profesional y pedagógica se encuentran habilitados para orientar la formación didáctica-significativa del aprendizaje a los estudiantes, fomentando en ellos el gusto por la investigación, un aprendizaje creativo e integrador, el desarrollo de competencias y, si la relación interpersonal, la comunicación y responsabilidad del profesor así como sus estrategias de planeación y evaluación en el proceso de aprendizaje responden a las expectativas de los estudiantes.

Por lo tanto, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cumplir con los indicadores que señala la política educativa garantiza las competencias de los docentes?

¿La habilitación de los profesores investigadores de tiempo completo garantiza el interés de los estudiantes en el proceso de aprendizaje?

¿Cuál es la percepción de los estudiantes sobre la formación y participación de los docentes en el proceso de aprendizaje?

Antecedentes

La docencia es un proceso de comunicación entre el docente-alumno, que tiene como función transmitir el conocimiento a través de una serie de técnicas didácticas, con el objeto de promover el aprendizaje significativo, concepto nuclear de (Carl Rogers citado en Diccionario C.E. 1995. p:538) “supone autodescubrimiento y asimilación, hasta el punto de penetrar en la totalidad de la persona.

representado por el alumno-, tanto en sus aspectos afectivos como cognitivos”. Se inicia en el individuo/alumno que fija sus propios objetivos y condiciones de acuerdo con sus necesidades e intereses y a quien en última instancia corresponde su autoevaluación, es necesario entonces que el docente cuente con un perfil adecuado para ejercer esta función.

El Profesional que se dedica a la docencia, “desde una perspectiva pedagógica lo califica como un conjunto de actividades educativas dirigidas a facilitar la decisión y la preparación de una persona ante el mundo del trabajo; la formación profesional, pretende formar y capacitar al alumno en el dominio especializado y calificado de una profesión”, lo señalan (Psicólogos y Pedagogos del Ministerio de Educación y Ciencias. Madrid, citado en Diccionario C.E. 1995. p.1136-1137), Por lo tanto, la Profesión se conceptualiza como la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana (Royo, 1996), describe también que en toda profesión al sujeto se le confiere deberes y derechos especiales como: 1. Vocación hacia la profesión, 2. Finalidad de la Profesión que es el bien común, 3. El propio beneficio que es el agrado y utilidad de la profesión, 4. La capacidad del profesional que es la capacidad intelectual, moral y física y 5. Los deberes profesionales como el secreto profesional, una conducta honesta, calidad moral.

Tobón, (2008). La formación basada en competencias tiene como problema central la confusión que hay en torno si estas se desarrollan, se forman, se adquieren o se construyen, ninguna de las cuatro perspectivas de manera individual da cuenta cabalmente del proceso de estructuración de los seres humanos. Cada una tiene ventajas y desventajas, hay muchas alternativas, la más sólida proviene de la aplicación del principio dialógico del pensamiento complejo, que hace referencia a la complementariedad de ideas opuestas a un tejido articulado por ello, se asume la docencia basada en competencias a partir de la unión de los cuatro conceptos conceptualizados como:

- Formación.- expresa como la reunión, integración y entretrejo de diversos saberes para posibilitar la emergencia de un ser humano nuevo capaz de pensar por sí mismo, crítico y autocrítico de los condicionantes socioeconómicos, teniendo en cuenta sus potencialidades; lo cual es contrario a la pretensión tradicional de moldear un tipo de persona específico acorde con intereses neoliberales y capitalistas.
- Desarrollo.- en las competencias hay procesos que van pasando de un estado de globalidad relativa hacia estados de mayor diferenciación regulada, articulación coherente, integración jerárquica y crecimiento ordenado. Montenegro 2003 en (Tobón, 2008)
- Adquisición.- las competencias tienen componentes que se adquieren a través de la práctica interactiva contextualizada; no son a priori, ni están en la naturaleza de la persona.
- Construcción.- hay procesos que se construyen con base en procesos básicos poseídos con anterioridad, (Gallego, 1999 en Tobón, 2008), debe reconocer los aprendizajes previos para orientar desde ellos la edificación de nuevas competencias.

Las Políticas Educativas Nacionales y Locales que rigen a la Universidad se convierten en requerimientos normativos que el docente debe cumplir como perfil deseable para el desempeño de sus funciones; así, el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016 señala al respecto de la Docencia: La UJAT cuenta con un modelo educativo aprobado por el H. Consejo Universitario (M.E. 2005) cuyos ejes fundamentales están enfocados a propiciar la formación integral del estudiante a través de una educación centrada en el aprendizaje y apoyada por la flexibilidad curricular, tiene como principio que el estudiante aprenda a aprender. Figura 1.

La base del modelo es el proceso continuo y transversal en la formación integral de los estudiantes, lo que implica una educación en la cual se desarrollan todas las dimensiones de la persona: Intelectual, Profesional, Humana y Social; las dos últimas buscan la formación ética basada en actitudes, valores y responsabilidad social, tienen como finalidad desarrollar en el estudiante los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana que permita al estudiante desarrollar comportamientos de acuerdo a las diferentes situaciones sociales.

El profesor además de enseñar, debe facilitar y promover la adquisición de habilidades para la búsqueda y apropiación del conocimiento, y orientar a los jóvenes en la conformación del carácter para tomar decisiones responsables y convenientes para su vida y para su futuro. La UJAT hacia el 2016 tiene como función formar profesionistas éticos, responsables, eficientes y debidamente capacitados que resulten competitivos en cualquier ámbito nacional o internacional para dar una respuesta adecuada a sus expectativas de trabajo y de futuro.

Algunos de los principales retos son: Incrementar la cantidad de profesores de tiempo completo con posgrado (preferentemente maestrías y doctorado), perfil PROMEP (Programa para el desarrollo Profesional Docente), incorporados al SEI (Sistema Estatal de Investigadores), y al SNI (Sistema Nacional de Investigadores), así como el número de cuerpos académicos en proceso de consolidación y consolidados. Como función Sustantiva es deseable que el ejercicio de la docencia se sustente en un profesorado altamente calificado e innovador, en espacios y recursos de apoyo académico y tecnológico que logren un alto nivel de calidad para garantizar mejores productos de su trabajo, actualización y pertinencia en los programas educativos de Técnico Superior Universitario, Licenciatura y Posgrado. Enfatiza como Competencias Docentes, Políticas que impulsen la habilitación de la planta académica en todos los niveles educativos, para contar con profesores altamente competitivos, mejorar su potencial y lograr su reconocimiento al perfil PROMEP y su adscripción al SNI (PDI. 2012-2016).

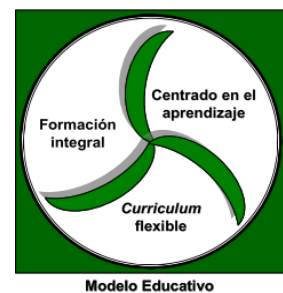
Para que el enfoque Social se cumpla como un proceso natural, los docentes deben cumplir como se señaló, con la marca distintiva en la aceptación de su responsabilidad de servir a la profesión, con el perfil académico que señala las Políticas Institucionales, y con el compromiso de fomentar en los alumnos el desarrollo de competencias para incursionar en el campo de la investigación.

En otro enfoque, el PDI, señala que la Calidad Académica es una premisa y una meta, que en los últimos ocho años la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, se ha posicionado como una de las mejores Instituciones de Educación Superior en el País. La práctica de evaluación y acreditación de los programas educativos se ha institucionalizado, alcanzando los programas el nivel 1 de los CIEES, garantizando que el 100 por ciento de la matrícula escolarizada curse programas de alta calidad académica, logrando con ello que la SEP galardone a la Institución con el reconocimiento por seis años consecutivos a la Calidad de sus Programas Educativos de Licenciatura (PDI 2012-2016).

Lo anterior lo considera el PDI en las funciones sustantivas y línea de desarrollo número siete, para el aseguramiento de la calidad de los programas educativos de Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciatura y Posgrado; en relación a las licenciaturas prevé que los programas se sometan a lo establecido por los CIEES, COPAES, Ceneval, Comités Evaluadores y Organismos Acreditadores; el cumplimiento, demuestra la eficiencia y calidad de los Programas Educativos teniendo como principio

Figura 1. Modelo

Educativo



Fuente: M.E. (2005)

que el estudiante aprenda a aprender en el marco del Modelo Educativo Flexible cuyas características se enfocan a:

1. Flexibilidad curricular y académica, 2. Centralidad del aprendizaje y del estudiante, 3. Definición de competencias profesionales, 4. Redefinición de los roles del docente y del estudiante, 5. Diversificación de las experiencias de aprendizaje y evaluación y 6. Pertinencia y suficiencia de las condiciones institucionales para la operatividad del Modelo.

Los fundamentos del PDI 2012-2016, muestran claramente que los profesores investigadores deben contar con la habilitación de su perfil profesional para el desarrollo de la docencia, y los estudiantes a su vez, el compromiso con el proceso de aprendizaje que señala el Modelo Educativo.

Los términos que se aplican al Profesor Investigador, se fundamenta en el artículo 16 del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco que a la letra dice: Son profesores-investigadores aquellos que imparten sus clases frente a grupo realizando el **proceso enseñanza-aprendizaje** en todas sus fases, ya sea en nivel técnico, licenciatura o posgrado, complementando sus tareas docentes, con la **investigación científica**, tecnológica o humanística de acuerdo a programas institucionales de docencia y/o investigación. Además, deberán realizar actividades de apoyo académico inherentes a la **docencia e investigación** (EPA-UJAT, 1985).

De allí que en el ejercicio de la docencia, los tipos de personal académico son los Profesores Investigadores de Tiempo Completo son los que cumplen con 40 horas semana/mes, aquellos que cumplen 20 horas semana/mes, son de Medio Tiempo y los de asignatura laboran menos horas semana que los anteriores denominadas horas/clase (EPA-UJAT, 1985).

El Grado Académico de la Planta Docente, es el nivel de formación profesional, que han adquirido que de acuerdo a la Política Educativa, el Profesor Investigador debe contar con un perfil deseable **Doctorado**, sobre todo aquellos que han alcanzado el Tiempo Completo.

Las referencias hasta aquí mencionadas, representan el fundamento teórico-específico- normativo que acredita las exigencias que el profesor investigador en la Institución sujeta al análisis debe cumplir para el ejercicio de la docencia y la investigación.

Objetivos

Identificar si existe relación entre las competencias de los profesores investigadores de tiempo completo con la formación y participación desarrolladas desde la perspectiva de los estudiantes.

Identificar si los profesores investigadores habilitados de acuerdo a los indicadores garantizan el proceso de aprendizaje en los estudiantes a través de la docencia.

Valorar la percepción de los estudiantes respecto de las competencias de los profesores investigadores para desempeñar la docencia.

Método

El tipo de estudio es exploratorio, con un enfoque empírico analítico; se analiza la base de datos de los Profesores que participan en el Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública como referente, para que a través de los estudiantes que representan los sujetos de estudio, se evalúe el impacto de las competencias de los Profesores Investigadores en el ejercicio de la docencia.

El enfoque de la investigación es de acción participativa (Bernal, 2006), ya que conceptúa a las personas como sujetos partícipes, en interacción con la docencia y la investigación; el método es deductivo, aplicado al ejercicio de la docencia, se establece el análisis general para llegar a explicaciones particulares a través de las dimensiones e indicadores considerados en el instrumento.

Chacón, (2013). El instrumento fuente que se utiliza para la evaluación de las competencias de los docentes desde la perspectiva del alumno, fue aplicado en el Instituto Superior Tecnológico Jesús de Nazareth en San Pedro de Sula, Honduras, por Luis Diego Chacón Vázquez, Director de Relaciones Externas y Docentes del Instituto; el instrumento se fundamenta en la Teoría Clásica de los Test los principios del Modelo de Rasch.

Tabla 1. Dimensiones e Indicadores para evaluar las Competencias Docentes

Dimensiones	Indicadores
Dimensión 1. Percepción de la Formación Docente	Habilitación de los Profesores Investigadores Formación del Docente Competencias docentes
Dimensión 2. Percepción de la Participación Docente	Relaciones interpersonales con el estudiante Planificación y Ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje Evaluación de los aprendizajes Manejo de nuevas Tecnologías de información y Comunicación (TIC's) Comunicación Oral, Corporal y escrita Responsabilidad

Fuente: Adaptación del Instrumento aplicado por Chacón V. L. D.(2013), en el Instituto Superior Tecnológico Jesús de Nazareth en San Pedro de Sula, Honduras.

El documento se sometió al análisis empírico analítico de las dimensiones e indicadores, para establecer ajustes que dieran respuesta la evaluación de las competencias docentes realizada desde la perspectiva de los estudiantes objeto de esta investigación, determinando como resultado la validación de dos dimensiones de competencias y nueve indicadores. Ver Tabla 1.

Determinación de la Población.

Tabla 2. Número de Alumnos matriculados por Licenciatura en la DACEA

Licenciatura	F	M	TOTAL
Licenciatura en Administración	752	589	1341
Licenciatura en Administración (Modalidad a Distancia)	2	3	5
Contaduría Pública	633	550	1183
Licenciatura en Economía	126	120	246

Licenciatura en Mercadotecnia	393	303	696
Licenciatura en Relaciones Comerciales	167	107	274
Licenciatura en Relaciones Comerciales (Modalidad a Distancia)	2	0	2
Total	2075	1672	3747

Fuente: 3° Informe de Actividades 2013-2014 M.A. Ma. Del Carmen Ancona Alcocer. Directora de la DACEA

Determinación de la Muestra.

$$\text{Formula: } N = Z^2 \left(\frac{pqn}{NE^2 + Z^2 pq} \right)$$

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza (0.95%)

p= probabilidad de éxito (0.80%)

q= probabilidad de fracaso (0.20%)

E= nivel de error (0.05%)

N= tamaño de la población

$$n = \frac{(1.96)^2 \left(\frac{(0.80)(0.20)(1183)}{1183(0.05)^2 + (1.96)^2(0.80)(0.20)} \right)}{2.9575 + (3.8416)(0.1600)} = \frac{189.28}{3.572156} = 52.987607$$

n = 3.8416 (52.987607) = **203 = Muestra**

Recolección de datos:

La recolección de los datos para el análisis se realizó aplicando el instrumento que se muestra en el Apéndice de este documento a los estudiantes que cursan el programa de la licenciatura en Contaduría Pública, se concentró la información en una base de datos de Excel para cuantificar por cada dimensión e indicador los resultados de la evaluación de las competencias docentes aplicada; los datos obtenidos se presentan en la siguiente matriz. Ver Tabla. 3

Tabla 3. Matriz de Datos.

Dimensiones	Reactivos (Representados en Promedios y Porcentajes de la muestra)						
	Indicadores	1	2	3	4	5	6
Percepción Formación Docente	Habilitación Profesores-Investigadores	596 73%	629 77%	627 77%	480 59%	480 50%	
	Formación Docente	661 81%	625 77%				
	Competencias Docente	633 78%	629 77%	601 74%			
	Relaciones Interpersonales con el estudiante	673 83%	667 82%	666 82%	617 76%	654 82%	
Percepción Participación Docente	Planificación y Ejecución proceso Enseñanza-Aprendizaje	647 80%	461 57%	608 75%	585 72%	583 72%	584 72%
	Evaluación de los Aprendizajes	642 79%	597 73%	605 74%	560 69%	600 74%	
	Manejo de las Nuevas Tecnologías (TIC's)	621 76%	567 70%	592 73%	588 72%	491 60%	
	Comunicación Oral, Corporal y Escrita	680 84%	624 77%	645 79%	667 82%	670 82%	
	Responsabilidad	615 76%	657 81%	657 81%	707 87%		

Fuente: Elaboración Propia.

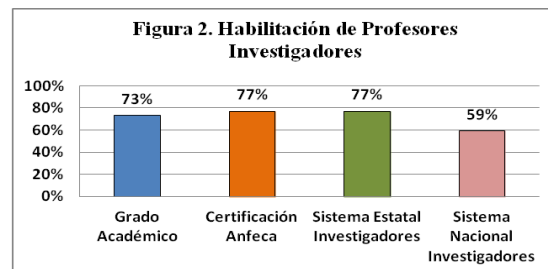
Resultados.

Los resultados se presentan a través de los gráficos que reflejan el comportamiento de los indicadores de cada dimensión y sus correspondientes reactivos.

Tabla 4. Percepción Formación Docente
Habilitación de Profesores. Investigadores

Grado Académico	73%
Certificación Anfeqa	77%
Sistema Estatal Investigadores	77%
Sistema Nacional Investigadores	59%

Fuente: Elaboración Propia.



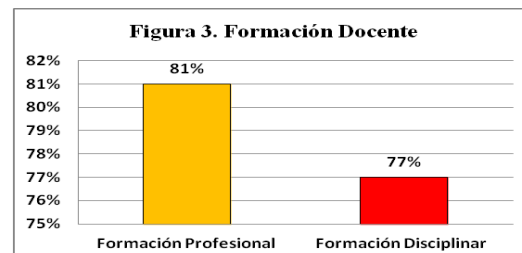
La habilitación de los Profesores investigadores guardan cierta proporción en relación a los indicadores que debe cumplir institucionalmente desde la percepción de los estudiantes, sin embargo existe inconformidad porque los profesores no invitan a los estudiantes a participar en los proyectos de investigación científicos formales que realizan. Ver Tabla 4, Figura 2.

Tabla 5. Percepción Formación Docente

Formación del Docente

Formación Profesional	81%
Formación Disciplinar	77%

Fuente: Elaboración Propia.



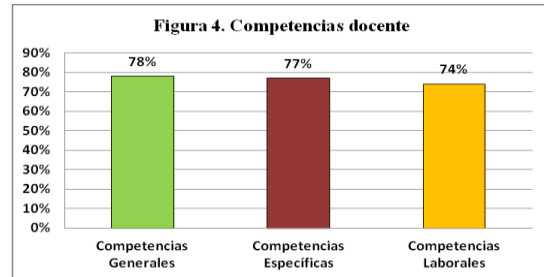
Fuente: Elaboración

En relación a la formación de los docentes, los estudiantes perciben que cuentan con formación profesional para impartir las asignaturas, sin embargo en cuanto a especialización en otras disciplinas, opinan que no tienen el mismo nivel. Ver Tabla 5, Figura 3.

Tabla 6. Percepción Formación Docente

Competencias Docente	
Competencias Generales	78%
Competencias Específicas	77%
Competencias Laborales	74%

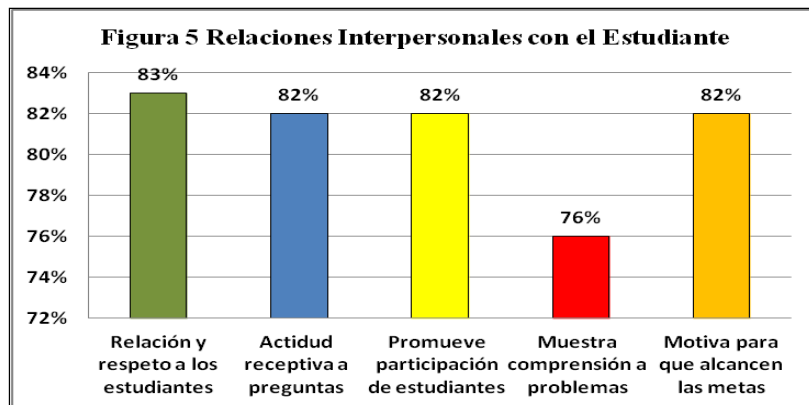
Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración

En general las competencias de los Profesores Investigadores no son bien evaluadas por los estudiantes: los resultados no reflejan un indicador representativo como mejores profesores, aún si éstos se encuentran certificados en su formación profesional, en las especialidades que pudiese obtener de organismos acreditadores y en el ámbito laboral. Ver Tabla 6. Figura 4.

Las relaciones interpersonales con los estudiantes se presentan en un ambiente cordial y de respeto, presta atención a las preguntas de los alumnos y los motiva a la participación durante el desarrollo de la asignatura, sin embargo, los estudiantes opinan que no son atendidos por los profesores en cuanto a la comprensión de los problemas que se presentan en clase, lo cual muestra que el docente evita involucrarse ó comprometerse más allá del análisis ó explicación básica de los contenidos del programa. Ver tabla 7, Figura 5.



Fuente: Elaboración

Tabla 7. Percepción Participación Docente
Relaciones Interpersonales con el Estudiante

Relación y respeto con los estudiantes	83%
Actitud receptiva a preguntas dentro y fuera del salón	82%
Promueve participación de estudiantes durante el ciclo	82%
Muestra comprensión a los problemas de estudiantes	76%
Motiva a los alumnos para que alcancen las metas	82%

Tabla 8. Percepción Participación Docente
Planificación y ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje

Entregó y discutió el programa a los estudiantes	80%
Realizó prueba diagnóstica al inicio de la asignatura	57%
Utiliza métodos para facilitar el aprendizaje independiente	75%
Organiza actividades para desarrollar competencias	72%
Presenta bibliografía actualizada de diversos autores	72%
Promueve actividades de investigación durante el ciclo	72%

Fuente. Elaboración Propia.

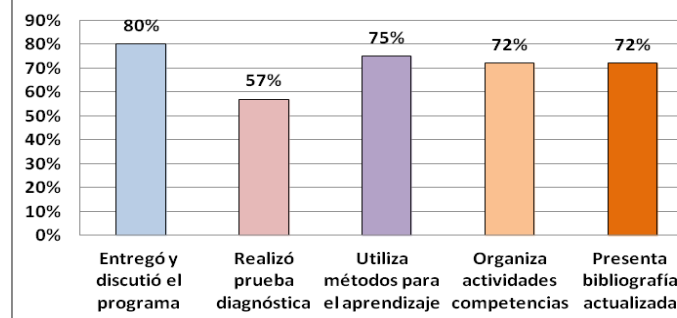
La participación del docente en el desarrollo de las asignaturas no muestra los resultados deseables, prevalece desinterés en la organización del trabajo en todos los ítems que integran este indicador, sobre todo aquél que se refiere a la realización de la prueba diagnóstica al inicio de la asignatura. En el ejercicio de la docencia, la prueba diagnóstica es importante para el trabajo efectivo con los grupos, permite diagnosticar las peculiaridades de cada grupo, permitiendo organizar adecuadamente el trabajo durante el ciclo y lograr resultados de calidad. Ver Tabla 8, Figura 6.

Tabla 9. Percepción Participación Docente

Evaluación de los aprendizajes

Discutió y siguió los criterios de evaluación planteados	79%
Utiliza diferentes métodos para evaluar los aprendizajes	73%
Brinda retroalimentación a las evaluaciones realizadas	74%
Realiza seguimiento de alumnos después de la evaluación	69%
Realiza evaluaciones útiles a los conocimientos	74%

Figura 6. Planificación y Ejecución del Proceso de Enseñanza-aprendizaje

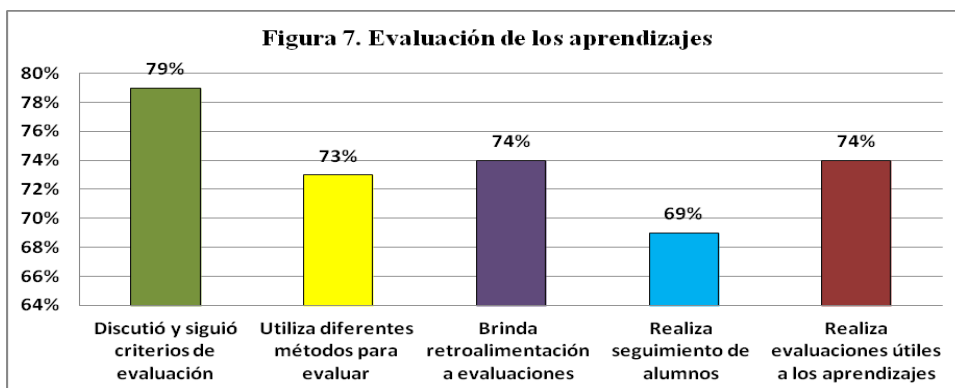


Fuente; Elaboración Propia.

Es notorio que los estudiantes no se encuentran conformes con las estrategias y métodos de evaluación que aplican los profesores, pero resalta aún más la carencia de seguimiento a las evaluaciones aplicadas a los alumnos, lo cual les limita la oportunidad de mejorar sus resultados.

La evaluación es un indicador relevante, en la medida que los estudiantes son informados y motivados de sus carencias o aciertos, será la calidad de su aprendizaje. Ver Tabla 9, Figura 7.

Figura 7. Evaluación de los aprendizajes



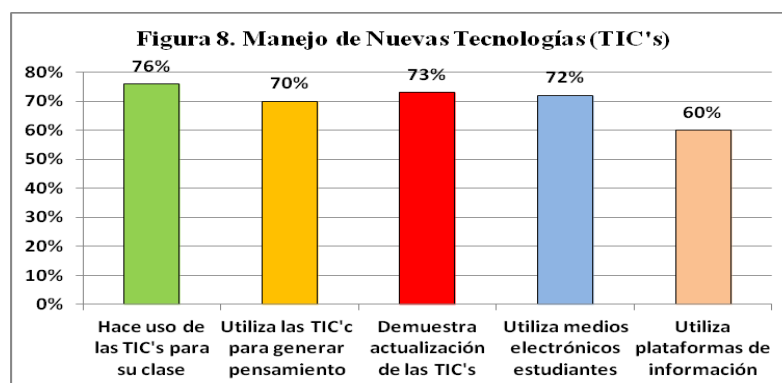
Fuente: Elaboración

Tabla 10. Percepción Participación Docente

Manejo de nuevas Tecnologías (TIC's)

Hace uso de las TIC's para el desarrollo de su clase	76%
Utiliza las TIC's para generar un pensamiento crítico	70%
Demuestra estar actualizado con respecto de las TIC's	73%
Utiliza medios electrónicos con los estudiantes	72%
Utiliza plataformas para suministrar información	60%

Fuente: Elaboración Propia.



El uso de las TIC's como herramienta educativa por parte de los Profesores Investigadores sigue siendo una debilidad aún no superada, en los resultados se ven reflejados. Medios estratégicos de aprendizajes electrónicos como consultas a bases de datos, artículos científicos, libros electrónicos, uso de software especializado, etc., no son de uso común para el desarrollo de la docencia y generación de aprendizajes significativos en los estudiantes.

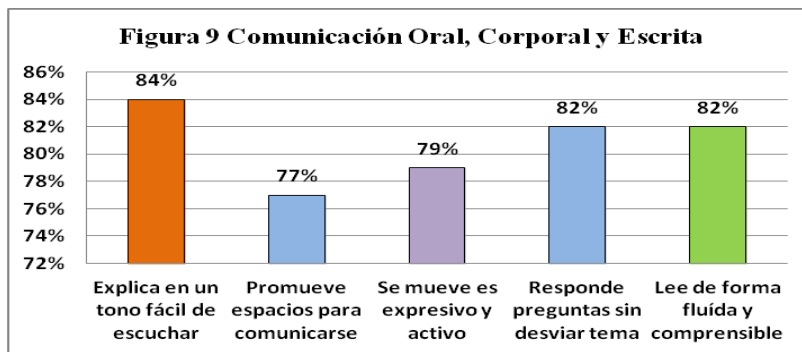
Crítico es el resultado que refleja el uso de las plataformas. Ver Tabla 10, Figura 8

Tabla 11. Percepción Participación Docente

Comunicación Oral, Corporal y Escrita

Explica los conceptos en un tono de voz fácil de escuchar	84%
Promueve espacios adecuados para la comunicación	77%
Se mueve en el salón,. Es expresivo y activo	79%
Responde preguntas realizadas sin desviar el tema	82%
Lee los textos de forma fluida y comprensible	82%

Fuente: Elaboración Propia.

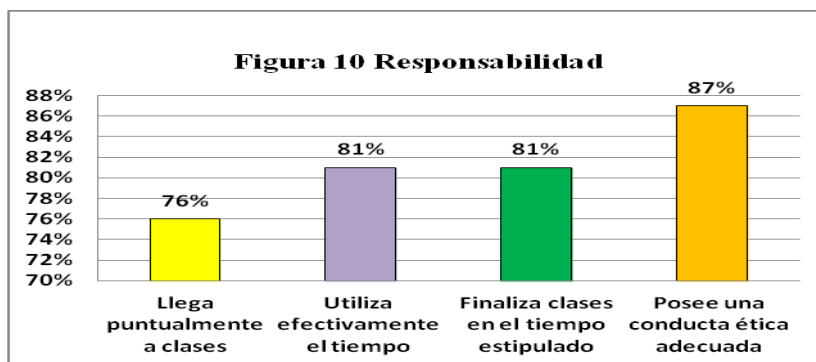


Los resultados de este indicador reporta una buena comunicación Oral de los Profesores con los alumnos.

Derivado de esta comunicación, el profesor brinda a los estudiantes un diálogo fluido, sin embargo, al analizar los ítems del indicador se percibe que el mensaje que reciben los estudiantes, no tiene impacto en el aprendizaje.

No es suficiente tener un buen tono de voz para interactuar con los alumnos, es necesario que la información se transforme en aprendizaje significativo y para ello hay que crear espacios y abordar lecturas de corte científico sobre las teorías contables que permitan lograrlo. Ver Tabla 11, Figura 9

Existe incongruencia en los resultados presentados en este indicador desde la perspectiva de los estudiantes; opinan que el profesor asiste durante el ciclo a clases y su conducta ética es adecuada, sin embargo no asiste de manera puntual, lo cual reduce la efectividad, calidad y oportunidad de aprendizaje en los estudiantes, al no contar con sesiones completas donde puedan desarrollarse los contenidos, cumpliendo con las estrategias previstas en la planeación de cada asignatura. Ver Tabla 12, Figura 10.



Responsabilidad

Fuente: Elaboración

Llega puntualmente al inicio de sus clases	76%
Utiliza efectivamente el tiempo estipulado por asignatura	81%
Finaliza las clases en el tiempo estipulado	81%
Posee una conducta ética adecuada en todo momento	87%

Fuente: Diseño Propio

Análisis y discusión de resultados.

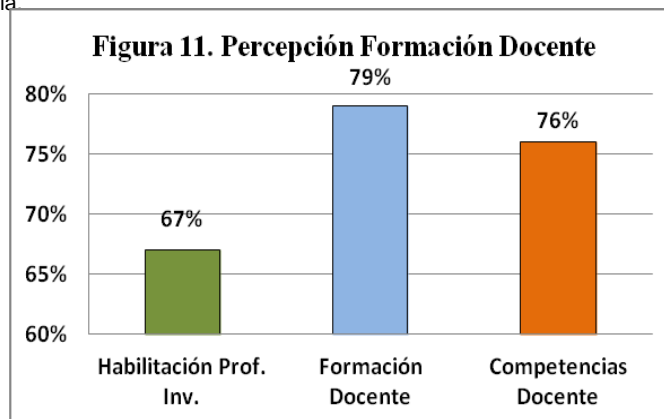
Se concentran los resultados del análisis realizado en las dos dimensiones propuestas en el instrumento de evaluación de las competencias a los docentes; la primera se refiere a: La Formación Docente, entendida ésta como la percepción que tienen los estudiantes de si el profesor es mejor docente cuando cumple con los indicadores institucionales que le exige la política educativa, partiendo del grado académico, hasta las especializaciones y certificaciones diversas, y la segunda se refiere a: La Percepción de la Participación del Profesor y su relación con los estudiantes en el ejercicio de la docencia a través de diversos ámbitos de acción. Se presentan las dos dimensiones citadas.

La Formación Docente es una Dimensión cuyos indicadores no favorecen a la Institución, los estudiantes perciben que si los profesores cuentan con el grado académico para impartir las asignaturas del Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública, y con las certificaciones que le exigen los indicadores de la Política Educativa como el Prodep y Anfeca, no los hace mejores profesores. Derivado de lo anterior surge la ir Fuente: Elaboración o los motivan a participar en procesos de investigación científica a través de proyectos que uerien registrados en la Coordinación de Investigación de la propia División ó del Conacyt; los resultados están a la vista. Ver Tabla 13 y Figura 11.

Tabla 13. Percepción Formación Docente

Habilitación Profesores-Investigadores	67%
Formación Docente	79%
Competencias Docente	76%

Fuente: Elaboración Propia



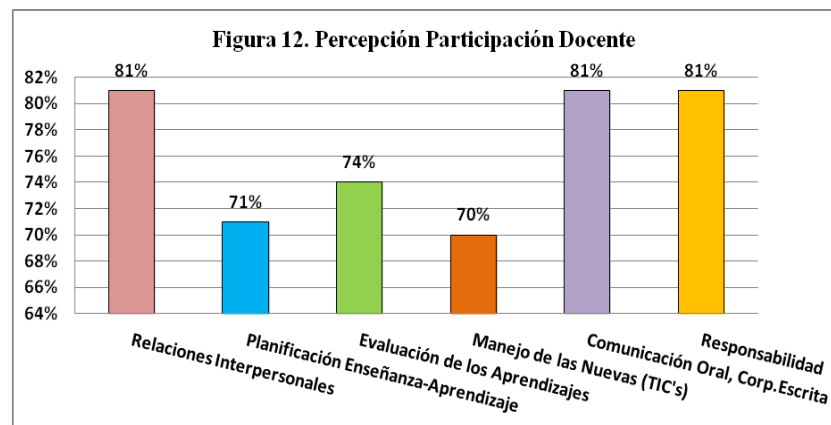
La Percepción de la Participación Docente es una Dimensión cuyos indicadores se encuentran vinculados con el trabajo que desarrolla el estudiante con el profesor en el ejercicio de la docencia,

los resultados muestran una buena imagen de la relación, comunicación y responsabilidad en la interacción de ambos, sin embargo se observa que la parte formal del proceso de enseñanza-aprendizaje, presenta debilidades en relación a la planificación, evaluación de los procesos y manejos de las TIC's, lo cual no garantiza la eficiencia y calidad del aprendizaje significativo de los estudiantes y por consiguiente al concluir los estudios, esto se refleja en el producto profesional

que se está formando en las aulas y se envía al mercado laboral para replicar los conocimientos adquiridos en las organizaciones con carencias en su formación profesional. Ver Tabla 14 y Figura 12.

Tabla 14. Percepción Participación Docente	
Relaciones Interpersonales con el estudiante	81%
Planificación y Ejecución proceso Enseñanza-Aprendizaje	71%
Evaluación de los Aprendizajes	74%
Manejo de las Nuevas Tecnologías (TIC's)	70%
Comunicación Oral, Corporal y Escrita	81%
Responsabilidad	81%

Fuente: Elaboración Propia.



Conclusión.

Los resultados presentados dan respuesta a las preguntas y objetivos establecidos en la ponencia.

En respuesta a la primera pregunta y objetivo se concluye:

- ¿Cumplir con los indicadores que señala la política educativa garantiza las competencias de los docentes?
- Identificar si existe relación entre las competencias de los profesores investigadores de tiempo completo con la formación y participación desarrolladas desde la perspectiva de los estudiantes.

Es un supuesto que debe de garantizar la formación en competencias de los Profesores en la Institución, sin embargo, los estudiantes no perciben esos indicadores como desarrollo de competencias que permita a los profesores ser mejores docentes.

Los profesores investigadores al adquirir las competencias, en el ejercicio de la docencia deben transmitir a los estudiantes su formación y hacerlos partícipe de sus vivencias, conocimientos

actividades en el campo de la investigación científica, sin embargo, existe una marcada inconformidad de los estudiantes en relación a que no los hacen partícipes de sus experiencias, ni los invitan a participar en los proyectos que se encuentran desarrollando.

En la segunda pregunta y objetivo se concluye:

- ¿La habilitación de los profesores investigadores de tiempo completo garantiza el interés de los estudiantes en el proceso de aprendizaje?
- Identificar si los profesores investigadores habilitados de acuerdo a los indicadores garantizan el proceso de aprendizaje en los estudiantes a través de la docencia.

En la evaluación realizada, se identificó que a los estudiantes no les garantiza la calidad del aprendizaje la habilitación del docente, incluso, manifiestan que las especializaciones, certificaciones y competencias adquiridas por los docentes, no les permea en la calidad del aprendizaje.

En los resultados de la evaluación, los estudiantes reportan que los profesores investigadores no impactan en el proceso de aprendizaje su formación en áreas especializadas y de investigación, es notorio que los estudiantes no identifican en los profesores acciones o estrategias complementarias al programa de la asignatura, que permitan alcanzar un conocimiento integrador de los conocimientos.

Finalmente en la tercera pregunta y objetivo se concluye:

- ¿Cuál es la percepción de los estudiantes sobre la formación y participación de los docentes en el proceso de aprendizaje?
- Valorar la percepción de los estudiantes respecto de las competencias de los profesores investigadores para desempeñar la docencia.

Fueron seis los indicadores evaluados en el proceso de aprendizaje con los estudiantes, los resultados muestran un *estatus quo* de los estudiantes, evalúan bien a los profesores en cuanto a la relaciones interpersonales que tienen con ellos, en explicarles el programa de la asignatura, en explicarles conceptos y asistir regularmente a las clases aunque no de manera puntual, no así en responsabilidades que debe aplicar el docente. Se percibe una zona de confort en la relación.

En el análisis del instrumento se observan debilidades en la participación de los profesores en su desempeño como docentes, éstas son reportadas por los estudiantes; los ítem valoran seis indicadores de competencias básicas para el ejercicio de la docencia, la percepción de los estudiantes muestra que no se cumple con los estándares deseados para desempeñar un trabajo de calidad.

Entre las incidencias relevantes se detectan: En la planeación docente; carencias de una prueba diagnóstica, falta de bibliografía actualizada y actividades innovadoras; en evaluación de los aprendizajes se presenta inconformidad en general sobre todo por la falta de seguimiento y reforzamiento; en relación a las TIC's es endeble el uso de las herramientas; la comunicación solo se da en el nivel de socializar los contenidos de los programas pero no se profundiza en espacios adecuados de comunicación y reflexión y en cuanto a responsabilidad es marcado que el docente permanece en la institución y en el aula pero no cumple con el tiempo establecido para el desempeño de la docencia.

Las percepciones de los estudiantes refleja una realidad, sus **voces** deben convertirse en acciones y estrategias para la Institución, en el momento que se tome conciencia de las debilidades que

detectaron de las competencias de los docentes que participan en el programa de la Licenciatura en Contaduría Pública, se podrán establecer medidas para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza de los estudiantes y sobre todo del profesionalista que se está formando para competir en el campo laboral.

Apéndice.

Instrumento aplicado a los estudiantes que cursan el programa de Contaduría Pública.

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA DEL ALUMNO

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y conteste lo más sinceramente posible. La información que usted suministre es totalmente confidencial y exclusiva para fines académicos. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Por favor marque sólo una casilla por cada ítem.

Instrucciones: Lea con atención cada una de las preguntas, evalúe la manera en la que usted valora las competencias docentes de su profesor. Marque los espacios con una equis (X), según la siguiente escala:

4 Totalmente de acuerdo

3 De acuerdo

2 En desacuerdo

1 Totalmente en desacuerdo

Licenciatura _____

Asignatura: _____

PERCEPCION FORMACIÓN DOCENTE				
Habilitación de los Profesores Investigadores				
El Docente:	4	3	2	1
1. Si tu profesor cuenta con un Grado académico más alto (Licenciatura, Maestría ó Doctorado), ¿Te garantiza que sea mejor docente?				
2. El Perfil PRODEP es un indicador que debe cumplir un profesor de tiempo completo				
3. ANFECA (Asoc. Nal. de Facultades de Escuelas de Contabilidad y Administración), Certifica a los Profesores en el campo de la docencia. ¿Consideras que son mejores docentes por estar certificados?				
4. Los Profesores Investigadores pueden afiliarse al SEI Sistema Estatal de Investigadores. ¿Tus profesores te han motivado a participar en procesos de investigación científica?				
5. Los Profesores Investigadores pueden pertenecer al SNI Sistema Nacional de Investigadores. ¿Te han invitado a participar en Proyectos de Investigación científica formales?				
Formación del Docente				
El Docente	4	3	2	1
1. Formación Profesional: ¿Los profesores cuentan con el perfil profesional para las asignaturas que te imparten?				
2. Formación Disciplinar: ¿Los profesores cuentan con otras formaciones y especializaciones en otras disciplinas además de la profesional para las asignaturas que te imparten?.				
Competencias Docentes				

El Docente	4	3	2	1
1. Las Competencias Generales son acreditadas por algunos organismos como el IMCP (Instituto Mexicano Contadores Públicos), IAP (Instituto de Administración Pública), CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración), Col. Econ. (Colegio de Economistas)... ¿Si tus maestros estuvieran certificados en las disciplinas generales por estos organismos serían mejores docentes?				
2. Las Competencias Específicas son acreditadas por los mismos organismos mencionados en el punto anterior pero en disciplinas específicas como: Finanzas, Auditoría, Planeación Estratégica, Marketing ... ¿Si tus maestros estuvieran certificados en las disciplinas específicas por estos organismos serían mejores docentes?				
3. Las Competencias Laborales se adquieren específica para el trabajo y son certificadas por organismos como "Conocer" ¿A los profesores les ayudaría a ser mejores docentes?				
PERCEPCIÓN PARTICIPACIÓN DOCENTE				
Relaciones interpersonales con el estudiante				
El Docente:	4	3	2	1
1. Se relaciona sin dificultad y con respeto con los estudiantes.				
2. Tiene actitud receptiva para recibir preguntas referentes a la asignatura dentro y fuera del salón de clases.				
3. Promueve la participación de los estudiantes durante el ciclo				
4. Muestra comprensión ante los problemas de los estudiantes en clase				
5. Motiva positivamente a los alumnos para que alcancen las metas.				
Planificación y ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje				
El Docente:	4	3	2	1
1. Entregó y discutió el programa del curso a los estudiantes en tiempo.				
2. Realizó una prueba diagnóstica al inicio de la asignatura.				
3. Utiliza métodos y actividades para hacer la asignatura atractiva e interesante y facilitar el aprendizaje independiente.				
4. Organiza actividades con la intención de desarrollar competencias				
5. Presenta bibliografía actualizada de diversos autores.				
6. Promueve actividades de investigación durante el ciclo.				
Evaluación de los aprendizajes				
El Docente:	4	3	2	1
1. Discutió y siguió los criterios de la evaluación planteados				
2. Utiliza diferentes métodos para evaluar los aprendizajes.				
3. Brinda retroalimentación a cada una de las evaluaciones realizadas.				
4. Realiza un seguimiento de los alumnos después de cada evaluación.				

5. Realiza evaluaciones que resultan útiles para los conocimientos que se requieren profesionalmente				
Manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's)				
El Docente:	4	3	2	1
1. Hace uso de las TIC's para el desarrollo de su clase.				
2. Utiliza las TIC's para generar un pensamiento crítico.				
3. Demuestra estar actualizado con respecto a las TIC's				
4. Utiliza medios electrónicos para comunicarse con los estudiantes.				
5. Utiliza la plataforma educativa de la institución para suministrar información, textos, videos entre otros, previo al inicio de sus clases.				
Comunicativa (oral, corporal y escrita)				
El Docente:	4	3	2	1
1. Explica los conceptos teórico-prácticos de la asignatura en un tono de voz fácil de escuchar				
2. Promueve espacios adecuados para la comunicación con los alumnos				
3. Se moviliza constantemente por el salón, es expresivo y activo.				
4. Responde adecuadamente preguntas realizadas sin desviar el tema.				
5. Lee los textos de forma fluida y comprensible.				
Responsabilidad				
El Docente:	4	3	2	1
1. Llega puntualmente al inicio de sus clases.				
2. Utiliza efectivamente el tiempo estipulado para la asignatura				
3. Finaliza las clases en el tiempo que ha sido estipulado.				
4. Posee una conducta ética adecuada en todo momento.				

Fuente: Elaboración Propia. y adaptación de la Teoría Clásica de los Test, Modelo de Rasch presentado por Luis Diego Chacón Víquez ldchacon@ujn.edu.hn Instituto Superior Tecnológico Jesús de Nazareth Honduras. VII Edición Volumen 4, Número 1. Mayo 2013. pp. 96 - 129 Recibido: febrero 2013 Aprobado: abril, 2011. Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia. ISSN 1659-4703. Costa Rica. revistacalidad@uned.ac.cr

Referencias

- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. 5ª. Edición México. ISBN 978-607-15-0291-9
- Bernal, T. C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (2ª ed.) México. Editorial Pearson.
- Chacón V. L. D. (2013). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento para la Evaluación de las Competencias de los Docentes (Iecod) desde la Perspectiva del Alumno, en el Instituto Superior Tecnológico Jesús de Nazareth, San Pedro de Sula, Honduras. *Revista Calidad en la Educación Superior, Programa de Autoevaluación Académica, Universidad Estatal a Distancia*. ISSN 1659-4703. Costa Rica. revistacalidad@uned.ac.cr. VII Edición. Vol. 4, Número 1. Mayo, pp. 96 – 129. Recibido: febrero 2013, Aprobado: abril, 2013
- EPA-UJAT. (1985). *Estatuto del Personal Académico*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Aprobado en Sesión Extraordinaria del H. Consejo Universitario el 14 de junio.
- M. E. (2005). *Modelo Educativo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Aprobado por el H. Consejo Universitario. Villahermosa, Tabasco, México. 9 de Diciembre.
- PDI. (2012). *Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016*. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez. Rector. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Ed. Colección Justo Sierra. Documentos y estudios sobre la Universidad. México.
- Psicólogos y Pedagogos del Ministerio de Educación y Ciencias. Madrid. (1995). En el Diccionario de la Ciencias de la Educación. *Profesional*. Ed. Santillana, S.A. de C.V. México. p:1136-1137.
- Rogers, C. (1995). Diccionario de Ciencias de la Educación. *Enseñanza no directiva o centrada en el estudiante*. Edit. Santillana, SA de CV. México. p:538.
- Royo M. A. (1996), *Teología Moral para seculares, Tomo I, Moral Fundamental y Especial*. Ed. Biblioteca autores cristianos. 1º de Abril. ISBN 978-84-7914-217-9.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencia*. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Ecoe Ediciones 2ª Ed. ISBN 958 648 419 X. Bogotá, Colombia.
- 3º Informes de Actividades (2013-2014). M.A. María del Carmen Ancona Alcocer. Directora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Recuperado de <http://www.ujat.mx/Contenido/InteriorAdentro/85/21211>

FILOSOFÍA Y LAS COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN

ANTONIETA JULIÁN PÉREZ

Profesora-investigadora

Unidad Académica de Filosofía y Letras.

Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro.)

Resumen: Una de sus funciones principales de la filosofía, es el saber del mundo de sus fenómenos naturales y sociales, en este caso el de la educación como motor del desarrollo económico, político, científico, tecnológico y social. Educación articulada a las competencias profesionales, entendidas estas como las capacidades para desarrollar saberes: *aprender a emprender, aprender a pensar y aprender hacer*, capacidades, aptitudes en sus centros de trabajo y *saber ser* éticamente responsables.

Palabras clave: Filosofía, saber, educación, competencias, responsabilidad.

Abstract: One of the aims of Philosophy is the knowledge of natural and social phenomena. In education, it promotes economical, politic, scientific, technological and social development. We understand education based in competences as being able to develop knowledge “learn to set out”, “learn how to think”, and “learn how to learn” and “learn how to do”; habilities, aptitudes in peoples work places and learn how to to be ethically responsible.

Key words: Philosophy, knowledge, education, competency, responsibility.

INTRODUCCIÓN

El Modelo Educativo por Competencias, desde los años ochenta los sistemas educativos en Europa han, reconocido las competencias profesionales como referente principal para el diseño curricular de los Planes y Programas de Estudio. Modelo trasladado a varios países del mundo, como América Latina y en particular, México.

Modelo Educativo, impuesto oficialmente a los Institutos Tecnológicos, a las Universidades Públicas y Privadas del país, obligados a reformar sus Planes y Programas de Estudio basados en las competencias. En este trabajo se reflexiona a *grosso modo*, sobre dicho modelo, propuesta actual de acuerdo a las exigencias de un mundo globalizado, para su elaboración se ha tomado en cuenta el contexto internacional y nacional.

Los Planes Educativos no sólo deben atender las exigencias de las funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y vinculación. Sino que deben ocuparse de la formación integral del alumno, capacitándolo para enfrentar los desafíos del mercado de trabajo, así, como para generar alternativas teóricas y prácticas que superen toda forma de violencia contra los seres humanos y la naturaleza.

En suma, este ejercicio reflexivo, aborda las competencias sugeridas por la UNESCO que se exponen en el presente trabajo, denominado: "*La filosofía y las competencias en la educación*". En el entendido de que la filosofía siempre ha sido crítica. Por ello, lo consideramos relevante para el conocimiento de los profesores de la enseñanza de las ciencias humanas y sociales.

En este flujo, la mente y la materia no son sustancias separadas, sino que son más bien aspectos de un movimiento único y continuo. Así podemos contemplar todos los aspectos de la existencia como no separados uno de otros y por tanto, terminar con la acostumbrada fragmentación propia del punto de vista tomístico, que nos lleva a separarlo todo, absolutamente todo.

La visión holista es una visión de curación de enmienda entre la humanidad y la naturaleza. Es una visión de paz y es una visión de amor.

I

El *Manifiesto del Partido Comunista*, escrito en 1848 por Carlos Marx y Federico Engels proclama la lucha de clases como el motor de la historia. Hoy la sociedad capitalista moderna, proclama a la economía de mercado, la era de comunicación y del conocimiento como tales, resultado del “progreso” y el neoliberalismo aplicado en el mundo, gracias a ello la sociedad ha “avanzado” y seguirá “avanzando” en el futuro, afirman algunos, no dudamos de su avance. Pero también, ha conducido a la sociedad al riesgo, al peligro y la barbarie globales: terrorismo, crimen organizado, armas atómicas, energía nuclear, destrucción de la naturaleza, calentamiento global de la Tierra, hambre y pobreza extrema. Además ha afectado, al sistema social y en lo particular **al sistema educativo mundial**, reduciéndolo a una gran fábrica de cerebros modelados, programados

moldeados, por el único modelo racionalista y mecánico, preocupados por el éxito individual, la competencia y la calidad mercantil de la fuerza de trabajo calificado del egresado de las Instituciones de Educación Superior. El modelo educativo por competencias, su filosofía se basa en: La “*excelencia y la pasión de la excelencia*”, es la filosofía y “el valor supremo que nos sirven de referencia para medir tanto a personas como cosas” (Nicole Aubert y Vicent de Gaulejac, (1993; 59), en esa lógica los países capitalistas desarrollados a través de sus respectivos gobiernos y los organismos económicos y financieros internacionales, estos valores de la empresa han sido impuestos al sistema educativo a través del **modelo de competencias** encaminadas a preparar a los estudiantes hacia el mercado del trabajo laboral calificado para hacer más eficaz al aparato productivo.

A las instituciones de educación media y superior, quieren convertirlas en grandes empresas, la educación y la fuerza de trabajo de los egresados en mercancías con su respectivo valor de uso y valor de cambio. Productos que el capital distribuirá en el mercado para el consumo con la finalidad de producir más para el capital, para tales fines se implementa la **educación basada en competencias** tomando como base una ética conformada por los valores de *eficiencia*, *excelencia* y *calidad*. Triada que va acompañada de un conjunto de aprendizajes como el *aprender a aprender* y *aprender a hacer* para ser más eficaces para la producción, *aprender a vivir* juntos como productores y consumidores en una sociedad de consumo (concepto de Bauman) en su obra *Vida de consumo*.

En una palabra, la producción en un nivel dado de desarrollo requiere ciertos conocimientos concretos, ciertas profesiones, y una proporción determinada de los que ejercen una u otra profesión. Estamos ciertos, que con el desarrollo de la ciencia y la tecnología aplicadas a la industria, a las finanzas y al comercio, hacen cambiar el mercado mundial, las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción, la división internacional del trabajo y la cultura. Desde el momento en que la educación y la fuerza de trabajo del egresado, quieren convertirlas en mercancías, el capitalismo a través de sus organizaciones financieras y económicas como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Mundial de Comercio (OMC), han planteado la necesidad de que se debe impulsar a la educación como cimiento para desarrollar las fuerzas productivas. Los egresados de la educación superior deben de tener sólidos conocimientos técnicos de excelencia y habilidades que les permitan entrar al mercado de trabajo y hacer que las empresas sean más productivas y de calidad, para que los productos sean colocados en el mercado en condiciones óptimas para el consumo y así acrecentar el capital. En esa lógica, las profesiones más rentables ya no son las profesiones humanistas que forman hombres cultos y críticos, sino las profesiones de las ciencias duras y las tecnológicas, subsumidas al mercado y al capital. En ese mismo tenor ya Marx en su tiempo, escribió que: “El *proceso laboral*, desde el punto de vista *tecnológico*, se efectúa exactamente como antes, sólo que ahora como proceso laboral *subordinado*”

al capital” (Marx, 2001; 61) y lo sigue siendo en la actualidad. Los dueños de los medios de producción son los que dirigen y explotan la fuerza de trabajo, es decir, “una relación económica de hegemonía y subordinación, puesto que es el capitalista quien consume la capacidad de trabajo, y por lo tanto la vigila y la dirige” (Marx, 61). En ese sentido, *la educación y el trabajo laboral de los egresados de los Institutos Tecnológicos y las Universidades, serán preparados para la producción de capital*, el trabajo laboral se transforma en producto-mercancía, pero será de alta calidad para poder participar en el mercado de trabajo, tan luego logre entrar, en su inmediatez formarán parte de la sociedad de consumidores de las propias mercancías que él mismo producen, en ese sentido, la educación y la enseñanza, están subordinadas a las leyes del mercado.

“Esta subordinación de la enseñanza a los imperativos económicos se exige de un modo más directo en la enseñanza tecnológica y profesional, en realidad se extiende al conjunto de los estudios universitarios. La OCDE ha hecho así de inculcar el “*espíritu de empresa*” en todos los niveles su caballo de batalla. Para ella, una de las condiciones de la competitividad y el empleo es la “*flexibilidad del mercado*”, lo cual supone una transformación de las mentalidades a la que la escuela debe de contribuir” (Lavar y Weber; 2003; 29-30) (cursivas nuestras). Este espíritu empresarial y cambio de mentalidad de sus egresados como producto, serán inculcados a través de la enseñanza en los tecnológicos y en las universidades, para que cumplan tal requisito deben de **someterse a un sistema de evaluación por objetivos**, para ello, se hace necesario: en primer lugar realizar su auto-evaluación y después, someterse a la evaluación que los expertos en la materia aplican y analizan, mandando las observaciones e indicaciones para reformar sus Planes y Programas de Estudio en sus distintas carreras como uno de los requisitos para su certificación, o mejor dicho, su acreditación si no lo hacen, sus Programas se clausuran (Licenciaturas y Posgrados), ese es el riesgo y el peligro que corren, sino se somete a la lógica del mercado. Estos criterios son los mismos que las empresas aplican para mejorar la calidad de la producción. En esa orientación, los organismos internacionales económicos y financieros, recomiendan a los gobiernos de los países del mundo, reformar su sistema educativo, siguiendo los lineamientos empresariales y sus sistemas de evaluación y sean aplicados en sus centros educativos. Los sistemas de evaluación aplicados por la empresa a los trabajadores son: “ideados para exigir tanto cuantitativa como cualitativamente, obligan a una superación continua acorde con el principio de la excelencia” (Aubert y Vincent de Gaulejac, 1993; 98). Por esta razón hemos considerado aquí como es que el modelo empresarial de evaluación aplicado a sus trabajadores (obreros y técnicos) se aplica a la educación a través del modelo por competencias. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), esto es lo que debe de hacerse en la Educación Media y Superior de cada país. Lineamientos que en el caso de México los siguen, plasmados en el *Consejo para la Acreditación de la Enseñanza Superior, A. C. (COPAES)*. Evaluación aplicada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

Después de las grandes movilizaciones obreras a nivel mundial y los proyectos de emancipación humana ideados en los años setentas. A principios de los ochentas surgió la “**empresomonía**” con una nueva filosofía: la *eficiencia* y la *excelencia*, fomentándose la educación tecnológica en todo el mundo, México no fue la excepción, por ejemplo, José López Portillo (Presidente) y Fernando Solana, Secretario de Educación impulsan la llamada “Revolución Educativa” concepción que siguió Miguel de la Madrid Hurtado y Jesús Reyes Heróles, Secretario de Educación Pública, “apareció el concepto de “excelencia académica” en las universidades cuyos planteamientos se encuentra en el *Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior* (PROIDES) que da seguimiento a las ideas contenidas en el *Plan Nacional de Educación Superior* (PNES) aprobado por la XIII Asamblea de la ANUIES en 1978, cuya finalidad es vincular la educación con el proceso de producción” (Espinosa, 1989; 86).

En ese mismo tenor, sigue afirmando Espinosa que: “La modernización no es más que la racionalización, encaminada hacia el desarrollo del capitalismo en el país, impulsado por el Estado por conducto de la *Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior*, la *Coordinación para la Planeación de la Educación Superior*, los *Programas institucionales* y los proyectos académicos de las instituciones de educación superior” (*Idem.*). Al mismo tiempo, Miguel de la Madrid, impulsa la educación tecnológica como alternativa a las universidades públicas del país mediante el Plan del Estado para la Educación Técnica Media Superior (ETMS) con sus variantes: la propedéutica, en donde se incluyen las escuelas de bachilleratos técnicos: CECYT, CETA, CECYTEM, ITR, INPY CERETI

y un segundo grupo, en donde se incluyen las escuelas de nivel medio superior terminal: CET, CONALEP, CETA, ENAMCTI Y ENAMACTA. Educación que se instala en todo el país.

Salinas de Gortari, continúa la misma lógica que su antecesor, elaborando el *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994*. Desde la perspectiva del gobierno Salinista dicho Programa esta orientado a resolver el rezago escolar en el país, en su discurso pronunciado en la ciudad de Monterrey, Nuevo León el 9 de octubre de 1989 dio a conocer la modernización de la educación, señalando por ejemplo lo siguiente: “La educación será así de *calidad*, democrática, nacionalista y popular, *vinculada con los conocimientos y las tecnologías, y con el aparato productivo*” (1989; XI). Es muy clara esta expresión, en primer lugar consolidar la educación tecnológica, implementada por Miguel de la Madrid y vincularla con el sector productivo, como objetivo central. En esta línea de pensamiento el sistema educativo se descentralizó para que la educación sea más “eficaz”. Además señala que calidad de la enseñanza “requiere el apoyo de los maestros” (*Idem.*)

En el capítulo 6 del *Programa para la Modernización Educativa*, que se refiere a la Educación media superior, en el apartado de los objetivos, se afirma que:

“Propiciar una formación con mayor énfasis en el dominio de los contenidos científicos y tecnológicos que permita al egresado la adquisición de conocimientos y habilidades que faciliten su incorporación a la actividad laboral, así como la profundización de sus estudios en sus áreas de especialización” (1989; 116-117).

Tomado auge en los años noventa con el derrumbe de la Unión Soviética (1989) y el Muro de Berlín (1990), se levanta el estandarte del “fin de la historia”, “fin de las ideologías” y de los grandes proyectos. Dejando el campo libre, a la economía de mercado y al neoliberalismo, instalándose como hegemónicos el capitalismo, siguiendo su camino ascendente y a la par la sociedad de la información o del conocimiento, se crea una cultura de la virtualidad de la comunicación electrónica mundial y en particular, la enseñanza virtual en la educación media y superior en las universidades.

Esta realidad nos obliga a la comunidad filosófica y educativa a reflexionar y actuar para dar alternativas viables y necesarias para construir un mundo más humano en unidad armónica con el cosmos. Es precisamente uno de los desafíos y la necesidad de la filosofía en la actualidad, significa, reconstruir y reformar la filosofía encaminada hacia una filosofía integral y humana. La eficiencia y la excelencia son los valores verdaderos y absolutos de la empresa y mercado mundial. El culto a la empresa y al mercado, son las palancas de la sociedad capitalista para que exista más producción, distribución y consumo, más mercancías y más capital. En este contexto, a la educación quiere tratarla como una mercancía con su respectivo valor de uso y cambio. Por esta razón, se ha impuesto el modelo **Educativo por Competencias**. la impulsora de ella, formando una cultura de empresa y de mercado. Permite expresar las competencias profesionales requeridas en las diferentes ramas de la producción y de servicios con precisión. En cambio los valores que la filosofía debe de impulsar son la libertad de hacer uso publica de la razón teórica y práctica, la solidaridad, el respeto, la tolerancia, la amistad, el cariño, el amor, la justicia, la igualdad, la democracia, el respeto a la vida y la naturaleza, y lo bello aplicado al arte. Estos valores son uno de los fundamentos de la enseñanza de la filosofía basados en una ética de responsabilidad.

Por que lo único que ha hecho la economía de mercado y la sociedad de consumo, es profundizar más en las desigualdades sociales que se objetiviza en la concentración del capital en manos unos cuantos y en la pobreza en el mundo, la violencia, la contaminación, el calentamiento global de la Tierra provocando el cambio climático. Ante este riesgo, peligro y barbarie, sostiene Beck, “**la soberanía del mercado representa una amenaza mortal**” (Beck, 2008; 17) para la vida vegetal, animal y del ser humano, por lo tanto “vivimos en una sociedad del riesgo mundial”, este es el sello del Siglo XXI.

II

En esa lógica, se hablará brevemente de la evolución del pensamiento filosófico y de la educación, desde la Ilustración hasta hoy, luego se pondrá en el tapete de la reflexión la alternativa integral para un nuevo modelo educativo.

Con la *Ilustración* desplegó la modernidad basada en la liberación de la razón teórica y práctica y en las ciencias para el progreso humano. Engendró los grandes sistemas metafísicos: filosófico, político, económico, científico y educativo, principalmente. La modernidad se fundamentó en los paradigmas de Francisco Bacon, Renato Descartes e Isaac Newton. El primero con la filosofía experimental, planteado que “el hombre es, servidor e interprete de la naturaleza, fuera de ahí nada sabe ni nada puede hacer” (Bacón, 1984; 35), sino transformarla. En otros términos, diría él: “Someter completamente al mundo a los pensamientos del hombre y los pensamientos a las palabras”. Descartes, coloca en el centro del filosofar el pensar como el acto principal de la razón, es decir, el *cogito* que significa “pienso” en el que parte de la conciencia inmediata que el pensamiento tiene de si mismo y del mundo como verdad demostrada, ahí que el saber científico tenga su base en la matemática en términos cartesianos. Por parte, Isaac Newton concibe el universo por conducto de leyes físicas y la mecánica celeste.

A partir del paradigma experimental, racional y mecánico, el mundo moderno ya no es el griego ni mucho menos el creado por el pensamiento medieval sino el pensamiento lógico – matemático y el de la mecánica atomista, es un mundo concreto representado en el pensamiento que se encarga, vía la razón de elaborar el conocimiento de él.

“En tiempos de Galileo, Kepler, Descartes y Newton, el espíritu científico y la supresión del caos habían ganado la partida, -escriben Biggs y Peat-. Las leyes newtonianas de la mecánica celeste y las coordenadas cartesianas (que permitan a los científicos encarar el universo como un vasto diagrama) crearon la impresión de que todo se podía describir en términos matemáticos o mecánicos” (Briggs y Peat, 1990; 61). Este modelo es el que ha conducido a la enseñanza mecanicista y positiva del conocimiento, que todavía prevalece en nuestros días. De la misma manera ha sido y es el fundamento filosófico de las filosofías y de la filosofía de la educación que han servido de sostén al sistema educativo.

La visión mecanicista y positiva del mundo ha sido capaz de impulsar el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico. Pero lo paradójico es que por otro lado ha llevado a la crisis de los paradigmas de la razón, de los valores y de la educación. De la crisis de la educación en esta época de posmodernidad y la globalización de la economía, de la comunicación y mercantilización de la cultura mundializada, han surgido nuevas filosofías de la educación como la propuesta educativa de Alvin Toffler según la cual implica transformar las aulas en grandes laboratorios informáticos e individualizar más a la educación.

La educación en la teoría de sistemas de Niklas Luhmann se plantea en contra de la educación como perfección del hombre, porque no es un problema ontológico ni axiológico, sino más bien un problema del sistema social en general y en particular del sistema educativo estructurado vertical y homogéneamente con parámetros, códigos valorativos y programáticos. Razón por lo cual el sistema educativo está codificado por niveles educativos y carreras en donde se da la selección a través de evaluaciones diversas, “y la unidad del código se realiza en la medida en que se ajustan entre sí todas estas valoraciones distintas. Los programas educativos están cada vez más al servicio del sistema así codificado, por que tienen que responder a las condiciones de valorabilidad de resultados” (Luhmann, 1990; 61). Además el sistema se auto reproduce asimismo y el educando es el simple entorno.

En el entendido, de que Habermas no elabora una teoría de la educación propiamente dicha, pero sí hace una *Teoría de la acción comunicativa* en donde articula la *Racionalidad de la acción* y la *racionalidad social*. En esa lógica, suponemos que Habermas, deja entrever una educación racional y democrática para que sea científica. Rechaza que los saberes de las ciencias sean puramente técnicos. Saberes que se desprenden del conocimiento del mundo natural y de la vida. En esa orientación, el conocimiento debe dar cuenta de la vida del ser humano para ser compartido. Por la razón, de que son acciones de comunicación racionales que se dan a través del lenguaje para

comprensión, entre nosotros. “Yo defiendo una noción comprensiva de la racionalidad comunicativa combinada con un modelo holista”, afirma Habermas (2003:34). El modelo holista de la educación, es decir, integradora de los múltiples saberes y capacidades del ser humano. Habermas tiene una visión holística de la realidad, y es la única que puede sacarnos del malentendido que actualmente padece la humanidad en su conjunto. Ésta visión la acompaña la hermenéutica crítica-dialéctica para comprender la realidad social, nos dice: “La hermenéutica se ocupa de la interpretación como *labor de excepción*, que sólo es necesaria cuando fragmentos relevantes del mundo de la vida se vuelven problemáticos, cuando las certezas del propio transfondo cultural se vienen abajo y los medios normales de entendimiento fracasan...En nuestro contexto este planteamiento hermenéutico ofrece una ventaja –afirma Habermas-- ” (2003: 182-183), también el “transfondo” de la crisis de la educación, que es parte central de la cultura de la civilización en crisis de valores morales, sociales y humanos. En esa orientación Habermas plantea en su obra, *Teoría de la acción comunicativa* la necesidad de “elaborar una teoría crítica de la modernidad que ilumine sus deficiencias y patologías y sugiera nuevas vías de reconstrucción del proyecto ilustrado en vez de propugnar su definitivo abandono”.

Por eso, la verdadera formación educativa no puede ser ajena a la acción comunicativa y a la deliberación de las consecuencias de la acción técnica. Por ello, Habermas considera importante vincular a los estudiantes con los procesos de investigación, de esa manera pueden formarse a través de la educación una conciencia crítica articulada con una praxis profesional de acuerdo al contexto y dar alternativas. Por esta causa, no se puede aplicar a la educación exclusivamente el principio de la positividad de la ciencia. De acuerdo a la ley universal del conocimiento de la sociedad por conducto de los tres estadios a la manera de Comte: teológico (ficticio, mitológico), metafísico (especulativo-abstracto) y el positivo (científico, ciencias empíricas).

La educación en la visión de la teoría posmoderna. De acuerdo con Lyotard: “Las universidades y las instituciones de enseñanza superior son de ahora en adelante solicitadas para que fuercen sus *competencias*, y no sus ideas” (Lyotard, 1987; 91). Esto significa que la educación y los fines de la enseñanza superior deben de estar basadas en las *competencias profesionales* como modelo educativo, ya no es formar profesionistas “cultos”, críticos y de buen criterio – un ideal que correspondía a las necesidades del capitalismo de libre competencia--, sino producir asalariados e intelectuales técnicos calificados para la producción y circulación de mercancías basados en las *competencias operacionales* que son las fundamentales para la calidad y la excelencia de la fuerza de trabajo y por lo tanto del producto, es decir, la mercancía que se loca en mercado.

Todos estos pensadores que critican a la modernidad y al sistema educativo pero se quedan presos en el paradigma mecanicista--positivista que ha servido de base a la enseñanza funcional, programática y al fraccionamiento del conocimiento.

El modelo cartesiano—newtoniano, trató de dar muerte al mito y al rito como sistemas simbólicos de las sociedades de la tradición que explicaban el orden--desorden--caos de sus sociedades y del cosmos. Su cosmogonía se basa en los mitos para explicar el origen de las cosas, de ahí su teogonía y generación de Dioses. La concepción del mundo, del hombre y de la sociedad es totalizadora y unificadora, el conocimiento, *globalizado* y *holista*. Como lo escribe Baladier “la definición llamada holista de estas sociedades pone el acento en particular sobre estos aspectos. En ellas, la movilidad es en gran medida contenida mientras no se realizan las transformaciones resultantes de la modernización” (Baladier, 1990; 144). *Holismo* en el sentido tradicional, es la suma total de sus miembros y la suma total de sus relaciones sociales, biológicas, naturales y del universo como parte de él. En cambio la modernidad con una epistemología basada en la razón para explicar el mundo a través del pensamiento lógico – matemático, rompe con la visión integral del cosmos.

El racionalismo y el empirismo retornados por la modernidad se han consolidado como paradigma de la ciencia y de la educación, desde el momento en que la razón divide a la totalidad en cuantas partes sean necesarias para analizar cada una de ellas haciendo abstracciones para conformar el conocimiento. Parafraseando a Marx “todo lo sólido se desvanece en el aire”. De ello resulta una de tantas paradojas de la razón, que es la de querer abarcar la totalidad de los saberes y se encuentran que es incapaz de hacerlo. Esto ha conducido a la crisis de los paradigmas, de los valores del ser humano y de la propia razón, a la ambigüedad, a la angustia y a la incertidumbre. Al extremo de que hemos ingresado en la “era el vacío” como lo afirma Balandier. Ante esta situación caótica, *surge para el siglo XXI la necesidad y el reto de una filosofía integral* de la naturaleza, de la sociedad, de la ciencia y de la educación.

El nuevo paradigma de la filosofía y del conocimiento, debe ser integradores para que la educación y la ciencia lo sean. Paradigma que sea capaz de romper epistemológicamente con la concepción instrumental racionalista – positivista del conocimiento. La filosofía se tiene que restaurar en sus principios y sus fundamentos originarios de integración.

La filosofía de la educación integral se fundamenta en la filosofía perenne de Aldous Huxley y en la visión del todo de la naturaleza del físico David Bohm, su concepto de holograma y el concepto

de holón de Koestler retornado por Wilber, todos ellos inspirados en Leibniz y en su concepto de mónada.

II

La noción de filosofía perenne, Huxley la retoma de Leibniz, cuando este filósofo aborda la idea del universo como un sistema armónico en donde existe al mismo tiempo unidad de la diversidad múltiple, formando el todo de la infinitud. Para Leibniz las mónadas son átomos y sustancias espirituales que le dan armonía y orden al universo infinito, son el alma de las cosas y del movimiento.

Las mónadas, escribe Leibniz son: “los verdaderos átomos de la naturaleza, y, en una palabra, los elementos de las cosas” (Citado por Copleston. *Historia de la filosofía*. Vol. IV. 1979; 278). De la misma manera el cuerpo humano es una mónada que le da armonía y unidad al organismo humano que se auto –reproduce así mismo. En esa orientación, Huxley sostiene que la “Filosofía perenne enseña que es deseable y aun necesario conocer la base espiritual de todas las cosas, no solo en el interior del alma, sino también fuera, en el mundo, y, más allá del mundo y el alma, en su alteridad trascendente “ (Huxley, 1999; 14). Ese saber, es precisamente el Yo interno en su unidad con el Nosotros y con el Cosmos. Del yo se desprende de que la realidad debe conocerse por la relación dialéctica de la percepción sensible que capta el mundo fenoménico del tiempo, del espacio y los objetos; por la razón que elabora el conocimiento de todo lo que trasmite la certeza sensible; y la contemplación que nos permite arribar a las realidades transcendentales como son los valores morales, sociales, humanos y estéticos.

“Arthur Koestler acuñó el termino holón para referirse a aquellos que, siendo la totalidad en un contexto, es simultáneamente una parte en otro contexto” (Ken y Bohn, 1997; 34). En esa perspectiva, uno de los holones que preocupa a la filosofía, a la ciencia y a la educación, es sin duda alguna, el ser humano.

La premisa del *paradigma de la filosofía integral* es la unidad del conocimiento del mundo material y espiritual en un todo. “Así pues, un paradigma nuevo trascendental debería integrar y sintetizar el empirismo, el racionalismo y el trascendentalismo.... el esfuerzo globalizador puede ser llamado – ciencia superior--” (Ken Wilber, 1999; 18). El *todo* viene de la noción de holón que significa totalidad compuesta por una multiplicidad de holones diversos y contradictorios que provocan

desorden – caos – orden de lo *Uno*. El concepto holístico o integración se convierte en la piedra filosofal de la filosofía, de la ciencia y de la educación.

La filosofía y la educación integral tienen un compromiso con el ser humano en esta época de modernidad en donde el mundo está en crisis. De la misma manera los valores morales, sociales, humanos y estéticos. Ambas dimensiones tienen la finalidad de desarrollar todas las capacidades humanas que posibiliten el conocimiento integral en todos los ámbitos: antropológico, epistemológico, antológico y axiológico. El racionalismo y empirismo, solamente capta lo observable o probable y lo demás lo deja de lado, *lo trascendental*. En cambio el paradigma integral, traspasa los fenómenos de existencia, establece la relación sujeto como objeto que se traduce en lo trascendental, es decir, la relación dialéctica: sujeto – objeto, inmanente – trascendente.

Si la filosofía es el afán de saber el mundo, es duda, es la reflexión y crítica de las distintas concepciones filosóficas y espirituales de su época, la pedagogía la pone en práctica, siendo el ser humano el objeto educacional. De ahí que la filosofía siempre ha tenido el interés de conocer, interpretar, comprender y analizar al ser humano en relación con el mundo y la filosofía de la educación, enseñarlo. La filosofía y la educación, retoma esta hermenéutica para explicar que el “ser en el mundo” no es solamente es un ser racional, sino también sensible y espiritual. Para tales fines se debe de *construir una hermenéutica del sujeto* como lo plantea Michel Foucault en su obra *La hermenéutica del sujeto*, con la finalidad que se comprenda así mismo para que comprenda a los demás y a la naturaleza.

El modelo educativo debe de responder a la misión de la institución que es la de impulsar una: educación integral, centrada en el aprendizaje del estudiante, flexible, pertinente y socialmente comprometida con la sociedad, con la finalidad de desarrollar las inteligencias múltiples que los educandos poseen. El primero de esos principios es la formación integral que abarca a los demás saberes como el deporte, la pintura, la música, la poesía, la danza, el arte, etcétera, representa un verdadero reto para pasar del modelo actual mecanicista, científicista, burocratizado y deshumanizado a un modelo integrador que permita formar al ser humano para la vida, para el trabajo como condición humana de su existencia, para saber a vivir juntos en armonía y en paz.

Al mismo tiempo el nuevo modelo educativo integral debe impulsar una cultura de paz a través de la educación para la paz, con la finalidad de ir eliminando poco a poco la cultura de la violencia, que ha llevado a la barbarie de las guerras, de los genocidios, de las cárceles, de las torturas físicas

y psicológicas. Violencia que también ha destruido a la naturaleza y ha llevado a la pobreza y al hambre a millones de seres humanos en el mundo. De la misma manera la violencia de género, interfamiliar y del crimen organizado, etcétera. El modelo educativo integral debe de impulsar y fomentar una educación ambiental para formar una cultura ecológica, acompañadas con un desarrollo sustentable y una ética sustentable global para la vida para frenar la barbarie de la violencia y la destrucción del medio ambiente.

El nuevo paradigma filosófico a partir de una hermenéutica del sujeto debe centrar sus esfuerzos en el desarrollo integral del ser humano y de sus capacidades múltiples en conexión con su entorno, con la naturaleza en los contextos de las comunidades de aprendizaje, la familia, la escuela, la comunidad, y la sociedad. Para la realizar tales propósitos es indispensable la educación del ser humano, su naturaleza exige el proceso educativo. La filosofía de la educación integral, sus tareas primarias son centrar su atención en las comunidades de aprendizaje y elaborar una hermenéutica del lenguaje educacional y una nueva pedagogía para su enseñanza. De la misma manera el proceso educativo de la naturaleza educacional debe tener una visión y una misión integral del mundo y de la educación, para lograr fines buenos en el proceso educativo.

La interpretación y el análisis del lenguaje nos permite conocer los lenguajes de la vida cotidiana y mundana que se manifiestan en las comunidades y compararlos con el lenguaje académico, en el entendido que las comunidades de aprendizaje son relaciones sociales de comunicación, de fraternidad, de solidaridad y de amor, en términos integradores.

La hermenéutica ayuda a entender cómo se va desarrollando el proceso de la educación interdisciplinario y transdisciplinario del conocimiento, de la interdependencia y la intersubjetividad en relación con el cosmos. En esa lógica se plantean aquellas preguntas que Kant se hizo en la *Crítica de la razón pura* para el conocimiento especulativo y práctico como las siguientes: 1a. ¿Qué puedo saber?, 2ª. ¿Qué debo hacer?, y 3a. ¿Qué puedo esperar? (Kant, 1981; 381).

Las respuestas a estas preguntas kantianas, desde la visión integral son: el saber del Yo y el Nosotros en el mundo, de lo trascendental, de la naturaleza y del Cosmos. La segunda se orienta a los valores del ser humano y de la conciencia ética que guían sus acciones. La tercera es el hombre que puede esperar de su saber y su comportamiento de si mismo con la sociedad y con la naturaleza. A esas tres preguntas planteadas subyace una fundamental: ¿Qué es el hombre? La respuesta es: un ser orgánico–corporal, social--cognitivo, sensible-emocional, racional y espiritual. De este

preguntas se desprende otras ¿Qué tipo de filosofía se necesita para abordarlas? ¿Qué tipo de educación se necesita para implementarlas estas cuestiones? De acuerdo con el nuevo paradigma, es la *filosofía y la educación, integral u holística*.

Con la definición del hombre, *la premisa fundamental del nuevo modelo de la educación y de la filosofía hoy*, es el desarrollo integral del ser humano en unión recíproca con la sociedad, la naturaleza y el cosmos. Para que se realicen tales fines, este paradigma propone la educación espiritual, ambiental, social, comunitaria, ética, social e individual. “las escuelas deben ser lugares que faciliten la enseñanza y el completo desarrollo de todos los educandos, la enseñanza debe ser la de enriquecer y profundizar la relación hacia si mismo, hacia la familia y miembros de la comunidad, hacia la comunidad global, hacia el planeta y hacia el cosmos” (Educación 2000: 7).

En su Quinta Sesión el Comité Consultivo de la UNESCO sobre la Educación para la paz, los Derechos Humanos, la Democracia, la Comprensión Internacional, (Evento realizado en París los días 20,21 y 22 de marzo de 2000), asume, apoya y recomienda el **concepto de educación integral** como principio fundamental para la integración y desarrollo humano, la comprensión de los problemas sociales, políticos, económicos, educativos, ecológicos y culturales de la sociedad contemporánea.

Este Comité Consultivo de la UNESCO aprobó el concepto **de educación holista** para una cultura de paz y puede ser resumido considerando sus seis facetas centrales:

- 1) Una comprensión integral de la educación cubre los derechos humanos, la democracia, la comprensión internacional, la no-violencia, el multiculturalismo, y todos aquellos valores que convergen a través del currículo escolar. La educación debe ser considerada como un fenómeno social que comunica valores como la libertad, la justicia, la igualdad, la armonía, la solidaridad, la paz, etcétera.
- 2) La educación expresa el contenido de todo currículo, a todos los niveles del sistema educativo, en donde los valores para la cultura de paz pueden encontrarse.
- 3) Educación integral para cada individuo.
- 4) La educación incluye grupos específicos tales como niños discapacitados o minorías, teniendo el objetivo de proveerlas de las mismas oportunidades;
- 5) El contexto educativo, incluye tanto la educación formal como la informal;

- 6) La educación como un proceso de participación e integración de enseñanza y aprendizaje, comprende la suma total de conocimientos y valores transmitidos.

Estas premisas son el fundamento para rechazar a la educación como mercancía, la educación se debe centrar fundamentalmente en el ser humano, como lo afirma Edgar Morin: “La educación de futuro deberá ser una enseñanza primaria y universal centrada en la condición humana. Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos dondequiera que estén. Éstos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano” (Morin, 2001; 47).

Juntos, estos aspectos forman la base de una filosofía y una cultura de paz. Dimensiones encaminadas a la conformación de un nuevo humanismo que rebase la lógica del mercado y la sociedad de consumo, en donde se despliegue una cultura de la solidaridad, del respeto al diferente, a la vida, a la libertad, a la naturaleza y al derecho al trabajo. En esa perspectiva la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* son su fundamento que es necesario respetar y defender. De la misma manera los derechos establecidos por la UNESCO como son: el derecho a la educación, la cultura, la información, la ciencia, la libertad de expresión e investigación y a la diversidad cultural como patrimonio de la humanidad. Derechos fundamentales para la construcción de un nuevo humanismo, para la convivencia humana y la paz. Ya que la condición actual de la humanidad, es caótica, incierta y está en crisis, en riesgo y en peligro constante. Por eso, la *necesidad de la defensa de la filosofía* que es la que propone alternativas ante la situación que se encuentra la humanidad en crisis de valores morales, sociales, humanos y estéticos, en la actualidad.

En esa orientación la filosofía (epistemología, ontología, antropología filosófica y la axiología), la filosofía de la educación y la nueva pedagogía, estarán encaminadas a fundamentar los distintos saberes integrados en un todo:

La educación basada en competencias, es el nuevo modelo educativo que se está implementando no solamente en México, sino en toda América Latina. Modelo diseñado por los organismos internacionales económicos, financieros y la UNESCO. Este modelo plantea, que se debe a las necesidades de trabajo que imponen las nuevas fuerzas productivas tecnológicas y el mercado mundial. Exigen que los Institutos Tecnológicos, las Universidades públicas y privadas, impulsen las competencias básicas y profesionales, para aplicarlas a los Planes y Programas de Estudio con la finalidad de que la enseñanza sea de calidad y eficiente con el propósito que sus egresados sean

capaces de incorporarse al mundo del trabajo. Desafortunadamente para sus egresados, ese mundo de trabajo no existe, sino más bien se incorporan al mundo de los desempleados.

La UNESCO, sostiene que de acuerdo con numerosos expertos y actores claves en investigación educativa, están de acuerdo acerca de las grandes direcciones que la educación superior debe seguir en respuesta a los desafíos cambiantes del mundo de trabajo y de la comunicación moderna. Ante tal situación, recomiendan a la educación superior, que:

- “dedique más atención a **las competencias genéricas**, a las capacidades sociales y al desarrollo de la personalidad,
- modifique su función en el paso hacia una sociedad de aprendizaje durante toda la vida,
- prepare a los estudiantes para la creciente mundialización e internacionalización económica y social,
- ante los estudiantes en su preparación para sus futuras funciones a través de una variedad creciente de medios más allá de la enseñanza y el aprendizaje en el aula, por ejemplo, mediante la comunicación fuera del aula, el asesoramiento, la oferta de diversas formas de experiencia de trabajo y de vida, o el apoyo en la búsqueda de empleo,
- establezca modos regulares de comunicación entre la educación superior y el mundo del trabajo” (UNESCO, 2000; 6).

La filosofía por esencia es crítica, se ocupa de la hermenéutica y el conocimiento del mundo, es crítica de la razón dialéctica, teórica y práctica. Se ocupa de los problemas sociales, políticos, educativos, religiosos, científicos y culturales, de la vida y la libertad, del valor y la defensa de los Derechos Humanos, de la naturaleza y la paz. Por eso la importancia de la defensa de la filosofía y su enseñanza

En esa orientación, las competencias genéricas que proponen la UNESCO y la OCDE como punto de partida para el proceso educativo centrado en el estudiante, la filosofía está obligada a someter a crítica para reconstruirlas y construirlas de acuerdo a la enseñanza de la filosofía, a saber:

Educación, capacidad para promover un cambio cultural y social, para construir una nueva sociedad en donde se respeten los derechos humanos, la vida y la naturaleza y exista trabajo para todos. Una educación y una cultura de paz.

Investigación, manejo de los conocimientos y saberes, de teorías, metodologías y técnicas para generar y aplicar conocimientos, que fortalezcan a las ciencias humanas y sociales, su disciplina en este caso a la filosofía y su enseñanza.

Difusión, promover la cultura en sus diferentes entornos sociales y ecológicos, la filosofía como sustancia del pensamiento humano, los valores sociales, humanos y estéticos. Difundir las inteligencias múltiples de los estudiantes, la paz entre los individuos y los pueblos.

Intervención, capacidad para seleccionar y ejecutar acciones en la atención a los problemas sociales y dar alternativas y los detectados en el ámbito de la profesión. Capacidad para intervenir como mediadores en conflictos sociales, antes de que se conviertan en violentos.

Organización, capacidad de ordenar, sistematizar los conocimientos, el tiempo y el espacio del trabajo profesional.

Gestión, capacidad, habilidad y actitud para solucionar los tramites, en forma expedita con la finalidad de ahorrar tiempo y esfuerzo de trabajo.

Planeación, capacidad de diseñar y planificar, planes, programas y metodologías de trabajo con objetivos y metas alcanzar, basado un diagnóstico de lo que se ha hecho en su área de su conocimiento y de trabajo. Para planificarlos en prospectiva para mejorarlo.

Evaluación, capacidad de autoevaluarse y evaluar, como principio profesional con la finalidad de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de la filosofía.

Liderazgo, capacidad de organizar y dirigir equipos de trabajo multidisciplinarios en torno a las temáticas de la profesión.

Partimos del concepto de competencias que propone la Unión Europea, tal como lo afirman, Elena Martín y Amparo Moreno, para arribar a plantear los que consideramos necesario en la enseñanza de la filosofía, a saber:

“Aprender a aprender es la capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje, organizar el propio aprendizaje, lo que conlleva realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito, incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades así como la búsqueda y utilización de una guía. Aprender a aprender significa que los estudiantes se comprometan a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin de utilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variada de contextos: en casa, en el trabajo, en la educación y la instrucción. En la competencia de la persona son cruciales la motivación y la confianza” (Martín, Elena y Amparo Moreno, 2007: 24-25)

El concepto aprender a aprender, es holista integrador de la capacidad que tiene el ser humano aprende el conocimiento del mundo.

Aprender a aprender a conocer el mundo con sus fenómenos, problemas, circunstancias y determinaciones. Las distintas concepciones filosóficas, políticas, religiosas y científicas de cómo abordar el conocimiento de la complejidad del mundo natural y social. Comprender, analizar críticamente y dar alternativas a los problemas sociales, políticos, culturales, científicos, tecnológicos y ecológicos de la sociedad, contemporánea. Aprender a ser autocríticos, críticos y a dar alternativas.

Aprender a ser en el mundo, capaces de pensar con su propio entendimiento para actuar, decidir y de discernir lo esencial de su vida personal y profesional; saber diferenciar lo aprendido en la vida académica y cotidiana. Aprender ser competentes, de aprender los conocimientos científicos, tecnológicos y culturales de la sociedad del conocimiento y someterlos a la crítica para decantar todos aquellos que perjudiquen al ser humano, a la sociedad y a la naturaleza.

Además aprender a ser buenos profesionistas y ciudadanos con responsabilidad ética, pensar y actuar por sí mismo sin la tutela de otro. Ser respetuosos y tolerantes, respetar las distintas concepciones filosóficas, políticas, culturales y religiosas. En esa misma orientación respetar al diferente: color, raza, cultura, etnia, género, homosexual, lesbiana y discapacitado, es decir, respeto a la diversidad humana. Así mismo, la comprensión y la solidaridad entre las personas para la convivencia humana.

Aprender a emprender, impulsar la capacidad creativa e innovadora de los estudiantes hacia objetivos, metas y logros de su profesión. Dotarlos de ideas creadoras y una capacidad motivacional para ir en busca de la concretización de sus ideas, utopías y esperanzas.

Aprender a hacer, planes de trabajo educativo, mapas conceptuales y textos, investigación, elaborar proyectos de investigación; producir conocimientos, perfeccionar su perfil profesional y personal, practicar sus conocimientos y a darlos a conocer para el beneficio de la comunidad. Aprender a resolver problemas, transferir sus conocimientos y capacidades al mundo del saber, del trabajo y de la sociedad.

Aprender a pensar, por sí solos con la finalidad de que formen su propia personalidad e identidad, sean capaces de hacer uso público de su razón teórica y práctica, y de enfrentarse ante los retos que impone la sociedad actual y dar alternativas.

Aprender a comprender, interpretar y analizar la complejidad del mundo. Comprenderse a sí mismo para comprender al otro a través del diálogo ya que todo comprender es ponerse de acuerdo sobre algo. La comprensión es fundamental para vivir en armonía y se realiza con el diálogo por medio del lenguaje. Esta comprensión implica elaborar una hermenéutica del mundo y del sujeto.

Aprender a respetar, la naturaleza (la vida vegetal y animal), no destruirla, no contaminarla para contrarrestar los gases de efecto invernadero que ha provocado el calentamiento global de la tierra. Respetar la vida y la libertad del otro; la diversidad sexual y cultural; los derechos humanos, del hombre y del ciudadano; de la mujer, de los niños y de los discapacitados. Este respeto es la sustancia

ética de la sociedad de la convivencia y la paz, con la finalidad de erradicar la violencia en esta sociedad del riesgo y barbarie permanente.

Aprender por la vida, valorarla para convivir en armonía con la naturaleza y con nuestro semejantes, valor básico para la convivencia y la paz.

Aprender a vivir juntos, es premisa fundamental para la convivencia humana y vivir en paz. Esto implica respetar al otro, al diferente y a la naturaleza y al mismo tiempo el respeto a la diversidad humana. Para ello se hace necesario una filosofía de la convivencia, una educación y una cultura para la paz.

CONCLUSIONES

Son varios los desafíos que la comunidad filosófica y la propia filosofía tiene que encarar en este siglo XXI, entre ellos se consideran los siguientes:

1.- La crisis de paradigmas del conocimiento técnico-científico y de la metódica científicista ha llevado a poner en cuestión la concepción del método científico y de los saberes que pretende de él. La comunidad filosófica y de las ciencias sociales, están obligadas a someter al análisis crítico la visión racionalista mecanicista y hegemónica en nuestros días, como camino decisivo para *transformar a la filosofía y a la educación, hacia la integración del saber filosófico, educativo y humano.*

La problemática de la crisis actual de la humanidad, radica en la situación ética del ser social y en la crisis ecológica. Los filósofos y los educadores holistas tienen el compromiso de cultivar una conciencia crítica en los múltiples contextos de la vida de los educandos, rescatando los valores culturales, lo que significa desarrollar una conciencia holista de la relación interdependiente entre la humanidad y la naturaleza. Asumamos el deber de elaborar una *ética global sustentable, de comprensión y de responsabilidad* para frenar a las conciencias de la violencia y destructoras de la

ecología. Además, a todos aquellos que quieren desaparecer la enseñanza de la filosofía en la educación media y superior.

2.- Esta misión significa impulsar el modelo holista de la educación sobre bases filosóficas sólidas, en tomo a dos grandes ejes. El primero tiene que ser la apertura de las ciencias sociales y humanas junto con las ciencias de la naturaleza con el propósito de integrar el conocimiento interdisciplinario y transdisciplinario. El otro eje, es la comunidad de aprendizaje individual y colectivo, orientado a la evolución de la conciencia y a la auto trascendencia de cada uno de sus miembros.

3.- La comunidad filosófica, está obligada a defender la filosofía y la enseñanza de la misma, en la educación media y superior. Porque la filosofía desde sus orígenes se ha encargado de dar a conocer como se elabora el conocimiento del mundo, entendida como una totalidad dialéctica, tal como la concibe Adorno, además el pensamiento como “crítica de la razón dialéctica” tanto teórica y práctica.

El modelo capitalista de desarrollo impulsado por los grandes imperios económicos, han convertido a la civilización actual en una sociedad de consumo, de riesgo y de peligro permanente. Por eso la necesidad de la defensa de la filosofía porque es, razón y conciencia crítica. Además, porque siempre ha dado la lucha en defensa de la tolerancia, la libertad y los derechos humanos.

La teoría crítica, está obligada a someter al tribunal de la conciencia al modelo educativo por competencias que se ha venido implementando en la elaboración de los planes y programas de estudios en la enseñanza superior, y proponer una filosofía alternativa que articule las inteligencias múltiples con sus capacidades de los educandos, para que sean capaces de enfrentarse a los desafíos que presenta el mercado laboral, ante un mundo de desempleados. Teoría crítica que holísticamente articule un conocimiento integral con las competencias operacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993). *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Ediciones Paidós Barcelona-Buenos Aires-México.

Bacon, Francis (1984), *Novum organum*. Madrid, SARPE, Madrid.

Balandier, Georges (1995). *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Bauman, Zygmunt (2007). *Vida de consumo*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

Beck, Ulrich (2008). *La sociedad del riesgo mundial*. Ediciones Paidós, Barcelona, Buenos Aires y México.

Briges, John y Peat, F. David (1990), *Espejo y Reflejo del caos al orden*. Editorial Gedisa, Barcelona.

Copleston, Frederick (1979). *Historia de la filosofía. De Descartes a Leibniz*. Tomo IV. Editorial Ariel, Barcelona.

EDUCACIÓN 2000 (2000). *Una perspectiva. Holista. En doxa del Primer Congreso Mexicano de Educación Holista*. Fundación Internacional de Educación Holista, México.

Espinosa Contreras, Ramón (1989). *La crisis de la educación versus la "modernización de la educación"*, en *La Universidad que Guerrero Necesita*. Fin de Siglo-UAG, México.

Foucault, Michel (2002). *La hermenéutica del sujeto*. Fondo de Cultura Económica. México-Argentina-Brasil-Colombia-España.

Habermas, Jürgen (2003). *Ética del discurso*. Ediciones Paidós, Barcelona, Buenos Aires y México.

Habermas, Jürgen (1988). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I. Editorial Taurus, Madrid.

Habermas, Jürgen (1988). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo II. Editorial Taurus, Madrid.

Huxley, Aldous (1980). *La filosofía perenne*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Kant, Emmanuel (1981). *Crítica de la razón pura*. Tomo II. Editorial Losada, Buenos Aires.

Laval, Cristian y Louis Weber (2003). *Cuando la educación se convierte en simple mercancía, en Le Monde diplomatique*. Editorial Aun Creemos En Los Sueños, Paris

Luhmann, Niklas (1990). *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Editorial Tecnos, Buenos Aires-Madrid.

Lyotard, Jean Francois (1987). *La condición moderna*. Editorial Cátedra, Madrid

Martín, Elena y Moreno, Amparo (2007). *Competencia para aprender aprender a aprender*. Alianza Editorial, Madrid.

Marx, Karl (2001). *El capital. Libro 1 Capítulo VI (Inédito)*. Editorial Siglo XXI México-Argentina.

Morin, Edgar (2001). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. Editorial Dower, México.

Secretaria de Educación Pública (1989). *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994*. México, SEP, 203 pp.

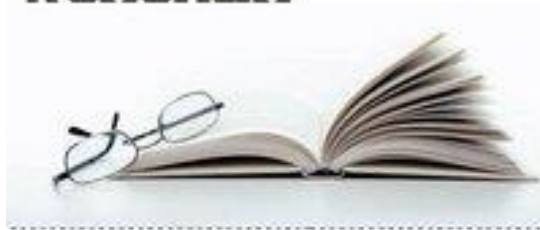
UNESCO (2000), *Quinta sesión del Comité Consultivo Sobre Educación para la Paz. Los Derechos Humanos, la Democracia, la Comprensión Internacional y la Tolerancia*. Paris.

Wilber, Ken (1998), *Sexo, Ecología, Espiritual*. Vol. I. Gaia Ediciones, Madrid.

Wilber, Ken y otros (1997), *El paradigma holográfico*. Editorial Kairós, Barcelona.

Wilber, Ken (1999). *Los tres ojos del conocimiento*. Editorial Kairós, Barcelona

RESEÑAS



PYMES, su administración y su desarrollo

En la Mesa de las PYMES, su administración y su desarrollo se presentaron seis interesantes trabajos de investigación relativos a las PYMES de los estados de Oaxaca, Michoacán, México, Jalisco, Guerrero y Tabasco.

- Se analizan los factores que ocasionan la informalidad en las MIPYMES de los productores de Mezcal en el estado de Oaxaca.
- Se presenta el diseño y elaboración de un índice de competitividad de las empresas del sector manufacturero en la ciudad de Morelia, Mich.
- Se presenta un análisis de las MIPYMES en el municipio de Chimalhuacán, estado de México, ofreciendo una información sobre las diversas formas de administración para enfrentar los cambios en el entorno macroeconómico del país.
- Se presenta una investigación sobre la problemática que enfrentan las PYMES en la obtención del financiamiento a este sector comercial, identificando que las diferentes tasas de interés que ofrece el sector financiero es la variable que más les afecta a los empresarios de la Costa Sur del estado de Jalisco.
- Se presenta un análisis de un diagnóstico desarrollado en las MIPYMES del sector de servicios de alimentación y hotelero, de la ciudad de Zihuatanejo, Guerrero, el cual concluye que los empleados requieren de una mayor capacitación en: calidad en el servicio, trabajo en equipo y liderazgo.
- Se presenta un interesante diseño e implementación de una nueva cadena de suministro de PET limpio, a través del apoyo de las iglesias locales en Tabasco.

LA INFORMALIDAD DE LAS MIPYMES DEL MEZCAL EN EL ESTADO DE OAXACA.

RAMOS SOTO ANA LUZ

Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca

analuz_606@yahoo.com.mx

ESPINOSA MEZA DAVID EDUARDO

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México

david_espinosa89@hotmail.com

Resumen

En México para el año 2000 la mayor proporción del trabajo informal era realizado por los hogares, el trabajo doméstico y la agricultura de subsistencia; sin embargo, su estructura se ha modificado ampliando el número de actividades que se registran en esta modalidad, pues el empleo informal también se extendió dentro del sector formal siendo este del 57.6% (INEGI, 2015c). El objetivo de este trabajo es identificar los factores que ocasionan la informalidad en las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) del mezcal en el Estado de Oaxaca. Para ello se recurre a una revisión de la literatura sobre el tema de informalidad, donde se retoman los conceptos de Portes, De Soto, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros; y a la técnica de investigación de cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de MiPyMes de Mezcal del Estado de Oaxaca, debido a que en sus experiencias de este tipo de empresas en la industria del mezcal, se encuentran implícitos los retos que deben superar para producir y comercializar dicha bebida. El documento presenta hallazgos que permiten considerar que la informalidad en la industria del mezcal, es una estrategia mediante la cual han podido subsistir, generando autoempleo y empleo a la población del Estado de Oaxaca.

Palabras clave: Informalidad, MiPyMes, Industria, Mezcal.

Abstract

In Mexico in 2000 the highest proportion of informal work was done by households, domestic work and subsistence agriculture; however, its structure is modified by increasing the number of activities that occur in this mode, because the informal employment also extended into the formal sector and this 57.6% (INEGI, 2015c). The objective of this work is to identify the factors that cause informality in Small and Medium Enterprises (MSMEs) of mezcal in Oaxaca Micro. This is done for a review of the literature on the subject of informality, where the concepts of Portes, De Soto, of the International Labour Organisation (ILO), among others are taken up; and technical research questionnaire, which was applied to a sample of MSMEs Mezcal Oaxaca state, because in their experience of this type of companies in the industry mezcal, are implicit challenges to be overcome to produce and market the

beverage. The paper presents findings support the view that informality in the mezcal industry, is a strategy by which they have been able to survive, generating self-employment and employment to the people of Oaxaca.

Keywords: informality, MiPyMes, production, industry.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) componen la base de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional (PROMÉXICO, 2015).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México (INEGI) existen aproximadamente 4 926 061 unidades empresariales, de las cuales 99.75% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Sin embargo, estas presentan muchos problemas que entorpecen el desarrollo de los negocios; como el bajo crecimiento económico, inseguridad, el nulo apoyo crediticio y la ausencia de políticas públicas, siendo su promedio de vida de 7.7 años (AMEZCUA, 2015). Es por ello que, *“resulta indiscutible que la política orientada a apoyar a las MIPYMES productivas y formales y, por supuesto, a los emprendedores, debe ser pieza angular de la agenda de gobierno, a fin de consolidarla como palanca estratégica del desarrollo nacional y de generación de bienestar para los mexicanos. Además de fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales”*(La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2015).

El exgobernador del Banco de México Miguel Mancera Aguayo (2014) argumenta que las MIPYME enfrentan una infinidad de leyes, reglamentos y otras disposiciones que van en contra de la productividad, que cuanto más pequeñas son las empresas, más afectadas resultan, ya que, una empresa grande puede hacer frente al costo regulatorio: pagar abogados, expertos fiscales, contadores y hasta expertos en materias como las leyes ambientales, mientras que la MiPyMe a pesar de que tienen una producción inferior a la de las empresas grandes, deben de enfrentar costos regulatorios casi iguales a las de las grandes empresas. Lo que conlleva a que muchas empresas tengan que cerrar o incursionar en la informalidad. Es por esto, que el Gobierno Federal ha implementado el programa gubernamental “Crecamos Juntos”³⁴, mediante el nuevo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), el cual tiene como objetivo incorporar a la gente a la formalidad y permitirles gozar de diversos beneficios como no pagar en el primer año “ISR, IVA, IEPS”³⁵ y pagar hasta el décimo primer año el 100% del ISR, acceso a créditos, a la seguridad social, entre otros, a cambio de emitir facturas electrónicas

Por lo cual, Aristóteles Núñez Sánchez (2014), jefe del Servicio de Administración Tributaria (SAT), aseguró que los negocios que no emitan de inmediato facturas al consumidor serán acreedores a multas de hasta 69 mil pesos o a la clausura de los negocios. Lo que conlleva a que muchas empresas permanezcan en la informalidad, por la dificultad de cumplir con los requisitos del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) o lo que resulta peor que haya una transición inversa a la del objetivo del programa, es decir, de la formalidad a la informalidad. Es por ello que en México muchas personas encuentran en la informalidad su *modus vivendi* y esto se puede ver en que el 25.4% del PIB en 2012 y el 59.8% de la Población Ocupada (PO) es generado por la economía informal (INEGI, 2014a).

³⁴Crecamos Juntos, es una estrategia gubernamental del Gobierno de Enrique Peña Nieto, que pretende incorporar a la gente a la formalidad.

³⁵Impuesto Sobre la Renta (ISR)

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS).

“El análisis de la informalidad se ha centrado tradicionalmente en las decisiones sobre el registro de la actividad y el pago de impuestos sobre el trabajo, asumiendo un papel pasivo para los trabajadores” (Garganta & Gasparini, 2015). Sin embargo, existe un renovado interés en la economía informal en todo el mundo. En parte, esto se debe a que la economía informal no sólo ha crecido, sino que también surgió en nuevas formas y en lugares inesperados. El empleo informal se ha expandido de manera significativa en los últimos años y ha generado diversas modalidades de empleo informal desde los cuenta propia, hasta trabajadoras domésticas (Elena, Chen, Douglas, Samson, & Sinha, 2009). Por otra parte y como se comentó con anterioridad uno de los Estados con un mayor índice de informalidad en México es el Estado de Oaxaca, con una tasa de informalidad del 80.38% (INEGI, 2015a), por lo cual, se considera oportuno llevar a cabo esta investigación en dicho Estado.

Por otra parte, la actividad de elaboración de bebidas destiladas de agave es la que tiene un mayor número de empresas en el Estado con 303, solamente por debajo de la actividad de purificación y embotellado de agua con 590 empresas (INEGI, 2015b). Sin embargo, se realizará la investigación en la industria del mezcal debido a que Oaxaca es uno de los siete Estados con denominación de origen del mezcal junto con Durango, Guanajuato, Guerrero, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas (Instituto Mexicano de Propiedad intelectual, 1994). Además de que se considera como una artesanía y una de las bebidas típicas del Estado. Sin embargo, las condiciones socioeconómicas de los productores agrícolas y algunos fabricantes de mezcal incorporados a la industria son de alta y muy alta marginalidad. *“Algunos de los fabricantes de mezcal aún carecen de tecnología moderna, por lo que obtienen su producto de manera artesanal mediante procesos poco eficientes”* (Nava, Flores, Arroyo, & Moreno, 2014).

Este trabajo de investigación tomará una muestra MiPyMe de mezcal en el Estado de Oaxaca, ya que, las empresas destinadas a la destilación de agave son de tamaño micro y pequeñas (INEGI, 2015b). Esto con el propósito de identificar la heterogeneidad de la informalidad de la economía, ya que, para resolver el problema de la informalidad se debe encarar mediante un esfuerzo conjunto de la sociedad entera. Por lo cual, *“la generación de mecanismos para formalizar empresas bajo esquemas simplificados, sin ser una solución, suelen mejorar las condiciones de acceso de las empresas a la formalización, reduciendo el incentivo para incorporarse o permanecer en el sector informal”* (Zevallos, 2003).

Por lo que este trabajo tiene como objetivo el *“Identificar los factores que ocasionan la informalidad en las MiPyMes de mezcal del Estado de Oaxaca.*

Planteamiento del problema

La informalidad es un fenómeno que ha estado presente tanto en países en desarrollo como en países desarrollados, pero fue a partir de los años 70's donde se comenzaron a realizar numerosos estudios acerca de las economías informales (Rodríguez & Calderón, 2015), ya que, la globalización de la economía ha contagiado al mundo desarrollado en la práctica de producir riqueza y crear empleo fuera del marco legal. (Barragán, 2005).

La informalidad abarca aspectos sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros; ya que crea empleos lo que permite que las personas que no tengan acceso a un empleo formal, obtengan un ingreso mediante la informalidad, ya que muchas personas incursionan en la informalidad, debido a que es de fácil acceso y por qué tiene mínimas exigencias en materia de educación, calificación, tecnología y capital (Caraballo, Rafael, Rivero, & Barrios, 2013). Es decir, la informalidad es un fenómeno heterogéneo que está implícitamente relacionado con otros problemas como: pobreza, desempleo, escasa generación de empleos, bajos salarios en el empleo formal, y otros. Sin embargo, la economía informal no es directamente la consecuencia de estos problemas, por el contrario, en muchas ocasiones es la solución parcial a estos.

Se define a la informalidad como: *“todas las actividades generadoras de ingresos, no reguladas por las instituciones, en un medio social y legal en el que se reglamentan actividades similares”* (Portes & Haller, 2004) y abarca desde actividades productivas de pequeño tamaño, donde *“la informalidad es una variable latente no observable, que surge cuando los costos de ser formal (costos de entrada y permanencia) superan las ganancias”* (Loayza, 1996); hasta actividades productivas de gran escala, donde *“la informalidad se trata de un comportamiento guiado por una cierta racionalidad para maximizar beneficios, que fue elegido voluntariamente, y no la consecuencia de la mera necesidad de buscar un refugio para subsistir o de la ignorancia”* (Jacques Charmes) en (Neffa, 2008).

En algunos casos, la informalidad es usada para denotar las actividades de baja productividad, otras veces, denota a las empresas productivas que operan en condiciones de ilegalidad y en ocasiones, se refiere a los individuos que en sus actividades productivas no disfrutaban de los beneficios de la seguridad social (Gómez Ospina, 2013).

Como se puede apreciar en el cuadro 1.1, la diferencia fundamental entre economía formal y la informal no guarda relación con las características del producto final. Es decir, el producto o servicio que genera la informalidad es totalmente lícito ya que es el mismo producto o servicio que se obtiene de la formalidad; la diferencia radica en el proceso de producción o distribución, ya que, en la formalidad ambos procesos se llevan a cabo de una manera lícita, mientras que en la informalidad ambos o procesos o alguno de estos es realizado de manera ilícita. Así, la ropa, la comida, los juguetes, entre otros bienes y servicios; todos productos totalmente lícitos, pueden originarse en sistemas productivos regulados por la Ley o entornos donde se hace caso omiso de esta (Portes & Haller, 2004).

Cuadro 1.1 Diferencia entre Economía Formal e Informal.

Lícito = Actividades Reguladas y registradas por las Leyes Correspondientes

Ilícito=		Actividades "NO" Reguladas y no registradas por las Leyes Correspondientes	
Proceso de Producción	Proceso de Distribución	Producto Final	Tipo de Economía
Lícito	Lícito	Lícito	Formal
Lícito	Ilícito	Lícito	Informal
Ilícito	Lícito	Lícito	Informal
Ilícito	Ilícito	Lícito	Informal

Fuente Elaboración propia con base en (Portes & Haller, 2004)

Para Rozo,(2008) la informalidad se encuentra explicada por falta de oportunidades en el sector formal, por decisión voluntaria para evitar los niveles de regulación gubernamental, por falta de información y de los individuos y por los altos costos que implica entrar y permanecer en la formalidad. Es por ello que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014b), menciona que “la informalidad posee una fuerte importancia económica debido a la presencia que tiene en numerosas actividades productivas, ya que es una parte importante de la economía, tanto en la producción de bienes, como en la generación de empleos”. Sin embargo, ésta fomenta el comercio desleal, ya que una empresa informal que vende lo mismo que una empresa formal, puede brindar el mismo bien o servicio más barato, ya que, no paga impuestos y otras regulaciones gubernamentales y en algunos casos la competencia desleal se vuelve un incentivo para informalizar algunas actividades que eran realizadas por empresas formales (Zevallos, 2003) , lo que conlleva a que se disminuya la fiscalización de impuestos. (Calderón, 2004) citado por (Nidia, Lira y Teja, 2013).

Al evadir sus obligaciones tributarias privan al Estado de recursos necesarios para atender las necesidades sociales y realizar obras de infraestructura y políticas gubernamentales (De Soto, 1986). Lo que conlleva a “una reducción de los ingresos del gobierno y una distorsión de los indicadores oficiales (crecimiento, desempleo, la distribución del ingreso, etc.) , lo que influye en las decisiones de los sectores público, que producen cambios en los incentivos individuales y factores de remuneración” (Dell’Anno, Gómez-Antonio, & Pardo, 2006).

Lo anterior origina que el Estado aumente los impuestos o recorte el gasto público (Gómez, 2010). Sin embargo, para Víctor Tokman citado por (Neffa, 2008), la informalidad cumple una función positiva dada la gran cantidad de personas que viven de la informalidad. Es decir, sin la presencia del sector informal, muchas de las personas que no obtienen un ingreso mediante la formalidad, estarían en actividades de delincuencia, robo, extorsión, entre otras con la finalidad de obtener un ingreso.

En México los negocios enfrentan una serie de problemas en cuanto al crecimiento y desarrollo. Estas dificultades se presentan por la rigidez del mercado laboral, ya que los costos para regular una empresa son elevados además del escaso acceso que tienen las personas de ingresos medios o bajos a un crédito financiero. Lo anterior ha provocado que en México (así como en otros países) el empleo informal tenga mayor presencia sobre el mercado de trabajo, pues mediante el empleo y autoempleo en esta modalidad se tiene la posibilidad de generar ingresos. Sin embargo, a pesar de que las personas participantes en la informalidad cuentan con un salario; éste tiende a ser bajo principalmente por los niveles de productividad que los negocios mantienen. Es decir, para los trabajadores, el empleo informal suele ser sinónimo de bajos salarios y limitado acceso a los recursos y a la protección social y jurídica “Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014).

Un término que ha estado estrechamente relacionado al concepto de informalidad es el de la “pobreza”, que para Maloney (2004), la pobreza observada en la informalidad es una función de los bajos niveles de capital humano. A largo plazo, la mejora de la cobertura y calidad de la educación es probable que aumente la productividad del trabajador y de los ingresos disponibles en el sector asalariado formal. Mientras que en el corto plazo la opción informal puede realmente ofrecer una medida de la dignidad y la autonomía que en ocasiones el empleo formal no lo hace.

Dado que en su mayoría la población empleada en el sector informal tiene bajos salarios e incluso no reciben ningún tipo de pago, es decir, que conseguir un empleo no necesariamente significa mejorar la calidad de vida de los individuos. Por lo cual tanto las empresas informales como la mano de obra informal necesitan ser evaluados para su contribución e integrarse dentro de un planeación económica y en un marco legal. (Chen, 2012).

El INEGI (2015) reportó en su primer trimestre que el 57.61% de su población productiva se encuentra en la informalidad; de manera particular el Estado de Oaxaca de acuerdo a INEGI (2015) ocupa el primer lugar a nivel nacional, con la tasa de informalidad más alta del 80.38%, el cual está ubicado 22.77 puntos porcentuales arriba del promedio nacional.

Por otro lado en el 2012 según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) del total de la población mexicana; 53.3 millones de mexicanos se encontraban en situación de pobreza, de los cuales 2.425 millones eran pertenecientes al Estado de Oaxaca, dicho Estado es junto con Guerrero y Chiapas una de las tres entidades federativas más pobres de México que se localiza al sureste de la República Mexicana.

La pobreza y la marginación son bastante agudas en el Estado de Oaxaca. Ante la escasez de fuentes de empleo, los oaxaqueños optan por emigrar a otras zonas del país (Ramales & Barragán, 2015). En consecuencia, al acrecentar la incidencia de la pobreza en los hogares en los que uno o más de sus miembros perdieron el empleo se insertaron en la informalidad con objeto de compensar, al menos parcialmente, los ingresos perdidos (Hernández & Benítez, 2014).

El Estado de Oaxaca es uno de los siete Estados que cuenta con denominación de origen del mezcal. Además de que se considera como una artesanía y una de las bebidas típicas del Estado. Sin embargo, las condiciones socioeconómicas de los productores agrícolas y algunos fabricantes de mezcal incorporados a la industria son de alta y muy alta marginalidad. Es por ello que el proceso de producción

de mezcal, se realiza muchas veces a través de la sucesión, es decir, que el oficio del mezcal es transmitido de generación en generación (Bautista & Ramírez, 2008). Lo cual, origina que si sus padres incursionaron en la informalidad dentro de la industria del mezcal, la transferencia de generación en generación, no solo es de la producción de mezcal, sino de una incursión en la informalidad.

La estrategia productiva del agave mezcalero en la “Región del Mezcal”, se inició como una fuente complementaria de ingresos, debido a que su mayor fuente de ingresos se originaba en el cultivo de básicos y la venta de fuerza de trabajo en el ámbito local. Dicha estrategia originó el establecimiento masivo de mezcalerías artesanales por parte de estos productores; sin embargo, esta iniciativa fue truncada por el gobierno federal y estatal al establecer y fijar altos impuestos a la elaboración del mezcal (Bautista & Teran Melchor, 2008).

Los pequeños productores han experimentado otros problemas. Aunque producen básicamente para un mercado local, han sido obligados a cerrar sus unidades, pues carecen de los recursos financieros necesarios para reactivar su producción (CIESAS, 2015). Es por ello que muchos de las personas que obtienen ingresos por parte de la industria del mezcal en Oaxaca, se encuentran en la informalidad. Debido a que *“en la informalidad planean sus objetivos y metas, que son cubiertas a partir de sus capacidades, asociadas a la predictibilidad y tendencias bajo una lógica propia en función de los cambios en las circunstancias de orden económico, político, institucional, ambiental y cultural”* (Bautista & Teran Melchor, 2008). Es por ello, que la industria del mezcal en Oaxaca debe enfrentar varios retos para producir y comercializar su producto.

Marco teórico

El sector informal es un tema que se ha vuelto de peculiar interés dada su heterogeneidad, ya que muchas veces es usado para hacer referencias de trabajo pobre, que no tiene contrato, no tiene seguridad social o que no tienen prestaciones; un ejemplo de este tipo de empleo son los trabajadores a domicilio, los ambulantes, entre otros (Ramos & Gómez, 2006).

Es probable que no se conozca el origen del término de informalidad, sin embargo los pioneros en utilizar el término de sector informal fueron los trabajos realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe sobre Kenia, que a su vez hacía referencia al artículo de Keith Hart de 1970, quien postuló un modelo dual de ingresos para la fuerza de trabajo urbana, basado principalmente entre el empleo remunerado y el trabajo por cuenta propia. Así el concepto de informalidad se aplicó a este último tipo de actividad.

El concepto hacía referencia a que en los países en vías de desarrollo el empleo se centraba en trabajadores “pobres”, que laboraban con un nivel bajo de productividad e ingresos insuficientes y trabajaban en unidades productivas de tamaño micro, con el uso de tecnologías simples y rudimentarias, con mano de obra no asalariada, ya que, predominaba el trabajo familiar sin prestaciones ni contrato por escrito.

En México el uso del término de informalidad surge en 1974, gracias a una intensa actividad que realiza el Programa de Recuperación de Empleo en América Latina y el Caribe (PREALC) y la primera institución gubernamental que utilizó dicho término fue la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

(STPS), ya que se tenía la necesidad de estudiar y medir el Sector Informal Urbano (SIU), con fines de política económica y social (Ramos & Gómez, 2006).

Con el paso del tiempo se descubrió que el término de “sector informal” resultaba insuficiente e inadecuado, para poder reflejar los aspectos heterogéneos y complejos de un fenómeno, que en realidad no se concentraba en un solo sector. Por lo anterior, la OIT propuso el término de “economía informal”, el cual hace referencia a un grupo cada vez más diverso y creciente de trabajadores y empresas que operan de manera informal. Dichas actividades incluyen a trabajadores por cuenta propia en actividades de supervivencia, tales como vendedores ambulantes, boleros, cuidadores de automóviles, empleados domésticos, personas que laboran en su propio domicilio o en talleres, como trabajadores asalariados o como familiares sin remuneraciones (Samaniego, 2007).

Para Sethuraman, (1981); Klein y Tokman (1988) citado por (Portes, et al, 2004), la economía informal era una modalidad caracterizada por:

- 1) La exigüidad de los obstáculos al ingreso, en lo que se refiere a las aptitudes, el capital y la organización.
- 2) La propiedad familiar de las empresas.
- 3) Lo reducido de la escala de operaciones.
- 4) El empleo de métodos de producción de gran densidad de mano de obra y de tecnologías anticuadas.
- 5) La existencia de mercados no regulados y competitivos

Tokman, (2006) menciona que otra de las características de la informalidad es que comúnmente se relaciona con bajos niveles de productividad y la poca capacidad de acumulación, ya que este tipo de empresas, no tienen la finalidad de enriquecerse o de acumulación, sino de subsistir en el día al día.

Por otro lado el economista Hernando De Soto (1986) en su libro “El Otro Sendero”, define la informalidad como la respuesta popular a la rigidez de los Estados “mercantilistas” predominantes en Perú y en otros países de América Latina. Es decir para De Soto citado por (CONICET, 2008) la informalidad es una “*zona de penumbra donde los individuos se refugian cuando los costos de cumplir las leyes exceden sus beneficios*”.

Así a diferencia de la OIT y el PREALC, que consideran la informalidad como una estrategia de supervivencia ante la falta de empleos; las empresas informales representan la irrupción de fuerzas reales del mercado en una economía aprisionada por las regulaciones del Estado (Portes y Schauffler, 1993) citado por (Portes, et al, 2004).

Otra contribución a finales de los años 80’s fue la de Portes; Castells; Benton (1989) citado por (Marcillo & Zambrano, 2011), su enfoque está basado en la descentralización laboral y en la maximización de las ganancias; ya que, las empresas reducen costos especialmente laborales a través de la subcontratación, para hacer énfasis en la maximización de sus utilidades.

La OIT (2003) conceptualizó un marco para definir la economía informal, que se presentó a la Conferencia Internacional de Estadísticos de Trabajo (CIET) y se definió como el “*conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en*

legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto". Resaltando el déficit de "trabajo decente" que padecen los trabajadores en términos de ingresos y de seguridad social.

Actualmente la OIT en su Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal (2013) define el sector informal como el "*conjunto de actividades económicas realizadas por los individuos que, por el contexto en que lo hacen, no pueden invocar a su favor el marco legal o institucional que corresponda y será entonces ocupación informal todo el espectro de modalidades ocupacionales, ya sea dependientes o independientes, sobre las que gravita esta circunstancia*".

Por otra parte el concepto de empleo informal tuvo origen en los años 50 con los trabajos académicos sobre las economías en vías de desarrollo, que comprendían dos sectores. El primero era un sector tradicional que era considerado como agrario y el segundo un sector moderno o capitalista donde prevalecía la industria y los servicios, con unidades económicas clasificadas en función de las tasas de productividad, su capacidad de acumulación y la reducción de costos respecto a la mano de obra. Existía un desequilibrio de la fuerza de trabajo en el sector tradicional, en condiciones de desempleo o subempleo, que estimulaba las migraciones rural-urbana (Lewis, 1954). En las ciudades esos migrantes pasan a ser trabajadores marginales, que para asegurar un ingreso y su subsistencia incursionan en la informalidad.

Posteriormente, con fines fiscalistas, los sociólogos estudiaron que el funcionamiento del mercado de trabajo, consistía en que muchas unidades productivas incurrieran en una "economía subterránea" ya que escapaban de los registros administrativos y el pago de impuestos.

Otro antecedente fueron los estudios sobre la marginalidad en la década de los años 50-60, estimulados en Chile por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los estructuralistas cepalinos Aníbal Pinto (1970) y María da Conceicao Tavares citado por (Neffa, 2008).

Posteriormente PREALC en 1985 citado por (Portes, et al, 2004) denominó sistemáticamente "subempleo" al empleo en el sector informal y se supuso que quienes participaban en el no lograban ingresar a la economía moderna.

Durante mucho tiempo los gobiernos suponían que, con la combinación adecuada de políticas económicas, las economías tradicionales de bajos ingresos podrían transformarse en economías dinámicas y muchas de las personas en el sector informal, podrían incorporarse a la economía informal. Esta suposición se vio reforzada por la reconstrucción exitosa de Europa y Japón, y la expansión industrial en América del Norte después de la segunda guerra mundial. Sin embargo, a mediados de la década de los 60's, el optimismo sobre el crecimiento económico en los países en desarrollo empezó a preocuparse por el desempleo generalizado y la economía tradicional persistente, lo que propició que la OIT haya montado grandes "misiones de empleo", a varios países en desarrollo (WIEGO, 2015).

En América Latina y Asia durante la década de los 90's, las crisis económicas demostraron que las personas que pierden empleos formales recurren a la economía informal para ganar un sustento y obtener un ingreso. Además, la alta inflación a menudo requiere hogares para complementar los ingresos del sector formal con ingresos informales (WIEGO, 2015).

Muchos países no han sido capaces de desarrollar una economía moderna capaz de generar empleos formales. *“El trabajo permanente y de tiempo completo está siendo reemplazado por acuerdos contractuales no convencionales o por trabajos informales. Algunos ejemplos de formas emergentes de empleo comprenden trabajos a tiempo parcial o el empleo en una parte del año, contratos de trabajo a plazo fijo, trabajo temporal proporcionado por las agencias de empleo o contratos con empresas, el empleo informal, la subcontratación y el trabajo externo o trabajo a domicilio. No solo existe una parte importante del empleo en el sector informal y en los empleos informales fuera del sector informal, sino que los contratos y los horarios de trabajo son más complejos”* (OIT, 2013).

Metodología

Se realizó una revisión de la literatura sobre el tema de informalidad para realizar el marco teórico, a través de un cuestionario aplicado a una muestra piloto de 30 MiPyMes de mezcal en el Estado de Oaxaca, donde se pudo obtener previamente un resultado de los determinantes de la informalidad en este tipo de empresas productoras de mezcal y la descripción de las mismas, esta muestra es representativa de la población objetivo basado en el teorema del límite central el cual menciona que la distribución de la media de muestreo se aproxima a la normal siempre y cuando sea superior o igual a 30 (Levin & Rubin, 2004) de igual forma con los resultados obtenidos se aplicó el análisis estadístico reducción de factores, donde el modelo dio como resultado diez factores que describen las características de las unidades de análisis.

Resultados

De acuerdo a la tabla uno se observa que las empresas productoras de mezcal del Estado de Oaxaca aunque están registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público estas contratan mano de obra informal dado que estas no reciben (agui .490) aguinaldo, no tienen (vaca.477) vacaciones, no son mano de obra calificada (Manoobra .702) no han recibido capacitación (capacit .900) no cuentan con seguridad social (Seg.Soc .432); la segunda característica de acuerdo a los indicadores son los ingresos que perciben, dado que son de acuerdo a las marcas registradas donde los pequeños empresarios contestaron el 70% no tener marca registrada (Marca .550) (nomarca .595) (razón.771) argumentando que las razones son que existe burocracia, y que además se desconoce los requisitos para registrar sus marcas, lo que de acuerdo a los que mencionaron no tener marca sus ingresos son más bajos con respecto a los que sí tienen registrada una marca.

La tercera característica de las empresas productoras de mezcal en el Estado de Oaxaca son los costos para producir ya que los indicadores con valores arriba de .400 el número de empleados (·Empl .522) los cuales son de dos a quince empleados contratados por lo que estamos hablando de micro pequeñas y medianas empresas por el número de empleados, el costo del envasado (costenv .711) que es bajo dado que si no se tiene marca se vende a granel o se envasa en botellas de vidrio (botdis.545); de igual forma un factor sobresaliente fue el de política pública referente al financiamiento donde los productores de mezcal contestaron que no han recibido financiamiento (tipfinan .738) por lo que no contestaron el objetivo del financiamiento (objfin .738); su forma de producción es artesanal dado que no utilizan químicos, la materia prima la cosechan bajo tierra en forma de preparación de barbacoa; utilizan mano de obra familiar (puesto .461) por lo que es una característica del sector informal; se tiene una problemática de la escasez de la materia prima por lo que los empresarios el 80% contestó el

mismos sembrar la materia prima, participar en la producción y distribución, y a no contar con materia prima suficiente compran a productores de las comunidades cercanas a sus comunidades o regiones. Por lo que por última característica arrojada por el modelo es que los empresarios son agroindustriales (siemaga .468) siembran (niveprome .638) y producen el mezcal.

Tabla 1. Factores de descripción de las MiPyMes

Factor 1		
Escol	,409	determinantes de la informalidad/mano de obra
Regis	,418	
Seg.Soc	,432	
vaca	,477	
agui	,490	
GasS.S	,510	
nivproag	,534	
envmez	,537	
numltenv	,560	
Merca	,627	
Vtamez	,660	
envasa	,677	
Manoobra	,702	
Trabmezc	,806	
Capacit	,900	
Factor 2		
MontoY	,524	Ingresos
Marca	,550	
nomarca	,595	
proveni	,771	
tipotrab	,771	
razon	,771	
Ing>gast	,679	
noadqfin	,409	
Factor 3		
#Empl	,522	costos de una microempresa mezcatera
costmez	,743	
costenv	,711	
botdis	,545	
Costnorm	,680	
noencu	,415	
Ingant>Gas	,575	
Ingact>Ingant	,581	
Factor 4		

Edad	,497	política pública
Tiemtrab	,441	
tipfinan	,738	
objfin	,738	
Factor 5		
Sexo	,436	producción artesanal
Traslad	,537	
Empre	,461	
util	,520	
Tipprod	,433	
Factor 6		
dismez	,564	comercialización
costdist	,494	mezcal
Categ	,674	
Factor 7		
Puesto	,461	empleados familiares
Factor 8		
Empre	,416	
Factor 9		
Costag	,526	escasez de agave
Factor 10		
siemaga	,468	agroindustria
nivprome	,638	

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado Julio 2015

Conclusiones

La investigación: la informalidad de las MiPyMes productoras de Mezcal en el Estado de Oaxaca identifica a trabajadores informales asalariados y no asalariados. El sector informal asalariado abarca en gran medida a trabajadores de microempresas y los que trabajan en empresas grandes bajo arreglos laborales informales. Las características que se correlacionan de manera más marcada en el sector informal son el tamaño de la empresa diez empleados o menos por lo que las unidades de análisis reportaron ser de este tipo micro empresa. Por lo que los empresarios entrevistados declararon que dado que sus ingresos son bajos no proporcionan seguridad social ni prestaciones de ley a sus empleados. De igual forma se constató que los empleados de las empresas son miembros familiares que no reciben un sueldo, por lo que la informalidad laboral es básicamente un fenómeno de la micro empresa, la gran mayoría de los trabajadores que no están inscritos en el seguro social trabajan en empresas que tienen menos de cinco trabajadores. Por ende entender la racionalidad de las decisiones de las empresas pequeñas de registrarse y a sus trabajadores, de pagar impuestos y así sucesivamente, es fundamental para entender la informalidad.

Finalmente se concluye que la informalidad tiene una relación estrecha con otros problemas como “la pobreza” y es por ello que el gobierno Federal ha implementado la estrategia “Crezcamos Juntos”, la cual, como ya se mencionó pretende incorporar a la gente a la formalidad. Sin embargo, esta estrategia va dirigida principalmente al sector terciario, es decir, al sector comercio; dejando de lado a muchos sectores productivos como la Industria del Mezcal, que en Oaxaca es una industria que genera fuentes de empleo directas e indirectas. Es por ello que el estudiar la informalidad en dicho sector, se vuelve indispensable, ya que se han abierto veta para generar investigaciones e instrumentos de política pública que apoyen a dicho sector.

Referencias

- (OIT), O. I. del T. (2013). La medición de la informalidad: Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal.
- AMEZCUA, R. (2015, February 9). CAPITAL MÉXICO. Se agudiza cierre de empresas en el país. México, D.F.
- Barragán, P. (2005). La Economía Informal Perú Y El Mundo En. *Gestión En El Tercer Milenio, Rev. de Investigación de La Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 7, 4.
- Bautista, J. A., & Ramírez, J. J. (2008). *AGRICULTURA Y PLURIACTIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE AGAVE EN LA REGIÓN DEL MEZCAL, OAXACA, MÉXICO*. (Vol. 34). Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/agritm/v34n4/v34n4a7.pdf>
- Bautista, J. A., & Teran Melchor. (2008). Estrategias de producción y mercadotecnia del mezcal en Oaxaca. *El Cotidiano*, (0186-1840). <http://doi.org/0186-1840>
- Caraballo, Y., Rafael, A., Rivero, A., & Barrios, M. (2013). Occupational hazards in barbershops and hairdressers workers of informal economy. Caracas, Venezuela. Caracas Venezuela.
- Chen, M. A. (2012). The Informal Economy : Definitions , Theories and Policies.
- CIESAS. (2015). LA PRODUCCIÓN DE MEZCAL EN EL VALLE DE MIAHUATLÁN, ESTADO DE OAXACA. ASPECTOS CULTURALES Y ECONÓMICOS. *DICCIONARIO TEMÁTICO CIESAS*, 47–49. Retrieved from <http://www.ciesas.edu.mx/Publicaciones/diccionario/Diccionario CIESAS/TEMAS PDF/Aquino 10b.pdf>
- CONEVAL. (2012). *Informe de Pobreza en México 2012*. México, D.F. Retrieved from http://www.coneval.gob.mx/Informes/Pobreza/Informe de Pobreza en Mexico 2012/Informe de pobreza en México 2012_131025.pdf
- CONICET. (2008). Sector informal, precariedad, trabajo no registrado. *9º Congreso Nacional de Estudios Del Trabajo*, 1–25. Retrieved from http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p8_Neffa.pdf
- De Soto, H. (1986). El otro sendero 1.pdf. *El Otro Sendero La Revolución Informal*.

- Dell'Anno, R., Gómez-Antonio, M., & Pardo, A. (2006). The shadow economy in three Mediterranean countries: France, Spain and Greece. A MIMIC approach. *Empirical Economics*, 33(1), 51–84. <http://doi.org/10.1007/s00181-006-0084-3>
- Elena, Z., Chen, M., Douglas, R., Samson, M., & Sinha, S. (2009). Sin colchón que amortigüe la caída. La crisis económica global y los trabajadores de la economía informal. *Ciudades Inclusivas*.
- Garganta, S., & Gasparini, L. (2015). The impact of a social program on labor informality: The case of AUH in Argentina. *Journal of Development Economics*, 115, 99–110. <http://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.02.004>
- Gómez, J. (2010). Economía Subterránea. In *Economía y Políticas Públicas en el BICENTENARIO de México* (Primera Ed, pp. 261–284). México, D.F.
- Gómez Ospina, M. (2013). Economic cycle analysis in an economy with nominal rigidities and a large casual sector. *ELSEVIER DOYMA*, 31(0120-4483), 51–66.
- Hernández, E., & Benítez, A. (2014). La pobreza y el ciclo económico en México, 2005-2012 *. *Economía: TEORÍA Y PRÁCTICA. Nueva Época*, 40. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n40/n40a4.pdf>
- INEGI. (2014a). MEDICIÓN DE LA ECONOMÍA INFORMAL 2003 – 2012 . Base 2008. Retrieved from <http://www.comunicaciontepa.com/wp-content/uploads/2014/12/BOLETÍN-ECONOMÍA-INFORMAL.pdf>
- INEGI. (2014b). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Medición de la economía informal 2013. Retrieved from http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068745.pdf
- INEGI. (2015a). Banco de Información INEGI. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- INEGI. (2015b). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Retrieved from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2015c). Indicadores de ocupación y empleo al primer trimestre de 2015. Retrieved from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>
- Instituto Mexicano de Propiedad intelectual. (1994). RESOLUCION mediante la cual se otorga la protección prevista a la denominación de origen Mezcal, para ser aplicada a la bebida alcohólica del mismo nombre. Retrieved from http://www.impi.gob.mx/TemasInteres/Paginas/resolucion_mediante_la_cual_se_otorga_la_prot eccio.aspx
- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). PLAN Nacional de Desarrollo 2013-2018. Retrieved from http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5299465
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *STATICS FOR MANAGEMENT* (Seventh Ed). University of North Carolina. Retrieved from <http://es.slideshare.net/mahveshkhan18/statistics-formanagementbylevinandrubinsolutionmanual2130831111553phpapp02>

- Lewis, A. (1954). ECONOMIC DEVELOPMENT WITH UNLIMITED SUPPLIES OF LABOUR.
- Loayza, N. V. (1996). The economics of the informal sector: a simple model and some empirical evidence from Latin America *, 45, 129–162.
- Maloney, W. F. (2004). Informality revisited. *World Development*, 32(7), 1159–1178.
<http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.01.008>
- Marcillo, E., & Zambrano, J. C. (2011). Determinantes de la informalidad laboral en el área metropolitana de pasto, *XII*(1).
- Martinez, C. A. (2014, October 8). CAPITAL MÉXICO. Regulación defectuosa frena la productividad. México, D.F.
- Nava, G. L., Flores, J. L. M., Arroyo, J. C., & Moreno, Y. M. (2014). La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas. *Contaduría Y Administración*, 59(2), 227–252. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v59n2/v59n2a10.pdf>
- Neffa, J. (2008). Sector informal, precariedad, trabajo no registrado., 1–25.
- Nidia, Lira y Teja, R. (2013). INFORMAL COMMERCE : A STUDY IN THE MUNICIPALITY OF TEXCOCO, STATE OF MEXICO. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN & FINANZAS*, 6(4), 51–72.
- OIT. (2003). *Informe de la Conferencia*. Ginebra. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_087570.pdf
- OIT. (2014). EMPLEO PARA LA JUSTICIA SOCIAL Y UNA GLOBALIZACIÓN EQUITATIVA Programas de la OIT Economía informal.
- Portes, A., & Haller, W. (2004). *La economía Informal*. CEPAL Serie Políticas Sociales.
- PROMÉXICO. (2015). PRO MÉXICO INVERSIÓN Y COMERCIO. Retrieved from <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Ramales, M., & Barragán, M. (2015). LA INDUSTRIA DEL MEZCAL Y LA ECONOMÍA OAXAQUEÑA. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (1696-8352). Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/ramales-mezcal-a.htm>
- Ramos, S., & Gómez, B. (2006). ¿Qué es la economía informal? *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 60(1696-8352). Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2006/rsgb-informal.htm>
- Rodríguez, G., & Calderón, M. (2015). The Informal Economy and Unemployment: The Case of Bucaramanga (Colombia). *REVISTA INNOVAR*, 25(0121-5051), 41–58.
<http://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47195.J64>
- Rozo, S. (2008). Ensayos sobre POLÍTICA ECONÓMICA. *Ensayos Sobre POLÍTICA ECONÓMICA*, 26(0120-4483).

- Samaniego, N. (2007). El crecimiento explosivo de la economía informal. *Economía UNAM*, 30–41.
- Tokman, V. (2006). El sector informal posreforma económica, 1–3.
- WIEGO. (2015). Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing.
- Zevallos, E. V. (2003). Micro , pequeñas y medianas empresas en América Latina. *REVISTA DE LA CEPAL* 79.

**ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE MORELIA, MICHOACÁN**

DORA AGUILASOCHO MONTOYA
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
amontoya@umich.mx

EVARISTO GALEANA
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
e_galeana@hotmail.com

ANA PALOMA PEÑA ORTEGA
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
paloma_po@hotmail.com

Resumen

El presente artículo se refiere a una investigación efectuada a las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán en relación con la variable competitividad. El objetivo reside en diseñar y elaborar un índice de competitividad y de esta manera conocer el lugar que ocupan las empresas, respecto de las demás, a través de la normalización de datos. Es una investigación científica del tipo cuantitativo con un corte transversal.

Palabras clave: Competitividad, Medianas Empresas, Índice.

Abstract

This article refers to an investigation to medium manufacturing enterprises in the city of Morelia, Michoacán in relation to the competitiveness variable. The objective is to design and develop a competitiveness index and thus know the place companies, for others, through data standardization. It is a quantitative scientific research with a cross section.

Keywords: Competitiveness, Medium Enterprises, Index.

Introducción

Es imperante, entender, que la economía actual enfrenta una nueva dinámica, que ha modificado la forma de concebir la interrelación entre los agentes productivos. Del mismo modo, se requieren diversas reformas económicas para poder igualar los niveles de bienestar en nuestro país y un área fundamental, lo productivo, que hoy sigue mostrando una gran desarticulación. Ahora es necesario repensar la integración productiva con una visión horizontal, debido a que el gigantismo vertical ha tenido que reestructurarse para enfrentar el reto de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la innovación y la competitividad (Rodríguez Valencia, 2010).

Las organizaciones cada día más se preocupan por lograr niveles de competitividad más altos, por lo cual, la lucha de los mercados se ha intensificado, es así como múltiples académicos y estudiosos reconocen a la competitividad como una de las principales preocupaciones, sobre todo, del gobierno y de las industrias de cada una de las naciones (Porter, 1990; Ezeala-Harrison, 1999; Toh, y Tan, 1998; Lawton, 1999; Lloyd-Reason, y Wall, 2000; Cho, y Moon, 2000). Es por ende que observamos como el concepto de competitividad resulta surgido de nuevas realidades, sin embargo no es así, se asocia de manera primaria con el acrecentamiento de la sociedad y con la generación de ventajas competitivas.

Contenido

I. Planteamiento del problema

El reconocer a una región como competitiva, no siempre resulta un asunto sencillo, debido a que se discuten diversas cuestiones; así como los mecanismos sobre cómo alcanzarla. Sin duda, diversas organizaciones han establecido mecanismos diversos para medir la competitividad y de manera particular sobre las acciones que promueven desarrollo.

Se ha identificado que instituciones miden la competitividad a nivel internacional, inclusive por ciertas regiones geográficas, no obstante, no se ha detectado un indicador que nos señale el nivel de competitividad en una región específica, por tipo de empresa y sobre todo a nivel empresarial; por lo que en esta investigación se pretende efectuar una propuesta que haga aproximaciones sobre el nivel de competitividad cimentada en las dimensiones, según la literatura especializada, de la variable competitividad. Era importante, efectuar una discriminación sobre el comportamiento de las medianas empresas, puesto que nunca se hace, pues la literatura la tiende a aglutinar con las pequeñas empresas y resulta de suma importancia, establecer cuál es el rol en lo individual, en el aporte a la competitividad, por lo cual el estudio se focalizará de manera segmentada a las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán, a través de un muestreo estratificado.

Tanto en el pasado como en el presente la competitividad de países y empresas se ha sustentado en diferentes fuentes de competencias. Sin embargo, en épocas anteriores factores como el entorno y los referidos a la microeconomía no ocuparon un lugar relevante como el que tienen por estos días.

II. Objetivo de investigación.

Determinar el índice de competitividad de las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán, a través del diseño de una propuesta metodológica.

III. Objetivos específicos.

Observar el comportamiento de los resultados de innovación, resultados de mercado, resultados financieros y tecnología y maquinaria en las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia Michoacán para apreciar el nivel de competitividad.

IV. Hipótesis general.

Los resultados de innovación, resultados de mercado, resultados financieros y tecnología y maquinaria difieren significativamente en el índice de competitividad de las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán.

V. Preguntas de investigación.

¿Cuál es el índice de competitividad de las medianas empresas manufactureras de Morelia, Michoacán respecto de las dimensiones de resultados de innovación, resultados de mercado, resultados financieros, tecnología y maquinaria?

VI. Justificación de la investigación.

El estado de Michoacán se ha caracterizado por ser una zona dedicada de manera primordial a ser satisfactor de servicios, pues básicamente el núcleo de actividades productivas se colocan en este ramo; dicho análisis, se desprende de la distribución del Producto Interno Bruto (PIB) por sector de actividad económica del Estado de Michoacán (2009); en el cual se denota que el sector terciario ocupa un primer sitio respecto de los otros dos sectores, pues contribuye con más de un 68% a los ingresos de la entidad, donde se subraya la aportación de manera específica del comercio, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con un 20.44%. El sector secundario, dispuesto a la industria, ocupa el segundo lugar al proporcionar el 19.97% y donde las industrias manufactureras destacan pues aparecen en el plano con un 12.50%. En el último lugar se localiza el sector primario, donde el aporte es del 11.27%. Pensando en que la Ciudad de Morelia, Michoacán se ha catalogado por no ser una zona industrial, es imperante atender el gran porcentaje que las industrias manufactureras aportan al Producto Interno Bruto de la región, por lo que es sustancial conocer las condiciones en las cuales se desempeñan y si es posible que detectar las áreas de oportunidad de las mismas.

VII. Marco Teórico

La competitividad de los países y los negocios no se da de manera casual, ni es un privilegio de las naciones o empresas más grandes o antiguas en el mercado, es una consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de los países y sus organizaciones (Chauca M., 2000).

La competitividad de una industria es la capacidad que tienen las empresas de un sector particular para alcanzar un crecimiento sostenido respecto a sus competidores foráneos, y a nivel país será la capacidad para colocar su producción en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población. Se da a tres niveles, a nivel micro o empresarial se centra en la obtención de una mayor participación en el mercado y a obtener una mayor ganancia; a nivel Meso, se disputan los apoyos en las inversiones, exenciones fiscales y rebajas en costos de producción; y a nivel Macro el desarrollo de empresas nacionales o domésticas que puedan competir con las extranjeras (Villareal, y Villeda, 2006).

Desde la perspectiva socioeconómica, se afirma que la competitividad es el cúmulo de distintivas que son características de una región determinada, alcanzadas conforme a factores seleccionados que muestran niveles óptimos. Es conveniente reconocer y verificar los factores que son distinguidos como guías ya que en base a ellas se establece un referente, el cual permite formalizar una evaluación respecto de su posición o pertinencia. La vulnerabilidad de los entornos permite ponderar la fragilidad de los factores y emitir su juicio en base a su funcionalidad y utilidad.

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados (Rubio Bañón, y Aragón Sánchez, 2002).

Porter (2012b), señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

La competitividad se ha transformado en la principal intención de los integrantes de la sociedad de forma integral, tanto en el orden macroeconómico como en el micro, evidentemente las organizaciones acentúan sus actuaciones en este último debido a que consideran que es ahí donde se deben establecer los cursos de acción para lograr estándares de calidad más altos, lo que se ha dispuesto como un paradigma contemporáneo diseñado por un aprovechamiento óptimo de recursos y mayor penetración en los mercados.

De la Cruz, Morales, y Carrasco (2006), se apoyan en la teoría de recursos y capacidades. Solleiro, y Castañón (2005), al igual que Quiroga (2003) les brindan una importancia especial a los indicadores externos. *La Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)* (1992b), refiere a la investigación y desarrollo como aspectos importantes. Al realizar un análisis sobre los autores citados anteriormente, se puede observar en la tabla 1, que todos coinciden en un indicador común de la competitividad, este lo constituye los recursos humanos. A partir de esto, podemos deducir que éstos investigadores expresan que la competitividad empresarial radica en los aspectos internos de la organización (Saavedra G., y Tapia S., 2012).

Tabla 1. Indicadores de Competitividad Empresarial.

Indicador/autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro, y Castañón (2005)	OECD (1992b)	Quiroga (2003)
Indicadores externos			✓		✓
Tecnología	✓	✓	✓		✓
Mercadotecnia	✓	✓	✓	✓	
Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓

Capacidades directivas	✓				✓
Recursos financieros	✓	✓	✓		✓
Cultura	✓				
Calidad	✓		✓		✓
Producción		✓		✓	✓
Logística		✓			
Organización interna			✓		✓
Compras			✓	✓	✓
Investigación y Desarrollo	✓		✓	✓	✓
Interacción con proveedores y clientes				✓	

Fuente: Saavedra G., y Tapia S., (2012) con base en los autores citados.

En la literatura especializada de igual manera se destacan factores que impactan de forma positiva a las empresas y les permiten con mayor facilidad ser competitivas. Entre ellos podemos encontrar:

El mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera (Huck, y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez, y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren, y Hutchinson, 2000).

El fomento a la innovación (Viedma, 1992; Camelo, Lorenzo, Martín, y Valle, 1999; Donrrosoro, García, González, Lezámiz, Matey, Moso, y Unzuela, 2001), y las inversiones en tecnología (Álvarez, y García, 1996; Donrrosoro, *et al.*, 2001) ya que es primordial establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Viedma, 1992; Puig, 1996; Camelo, *et al.*, 1999; Donrrosoro, *et al.*, 2001). Este factor, se encuentra íntimamente relacionado con los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción (Álvarez, y García, 1996; Puig, 1996; Donrrosoro, *et al.*, 2001).

Para este estudio, se tomarán en consideración las siguientes dimensiones: Resultados de innovación (Tsai, y Ghosal, 1998; Alegre, Lapiedra, y Chiva, 2006; Chen, Zhu, y Yuan, 2004), Resultados de mercado (Tippins, y Sohi, 2003; Alegre, Lapiedra, y Chiva, 2006), Resultados financieros (Carmeli, y Tishler, 2004; Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), 2003; Tippins, y Sohi, 2003), Tecnología y maquinaria (Villarreal, y Villarreal, 2010) para determinar la actuación de la variable competitividad en medianas empresas manufactureras de Morelia, Michoacán.

VIII. Análisis y discusión de resultados.

El enfoque utilizado para la presente investigación fue el cuantitativo pues se diseñó un cuestionario, el citado, consta de dos apartados básicos, en la primera parte se solicita información general de las organizaciones, con lo que se pretende conocer el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas, así como de las personas protagónicas que dirigen las unidades productivas. En la segunda parte se proyecta conocer cual es el comportamiento de las empresas respecto de la variable Competitividad y sus dimensiones Resultados de Innovación, Resultados de Mercado, Resultados Financieros Maquinaria y Tecnología.

Tabla 2. Constructo de la Investigación.

Variable	Dimensiones	Instrumento de investigación	Reactivos
Competitividad	Resultados de Innovación	Cuestionario	9, 10, 11
	Resultados de Mercado		12, 13, 14, 15, 16, 17
	Resultados Financieros		18, 19, 20, 21, 22, 23
	Tecnología y maquinaria		24, 25, 26

Fuente: Elaboración propia, basada en el marco teórico.

A través del análisis estadístico se determinó el nivel de competitividad de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán, así como a la identificación de las dimensiones que influyen de manera significativa en su competitividad.

Con la aplicación de las encuestas a las medianas empresas manufactureras se busca conocer el nivel de la presencia de las mismas. La escala utilizada para cada uno de los reactivos fue la de Likert, donde se utilizaron los valores del 1 al 5 donde el valor máximo indica que el director general/gerente se encuentra en totalmente de acuerdo con el reactivo puntualizado y el menor apunta un desacuerdo en la totalidad.

Para uniformar los datos obtenidos, se procedió a expresarlos en términos de índices. Un índice consiste en un grupo de ítems que están combinados (habitualmente sumandos) para dar una medida de un constructo multidimensional. En este caso, cada uno de los ítems mide un aspecto o dimensión.

diferente. Los ítems pueden tener ponderaciones diferentes, dependiendo de su importancia relativa y la escala en que fueron medidos (Schoenbach, 2004).

Chauca Malásquez (2003), en su estudio de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana, para homogenizar datos, utiliza los índices para conocer el nivel de competitividad y cada una de las áreas que contemplada en su investigación, se toma este procedimiento para el presente análisis.

El índice se obtiene de dividir la puntuación obtenida por la empresa para cada variable entre la puntuación máxima correspondiente; es decir, se siguió la siguiente fórmula aritmética:

$$I = \frac{PT}{NT}$$

En donde:

I: Índice de la variable.

PT: Puntuación total obtenida por la empresa.

NT: Número total de reactivos por el valor máximo de la escala.

Es así como se procedió a obtener los siguientes índices:

Índice promedio de la Variable Competitividad: Establece la media del índice de la variable Competitividad de cada empresa, se obtiene de sumar los índices de cada una de las dimensiones de la variable, el resultado se divide entre el número total de las dimensiones.

Índice de las dimensiones de la Variable Competitividad: La variable Competitividad está integrada por 4 (cuatro) dimensiones: Resultados de innovación, Resultados de mercado, Resultados financieros y Tecnología y maquinaria. El índice se logra de efectuar una división entre el número de respuestas referidas de la empresa y la cantidad total de reactivos por dimensión multiplicados por el valor máximo de la escala.

1. Resultados de innovación 3 reactivos. Valor máximo 15 y valor mínimo 3.
2. Resultados de mercado 6 reactivos. Valor máximo 30 y valor mínimo 6.
3. Resultados financieros 6 reactivos. Valor máximo 30 y valor mínimo 6.
4. Tecnología y maquinaria 3 reactivos. Valor máximo 15 y valor mínimo 3.

Los niveles de las variables son expresados en índices, de modo que la estimación máxima es 1.00, éste se logra cuando el director general/gerente conteste a cada una de las interrogantes del instrumento con un 5, lo que nos sugerirá el patrón de conducta de las empresas respecto de las variables adoptadas.

Con el objeto de realizar una exposición más fiel del comportamiento de las medianas empresas, se procederá a efectuar una discriminación de los índices promedios de la variable y de los índices de las dimensiones de la variable. En la tabla 3, se exhiben los resultados que describen el índice promedio de la variable.

Tabla 3. Análisis del índice de la Mediana empresa, por variable estudiadas.

Tamaño de la empresa.	Competitividad.
------------------------------	------------------------

Mediana.	0.58
----------	------

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la información obtenida de los cuestionarios.

Se puede subrayar que la Competitividad en las medianas empresas presentan un índice general de .58. La dimensión de Recursos de Mercado, refleja el índice más bajo, al obtener tan solo un .5133. La dimensión Recursos Financieros presenta un .6867, lo que constituye el índice más alto de la variable.

Tabla 4. Precisión de los índices de las dimensiones de la Competitividad de las medianas empresas.

Tamaño de la empresa.	Competitividad.			
	Recursos financieros.	Recursos de mercado.	Recursos de innovación.	Tecnología y Maquinaria.
Mediana.	0.6867	0.5133	0.5467	0.5733

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la información obtenida de los cuestionarios.

Índices de Competitividad por División Industrial: Se agruparon las empresas por sus criterios de clasificación del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) (2013) y se concluyó a calcular los índices obtenidos al efectuar la sumatoria de respuestas recolectadas por el grupo de empresas dividida entre el número total de reactivos por el valor máximo de la escala.

En este apartado se procederá a obtenerse el Índice de Competitividad por División Industrial.

Tabla 5. Índice de Competitividad de las Medianas empresas por división Industrial.

División Industrial.	Descripción.	Índice de Competitividad.
I.	Productos alimenticios, bebidas y tabaco.	0.5416667
II.	Maquinaria y equipo.	0
III.	Derivados del petróleo y del carbón, industrias químicas del plástico y del hule.	0.6305556
IV.	Industrias metálicas.	0.5666667

V.	Productos a base de minerales no metálicos.	0.4166667
VI.	Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.	0
VII.	Papel, impresión e industrias relacionadas.	.758333
VIII.	Otras industrias manufactureras.	0
IX.	Industria de la madera.	0
X.	Fabricación de muebles y productos relacionados.	0

Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de la información obtenida de los cuestionarios.

En la tabla 6, se muestra un ranking de las medianas empresas encuestadas, en donde se denota la participación individual que ellas aportan al índice de competitividad de la ciudad de Morelia, Michoacán por parte de las empresas de tamaño mediano, para fines de guardar el anonimato en las mismas, se codificaron por medio de una cifra.

Tabla 6. Ranking de las empresas manufactureras de la Ciudad de Morelia, Michoacán considerando cada una de las dimensiones de la variable Competitividad.

Empresa.	Recursos financieros.	Recursos de mercado.	Recursos de innovación.	Tecnología y Maquinaria.	Ranking
55	5	2	5	5	1
45	5	3.83333333	3.33333333	3	2
15	3.66666667	3	4	4	3
47	3.16666667	3.16666667	4	3	4
13	3.16666667	1.33333333	4	4	5
57	3	2.33333333	3	3	6
25	4.66666667	4	1	1	7

40	3	2	1	2.33333333	8
50	2.33333333	2.66666667	1	2.33333333	9
48	2.33333333	1.33333333	1	1	10

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información obtenida de los cuestionarios.

Conclusiones

Se puede ultimar que el comportamiento de los resultados de las dimensiones de la variable competitividad de las medianas empresas no tienen cambios significativamente diferentes, por el contrario se pueden catalogar como un tanto homogéneos, por lo que se concluye lo siguiente:

Respecto de la dimensión correspondiente a los resultados financieros, se destaca de manera positiva los retornos de inversión así como las ventas; sin embargo, la mayoría expresa que las deudas contraídas no se han visto disminuidas de manera significativa en los últimos tres años; situación que preocupa por que los resultados obtenidos pueden ser con base a endeudamiento.

En los resultados de mercado, se encontró, que los costos de sus productos, los costos de pedidos con los proveedores, los costos de transporte con los proveedores y los costos que se generan por la producción de sus productos, son altos, afectando su competitividad, esta se convierte en un reto para las personas que dirigen las unidades productivas, pues son indicadores que se constituyen como los que más baja ponderación reciben, lo que significa que se deben de atender de forma primaria.

Respecto a la innovación, se puede concluir que los puntos álgidos son los que están relacionados con el desarrollo de productos y servicios, además que no efectúan un proceso integral de desarrollo de productos y servicios, al desatender su planificación y el desarrollo de los mismos, así como sus procesos de producción. Se detectó que los procesos son los que se han estado efectuando desde que fueron instaurados y que en realidad no se han sufrido mayor modificación, lo cual puede ser observado de tal manera que no se ha evolucionado en las formas de ejecutar los procesos.

Los resultados de la investigación indican que se le da atención al desarrollo de la tecnología y al uso de las tecnologías de la información; así como a la inversión en la maquinaria, debido a los procesos que en ella se efectúan, sin embargo, se considera que se debe colocar más énfasis en sus indicadores, pues después de la de resultados financieros fue la mejor evaluada.

Se recomienda que las medianas empresas:

Adoptar tecnologías avanzadas. Se sabe que tomará tiempo conseguir los niveles de innovación que los países industrializados poseen; no obstante, es imperante comenzar a cerrar la brecha a través de la adopción de tecnologías de punta hasta llegar el estado ideal de generación de la misma.

Coadyuvar a los procesos de investigación en ciencia y tecnología, que permitan el desarrollo de nuevas ideas y garantizar la propiedad intelectual.

Buscar fuentes de financiamiento para proyectos de investigación en innovación y tecnología propias, además del financiamiento privado.

En los resultados obtenidos, se detectan dos líneas de investigación, la primera es estudiar los motivos que originan el endeudamiento de las medianas empresas manufactureras morelianas, a pesar de contar con buenos flujos de efectivo. La segunda, es investigar porque no se está innovando en estas empresas a pesar de que su infraestructura se encuentra en condiciones óptimas para realizarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, A. (1993). The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 86-92.
- Alegre, J., Lapiedra, R., y Chiva, R. (2006). A Measurement Scale for Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9, 333-346.
- Álvarez, J. C., y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, 149-161.
- Camelo, C., Lorenzo, J. D., Martín, F., y Valle, R. (1999). *Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Carmeli, A., y Tishler, A. (2004). The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Castells, M. (2002). *La Era de la Información Vol. 1. La Sociedad Red*. Barcelona: Plaza y Janés Editores, S.A.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC). (2003). *Modelo de Medición y Gestión del Capital Intelectual: Modelo Intellectus*. Madrid: Documento de trabajo CIC.
- Chauca Malásquez, P. M. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Morelia, Michoacán: Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Chen, J., Zhu, Z., y Yuan, H. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model an Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.
- Cho, D. S., y Moon, H. C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter, Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Donrosoro, I., García, C., González, M., Lezámiz, M., Matey, J., Moso, M., y Unzueta, M. (2001). *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*. Bilbao: Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP.
- Ezeala-Harrison, F. (1999). *Theory and Policy of International Competitiveness*. Westport, Connecticut.
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, 17(1), 36-56.
- Hernández, L. (1998). *Los estudios de competitividad en América Latina y Venezuela*. Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Huck, J., y McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 90-93.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2004). *Censos económicos (2004). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2010). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (Octubre de 2013). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denuel/>

- Lawton, T. C. (1999). *European Industrial Policy and Competitiveness, Concepts and Instruments*. Macmillan Pres Ltd.
- Lloyd-Reason, L., y Wall, S. (2000). *Dimensions of Competitiveness. Issues and Policies*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *Forum empresarial*, 10(1), 42-67.
- Poder Ejecutivo Federal. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde Radica la Ventaja Competitiva de las Naciones? *Harvard Deusto Business Review Especial* 100.
- Porter, M., y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 57-68.
- Puig, P. (1996). *La competitivita de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisis de l'entorn econòmic i de las estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic*. Barcelona: ESADE.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6a. ed.). México: Cengage Learning.
- Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PyME. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- Schoenbach, V. J. (2004). Análisis e interpretación de datos. *www.epidemiolog.net*, 451-500.
- Tippins, M., y Sohi, R. (2003). It competency and firm performance: is organizational learnig a missing link? *Strategic Management Journal*, 16(1), 745-761.
- Toh, M., y Tan, K. (1998). *Competitiveness of the Singapore Economy: A Strategy Perspective*. Singapore University Press.
- Tsai, W., y Ghosal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intra-firm Networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Velázquez Pardo, S., y Macías Herrera, S. (2001). El Sistema de Autodiagnóstico Empresarial: Una herramienta para mejorar la competitividad. *Revista Contaduría y Administración*, 79-95.
- Viedma Martí, J. (1992). *La excelencia empresarial española* (Segunda ed.). McGraw-Hill.
- Villarreal, R., y Villarreal, T. (2010). *IFA La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual: inteligente en la organización, flexible en la producción, ágil en la comercialización*. México: McGraw-Hill.
- Warren, L., y Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SME's: a case study from Australia. *Journal of Small Business Management*, 86-91.
- Yusuf, A. (1995). Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 68-73.

LAS MIPYMES, IMPULSORAS DEL DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN UN ACERCAMIENTO PRELIMINAR AL PLAN DE DESARROLLO NACIONAL, ESTATAL Y MUNICIPAL.

LUCIA BELTRÁN CASTILLO

Catedrática Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

luzfe13@yahoo.com.mx

KARINA PÉREZ ROBLES

Catedrática Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

karopr@hotmail.com

ARELY GOROSTIZAGA HERRERA

Catedrática Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

gorostizaga2005@hotmail.com

Resumen

De acuerdo con cifras del INEGI México cuenta aproximadamente con un 94% de negocios que son clasificados como micro y pequeñas empresas, (MiPyME), las cuales en su mayoría son administradas por sus dueños o propietarios quienes hacen uso únicamente de su experiencia y de conocimientos básico que no le permiten enfrentar los cambios del entorno macroeconómico, lo que ocasiona una desventaja ante sus competidores. En nuestro País la integración de este tipo de empresas micro, pequeñas y medianas es casi nula o inexistente para algunas zonas.

PALABRAS CLAVE: EMPRESA, DESARROLLO, MICROEMPRESA, PLAN DE DESARROLLO

ABSTRACT

According to data from INEGI, approximately 94% of enterprises in Mexico are classified as micro and small enterprises (MSMEs), which mostly are managed by their owners or owners who make use of only their experience and knowledge that do not allow them to cope with the changes in the macroeconomic environment, causing a disadvantage to their competitors. In our country the integration of these businesses is negligible or non-existent in some areas.

KEYWORDS: BUSINESS, DEVELOPMENT, SMALL BUSINESS, DEVELOPMENT PLAN.

INTRODUCCIÓN

Para el Municipio de Chimalhuacán estas empresas existen, generando desarrollo económico político y social en el entorno inmediato, el crecimiento acelerado y la transición del un municipio rural a urbano se ha hecho presente en los últimos años; con el establecimiento y apertura de nuevas empresas, de diferentes giros, con diferentes modelos de negocios, se han generado espacios industriales, centros comerciales que hasta hace cinco años era difícil de imaginar.

Empresas de servicios comerciales, servicios bancarios, construcción, extracción, turismo, etc., ha puesto sus ojos es este antiguo Municipio mismo que ha albergado a estas empresas de manera fraternal y abierta.

Se desconoce el impacto que este crecimiento acelerado ha provocado en el Municipio, el presente trabajo intenta dar respuesta a algunas interrogantes.

OBJETIVO GENERAL

Realizar en un primer momento un análisis descriptivo de entorno general de micro, pequeñas y medianas empresas de la Zona Oriente del Estado de México específicamente en el Municipio de Chimalhuacán, tomando como base de referencia inicial el Plan de Desarrollo, Nacional, Estatal y Municipal, lo que contribuirá a conocer el impacto económico, político y social de las mismas en el Municipio que permiten o limitan su desarrollo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿El Plan Nacional de Desarrollo, El Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo Consideran a la Mi- Pymes como parte de sus objetivos prioritarios para el desarrollo?

¿Cuántas Mi Pymes Existen en el Municipio de Chimalhuacán?

METODOLOGÍA:

Este artículo, es el resultado de un primer acercamiento a las Mi-Pymes del Municipio de Chimalhuacán y forma parte del proyecto de investigación “Componentes Socio-económicos y Ambientales que limitan el Desarrollo Territorial del Oriente del Estado de México”, siendo esta una investigación mixta, cuantitativa, cualitativa, con un análisis deductivo, basada en esta primera etapa, en información documental existente sobre el tema.

I.- Acerca del desarrollo

El desarrollo económico es un objetivo principal de la mayoría de los países del mundo, es aceptada en muchos casos casi sin ninguna controversia según Ray (1998); su conceptualización es compleja. Es por ello que tanto la conceptualización del desarrollo, como la de desarrollo local, requiere de una revisión necesaria, tanto de sus antecedentes, como de su conformación histórica, lo cual no resultara ajeno a las posiciones tanto ideológicas, como políticas que sobre él se han sustentado en diferentes momentos, permeando las decisiones de los distintos agentes como resultado de una concepción particular de dichos términos.¹

De acuerdo con el escrito realizado para desarrollar el Plan Nacional de Desarrollo se mencionan los siguientes apartados que nos dan un acercamiento e intentan definir desde un contexto nacional el desarrollo;

1.- El desarrollo nacional en el contexto actual

El desarrollo nacional se enmarca en el contexto particular que viven los países en un momento determinado. Las circunstancias históricas, políticas, sociales y culturales confluyen en los retos y posibilidades para el nivel de desarrollo actual. En el caso de nuestro país, la planeación del desarrollo está encuadrada por el contexto internacional que se vive y por la historia y evolución reciente de nuestra economía.

2.- El desarrollo en el Contexto internacional

No se puede desconocer el contexto global particular que se vive en la actualidad y bajo el cual se ha diseñado el *Plan Nacional de Desarrollo*. Este contexto enmarcará, sin duda, el acontecer nacional durante los próximos años. En cuanto a la evolución económica global, basta recordar cómo la economía mundial padeció, en la llamada “Gran Recesión” de 2008 y 2009, una de sus crisis más severas desde la Gran Depresión de la década de 1930. Los mercados financieros se colapsaron, la actividad económica retrocedió a nivel global, el desempleo se incrementó a valores históricos tanto en países industrializados como emergentes, y se afectó el bienestar de millones de familias en el mundo. Hoy todavía, la recuperación es incipiente y continúan los ajustes en las finanzas de familias, sectores y países a nivel global. La recuperación económica mundial tomará varios años, e incluso lustros. El entorno internacional aún no está exento de riesgos para nuestra economía y la planeación del desarrollo nacional debe considerar puntualmente que, quizá por primera vez en nuestra historia reciente, los factores que nos podrían afectar macroeconómicamente son más de índole externa que interna.

3.- El caso de México

En México, el periodo de mayor crecimiento económico de la historia reciente (1954-1970) fue también el lapso en el que la calidad de vida de la población experimentó la mejora más significativa. En dicha etapa, el Producto Interno Bruto (PIB) registró un crecimiento promedio anual de 6.7%, mientras que el PIB per cápita aumentó a una tasa promedio anual de 3.5%. La productividad total de los factores en este mismo periodo creció a una tasa promedio anual de 4.0%. El periodo señalado se caracterizó por un modelo de crecimiento con estabilidad macroeconómica. Sin embargo, en parte por consistir en una estrategia orientada primordialmente al mercado interno, al cambiar las condiciones globales el modelo agotó su potencial para generar un aumento sostenido de la productividad. En el periodo 1970-1982 hubo cambios sustanciales en diferentes ámbitos del desarrollo nacional: los sistemas de Educación y Salud mostraron un crecimiento sin precedentes, se desarrollaron las infraestructuras eléctrica, hidráulica y de transporte del país, y se lograron avances que hoy sustentan la vida económica de México. No obstante, durante este periodo el país también experimentó diversos problemas. Por ejemplo, unas finanzas públicas deficitarias y una política monetaria que generó alta inflación, mermaron la productividad e inhibieron el crecimiento económico. Por su parte, en el periodo 1982-1994 se llevó a cabo un complicado proceso de modernización de la economía mexicana en un contexto económico adverso. La crisis de la deuda a principio de los años ochenta llevó a una caída en el PIB per cápita, en los salarios reales y en la productividad. Sin embargo, a partir de ésta se comenzó a reemplazar de manera decidida el modelo de sustitución de importaciones, para dar paso a una política económica que contempló la desestatización de la economía y una apertura comercial que tuvo como primer paso el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), e incluyó a la postre la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Durante este periodo, también se lograron avances institucionales importantes encaminados a alcanzar la estabilidad macroeconómica. No obstante, este periodo culminó con una crisis que afectó el bienestar, patrimonio y poder adquisitivo de las familias mexicanas. De esta forma, durante el periodo 1970-1995 el PIB creció en promedio a una tasa de 3.9% anual que se tradujo en un incremento promedio del PIB per cápita de únicamente 1.2% anual.

Con un alto costo para la población, México aprendió la lección de que no hay atajos para el desarrollo. Así, México ha seguido por ya varios lustros una política económica responsable que ha contribuido a la estabilidad macroeconómica del país. No obstante, el *Plan Nacional de Desarrollo* parte del reconocimiento de un hecho inobjetable: el crecimiento de la economía en las últimas décadas ha sido insuficiente para elevar las condiciones de vida de todos los mexicanos y para reducir en forma sostenida los niveles de pobreza.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

En nuestro País el eje Central del Desarrollo está plasmado en el “Plan Nacional de Desarrollo” (PND) 2013-2018, donde se menciona que “es la hoja de ruta que sociedad y gobierno hemos delineado para caminar juntos hacia una nueva etapa del país. Este documento traza los grandes objetivos de las políticas públicas, establece las acciones específicas para alcanzarlos y precisa indicadores que permitirán medir los avances obtenidos”. El PND también destaca la importancia de acelerar el crecimiento económico para construir un México Próspero. Detalla el camino para impulsar a las pequeñas y medianas empresas, así como para promover la generación de empleos. También ubica el desarrollo de la infraestructura como pieza clave para incrementar la competitividad de la nación entera.

Imagen 1: Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Las cinco Metas Nacionales

Cada una de las metas nacionales es un eje rector para el desarrollo del país mas sin embargo para el presente estudio solo mencionaremos la meta II México Incluyente y la meta IV México Próspero que en su explicación general menciona que para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos, que vaya más allá del asistencialismo y que conecte el capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social, que disminuya las brechas de desigualdad y que promueva la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía.

La presente Administración pondrá especial énfasis en proveer una red de protección social que garantice el acceso al derecho a la salud a todos los mexicanos y evite que problemas inesperados de salud o movimientos de la economía, sean un factor determinante en su desarrollo. Una seguridad social incluyente abatirá los incentivos a permanecer en la economía informal y permitirá a los ciudadanos enfocar sus esfuerzos en el desarrollo personal y la construcción de un México más productivo. Cabe destacar que para lograr estas metas el PND, propone tres estrategias transversales que coadyuven el logro de las mismas entre las que destaca para el presente trabajo la de **Democratizar la Productividad**. Que Implica llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que impiden alcanzar su máximo potencial a amplios sectores de la vida nacional.

Asimismo, significa generar los estímulos correctos para integrar a todos los mexicanos en la economía formal; analizar de manera integral la política de ingresos y gastos para que las estrategias y programas

de gobierno induzcan la formalidad; e incentivar, entre todos los actores de la actividad económica, el uso eficiente de los recursos productivos.

Democratizar la productividad significa, en resumen, que las oportunidades y el desarrollo lleguen a todas las regiones, a todos los sectores y a todos los grupos de la población. Así, uno de los principios que debe seguir el diseño e implementación de políticas públicas en todas las dependencias de la Administración Pública Federal, deberá ser su capacidad para ampliar la productividad de la economía. Cada programa de gobierno deberá diseñarse en atención a responder cómo se puede elevar la productividad de un sector, una región o un grupo de la población. La productividad no sólo se incrementa con las grandes reformas estructurales.

El proceso de crecimiento del país también se puede y debe impulsar desde los sectores privado, social, y desde todos los órdenes de gobierno. En este sentido, esta estrategia plantea que la Administración Pública Federal busque el incremento de la productividad mediante la eliminación de trabas que impiden el funcionamiento adecuado de la economía, promoviendo la creación de empleos, mejorando la regulación y, de manera especial, simplificando la normatividad y trámites gubernamentales. La eficacia deberá guiar la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Tabla 1 Estrategias y líneas de acción Transversales Relacionadas con las Mi- Pymes y su desarrollo

Estrategias y Líneas de acción transversales		Llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que limitan el potencial productivo de los ciudadanos y las empresas. Incentivar entre todos los actores de la actividad económica el uso eficiente de los recursos productivos. Analizar de manera integral la política de ingresos y gastos para que las estrategias y programas de gobierno induzcan la formalidad.
Objetivo	Enfoque Transversal	Líneas de Acción
Llevar a México a su máximo potencial	México Incluyente	Promover el uso eficiente del territorio nacional a través de programas que otorguen certidumbre jurídica a la tenencia de la tierra, reduzcan la fragmentación de los predios agrícolas y promuevan el ordenamiento territorial en zonas urbanas, así como el desarrollo de ciudades más competitivas. Reducir la informalidad y generar empleos mejor remunerados, a través de políticas de seguridad social que disminuyan los costos que enfrentan las empresas al contratar a trabajadores formales. Fomentar la generación de fuentes de ingreso sostenibles, poniendo énfasis en la participación de la mujer en la producción en comunidades con altos niveles de marginación. Impulsar la correcta implementación de las estrategias para la construcción de un México en Paz, con el objetivo de reducir el impacto de la inseguridad en los costos de operación de las empresas y productores del país.
	México en Paz	
	México Prospero	4.3.4 Apoyar la inserción exitosa de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas de valor de los sectores estratégicos de mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento y generación de empleo, de común acuerdo con los gobiernos de las entidades federativas del país. Impulsar la actividad emprendedora mediante la generación de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuados. Diseñar e implementar un sistema de información, seguimiento, evaluación y difusión de impacto de emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas. Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas. Mejorar los servicios de asesoría técnica para generar una cultura empresarial. Facilitar el acceso a financiamiento y capital para emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas. Crear vocaciones emprendedoras desde temprana edad para aumentar la masa crítica de emprendedores. Apoyar el escalamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. Incrementar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora. Fomentar los proyectos de los emprendedores sociales, verdes y de alto impacto. Impulsar la creación de ocupaciones a través del desarrollo de proyectos de emprendedores. Fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales.

Elaboración propia con base en información del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Desarrollo Regional:

Los niveles de prosperidad en México muestran grandes contrastes a lo largo y ancho del territorio nacional. Ello está íntimamente ligado a las diferentes capacidades productivas que se observan en las entidades federativas del país. Aunque tales diferencias son resultado de múltiples causas —distintos acervos de capital, por ejemplo—, sin duda un elemento que explica en buena medida las diferencias en el ingreso y, por tanto, en el bienestar de los habitantes, son las brechas en productividad presentes en el país. Así, por ejemplo, un trabajador en el estado de Nuevo León produce casi cuatro veces más que un trabajador en Oaxaca o en Chiapas.

En general, la productividad del trabajo en las 10 entidades federativas menos productivas del país es menor al 40% de la que observamos en las 10 entidades federativas más productivas. Las profundas diferencias observadas tienen un claro componente geográfico, pues la productividad tiende a ser menor en las entidades federativas del sur del país. Un elemento que explica las marcadas brechas en productividad entre las entidades federativas es la estrecha correlación que existe entre informalidad y baja productividad a nivel estatal: en las entidades federativas de la frontera norte —relativamente productivas—, uno de cada dos trabajadores es formal; en contraste, en Oaxaca, Guerrero o Chiapas, ocho de cada 10 trabajadores laboran en la informalidad. Otras razones tienen que ver con carencias en infraestructura que inhiben la participación de las empresas de algunas regiones del país en los mercados internacionales o con las marcadas diferencias en el rendimiento escolar en las entidades federativas. Chimalhuacán hasta hace algunos años representaba uno de los municipios más pobres del Estado de México, es por ello que se presenta a continuación parte de Plan Municipal de Desarrollo (PMD), y la manera en la cual se relaciona con el PND.

Plan de Desarrollo Regional 2011-2017

El documento rector de la presente Administración Pública Estatal, el Plan de Desarrollo del Estado de México, Región III Chimalhuacán Programa Regional 2012-2017 se compone de tres pilares y tres ejes transversales, y encuentra fundamento en la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

El Municipio de Chimalhuacán se encuentra ubicado en la Región III del Estado de México y en el diagnóstico de la región menciona las características específicas del Municipio, en los apartados de Gobierno progresista, Gestión Gubernamental Distintiva, Administración Pública Eficiente y Finanzas Públicas Sanas se mencionan las características concernientes a esta investigación. En la siguiente tabla se establecen sobre los cuales se trabajará las cuestiones referentes al desarrollo del Municipio.

Tabla 2 Diagnóstico de la Región

Diagnostico de la región	
Gobierno progresista	Actividades económicas y crecimiento Empleo y desempleo Infraestructura económica
Gestión Gubernamental	Proyectos de inversión pública productiva
Administración Pública Eficiente y Finanzas Públicas Sanas	Índice de factibilidad para hacer negocios

Elaboración propia con base en información de Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México y el Plan de Desarrollo Regional 2012-2017

Plan de Desarrollo Regional 2012-2017 permite Identificar las fortalezas de cada región del Estado de México e impulsarlas a través de diversos instrumentos de coordinación, colaboración, inclusión y confianza además de que permiten seguir construyendo las condiciones económicas y sociales, resultan indispensables para superar los problemas de marginación y los desequilibrios regionales. Con acciones y políticas eficaces que amplíen la infraestructura, consoliden el marco normativo y estimulen a todos los sectores productivos, el Gobierno del Estado de México ha procurado disminuir las desigualdades socioeconómicas entre las regiones y propiciar las condiciones para mejorar la calidad de vida con más y mejores oportunidades de empleo y educación.

El Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 El gobierno municipal como a toda institución pública, grandes desafíos, demandan cambios tanto en la forma de gobernar como en la manera en que la sociedad se involucra en la vida pública. El Nuevo Chimalhuacán impulsa acciones que permiten, por un lado, establecer una relación más cercana con la sociedad, y por otro, ampliar el perfeccionamiento de la coordinación del trabajo en equipo de toda la estructura de gobierno, tanto la central como la desconcentrada y la descentralizada. Asimismo, busca promover la transversalidad del quehacer gubernamental e incentivar la participación social, para fortalecer un efectivo proceso de planeación democrática que tome en cuenta la voluntad y el esfuerzo colectivo para lograr una gestión eficaz, que se materialice en un mejoramiento tangible de las condiciones de vida de la ciudadanía.

Bajo esta premisa y en estricto apego a la realidad, en el Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2013-2015 se presenta un diagnóstico de las circunstancias de carácter estatal que inciden en la políticas públicas del municipio: identificando tanto las fortalezas como las circunstancias que benefician a la acción pública, además de las áreas de oportunidad y las amenazas que pueden mermar el desarrollo del municipio.

Dicho diagnóstico confirma, que se han registrado grandes avances en el municipio, desde la llegada del Proyecto del Nuevo Chimalhuacán, mismos que han permitido disminuir la marginación, combatir la pobreza, generar más y mejor infraestructura para fomentar empleos, proveer mejores servicios públicos y garantizar la seguridad y la paz públicas. Al mismo tiempo, identifica las áreas de oportunidad donde se puede actuar para fortalecer las condiciones de bienestar, de seguridad y de igualdad, que consoliden a una sociedad más justa.

Plan de Desarrollo Municipal 2013-2015

Actualmente la sociedad vive una dinámica acelerada de transformación política, económica y social, impulsada por el desarrollo tecnológico, la masificación de la información y el conocimiento, la tecnificación de las actividades humanas, que conlleva al intercambio de roles en los sectores sociales y la polarización económica, entre otros.

El Plan de Desarrollo Municipal propone una serie de actividades encaminadas al fortalecimiento del Municipio, impulsando acciones que permiten, por un lado, establecer una relación más cercana con la sociedad, y por otro, ampliar el perfeccionamiento de la coordinación del trabajo en equipo de toda la estructura de gobierno, tanto la central como la desconcentrada y la descentralizada. Asimismo, busca promover la transversalidad del quehacer gubernamental e incentivar la participación social, para fortalecer un efectivo proceso de planeación democrática que tome en cuenta la voluntad y el esfuerzo colectivo para lograr una gestión eficaz, que se materialice en un mejoramiento tangible de las condiciones de vida de la ciudadanía.

Bajo esta premisa y en estricto apego a la realidad, en el Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2013-2015 se presenta un diagnóstico de las circunstancias de carácter estatal que inciden en la políticas públicas del municipio: identificando tanto las fortalezas como las circunstancias que benefician a la acción pública, además de las áreas de oportunidad y las amenazas que pueden mermar el desarrollo del municipio.

Dicho diagnóstico confirma, que se han registrado grandes avances en el municipio, mismos que han permitido disminuir la marginación, combatir la pobreza, generar más y mejor infraestructura para fomentar empleos, proveer mejores servicios públicos y garantizar la seguridad y la paz públicas.

En la misión del Plan de Desarrollo Municipal se menciona de manera general “ La misión que el Gobierno Municipal de Chimalhuacán 2013-2015, se ha propuesto desarrollar, está encaminada a dar continuidad a las aspiraciones del proyecto del Nuevo Chimalhuacán para satisfacer las necesidades y aspiraciones de desarrollo de los Chimalhuacanos, proporcionando servicios que eleven su calidad de vida y fortalezcan la cultura participativa entre sociedad y gobierno.

Alcanzar la máxima satisfacción de los ciudadanos, buscando siempre ser un mejor gobierno, desarrollando un adecuado ambiente de trabajo, haciendo propios los valores fundamentales de la estrategia estatal.” Como parte del discurso del C.H. Presidente Municipal Constitucional, es “Promover las pequeñas y medianas empresas a través de los proyectos productivos mediante las gestiones necesarias ante las dependencias federales e incentivar el comercio y todas las actividades económicas mediante la gestión de créditos o de apoyos económicos”. Por lo tanto la *Visión que se plantea el Gobierno Municipal de Chimalhuacán 2013-2015*; es la de aspirar a mantener un desarrollo municipal sostenido, que ha sido la aspiración fundamental del Proyecto del Nuevo Chimalhuacán que sea realista, ya que se encuentra sustentado en la capacidad de acción del Ayuntamiento, apoyando esta *Visión que se basa en vinculación con el Sistema Estatal de Planeación Democrática*, en tres pilares temáticos:

Tabla 3 Ejes temáticos de Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2013-2015

Eje temático	Características
Gobierno Solidario	Responder a las necesidades sociales, culturales y educativas de sus habitantes, a través de la gestión y consolidación de instituciones y la implementación de programas para atender a las personas.
Municipio Progresista	Promover el desarrollo económico del territorio municipal, utilizando herramientas legales y la ampliación de la infraestructura que detonen el incremento del bienestar social y generen un desarrollo dinámico del municipio.
Sociedad Protegida	Que todos los miembros del Municipio, sin distinción alguna, tienen el derecho a acceder a la seguridad en todos sus niveles y a una justicia imparcial y equitativa.

Elaboración propia, con base en información de Plan de Desarrollo Municipal de Chimalhuacán 2013-2015.

Acercamiento preliminar a Mi-Pymes en el Municipio de Chimalhuacán.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de

economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos la presente investigación se apoya en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), el cual integra un padrón de empresas a nivel nacional para promover la vinculación de negocios, muestra que en el Municipio de Chimalhuacán existen 329 empresas registradas de las cuales ofrece una ficha técnica de la empresas: Razón Social, Dirección, producto o servicio, Teléfono, número de empleados etc., las cuales utilizaremos como referencia para el siguiente acercamiento de la investigación. El SIEM contiene, un gran número de bases de datos que contienen información sobre las empresas existentes en determinada rama, sector o entidad que resultaban heterogéneas y desarticuladas. Dicha información se sustenta legalmente en el, Artículo 30 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de Enero de 2005.

a) Todos los Comerciantes e Industriales, sin excepción y obligatoriamente, deberán de registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos en el SIEM

Imagen 2: Base de datos del Sistema Empresarial del Estado de México, de las empresas registradas en el Municipio de Chimalhuacán:

Razón Social	Dirección	Estado Municipio	Oferta Demanda	Teléfono / email	Rango de Empleados	Perfil
NUEVA WALMART DE MEXICO S. DE R.L DE C.V 2013	AVENIDA AV. NEZAHUALCOYOTL N°. 172 SANTA MARIA NATIVITAS 56335	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	DULCES ENERGIA ELECTRICA	0155 58521582	51 a 250	
FIERROS Y METALES SAN FRANCISCO S.A DE C.V 2014	CARRETERA CARR. MEXICO - TEXCOCO KM 25.5 SANTA MARIA CHIMALHUACAN 56330	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	FIERRO ENERGIA ELECTRICA	0155 26138870	11 a 50	
Persona Fisica 2012	CALLE FRANCISCO I. MADERO S/N GUADALUPE 56335	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	HUEVO, LECHE ENERGIA ELECTRICA	00000 0000000	11 a 50	
Persona Fisica 2013	CALLE TAZMANIA MZ. 3 LTE. 25 ACUITLAPILCO PRIMERA SECCION 56335	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	ACEROS, MARTILLOS ENERGIA ELECTRICA	0155 51137959	0 a 10	
PESO FACIL S.A DE C.V 2013	CALLE LA PAZ S/N CHIMALHUACAN CENTRO 56330	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	PRESTAMOS ENERGIA ELECTRICA	00000 0000000	0 a 10	
Persona Fisica 2012	AVENIDA NEZAHUALCOYOTL 130 SANTA MARIA NATIVITAS 56335	ESTADO DE MEXICO CHIMALHUACAN	MATERIA LELECTRICO ENERGIA ELECTRICA	55 58524285	0 a 10	

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1> Diciembre 2014

Imagen 3: Ficha de establecimiento que nos muestra el Sistema Empresarial del Estado de México (SIEM) Diciembre 2014.

FICHA DEL ESTABLECIMIENTO					
DATOS GENERALES					
Razon Comercial	CALLE TAZMANIA MZ. 3 LTE. 25				
Domicilio	COLONIA ACUITLAPILCO PRIMERA SECCION				
Colonia o Localidad	ARCA DE NOE Y BAMBU			Código Postal	56335
Calles Colindantes	CALLE POSTERIOR CAMINO VIEJO A TEXCOCO				
Descripción de la Ubicación	Estado		ESTADO DE MÉXICO		
	Teléfono		0155 51137959		
	E mail		Del. o Mun. CHIMALHUACAN		
Página de Internet					
Cámara que registra	592: CANACO SERVYTUR TEXCOCO				
PERFIL GENERAL					
Sector Económico	COMERCIO AL POR MAYOR				
Giro	MATERIAL METALICO				
Scian	434221: COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES METÁLICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y LA MANUFACTURA				
Rango de Empleados	0 a 10				
PRODUCTOS Y SERVICIOS					
	Principales Productos o Servicios que Ofrece	Nal.	Destino	Ext.	
1	ACEROS, MARTILLOS	X			
	Principales Productos o Servicios que Demanda	Nal.	Origen	Ext.	
1	ENERGIA ELECTRICA	X			

Fuente: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ced_empresa.asp?siem_id=1501072&cadenas=0 Diciembre 2014

Imagen 4: Clasificación de empresas de acuerdo con Nacional Financiera

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	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 \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente:

<http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

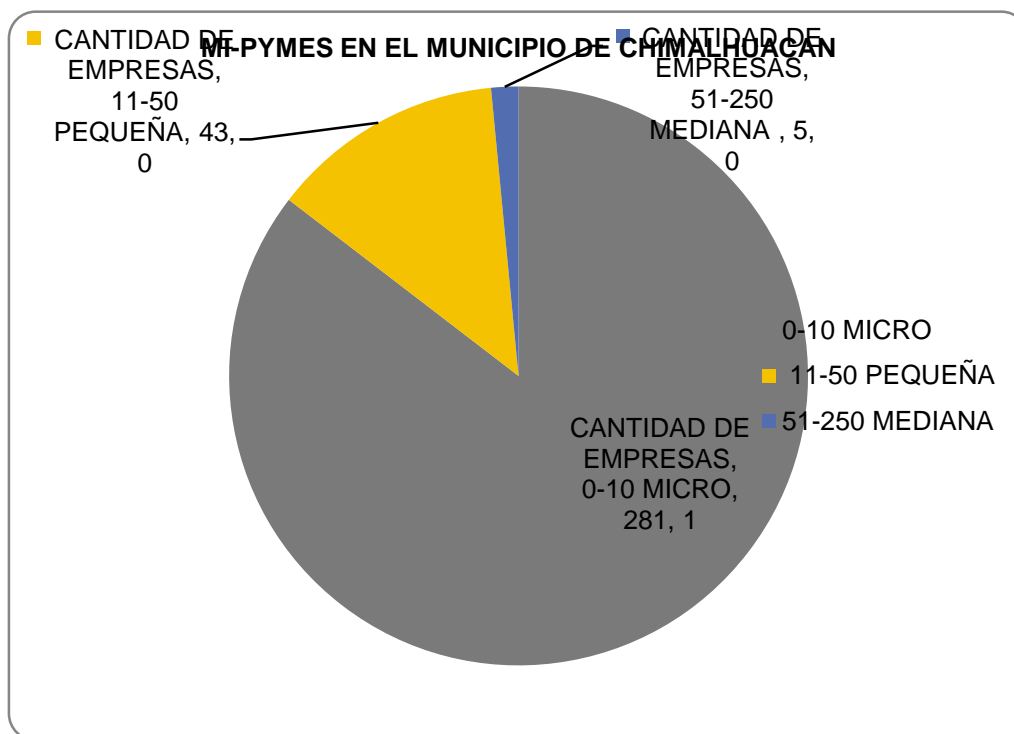
De acuerdo con esta clasificación, las empresas registradas en el SIEM en lo que se refiere al Municipio de Chimalhuacán se consideran dentro del ámbito de estudio como nos muestra la siguiente tabla:

Tabla 4: Cantidad de empresas en el Municipio de Chimalhuacán de acuerdo con el Sistema Empresarial del Estado de México (SIEM)

NUMERO DE EMPLEADOS	TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD DE EMPRESAS
0-10	Micro	281
11-50	Pequeña	43
51-250	Mediana	5

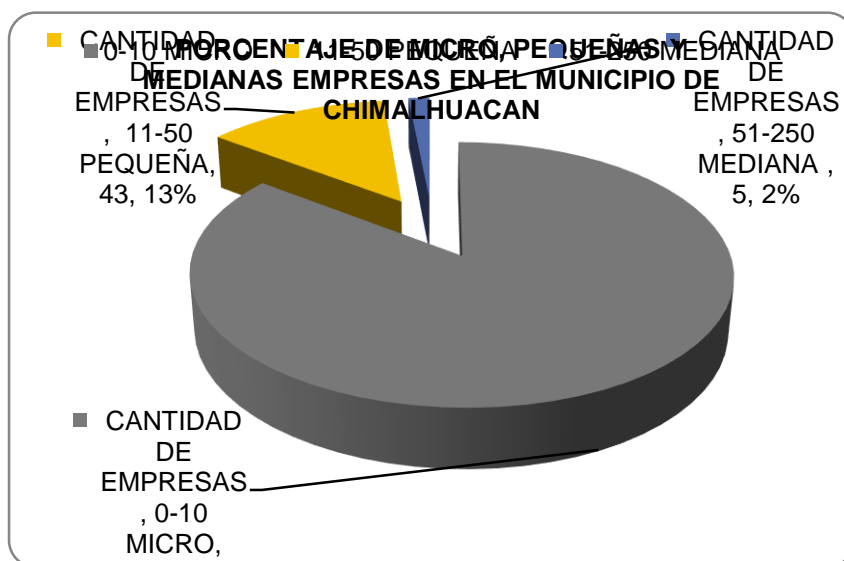
Elaboración propia con base en el Sistema Empresarial del Estado de México (SIEM) Diciembre 2014

Grafica 1: Grafica de Cantidad de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el Municipio de Chimalhuacán



Elaboración propia con base en información de Sistema Empresarial del Estado de México (SIEM) Diciembre 2014

Grafica 2: Grafica de Porcentaje de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el Municipio de Chimalhuacán



Elaboración propia con base en información de Sistema Empresarial del Estado de México (SIEM) Diciembre 2014

Conclusiones:

Diagnóstico preliminar:

En México, sus Estados y Municipios enfrentan barreras que limitan su desarrollo, nuestra nación cuenta con amplios recursos para el crecimiento. Actualmente, México está experimentando la mejor etapa de su historia en cuanto a la disponibilidad de la fuerza laboral. México es un país joven: alrededor de la mitad de la población se encontrará en edad de trabajar durante los próximos 20 años. Este bono demográfico constituye una oportunidad única de desarrollo para el país.

La inversión en capital, por su lado, se encuentra en niveles comparables al de economías que han tenido un crecimiento económico elevado en años recientes (24% del PIB). No obstante, México tiene un gran reto en materia de productividad. La evidencia lo confirma: la productividad total de los factores en la economía ha decrecido en los últimos 30 años a una tasa promedio anual de 0.7%. El crecimiento negativo de la productividad es una de las principales limitantes para el desarrollo nacional.

La productividad en México no ha tenido suficiente dinamismo como consecuencia de las crisis a las que nos hemos enfrentado y debido a que aún existen barreras que limitan nuestra capacidad de ser productivos. Estas barreras se pueden agrupar en cinco grandes temas: fortaleza institucional, desarrollo social, capital humano, igualdad de oportunidades y proyección internacional.

En el Estado de México en lo referente a este rubro de Población Económicamente activa resulta importante mencionar que la no agrícola en la entidad se ubica en 94.90%, en tanto que en la Región III Chimalhuacán es de 99.24%, con una población ocupada de 581,411 habitantes, lo que indica que a nivel regional el mayor porcentaje de población ocupada se emplea en el sector no agrícola. En lo referente a los municipios, el de Ixtapaluca registra al mayor personal ocupado en la actividad agrícola con 2,727 personas, esto es 61.79% del total regional, en tanto que el municipio de La Paz proporcionalmente ocupa menos personal en la actividad agraria con 6.05% del total regional. De esta forma, en conjunto la Región III Chimalhuacán aporta 10.31% del total de la PEA no agrícola en el Estado de México. Ello nos da un indicador preliminar que la población activo en el Municipio es alta, como lo vemos en la siguiente tabla:

Tabla 5: Población económicamente activa en el Estado de México Región III

Ámbito	Población Ocupada	PEA agrícola		PEA no agrícola	
		Población	%	Población	%
Estado de México	5,899,987	301,136	5.10	5,598,851	94.90
Región III Chimalhuacán	581,411	4,413	0.76	576,998	99.24
Chicoloapan	72,525	397	0.55	72,128	99.45
Chimalhuacán	225,235	1,022	0.45	224,213	99.55
Ixtapaluca	186,504	2,727	1.46	183,777	98.54
La Paz	97,147	267	0.27	96,880	99.73

Fuente: COLMEXIQ con base en el INEGI. *Censo de Población y Vivienda*, 2010.

Con respecto al empleo y desempleo, en 2010 la Región III Chimalhuacán registró una tasa de empleo promedio de 95%, inferior en 3.5% con respecto al 2000. De esta forma, el municipio de Chicoloapan presentó el mayor porcentaje de empleo, en tanto que el de Chimalhuacán tuvo la mayor pero en desempleo con 5.7%. De forma paralela, la tasa de empleo femenino que registraron los municipios de Chicoloapan y La Paz fue superior a la regional.

Tabla 6: Tasa de desempleo en el Estado de México Región III 2000-2010

Ámbito	Tasa de empleo		Tasa de desempleo		Tasa de empleo femenino		TCMA de desempleo 2000-2010
	2000	2010	2000	2010	2000	2010	
Estado de México	98.37	94.93	1.63	5.07	31.10	32.42	2.7
Región III Chimalhuacán	98.50	95.00	1.50	5.00	98.90	96.60	12.7
Chicoloapan	98.60	95.60	1.40	4.40	98.90	96.80	12.4
Chimalhuacán	98.30	94.30	1.07	5.70	98.90	96.40	12.9
Ixtapaluca	98.60	94.90	1.40	5.10	98.90	96.30	13.4
La Paz	98.40	95.20	1.60	4.80	98.90	97.00	12.0

Fuente: COLMEXIQ con base en el INEGI. *XII Censo General de Población y Vivienda*, 2000; y *Censo de Población y Vivienda*, 2010.

Como se puede percibir, el Plan de Desarrollo Municipal, pretende contribuir al logro de los objetivos marcados en el Plan Nacional de Desarrollo el ámbito de estudio es amplio para desarrollar la siguiente etapa de la investigación, que nos permitirá identificar el impacto que esta Mi.Pymes en el desarrollo del Municipio.

Bibliografía

1. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
2. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México y el Plan de Desarrollo Regional 2012-2017
3. Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015

Paginas consultadas

4. http://www.siem.gob.mx/siem/que_es.asp?sec=1 Diciembre 2014
5. <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html> diciembre 2014
6. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_p_eque_mediana.pdf diciembre 2014

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MIPYMES
RESTAURANTERAS Y HOTELERAS DE ZIHUATANEJO, GRO.**

QUE PRESENTA:

MARLENE MIRALRÍO LÓPEZ

Instituto Tecnológico de la Costa Grande y UnADM, México

miralriomarlene@hotmail.com

CONTENIDO GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

PALABRAS CLAVE

I.- INTRODUCCIÓN

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

III.- OBJETIVOS

III.1.- GENERAL

III.2.- ESPECÍFICOS

IV.- MARCO TEÓRICO

IV.1.- GENERALIDADES

IV.2.- CONCEPTOS BÁSICOS

V.- HIPÓTESIS

VI.- METODOLOGÍA

VI.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

VI.2.- DISEÑO

VI.3.- UNIVERSO DE ESTUDIO

VI.4.-TAMAÑO DE LA MUESTRA

VI.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

VII.- RESULTADOS

VIII.- CONCLUSIONES

IX.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación en micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras y hoteleras (MIPYMES) ubicadas en Zihuatanejo, Gro. El motivo que originó esta propuesta fue debido a que dichas empresas representan gran participación en la economía local y se tuvo la inquietud de conocer las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; se aplicó un cuestionario a 66 gerentes o propietarios, quienes indicaron la percepción respecto a la situación empresarial de las condiciones organizacionales siguientes: 1.- Gestión empresarial, integrada por los factores: Planeación, organización, integración y dirección; 2.- Calidad, atención y servicio al cliente; 3.- Tecnología y, 4.- Capacitación, entrenamiento y desarrollo. Se utilizó el diseño no experimental, transeccional y descriptivo. Determinados resultados indicaron que en la mayoría de las empresas, no se ha realizado diagnóstico de necesidades de capacitación y habrá que valorar el desempeño de los trabajadores, aunado al hecho de que los conocimientos que frecuentemente necesitan los empleados, son: calidad en el servicio, trabajo en equipo y liderazgo.

ABSTRACT

This research work was conducted by analyzing training needs involving micro, small, and medium restaurant hotel enterprises (MSME) located in Zihuatanejo, Guerrero. The purpose of this analysis was due to the active presence of these enterprises in the local economy, so it was necessary to know the lacking of knowledge, skills and attitudes of the employees in order to meet the diverse needs in many areas. Sixty-six restaurant hotel managers or business owners were survey respondents; they shared their views on the current situation. The results showed important information about the organizational conditions, as well as general weaknesses regarding criteria aspects: 1.-Business management: including the following elements: planning, organization, integration and direction; 2.-Quality, attention, and customer service; 3.-Technology and 4.-Training, capacitation, and development. A transactional, descriptive, and a non experimental research design was made to obtain the results, the data revealed that in most of the enterprises a capacity needs diagnostic is not been done so the performance of the employees has to be taken into account. The research also showed that concepts such: service quality, team work and leadership is the knowledge the employees are in constant need of.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico, capacitación, competitividad, servicio, MIPYME.

I.- INTRODUCCIÓN

La detección de necesidades de capacitación, implica el efectuar un análisis de la problemática generada en este entorno turístico, con la finalidad de realizar un bosquejo respecto a cuáles son las problemáticas que se pueden resolver desde la perspectiva de la capacitación y determinar las áreas prioritarias de atención, así como reconocer las debilidades en cuanto a conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal; desde el nivel de ocupación organizacional de valoración de necesidades de capacitación (que es el que se abordará en esta investigación), se llevará a cabo un estudio para identificar las principales problemáticas, carencias y/o limitaciones de las empresas que se abordan para este trabajo en específico. La capacitación es una línea de trabajo que permite generar cambios, orientados hacia el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores y que pudieran impactar en el alcance de los objetivos estratégicos; se considera que existe una relación directa entre el nivel de capacitación y la calidad en el desempeño de las funciones de los colaboradores, por lo que de inicio uno de los elementos fundamentales en la capacitación, es identificar claramente cuál es la situación actual, qué se requiere, a quién se va a orientar, cuáles serán los contenidos y el impacto que se generará, porque debe contemplarse que es una inversión y no un gasto.

La temática de la competitividad empresarial de las MIPYMES, es un tópico que se ha dejado de lado por la perspectiva enfocada a buscar la prestación de servicios que en el corto plazo represente ingresos y que constituya el soporte para cubrir los costos de operación; en Zihuatanejo, Gro, el primer lugar de ingresos para los habitantes está integrado en el sector terciario, según datos del Plan de Gobierno 2012-2015, Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Gro (p.10), el 71% de la Población Económicamente Activa trabaja en este sector que está constituido por comercio, servicio y transporte. Las empresas integran diversos objetivos en lo general: alcance de beneficios integrales, mejoría de la productividad, incremento de la participación en el mercado, entre otros, sin embargo, las microempresas, pequeñas y medianas subsisten en gran medida sin mayor cantidad de elementos formales que representen una fuente de solvencia en cuanto a asuntos de la gestión empresarial; dentro de sus recursos, debieran considerar al elemento humano y sus necesidades de capacitación; en este destino, una de las características principales de las MIPYMES restauranteras y hoteleras, es la inexistencia de instrumentos que coadyuven a que los trabajadores están capacitados en áreas que tienen que ver sobre todo con atención al cliente y que ello genere un mejor servicio, esta situación se ha venido agudizando sobre todo del último lustro a la fecha, en virtud de que por las características de este lugar de playa (en ubicación en particular) ha fluido el denominado turismo social, el cual procede de los Estados de Michoacán y Guanajuato, primordialmente, quienes en sus lugares de origen rentan autobuses para obtener el servicio de transporte y movimiento en el trayecto del hotel a las playas en las que permanecen días disfrutando del sol, mar y de la arena; dos de los servicios básicos que el turismo (no sólo el de corte social) requiere, es de alimentación y hospedaje y se pretende hacer la valoración, generando un diagnóstico que se obtenga a través de un instrumento de investigación.

(cuestionario) que se aplicará a gerentes o propietarios de las organizaciones objeto de la muestra representativa del universo empresarial en estas dos actividades con enfoque turístico. Derivado de esta situación, surge implícita la necesidad de determinar las condiciones organizacionales y los requerimientos de capacitación de los empleados restauranteros y hoteleros de las MIPYMES de Zihuatanejo, Gro; también se pretende conocer cuáles son las áreas de necesidad de capacitación al tener un elemento enfocado y sistematizado que coadyuve a generar la estimación de requerimientos de la demanda de capacitación; esta problemática de estudio se integra para indagar el comportamiento de la situación y determinar el impacto que tiene la capacitación en las organizaciones de esta índole; en esta investigación se parte del supuesto de que el recurso humano es una arista básica que define un componente estratégico para alinear la cimentación del camino hacia la búsqueda de la productividad en este destino e integrar un servicio de calidad para la competitividad y delinear las condiciones que se orienten con principios sólidos para estar en condiciones de atraer un segmento de mercado con perfil que no sólo sea de turismo social, sino que sean turistas con capacidad económica y con estilo de vida para generar ingresos suficientes para integrarse como un pilar del crecimiento y desarrollo económico de la localidad; con esto, de manera directa, se podría minimizar el problema de la hotelería informal o del curricanaje (buscadores de turistas) que se ubican en las calles y que llevan al visitante de bajo poder adquisitivo para vacacionar (sobre todo) a lugares que pudieran no tener las condiciones higiénicas, de seguridad y de confianza como con los que cuentan los hoteles y restaurantes que se ubican formalmente en Zihuatanejo, Gro y que están legalmente constituidos, generando con esto, competencia desleal errónea imagen para este destino turístico. La capacitación es un proceso que en las empresas desempeña funciones que tienen que ver con la formación y el desarrollo de los trabajadores y esto de manera directa, se refiere al mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes, redundando en beneficios acotados en rendimiento, productividad, eficacia y eficiencia en las empresas, porque se podría mejorar el ambiente laboral y los colaboradores pueden ser más competentes para el desarrollo de las actividades del servicio que se brinda a huéspedes y comensales en las micro, pequeñas y medianas empresas. La detección de necesidades es una fase compleja en el proceso de capacitación, por el hecho de que necesita investigar cuáles son los requerimientos reales y prioritarios que en este caso caracterizarán a las micro, pequeñas y medianas empresas, especificando conocimientos, habilidades y actitudes que deben contemplarse para mejorar la operatividad de los trabajadores de hoteles y restaurantes ubicados en Zihuatanejo, Gro.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Zihuatanejo, Gro, es un lugar en el cual la actividad principal de ingreso es el turismo, sin embargo, aproximadamente desde el año 2005 se ha ido deteniendo el crecimiento y progreso, generando con ello la disminución del turismo de alto poder adquisitivo que antaño visitaba este destino de playa, lo cual sin lugar a dudas ha impactado en la operatividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en las cuales, la preocupación básica de los empresarios ha sido cómo hacer frente a esta situación y poder cubrir al menos los costos de operación, lo que ha desencadenado que los ingresos no permitan invertir en el desarrollo, por lo que se ha dejado de lado el enfoque al recurso humano, trayendo como consecuencia la inexistencia o disminución de la capacitación de los prestadores de servicios turísticos que laboran en hoteles y restaurantes, específicamente; ante esta situación, la temática de detección de necesidades de capacitación por parte de los empresarios se ha dejado de lado, no obstante la importancia que tiene para mejorar: productividad, calidad, competitividad, eficacia y la eficiencia debido a la naturaleza eminentemente turística; no existe estabilidad ni permanencia entre el personal y, el empresario no ha podido constituir a la capacitación como ventaja competitiva para

fortalecimiento de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes; se realiza actividad cotidiana y operativa de manera empírica; aunado a esto, se encuentra marcada la afluencia del turismo social de bajos recursos económicos, el cual no aporta ingresos sustanciales para las empresas y merma la disponibilidad de recursos para capacitación; en seguimiento a política turística, existen dependencias tales como la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR), organización gubernamental del Gobierno del Estado de Guerrero, la cual a través de personal especializado, imparte pláticas y cursos básicamente de corta duración en temáticas de turismo, siendo beneficiados algunos trabajadores, sin embargo, no se realiza a libre demanda ni de manera formal la identificación de necesidades de capacitación, con lo cual no se le da realce al énfasis en la calidad del servicio desde este ámbito. El problema se dimensiona por lo tanto, en que se sugiere considerar como eje estratégico, la identificación y valoración de las necesidades de capacitación, para diseñar planes, acciones y programas que coadyuven a robustecer el servicio turístico en MIPYMES restauranteras y hoteleras para que se precise el mayor énfasis en la competitividad en este destino y estar en condiciones de poder atender las necesidades de un turista cada vez más exigente y demandante de servicios de calidad que tengan la capacidad económica dejar recurso en esta zona turística, el cual ya no ha estado visitando Zihuatanejo, Gro; por lo tanto, debiera generarse una oferta redimensionada con servicios que hagan que el turista gaste más en hospedaje y alimentación, porque la afluencia del turismo internacional ha ido disminuyendo; no existe la cultura de aplicación de criterios de calidad en hospederías ni en restaurantes; en el caso de los hoteles, (los primeros que surgieron y que aún subsisten) tienen la característica de haber sido creados principalmente en su mayoría, por propietarios de este lugar y, actualmente, al hospedarse clientes estrictos que buscan relación entre el precio que pagan por noche en habitación con el servicio que reciben, se puede correr el riesgo de no cubrir las expectativas, que tomen decisiones radicales: cambiar de hotel o ya no regresar en las próximas vacaciones que planeen acudir a un destino de playa, por lo que es menester que en el diagnóstico de necesidades de capacitación se pudiera establecer de manera sistemática si es que los empresarios contemplan que los empleados debieran capacitarse en lo que se denomina aspectos intangibles del servicio: trato de los colaboradores, ambiente que se perciba en el lugar, la amabilidad, la rapidez, la cordialidad en la atención. En el caso del servicio de alimentación que se brinda en los restaurantes, al igual que en hoteles, debe analizarse a través del diagnóstico, los requerimientos del personal para que el turista perciba relación directamente proporcional entre lo que paga con lo que le ofrecen (no sólo el platillo), sino también el despliegue de elementos intangibles, ya que por ser destino turístico, la gastronomía enfocada a pescados y mariscos es peculiar, pero se debe realizar un análisis de lo que en capacitación requieran los colaboradores que están en contacto directo con el cliente, por lo que el elemento humano es uno de los componentes esenciales para adicionar valor de manera directa a un servicio, particularmente el turístico: la mejoría deberá redundar en formación de juicios de valor positivos por parte del cliente que recibe un servicio turístico en los tipos de empresas que aborda esta investigación, razón por la cual la alta gerencia debe poner especial énfasis en detectar necesidades del personal, como primer componente del proceso para lograr la satisfacción del turista y lograr que Zihuatanejo, Gro, sea competitivo bajo esta línea de abordaje que es una propuesta en el rubro de capacitación.

III.- OBJETIVOS

III.1.- GENERAL:

Realizar un diagnóstico para determinar cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano que labora en micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro, valoración desde la óptica de la alta gerencia.

III.2.- ESPECÍFICOS

Conocer cuál será la mejor forma de capacitación que se considera viable en la alta gerencia de las MIPYMES restauranteras y hoteleras, para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los clientes.

Determinar cuáles los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los colaboradores de las MIPYMES restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro.

IV.-MARCO TEÓRICO

IV.1. GENERALIDADES

Actualmente, las MIPYMES, deben procurar en primer lugar tener definidos objetivos y permitir que los esfuerzos se orienten hacia diferentes componentes: empleados, clientes, directivos, sin embargo para lograr esto, es necesario disponer de una serie de elementos administrados adecuadamente (Arias, 1980), siendo uno de dichos elementos los humanos, los cuales pueden permitir ayudar a que se perfeccione el trabajo que cada empleado realiza. Uno de los factores que afecta la gestión del personal, es la capacitación, la cual de acuerdo con Frigo (2007): Es definida como toda actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimientos o conducta de su personal, respondiendo a las necesidades, pretende perfeccionar a sus colaboradores, de acuerdo con sus metas definidas, en términos de las funciones de cada empresa. Dentro de los objetivos de la capacitación, se encuentran el generar para la empresa personal altamente calificado en situación inherente a destreza, conocimientos y habilidades; desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa; perfeccionar el desempeño en cada puesto, tarea o actividad; mantenerse actualizado ante los cambios incesantes y rápidos del entorno; organizar información correcta y mantener un ambiente cordial mediante un trabajo de integración y de relaciones humanas armoniosas. Johnson (2007). También se pretende generar como objetivos: minimizar los riesgos de trabajo y de manera global, intervenir en el mejoramiento de la calidad, productividad, competitividad, eficacia y eficiencia en las empresas.

De acuerdo con Siliceo (2006), los propósitos fundamentales de la capacitación, son:

Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización; clarificar, apoyar y consolidar los cambios de la organización; elevar la calidad del desempeño; resolver problemas; habilitar para una promoción; inducción y orientación del personal de nuevo ingreso a la empresa; ctualizar conocimientos y habilidades.

Edgardo Frigo (2007) indica que la capacitación a empresas se puede llevar a cabo en distintos ámbitos, pero se utilizan en las siguientes áreas:

- **Inducción:** Es la información que se proporciona a los empleados de nuevo ingreso, normalmente la lleva a cabo el supervisor correspondiente del área en la cual va a laborar el nuevo integrante de la empresa.
- **Entrenamiento:** Éste, con frecuencia se puede llevar a cabo en el mismo puesto de trabajo y cuando se requiere incrementar el nivel de conocimientos, destrezas o habilidades del personal a nivel operativo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso, el cual consiste en evaluar las necesidades de formación y de entrenamiento, valorando para tal efecto, de manera objetiva las competencias requeridas; de conformidad con Carnavale (1996), la capacitación optimiza el desempeño en el trabajo, lo cual incluye mejoría en la carrera profesional y en las expectativas del personal que labora en cada empresa; dentro de la capacitación es válido fortalecer la retención además de crear experiencias sustentadas en las necesidades presentes. La detección de necesidades de capacitación constituye la generación de un estudio de la problemática identificada, que incorpore el nivel de ocupación laboral para determinar los problemas o situaciones que pueden ser abordadas por el ámbito de la capacitación, para fij

las secciones prioritarias de atención, identificar en los colaboradores cuáles son las carencias de conocimientos o de habilidades y cuáles actitudes o valores han de ser fortalecidas para que mejore el desempeño y que el usuario perciba calidad en el servicio que han recibido al acudir en calidad de clientes a las empresas del sector hotelero y/o restaurantero. La metodología que se sugiere para la detección de necesidades de capacitación consiste en:

1.- Generar las especificaciones ideales para cada puesto de trabajo.- Este elemento consiste en que por cada función o puesto, se haga un despliegue de los recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos que se requerirán en forma óptima, así como de los conocimientos, habilidades y actitudes que sean las requeridas para operar con eficiencia en todo momento: será el perfil y descripción del puesto.

2.- Determinar cuáles son las condiciones reales en las que opera cada trabajador en forma individual y en el desempeño del puesto que tiene.- En este ámbito, se valorará cómo es el puesto de trabajo, la apreciación real de cada trabajador,

3.- Comparación de las condiciones ideales contra las reales.- En este momento, se estará en condiciones de hacer un comparativo del ideal que se maneja en la descripción y perfil ideal del puesto a que se hace referencia en el punto 1 de esta metodología respecto a las condiciones reales que arroje la revisión de cómo trabaja cada colaborador dentro de la empresa.

4.- Delimitar y diseñar estrategias.- Este elemento se refiere a la especificación de acciones para generar prioridades de capacitación en función de los objetivos a alcanzar, mejoría de acción: determinar qué contenidos o temáticas y quién(es) serán sujetos de capacitación.

5.- Elaborar y presentar el informe de resultados.- Este aspecto deberá integrar los resultados obtenidos, condiciones de operación, sugerencias, conclusiones y líneas de trabajo para generar un plan de capacitación, implementarlo y sistematizar la evaluación del mismo derivado de la capacitación aplicable en la empresa.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, indica la revisión de condiciones organizacionales (análisis situacional de la empresa, determinando las debilidades generales que representa más necesidad de la capacitación); ocupacionales (análisis del puesto, para establecer los requerimientos, en función de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes); e individuales, esto se refiere a estipular quiénes requieren capacitación y en qué temática; los factores que originan necesidades de capacitación, son: expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados; puesta en marcha o modificación de métodos y/o de procesos de trabajo; actualización de tecnología, de equipo, de instalaciones y de materiales de la empresa; ofrecimiento de nuevos servicios. La valoración o el diagnóstico de necesidades de capacitación es un estudio específico que se realiza en la empresa para establecer cuál es el requerimiento de conocimientos, de habilidades, de actitudes y de destrezas. Los resultados que arroja pueden ser: ¿en qué capacitar?: se refiere a objetivos generales y específicos; ¿a quién?, implica la identificación clara de la cantidad de personal a capacitar y los atributos que deberán tener. ¿Cuánto?, representa en qué cantidad y profundidad se aplicarán los conocimientos; ¿cuándo? indica en qué momento se dará la capacitación.

IV.2 CONCEPTOS BÁSICOS

En función del costo de la capacitación y para maximizar el beneficio de esta inversión en las empresas, Werther(1995) indica que sugiere hacer una detección de necesidades de capacitación para que “ se establezca un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que se necesitan enfrentar”, según González Cornejo (2001): El diagnóstico de necesidades de capacitación es un “ proceso

permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables, existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos del puesto “. Identifica la especificación de existencia de problemas en las empresas.

La capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Arias Galicia (2006). La capacitación: se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a los problemas, según Craig Roberto (2003). La capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura, que le permita mantener en forma permanente el potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro. Ramírez Cavassa, César (2001). La capacitación tiene un significado más amplio: incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta tónica, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. Reyes Ponce Agustín (2000). La capacitación es el proceso mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que permitan un mejor desarrollo del trabajo.

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, “la capacitación es la acción de hacer apto a alguien o de habilitarle para algo” Según Whitehill (2006) “La capacitación significa preparar a la persona para el puesto, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; el propósito de la educación es preparar a una persona para el ambiente, dentro o fuera de su trabajo. Para Siliceo (2006): “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

V.- HIPÓTESIS

A mayor seguimiento en el control de la rotación y ausentismo del personal, mayor es la realización de diagnóstico de necesidades de capacitación en MIPYMES restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro.

VI.- METODOLOGÍA

VI.1.-TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es descriptivo de enfoque cuantitativo, ya que se recolectaron elementos o componentes sobre aspectos que tienen que ver con la valoración que coadyuve a determinar la situación actual que prevalece en las empresas hoteleras y restauranteras micro, pequeñas y medianas, establecidas en Zihuatanejo, Gro y con la información se realizó el análisis y cuantificación de la misma; de conformidad con Hernández, Fernández y Baptista (2003): “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

También, esta investigación es cuantitativa, en virtud de que se necesita determinar la magnitud de los datos que se han examinado, lo cual se fundamenta de conformidad con Hernández, Fernández y Baptista (2003) :“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”.

VI. 2.- DISEÑO

Para efectos de esta propuesta, el diseño de investigación es de tipo no experimental, transeccional y descriptivo porque el fenómeno es abordado para su estudio tal como se presenta en estado natural para su posterior análisis, en este caso es para conocer a través de categorías integradas en un cuestionario, la condición actual que caracteriza a lo que respondieron en el primer semestre del 2015 (horizonte de tiempo único acotado, por este motivo es que se define como transeccional) respecto a cuál es la valoración de necesidades de capacitación, lo que generó un diagnóstico para determinar total y estratégicamente la opinión de la alta gerencia de los elementos cuestionados. La manera en la cual se llevó a cabo este diseño fue a través de la selección y ubicación de los sujetos a abordar: propietarios o gerentes generales de restaurantes y hoteles correspondientes a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) hoteleras y restauranteras de Zihuatanejo, Gro; se pretendió conocer cuál es la opinión que tienen respecto a los elementos cuestionados en términos solicitados en las tres secciones del cuestionario de investigación.

VI.3.- UNIVERSO DE ESTUDIO

En esta investigación, se contempló integrar a las empresas micro, pequeñas y medianas que son restaurantes y hoteles en Zihuatanejo, Gro y que están enfocadas a brindar servicios turísticos en mayor magnitud; para determinar este universo, se recurrió a fuentes de datos tales como a la Asociación de Hoteles de Zihuatanejo y a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), así como a revisión de campo y llamadas telefónicas para corroborar la actualización de la información de manera vivencial; esta actividad se realizó durante el mes de enero de 2015; durante los periodos de febrero de 2015 y hasta la primer semana de junio de este mismo año, se realizó la aplicación del cuestionario a gerentes o propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras y hoteleras, quienes pidieron el manejo anónimo de la información; se contempló un universo de 79 empresas en total.

VI.4.- TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la realización de esta investigación y en seguimiento a lo que se integró previamente en el apartado IV.3. Universo de estudio, se consideró a 79 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que son tipificada como hoteles y restaurantes ubicados en Zihuatanejo, Gro; se utilizó el método de muestreo aleatorio simple por enfoque cuantitativo, integrando lo siguiente:

DATOS:

Z= Es el intervalo de confianza. Con una proporción del 95%, el valor es de 1.96.

p= Es la probabilidad de éxito o porcentaje de la población que es favorable al fenómeno estudiado, cuando no se conoce con exactitud la probabilidad de éxito, se considera $p = 50\% = 0.5$ (probabilidad de éxito).

q= Representa la probabilidad de fracaso. La fórmula es $q = 1 - p$ $q = 1 - 0.5$ (probabilidad de fracaso).

N= Es la población = 79 micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras y restauranteras.

E= Margen de error de la investigación. $E = 5\% = 0.05$

FÓRMULA:



$$n_0 = \frac{(Z)^2 (p) (q)}{(E)^2}$$

(E)²

DESARROLLO DE LA FÓRMULA:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) = 0.9604}{(0.05)^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

APLICACIÓN DEL FACTOR DE CORRECCIÓN:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

1 + n₀-1

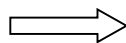
N

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{79}}$$

$$n = \frac{384.16}{5.85}$$

5.85

n = 65.66



n = 66 = Número de gerentes/ propietarios de MIPYMES restauranteras y hoteleras a considerar.

VI.5.- INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para esta investigación se empleó el cuestionario como instrumento de recogida de información, se aplicó a gerentes o propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro; se distribuyó este elemento en tres secciones: 1.- Cuadro de datos generales (se consideraron componentes tales como: tipo de empresa, rango de número de empleados; edad de quienes respondieron; sexo); 2.- se desarrollaron

cuestionamientos para valorar las condiciones organizacionales (para que con los resultados se pudiera efectuar un análisis situacional de la MIPYMES hoteleras y restauranteras en su conjunto); los rubros a evaluar fueron: 1.- Gestión empresarial (1.1. Planeación; 1.2. Organización; 1.3. Integración; 1.4. Dirección); 2.- Calidad, atención y servicio al cliente; 3.- Tecnología; 4.- Capacitación, entrenamiento y desarrollo; la opciones de respuesta se integraron en escala de Likert con las denominaciones: siempre, casi siempre, a veces, muy pocas veces y nunca; hubo una tercer sección del cuestionario, en la que se integraron 4 preguntas (1 con respuesta dicotómica y tres de opción múltiple).

VII.- RESULTADOS

Como resultado de la investigación y del análisis de los datos que se respondieron en el cuestionario, se muestra a continuación la información en tablas, posteriormente el comentario de las mismas y un tercer despliegue, la gráfica para cada componente; se adiciona lo conducente a las tres secciones del instrumento de investigación que se empleó para identificar las necesidades de capacitación en las empresas ya señaladas en este informe:

Tabla 1.- Tipo de empresas

Tipo de empresa	Frecuencia	%
Hotel	30	45
Restaurante	36	55
Total	66	100

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Tabla 2.- Intervalo de empleados

Rango	Frecuencia	%
0 - 10 empleados	48	73
11-50 colaboradores	16	24
51-100 empleados	2	3
Total	66	100

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Tabla 3: Posición laboral en la empresa

Cargo	Frecuencia	%
Propietario (a)	42	64

Tabla 4: Rango de edad de empresarios

Intervalo de edad en años	Frecuencia	%
26- 35	18	27
36- 45	40	61
46- 55	6	9
56 – 65	2	3

Gerente General	24	36
Total	66	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación

Del total de empresarios abordados, 47(71%) son hombres y 19 (29%) son mujeres.

Respecto a las variables que se abordaron en el cuestionario para valorar cuáles son las necesidades de capacitación en estas empresas, se encuentran: 1.- Gestión empresarial que está integrada por 1.1.-Planeación; 1.2. Organización; 1.3. Integración y 1.4. Dirección; 2.- Calidad, atención y servicio al cliente; 3.- Tecnología y 4.- Capacitación, entrenamiento y desarrollo), los resultados generaron lo siguiente:

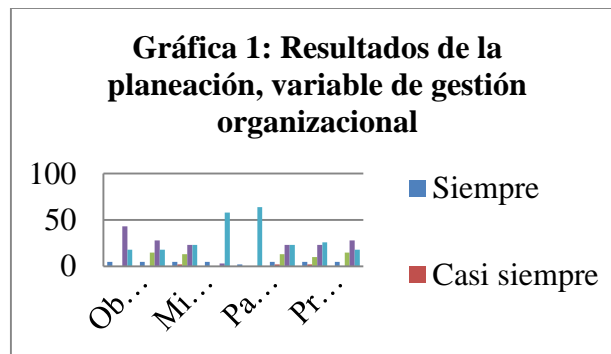
Tabla 5: Respuestas absolutas y en valor porcentual de los ítems para el aspecto de planeación integrado en la categoría de gestión empresarial.

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Tiene declarados objetivos y metas a largo plazo?	5	8%	0	0%	0	0%	43	65%	18	27%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existen metas por escrito en áreas de trabajo?	5	8%	0	0%	15	23%	28	42%	18	27%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Están declarados por escrito la misión y visión y son conocidas por el personal?	5	8%	2	3%	13	19%	23	35%	23	35%

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay planes para alcanzar los objetivos y metas?	5	8%	0	0%	0	0%	3	4%	58	88%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe participación de todo el personal en los planes?	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	64	97%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay políticas establecidas por escrito en esta empresa?	5	8%	2	3%	13	19%	23	35%	23	35%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existen procedimientos por escrito para realizar las actividades?	5	8%	2	3%	10	15%	23	35%	26	39%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay indicadores para alcanzar las metas y objetivos?	5	8%	0	0%	15	23%	28	42%	18	27%

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Comentario: En esta primera categoría denominada *planeación* que integra la gestión empresarial, se puede observar en términos de Tabla 5, las opciones de respuesta que imperan son: muy pocas veces o nunca: en 18 MIPYMES (27%) nunca han establecido metas u objetivos (ítem 1); en 23(34%) nunca han definido misión ni visión (ítem 3); 58 microempresarios (88%) notificaron que nunca ha definido planes para alcanzar objetivos (ítem 4); 64(97%) respondieron que nunca ha habido participación del personal en el diseño de los planes (ítem 5); en 23(35%) nunca ha habido políticas de operación (ítem 6); en 26 (39%) MIPYMES se indicó que no hay procedimientos para las actividades (ítem 7) y en 18(27%) no se generan indicadores para obtener metas y objetivos (ítem 8).



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

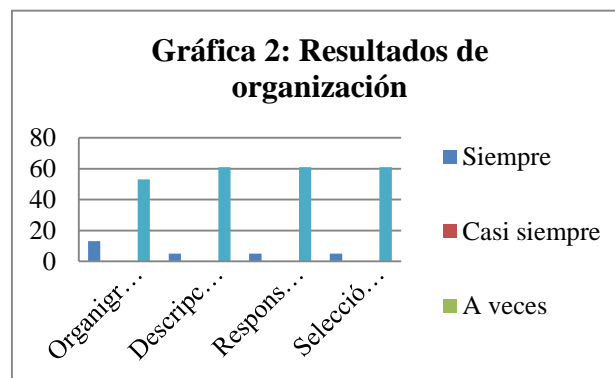
Tabla 6: Integración de respuestas de frecuencia absoluta y porcentual del aspecto organización correspondiente a gestión empresarial.

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿En esta empresa hay organigrama general?	13	20%	0	0%	0	0%	0	0%	53	80%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe por escrito la descripción de puestos?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Está claramente determinada responsabilidad de cada puesto?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿La selección del personal está en función de los requerimientos del puesto?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Comentario.- En la Tabla 6 se puede ver que en la valoración de organización, se da una marcada tendencia a lo que señalaron los respondientes: En los ítems de descripción de puestos, en determinación de responsabilidades y en la elección de colaboradores en función de requerimientos, en cada uno de ellos por separado, 61(92%) indicó que nunca se ha contado

con estos elementos; en cuanto al organigrama, del total que respondió, 61(92%) notificó que nunca ha existido organigrama. Los datos se visualizan en la Gráfica 2:



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Tabla 7: Datos de integración dentro del análisis de gestión organizacional.

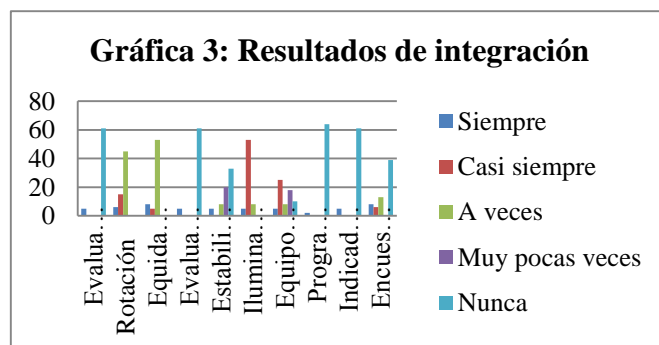
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Ha sido evaluado el clima laboral?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿La rotación de personal más frecuente es de empleados con antigüedad igual o menor a un año?	6	9%	15	23%	45	68%	0	0%	0	0%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe equidad en el sistema de pago a los empleados en función de un tabulador de	8	12%	5	8%	53	80%	0	0%	0	0%

sueños y salarios?										
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay sistema de evaluación del desempeño?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿El trabajador tiene estabilidad en su empleo?	5	8%	0	0%	8	12%	20	30%	33	50%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿El personal cuenta con luminarias y ventilación adecuadas?	5	8%	53	80%	8	12%	0	0%	0	0%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿El personal dispone de equipos de seguridad?	5	8%	25	38%	8	12%	18	27%	10	15%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe programa por escrito de higiene y seguridad?	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	64	97%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%

¿Hay registro por escrito de la rotación y ausentismo de personal?	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	61	92%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay entrevista de salida, de motivos por los que dejan de laborar los empleados?	8	12%	6	9%	13	20%	0	0%	39	59%

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Comentario: Este componente de integración mostró diferentes matices en respuestas: En cuanto al clima laboral, al registro de rotación y ausentismo del personal, así como al sistema de evaluación del desempeño (ítem 1), (ítem 9), (ítem 4): 61(92%) en cada uno de estos aspectos por separado, se indicó que nunca se ha tenido referencia de dichos elementos; 64(97%) especificó que nunca ha existido un programa de higiene y seguridad (ítem 8); en cuanto a que si la rotación de personal es más frecuente en personal de menor o igual a un año (ítem 2), 45 (68%) especificó que a veces, al igual que en equidad en el sistema de pagos (ítem 3), 58(80%) indicó también que: a veces. Los datos se estructuran en la Gráfica 3 que se muestra en el siguiente espacio:



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo

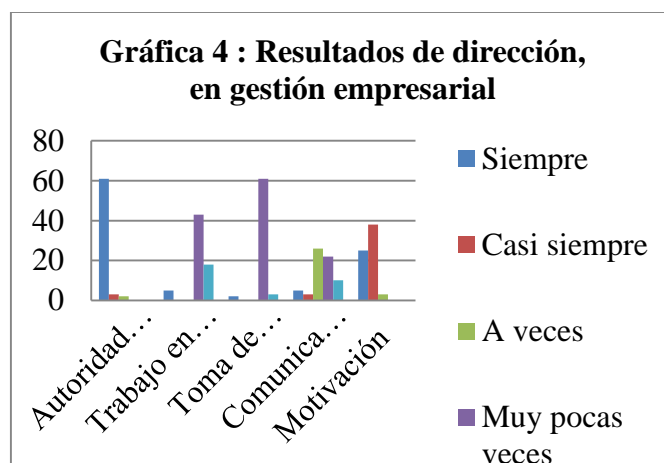
Tabla 8: Resultados de dirección en la gestión organizacional

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Es clara la línea de autoridad y poder para toma de decisiones	61	92%	3	5%	2	3%	0	0%	0	0%

y es aceptada por todo el personal?										
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe trabajo en equipo y se labora por objetivos?	5	8%	0	0%	0	0%	43	65%	18	27%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Hay un proceso adecuado para la toma de decisiones?	2	3%	0	0%	0	0%	61	92%	3	5%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿La comunicación es eficaz?	5	8%	3	5%	26	39%	22	33%	10	15%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿El personal está motivado y se procura que hagan de la mejor manera el trabajo?	25	38%	38	57%	3	5%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

Comentario: En este componente en el que se evalúan elementos tales como: motivación, comunicación liderazgo, supervisión y toma de decisiones en las MIPYMES de la muestra de esta investigación, se muestra en relieve en la Tabla 8, respecto al primer ítem, que los empleados tiene claridad en la línea de autoridad y en el poder de quien lo ejerce para la toma de decisiones: 61 (92%) indicó que siempre es visible este aspecto y se fortalece con la información global de este indicador, en la Gráfica 4:



Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

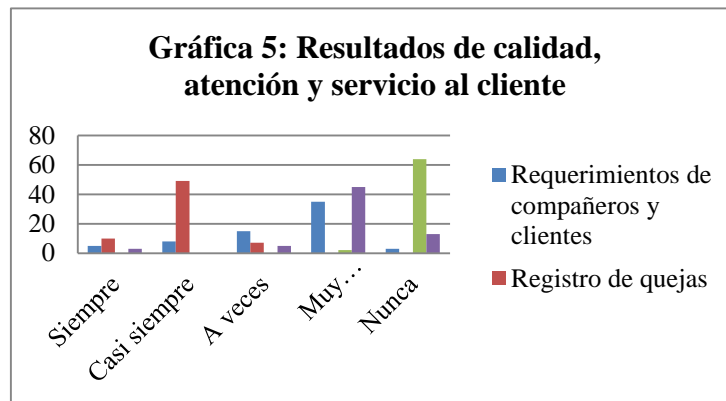
Tabla 9: Percepción en la categoría de calidad, atención y servicio al cliente.

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Conocen los trabajadores cuáles son requerimientos de los compañeros de trabajo y los de los clientes que solicitan los servicios de esta empresa?	5	8%	8	12%	15	23%	35	53%	3	4%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe registro documentado para quejas de clientes?	10	15%	49	74%	7	11%	0	0%	0	0%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existen declarados por escrito estándares de calidad?	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%	64	97%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe forma de selección a proveedores y programa	3	5%	0	0%	5	7%	45	68%	13	20%

para revisión a detalle de las compras?

Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

Comentario: En la tabla 9, 64(97%) de quienes respondieron el cuestionario, indicaron para el ítem 3 (se resalta por el resultado): que nunca han existido estándares de calidad de los servicios que ofrecen; la información global se muestra en la Gráfica 5:



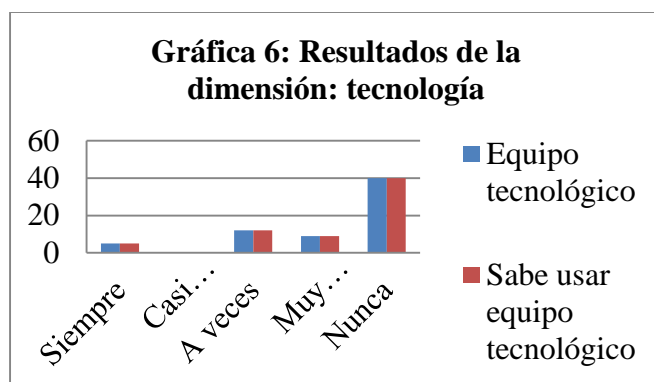
Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

Tabla 10: Valores obtenidos en la categoría denominada tecnología.

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe sistema tecnológico en el trabajo?	5	8%	0	0%	12	18%	9	14%	40	60%
¿El personal sabe usar equipo tecnológico?	5	8%	0	0%	12	18%	9	14%	40	60%

Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

Comentario: Lo que muestra la Tabla 10 de esta investigación denota que hay debilidad en los dos ítems abordados: 40 (60%) por separado para cada uno, respondió que nunca ha habido sistema tecnológico aplicado en las empresas contempladas y (en igual proporción) indicaron que el personal nunca ha sabido usar el equipo de tecnología en la operación de las MIPYMES (derivado de la inexistencia del mismo); se integran ahora datos generados en la Gráfica 6 para esta dimensión o categoría:



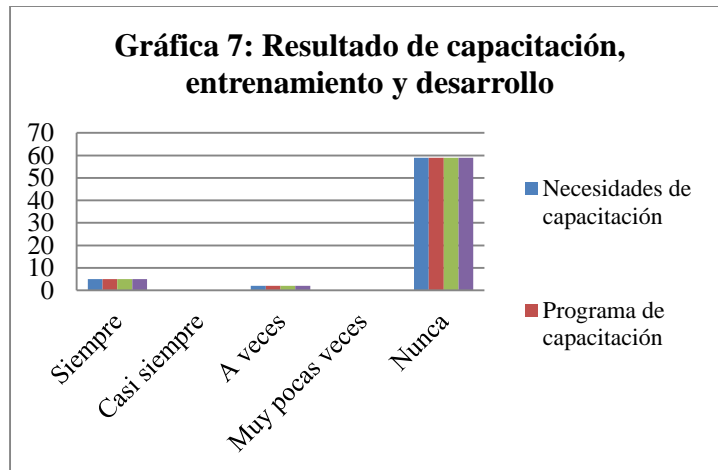
Fuente: Elaboración propia, con información derivada de la investigación

Tabla 11: Información que integra respuestas de la categoría de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Están definidas por escrito las necesidades de capacitación del personal?	5	8%	0	0%	2	3%	0	0%	59	89%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Existe programa de capacitación por escrito y se cumple de acuerdo con lo planeado?	5	8%	0	0%	2	3%	0	0%	59	89%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿Se evalúa el impacto de capacitación impartida al personal?	5	8%	0	0%	2	3%	0	0%	59	89%
	Siempre	%	Casi siempre	%	A veces	%	Muy pocas veces	%	Nunca	%
¿La detección de necesidades de capacitación deriva de requerir mejorar el desempeño?	5	8%	0	0%	2	3%	0	0%	59	89%

Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Comentario: En la última categoría de la segunda sección de condiciones organizacionales del cuestionario y que se tipificó como capacitación, entrenamiento y desarrollo, se obtuvo lo que se generó como resultado en la Tabla 11: En los cuatro ítems de manera separada e independiente, 59(89%) para cada cuestionamiento, derivó que nunca se ha realizado diagnóstico de necesidades de capacitación; que nunca ha existido programa de capacitación, que no se ha evaluado el impacto de la capacitación y que nunca han visualizado relación entre la mejora del desempeño con la detección de necesidades de capacitación; los datos se muestran integrales en Gráfica 7:



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

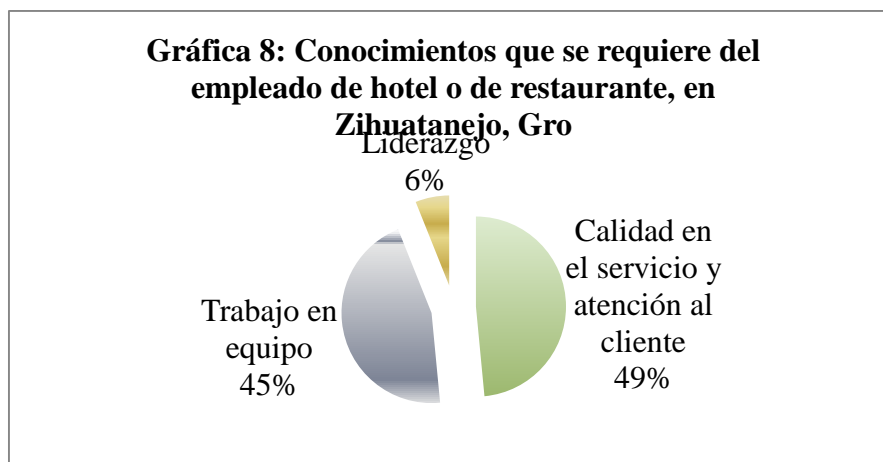
La tercera parte del cuestionario se integró por cuatro preguntas (1 dicotómica y 3 de opción múltiple en cuanto a las opciones de respuesta); los cuestionamientos fueron:

1.- ¿En esta empresa se ha realizado diagnóstico de detección de necesidades de capacitación?

De los 66, el 100% indicó que nunca han realizado estos diagnósticos, sólo en ocasiones han identificado requerimientos, de manera informal.

2.- ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que en general usted considera que requieren los empleados que laboran en esta empresa?

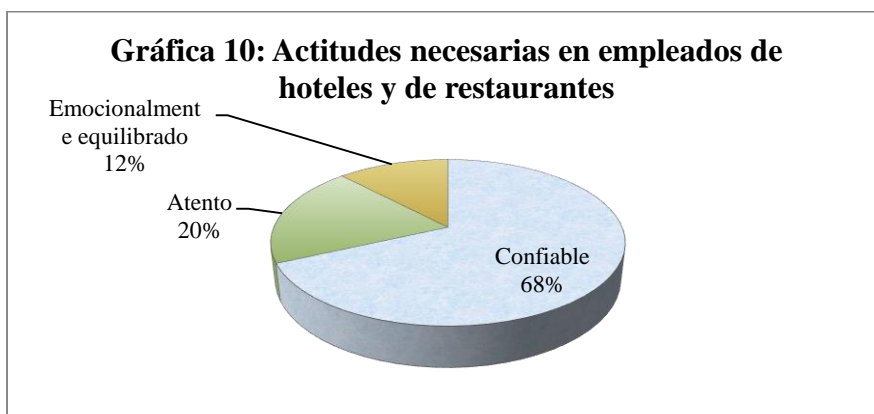
A continuación se muestra la Gráfica 8, que integra la información correspondiente:



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación



Fuente: Elaboración propia, derivada de la investigación

Comentario: Como se puede observar en las gráficas 8, 9 y 10, los conocimientos, habilidades y actitudes que consideran como necesidad en los trabajadores, tiene que ver con la atención al cliente y en cómo lograr cubrir la satisfacción de expectativas del mismo, durante su estancia en el hotel y/consumo en el restaurante respectivo.

3.- En caso de que usted pudiera elegir qué tipo de capacitación necesitan los empleados de esta empresa, ¿cómo lo haría? : 43 (65%) indicó que mediante la observación cotidiana que como dueño o gerente realizarían acerca del desempeño cotidiano de los trabajadores; 15(23%) respondió que esto lo elegiría derivado de las quejas de los clientes y 8 (12%) restante, contestó que aplicaría un cuestionario para identificar la capacitación que sería aplicable.

4.- ¿Cuál podría ser la mejor forma de capacitar a su personal?: La respuesta a esta última pregunta de opción múltiple fue lo siguiente: 63 (95%) señaló que sugiere que sea fuera de la empresa y con instructor externo; 3(5%) indicó que la capacitación podría ser en la empresa y con instructor interno y ninguno respondió que a través de modalidad a distancia.

VIII.- CONCLUSIONES

Derivado de los resultados generados en esta investigación se puede señalar que:

El objetivo general fue *realizar un diagnóstico para determinar cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano que labora en micro, pequeñas y medianas empresas*

restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro, valoración desde la óptica de la alta gerencia; se cumplió esta especificación, porque se abordaron las condiciones organizacionales y se pudo encontrar que los conocimientos, habilidades y actitudes que los microempresarios indicaron que necesitan tener (y por ende, fortalecer) los trabajadores en este tipo de empresas, son sobre todo en :

- Conocimientos de: calidad en el servicio, trabajo en equipo, liderazgo.
- Habilidades: sociales, de cocina y de comunicación oral y escrita.
- Actitudes, en las cuales destacó el que sean confiables los colaboradores.

Se aplicó el cuestionario integrado por tres secciones, el cual fue respondido por 66 microempresarios restauranteros y hoteleros de Zihuatanejo, Gro. Las categorías que se analizaron, fueron: 1.- Gestión empresarial, la cual se integró por: 1.1. Planeación; 1.2. Organización; 1.3. Integración; 1.4. Dirección); 2.- Calidad, atención y servicio al cliente; 3.- Tecnología; 4.- Capacitación, entrenamiento y desarrollo.

Se encontró que en 18 MIPYMES nunca han establecido metas u objetivos. Hay necesidad en general de: definir misión y visión; involucrar al personal en el diseño de planes; establecer políticas e indicadores. También se descubrió que hace falta realizar descripción de puestos y diseño de organigrama; se requiere análisis del clima laboral y que se evalúe el desempeño; que se determine programa de higiene y seguridad; que se desplieguen estándares de medición de la calidad. 59 de los respondientes, (89%) indicó que no se ha establecido por escrito las necesidades de capacitación.

La hipótesis fue: *“a mayor seguimiento en el control de la rotación y ausentismo del personal, mayor es la realización de diagnóstico de necesidades de capacitación en MIPYMES restauranteras y hoteleras de Zihuatanejo, Gro”*, la cual se rechazó como supuesto, ya que en ninguna de las empresas abordadas se ha hecho diagnóstico de necesidades de capacitación y en 61 (92%) no hay control de la rotación ni del ausentismo de los colaboradores.

Este estudio tiene un alto impacto en el ámbito turístico de Zihuatanejo, Gro, ya que el giro de servicios es el que prevalece en mayor proporción y en el cual se coloca más de las tres cuartas partes de la Población Económicamente Activa, por lo que el contar con un diagnóstico de esta naturaleza, se dispone de un instrumento que coadyuva a que se puedan identificar las fortalezas y debilidades para diseñar capacitación enfocada a incrementar la productividad y, a largo plazo lograr la competitividad de este destino de playa, para reactivar la afluencia de turismo con capacidad económica que apoye el crecimiento y desarrollo, y que en conjunto, desde esta arista, tengamos un lugar que potencialice las oportunidades y que logre hacer frente a las posibles contingencias del entorno; ahora se aplicó a empresarios y en un segundo momento se puede orientar a trabajadores, con la finalidad de tener un panorama ampliado, integrando las condiciones organizacionales y la apreciación de la alta gerencia, en correspondencia con la opinión de los colaboradores de nivel operativo.

El alcance de esta investigación, se enfoca en permitir la aplicabilidad de resultados a las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras y hoteleras, sin embargo, posteriormente se podría ampliar el uso del cuestionario a la muestra que resulte, para que con la detección de necesidades de capacitación se pudiera programar un plan y trabajar en conjunto en las áreas de prioridad a mejorar en el corto, mediano y largo plazo; inclusive, con los datos obtenidos, se podrían firmar convenios de colaboración con instituciones educativas para cada sector de trabajo y así contar con gente especializada en el ámbito

turístico o en la temática que se requiera, a fin de potencializar lo talentos, habilidades y valores de los colaboradores en las empresas de Zihuatanejo, Gro.

IX.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Arias Galicia, F (1980). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Trillas.
- 2.- Bentley, Trevor (1993). *Capacitación Empresarial*. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill
- 3.- Gellerman, Saúl W. (1979). *Motivación y productividad*. México. Editorial Diana
- 4.- González Cornejo (2001). *Los auxiliares didácticos en la capacitación*. México. Editorial PAC
- 5.- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2003). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- 6.- Mendoza, Alejandro. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México. Editorial Trillas
- 7.- Navarro, Rubén (2007). *Diseño de proyectos de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. México. Editorial Plaza y Valdés
- 8.- Pinto, Roberto (1997). *Proceso de capacitación*. México. Editorial Diana
- 9.- Pinto, Roberto (2000). *Planeación estratégica de capacitación*. México. Editorial Mc.Graw Hill
- 10.-Siliceo, Alfonso (1995). *Capacitación y adiestramiento de personal*. México. Editorial Limusa
- 11.- Siliceo, Alfonso (2006). *Liderazgo para la productividad en México*. México. Editorial Limusa

REFERENCIA ELECTRÓNICA

Fernández Ballesteros, E. (2012). *Plan de Gobierno 2012-2015. Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero*. Recuperado de [http://zihuatanejodeazueta.gob.mx/documentos/Plan de Gobierno 2012-2015.pdf](http://zihuatanejodeazueta.gob.mx/documentos/Plan_de_Gobierno_2012-2015.pdf)

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA CADENA DE SUMINISTRO
DE LA INDUSTRIA RECICLADORA DE PET EN TABASCO**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. rosimarj@hotmail.com

ROSA MARÍA MARTÍNEZ JIMÉNEZ

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. rbnpsalvador@gmail.com

RUBÉN PÉREZ SALVADOR

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ljacsc@hotmail.com

LISBETH JACINTO CASTILLO

Abstrac:

This research presents the design and implementation of a new supply chain for a PET recycling company in Tabasco. The main problem is the collection of highly contaminated waste. A literature review was developed to identify the market reach of PET, the behavior of recycling companies in Mexico and how they should classify plastics for recycling according to their type. A field research was conducted to follow the track of the non-returnable PET bottles from waste until their arrival at the waste management transfer station. Here the interviews took place and the participation of garbage collectors was observed during the process of recovery of municipal solid waste (MSW), the intervention of middlemen and the material delivery at the processing plant, plastic thrust to the band, the selection and compaction process to produce a bale of PET. A new supply chain that incorporates the clean PET from waste involving universities and churches, which managed to implement and test its operation for six months in collaboration with the churches.

Keywords: Design, implementation, supply chain, PET, recycling.

Resumen

La investigación presenta el diseño e implementación de una nueva cadena de suministro para una empresa recicladora de PET en Tabasco. Su principal problema es el acopio de residuos altamente contaminados. Se desarrolló una revisión documental para identificar los alcances del mercado del PET, el comportamiento de las empresas dedicadas al reciclaje en México y la forma en que se debe clasificar el plástico para su reciclaje de acuerdo a su tipo. Se realizó una investigación de campo para darle seguimiento al trayecto que siguen los plásticos desde su desecho, hasta llegar al Centro de Transferencia Municipal de la Basura. En este lugar se realizaron entrevistas y se observó la participación de los pepenadores en el proceso de recuperación de residuos sólidos urbanos (RSU), la intervención de los acopiadores y entrega de material en la planta, el empuje del plástico a la banda, la selección y el proceso de compactación para producir una paca de PET. Se propuso una nueva cadena de suministro que incorpore el PET limpio desde su desecho, involucrando universidades e Iglesias y se logró implementar y probar su funcionamiento durante seis meses con las iglesias.

Palabras clave: Diseño, implementación, Cadena de suministro, PET, reciclaje.

Antecedentes

Poliplasts, S.A. de C.V. es una empresa con dominio regional en el mercado del reciclaje de PET (Tereftalato de Polietileno) en el Estado de Tabasco. Lo anterior se debe a su capacidad de acopio, almacenamiento e infraestructura de transporte; sin embargo su crecimiento se ve limitado por la volatilidad del precio del PET. Este fenómeno puede ser controlado cuando una organización encuentra las oportunidades para dominar varios eslabones en la cadena productiva. En este sentido, la empresa enfrenta el reto de implementar estrategias para optimizar una nueva cadena de suministro del material reciclado que le permita obtener el control del precio y elimine intermediarios que sólo acaparan residuos sin permitir que se pague lo justo a quienes se encargan del acopio directo.

La empresa además tiene la problemática de recibir el PET proveniente de tiraderos a cielo abierto y del Centro de Transferencia Municipal en el caso de la ciudad de Villahermosa. Esto genera un producto altamente contaminado, por lo que su necesidad es implementar una red de acopio de residuos plásticos desde el origen de su desecho para evitar que se contamine y se rescate antes de llegar a los camiones recolectores de basura. Lo anterior representaría una oportunidad de negocio para quienes deseen implementar pequeños centros de acopio.

Para el desarrollo del proyecto de modernización de la cadena de valor en el reciclaje manual de PET la empresa creó alianzas estratégicas entre tres organizaciones educativas del país como socios estratégicos. Los alcances y necesidades específicas fueron propuestos a dos grupos de investigación, uno que se dedicaría a la parte técnico-científica del proceso de lavado del PET y otro al ámbito económico-administrativo. Solicitó la aplicación de métodos y normas para el direccionamiento de negocios en su cadena de suministro, objetivos que son parte de la estrategia para elevar sus niveles de productividad y competitividad.

Comportamiento del Mercado de PET

Se analizaron publicaciones de interés con relación a la industria del plástico para conocer los aspectos que han prevalecido sobre las condiciones que provee el mercado en torno al reciclaje de PET

Hacia el año 2011 el Presidente de la Asociación Nacional de Industrias del Plástico (ANIPAC), Eduardo Martínez Hernández comunicó que el consumo per cápita de botellas de PET en México era de 200 por persona al año, lo que equivalía casi a ocho kilogramos. Estos datos representaban ya una alerta importante para detectar un área de oportunidad en el mercado del reciclaje del plástico, debido a que de las 800 mil toneladas que se producían entonces solo se reciclaban 55 mil. Convertido en pesos, representaba un equivalente del mercado de PET en México de tres mil millones de dólares anuales con tendencia a crecer (Martínez, 2011).

Hasta ese año, aproximadamente cien empresas mexicanas se dedicaban a la producción, acopio, lavado y reciclado del PET. Esta industria, generaba beneficios a 27 mil trabajadores de manera directa y se desprendían 150 mil empleos indirectos (Martínez, 2011).

Otro dato importante en el mercado del PET, es el desarrollo que ha tenido en cuanto a las características de este material, la industria ha trabajado fuertemente generando tecnologías para hacer las botellas de PET más ligeras, lo que impacta positivamente en el uso de resina, ya que se requiere menor cantidad, beneficiando en costo y menor impacto al medio ambiente. De acuerdo al criterio de Martínez (2011) lo anterior conlleva a que el número de botellas de PET siga creciendo al ritmo que crece el Producto Interno Bruto (PIB) de nuestro país, permitiendo que el consumo de resina utilizada se mantenga estable.

Es interesante destacar que el mercado de resina virgen ha tenido cierta influencia en los precios del PET. De acuerdo al análisis presentado por Arias (2011) gerente para América Latina de Nexant Chemsystems, en el año 2009 producir la resina tenía un costo menor que el de los pellets de reciclado. En 2011 los precios de PET virgen estaban ya muy por encima de los pellets producidos de PET claro post-consumidor (15 a 20 centavos por libra), sin embargo el precio del PET es muy volátil y no hay reglas claras en cuanto a que la resina virgen deba ser más cara que los pellets de reciclado. Para el año 2014, México se encontraba posicionado con respecto a otros países en desarrollo en la recolección de PET como el primero en América Latina, y empezaba a ser potencial frente a la Unión Europea y Estados Unidos.

Tipos de industria del plástico

Con relación a las características de la industria del plástico, se identifican las siguientes:

- 1- La industria Petroquímica fabricante de resinas y aditivos
- 2- La industria manufacturera transformadora de productos plásticos.

De acuerdo al programa Pro México (PRO México Inversión y Comercio, 2014), la industria de transformación a través de la recuperación de plásticos representa 48.5% de los insumos que utiliza la industria del plástico.

El comité de información de Pro México, plantea que existen oportunidades para proveedores de plástico en México, debido a que se observa un panorama alentador en la exportación de este material. Se han registrado incrementos en los últimos años de acuerdo con los reportes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013), mismos que están reflejados en el anuario estadístico. Las cifras indican que en junio 2014 dicha industria registró un crecimiento de 8.1% en el comercio exterior, aunado a los anteriores de mayo con un incremento de 13.3% y de febrero que llegó hasta 23.8 %.

Las exportaciones canalizadas a Estados Unidos representan alzas del 13.3% y las dirigidas a otros mercados del exterior del 16.7%.

Por otra parte, Pemex revela que en 2013 México logró aportar el 2% en la producción mundial del plástico con 5.3 millones de toneladas. De acuerdo con esta información, se confirma que las oportunidades de negocio para proveedores de plástico en México representan una actividad dinámica.

Datos recientes refieren que actualmente existen 3,500 empresas procesadoras que generan productos por 4.8 millones de toneladas anuales de este material. (PRO México Inversión y Comercio, 2014)

Estas empresas generan a escala nacional 150 mil empleos directos y suman un valor comercial de 20 mil millones de dólares. Mantienen interacción económica con más de 50 mil empresas e industrias, de las cuales bolsas, películas, botellas y autopartes concentran 50% del valor de la industria.

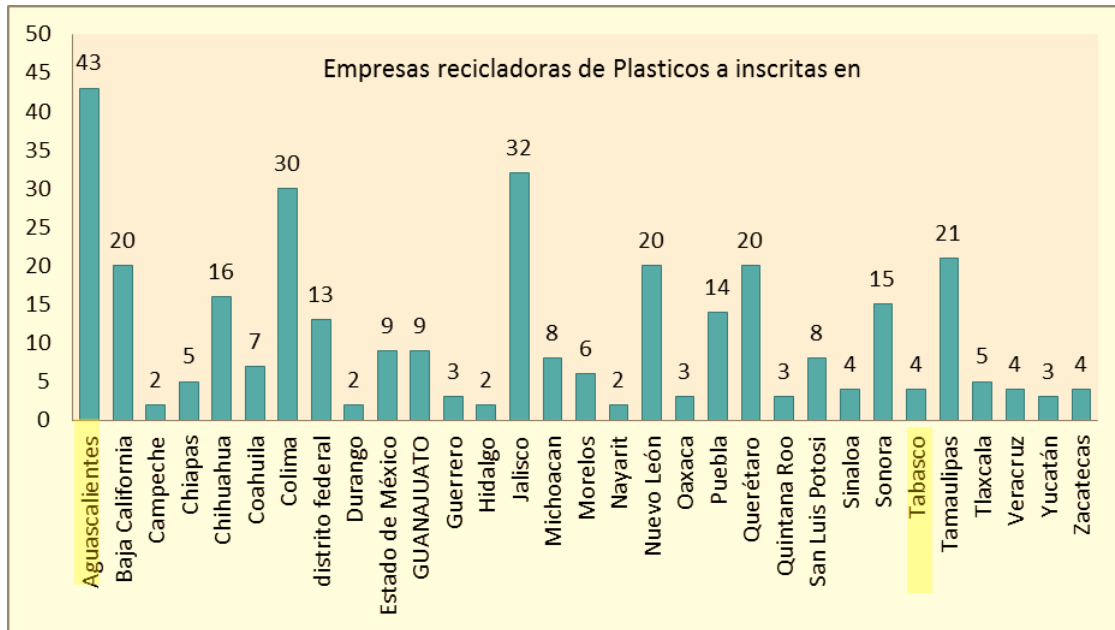
Los estados que registran la mayor producción de plástico en la República Mexicana son: el Estado de México, Puebla, Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León. En un comparativo que hace Pemex del período comprendido del año 2006 al 2012, se observa que la producción del plástico ascendió en esos seis años de 2.7 a 3.6 millones de toneladas anuales. (PRO México Inversión y Comercio, 2014).

Industria del reciclaje en México

Independientemente del reciclaje del plástico existen; los de vidrio, cartón aluminio y fierro. El comportamiento del mercado del reciclaje se puede identificar por la clasificación que presenta la SEMARNAT (2010) en el directorio nacional de las industrias dedicadas al reciclaje, en el que se agrupan por tipo de material que reciclan y por estado, tal como se puede observar en la gráfica de la figura 1.

Es importante considerar que a pesar de que Tabasco solo cuenta con cuatro empresas registradas en SEMARNAT de acuerdo a la gráfica, la capacidad económica de la empresa en estudio, le permite dominio regional y la captación de 675 toneladas mensuales de PET. Adicionalmente entre los productos que adquiere provenientes del reciclaje, también se cuentan el HDPE y la bolsa plástica. Los materiales provenientes del reciclaje, representan para Poliplasts un promedio del 65% de su materia prima. La resina virgen es uno de los materiales utilizados en su producción que no provienen del reciclaje.

FIGURA 1 EMPRESAS RECICLADORAS DE PLÁSTICOS DIRECTORIO SEMARNAT



Fuente: SEMARNAT, 2010

Cadena de suministro como estrategia para generar valor agregado.

La cadena de suministro juega un papel relevante. (Acosta, 2012) recomienda la implementación de estrategias que permitan tener éxito comercial tales como: justo a tiempo; respuesta rápida; respuesta eficiente al cliente e inventario mejorado por proveedor.

En el caso de las empresas que se dedican al reciclaje de residuos sólidos urbanos de PET, HDPE y otros productos plásticos como bolsas, algunas de las estrategias mencionadas se podrán adaptar en la creación de una cadena de suministro que complemente las actuales y mejore la calidad de los productos que se reciclan.

De acuerdo a la información estadística del Instituto Nacional de Ecología (INE) la basura se clasifica de la siguiente manera: 40% es orgánica, 15% papel y cartón, 8% vidrio, 5% plástico, 6% fierros, 5% aluminio, 4% materiales diversos, 4% trapos y ropa vieja, 3% pañales desechables y 6% de todo tipo de cosas (Punto Reciclo, 2014). Estos materiales, representan un área de oportunidad para los emprendedores y empresarios para la creación de industrias de transformación con estos insumos, dependiendo del tipo de material que dará vida a su proceso productivo.

En este caso se requiere información de los plásticos que dan vida a la recicladora de PET. A pesar de tener esta información, estos materiales no se contemplan simplemente como basura, ya que tiene su propia clasificación para seleccionar el tipo de insumo y se conocen como residuos.

Durán (2013) rescata de una campaña de concientización de cuidado ambiental de la UAM Azcapotzalco 2009, el siguiente concepto de **Residuo**:

*“Un **RESIDUO** se debe entender como cualquier producto, objeto o sustancia generada a partir de la actividad humana de la que su poseedor se desprende bien porque ya no sirve para el uso por el que se creó o porque se agotó su vida útil (UAM, 2009).”*

Siguiendo con este concepto, Durán (2013) refiere que en el ámbito del reciclaje se puede entender como residuo cualquier material o sustancia generada a partir de la actividad humana, susceptible de reutilizarse o convertirse en materia prima base para la generación de nuevos productos. Esta conceptualización, cabe perfectamente en el enfoque de una cadena de suministro cuyo soporte es el flujo de la obtención y distribución de un producto que se considera como un residuo.

Para la recicladora, estos residuos se limitan única y exclusivamente al PET, independientemente que dentro de la basura o residuos se manejan porcentajes de plásticos y no exclusivamente del PET, por lo que se debe concretar cuáles son aquellos materiales plásticos que se pueden reutilizar conociendo que el 95% de ellos se pueden reciclar. En México se consumen más de 200,000 botellas de plástico cada hora, y las tendencias de empaques en bienes de consumo han provocado que esta cifra se incremente día a día (Durán, 2013).

Considerando la situación actual de la recicladora de PET en Tabasco, la siguiente clasificación impacta en el bloque inicial donde empieza la cadena, ya que incluye la obtención y el manejo del residuo que va a circular dentro de la misma. La problemática que enfrenta, es que dentro de la recolección de la basura hay compuestos químicos mezclados con la misma. De acuerdo con Durán (2013), se encuentran: agua, materia combustible y materiales inertes, de la siguiente forma:

- La cantidad de agua puede oscilar entre el 25% y el 60%.
- La de materia combustible varía entre el 15% y el 50%.
- Los materiales inertes suponen entre el 15% y el 40%.

Esto conlleva a la empresa Poliplasts a replantear su actual cadena de suministro con la finalidad de mejorar y modernizar su cadena de valor en el reciclaje manual del PET.

Sensibilización sobre el uso de plásticos

Para conocer sobre la industria del plástico, los tipos y usos de los envases que se utilizan, desechan y reciclan, se revisaron las publicaciones sobre la clasificación de los mismos, la cual se ha compartido en conferencias con los estudiantes para crear conciencia sobre el manejo que se debe dar al momento de su desecho.

La clasificación de los códigos del plástico atiende a las características de la resina con la que fueron elaborados los recipientes. Aparecen generalmente al fondo del envase. Fueron desarrollados en 1988 por la Sociedad de la Industria de Plásticos (SPI por sus siglas en inglés) y facilitan el reciclaje de los mismos (Tecnología de los Plásticos, 2011) a continuación se muestran en imagen.

Figura 2. Códigos de identificación de resinas de plástico

CÓDIGOS DE IDENTIFICACIÓN DE RESINAS DE PLÁSTICO



Las botellas de agua y refresco se clasifican con el número 1, son del material que nos ocupa en la modernización de la cadena de suministro para el reciclaje manual de PET o PETE. Como efecto colateral quedan los envases de jugos, yoghurts, suavizantes y demás de uso doméstico del material referido como polietileno de alta densidad HDPE, completamente reutilizable y reciclable, que la empresa incluye en su proceso de producción de pellets como materia prima para la fabricación de nuevos envases. Está contraindicado en el reciclaje el denominado PVC marcado con el número 3, debido a que no se puede reciclar, un solo envase que accidentalmente pasara al momento de la selección, contaminaría la mezcla.

Metodología

La investigación es deductiva y cualitativa, se recogen las experiencias directamente de los actores involucrados a través de las técnicas de observación, entrevista y visitas guiadas.

En una primera fase, se realizaron visitas guiadas a la empresa y se determinó el comportamiento y la importancia de la cadena de suministro en el acopio de PET en el reciclaje. Se identificaron las siguientes líneas de producción activas de la empresa:

1. Transformación de PET en hojuela y peletizado.
2. Bolsa plástica, al 100 y 75% de material reciclado.
3. Reciclado de Polietileno rígido y flexible
4. Fabricación de popotes y rafia.
5. Pacas de PET transparente sin lavar de 500 kg en promedio.

En entrevistas con la gerente, se detectó su interés por mejorar el proceso de lavado de la hojuela de PET, la finalidad es reciclar y aprovechar al máximo el agua utilizada en ese proceso y bajar el consumo de químicos que dañan el medio ambiente. En Tabasco no se tiene restricción por parte de las autoridades locales para el uso del agua, pero si se impacta el medio ambiente.

Para conocer los actores que participan en la cadena de suministro de PET, se realizaron entrevistas con acopiadores y pependores del producto. Se observó el recorrido de los camiones recolectores de basura y se visitó el Centro de Transferencia Municipal.

Derivado del proceso de observación y de las entrevistas, se identificó que los acopiadores son microempresarios organizados de manera familiar, independiente e informal y que su relación con la empresa es indirecta como proveedores, aunque tienen una responsabilidad compartida para el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por sus clientes.

El grupo de investigación observó y documentó, que la contaminación del PET que recibe la empresa Poliplasts, se debe a la falta de cultura para separar la basura desde que se origina, hasta que llega a los basureros municipales, esto propicia que se revuelva con otros residuos sólidos urbanos.

Asimismo, realizó el seguimiento completo del recorrido del PET desde el Centro de Transferencia Municipal en la zona conocida como Cola de Caballo, hasta la planta ubicada en la Ranchería Anacleto Canabal en el Municipio del Centro.

Para tener acceso al Centro de Transferencia Municipal, la Secretaría de Investigación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, gestionó los permisos correspondientes para los investigadores. El día que se visitó este Centro, se tomaron evidencias del proceso de pepena. El promedio de pepenadores dentro del área es de 150 personas autorizadas por el Municipio del Centro para realizar su actividad. Al ser entrevistados dijeron pasar aproximadamente diez entre las cinco de la mañana y once de la noche, cada uno maneja su horario a conveniencia, dependiendo de la lejanía de sus comunidades y medios de transporte.

Es importante hacer notar que de los productos de uso cotidiano en hogares, lugares de trabajo, escuelas y centros comerciales, un gran porcentaje pertenecen al grupo de los plásticos. Agua, refrescos, jugos, productos lácteos, de aseo personal, de limpieza, día tras día llegan a la basura de cualquier forma. Se obtuvo como dato importante derivado de la observación en el seguimiento que se le dio a la basura, que la recuperación del plástico que se logra es mínima. El tiempo con el que cuentan los pepenadores por cada camión de basura que arriba al Centro de Transferencia Municipal es de minutos. El resto será transferido con los demás desechos al relleno sanitario.

En la actual cadena de suministro participan los consumidores, los camiones recolectores de basura, los pepenadores, los acopiadores, transporte a la planta, separación en bandas, lo que permite obtener el PET, además del rescate de otros materiales como el HDPE.

Se logró dar seguimiento al trayecto que sigue el PET desde la pepena en el Centro de Transferencia, hasta convertirse en una paca de PET. Este proceso inicia con el trabajo de los pepenadores, quienes comercian su recolección con los acopiadores. El acopiador realiza el transporte a la planta para su venta. Ahí reciben los trabajadores de Poliplasts, prosigue el amotinamiento del plástico. Ese plástico se apila en una pared que tiene una ventana directo a la banda de selección. Se empuja con un pequeño tractor para su selección, se separan los plásticos de colores azul, blanco, verde y otros en bolsas diferentes. El PET transparente se captura en bolsas de lona, con las que se apoya el impulso a la tolva de la prensa, en la que se compacta el PET. La prensa tarda aproximadamente 40 minutos en sacar una paca de 450 a 500 kg de PET, de ahí se almacena. En la figura 3 se observa este proceso.

Figura 3. Trayectoria del PET



Fuente: Elaborada con datos obtenidos de la investigación

A continuación se describe cada una de las etapas de la cadena de suministro con base en los análisis de la información obtenida.

La recolección

La primera recolección de la que se tuvo evidencia, se genera desde los camiones de basura en el recorrido por las calles de la ciudad, este evento beneficia a los trabajadores del sistema de limpia, ya que lo realizan como una actividad adicional, misma que les genera un ingreso extra, en esta etapa el impacto de recolección es mínimo ya que los movimientos son muy rápidos durante el trayecto del camión de la basura. El plástico no rescatado por ellos, se va compactando con el resto de desechos.

La segunda recolección de la cual se adjuntan evidencias en la figura 3, la llevan a cabo los pepenadores en el Centro de Transferencia Municipal, al llegar el camión les conceden unos minutos para rescatar todo el plástico posible que va mezclada con los demás desechos orgánicos e inorgánicos. Lo único que separan en este proceso son los envases plásticos de las bolsas plásticas, ambos representan objeto de venta para ellos. Terminado el tiempo, entra la retroexcavadora a recoger el resto de basura para llenar los camiones que la transportan al relleno sanitario.

La tercera recolección observada se da en las calles de contenedor a contenedor de basura por los pepenadores callejeros. Ellos revisan los contenedores de basura de los condominios, fraccionamientos, plazas públicas y centros comerciales, rescatan además del plástico otros objetos como aluminio y chatarra (utensilios domésticos o de oficina).

El acopio

El mayor volumen lo realizan los acopiadores (intermediarios) y son las personas que compran el PET a pepenadores y trabajadores del sistema de limpia del municipio. En menor escala se da el acopio por personas que recolectan en las ciudades y la venden directamente a la empresa en sus diferentes sucursales.

Identificación de áreas de oportunidad para una nueva cadena de suministro

El equipo de investigación en una lluvia de ideas propuso a las asociaciones religiosas, escuelas, tiendas de abarrotes y pequeños empresarios acopiadores para invitarlos a formar parte de la nueva cadena de suministro. Sin embargo no todos podrían ser actores de la nueva cadena de suministro de PET.

La participación de escuelas se limitó a las universidades, ya que los niveles educativos desde jardín de niños hasta bachillerato participan a través del proyecto Eco-reto en tu escuela, programa generado por Ecoce con la finalidad de crear la cultura del reciclaje desde las primeras etapas escolares en todo el país (ECOCE, 2014).

Se visitaron algunas asociaciones religiosas de distintos dogmas religiosos. Algunas no aceptaron participar, dijeron no tener necesidad de realizar tales actividades, sus diezmos son suficientes para solventar sus gastos. Solo las iglesias católicas aceptaron el reto, entre sus proyectos de trabajo tienen uno denominado “La pastoral social y el medio ambiente”, su compromiso social, entre otros, es contribuir con la limpieza de las calles evitando que el plástico se convierta en un problema cuando llueve.

De un universo de 21 Iglesias católicas en la zona metropolitana de Villahermosa, cinco aceptaron participar en el proyecto de acopio de PET. El dominio de las cinco es de 64 sectores. Cada sector tiene uno o dos representante ante su parroquia y una persona que administra, esto facilitó la comunicación y aceptación del proyecto.

Se logró un acopiar de 1500 a 2000 kg de PET por mes. La frecuencia es baja, sin embargo en cada recorrido una iglesia ha logrado un acopio de 600 kg por lo menos, representando un beneficio económico para el mantenimiento de las mismas de \$1,800 pesos.

También se incorporó a un pequeño empresario que acopiaba por su cuenta y no tenía un cliente específico que le comprara el producto, por lo que logró establecer un acuerdo con la empresa, su promedio de captación es de 1200 kg mensuales.

De las universidades se invitó a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT y a la Universidad del Valle de México Campus Tabasco. Hasta el momento no han logrado entregar su primer acopio.

El acuerdo para el acopio y venta del PET con las iglesias, UJAT, UVM y empresario, se realizó mediante convenios firmados con la empresa Poliplasts, S.A de C.V.

En la información proporcionada mediante lonas y trípticos se indicó la forma en que se debe reciclar el PET. En los que se indica cómo se debe reciclar en cuatro pasos:

1. Vacía.
2. Quita etiqueta.
3. Compacta.

4. Deposita.

La empresa es la responsable de la recolección del producto en el centro de acopio mediante el pago en efectivo del PET.

Estrategias de Acopio

- a) Para el acopio de PET limpio, el centro religioso encargó a los feligreses envasar los desechos plásticos de autoconsumo en bolsas de plástico.
- b) Vaciar la botella de PET del líquido original, quitarle la etiqueta, compactarla y ponerle la tapa en el momento de tirarla en el lugar de almacenamiento.
- c) Almacenar las botellas de PET en los súper sacos que se les proporcionaron para tal efecto.

Alcances de la captación de PET con las Iglesias

1. La empresa acopia PET limpio.
2. La empresa permanece acopiando PET hasta que ellos decidan cerrar su programa de reciclaje.
3. La cantidad de PET que se acopia depende del poder de convocatoria de la iglesia, varía dependiendo del número de sectores que pertenecen a la parroquia y de su grado de compromiso.

Beneficios de los convenios con las Iglesias

- a). Las Iglesias se benefician con los pagos que realiza la empresa por la adquisición del plástico.
- b). La empresa se beneficia al obtener PET limpio.
- c). La empresa tiene la posibilidad de bajar el costo de lavado del PET en la medida que se fortalezca la nueva cadena de suministro.

Desventajas

El tiempo invertido para generar los acopios entre las visitas y recorridos por las iglesias, capacitación a las personas y lograr acopiar y entregar el PET al camión de la empresa ha implicado seis meses de trabajo continuo del grupo de investigación. Lo que pone en riesgo la continuidad a cierto futuro, ya que el éxito ha dependido del entusiasmo de los investigadores. Sin embargo, el compromiso es establecer el contacto y que la empresa le dé seguimiento y permanezca motivando a la gente.

De lo anterior se percibe lo siguiente:

1°. La empresa carece de personal capacitado que pueda establecer el contacto con los representantes de las iglesias.

2°. La motivación del personal de las iglesias se ve amenazada por la falta de cumplimiento de algunos acuerdos por parte de la empresa, como el no pagarles al momento de recoger el material y hacerlos trasladarse a la planta de Anacleto Canabal a cobrar. Queda lejos de la zona metropolitana, implica tiempo y gastos de transporte.

3°. La petición de la empresa de que los envases vayan sin etiqueta no es funcional, genera un esfuerzo adicional y esto desmotiva el espíritu del reciclaje. La etiqueta por sí sola se desprende en el proceso. Los trípticos y lonas que se proporcionaron llevaban esta indicación y las personas mostraban cierto desconcierto.

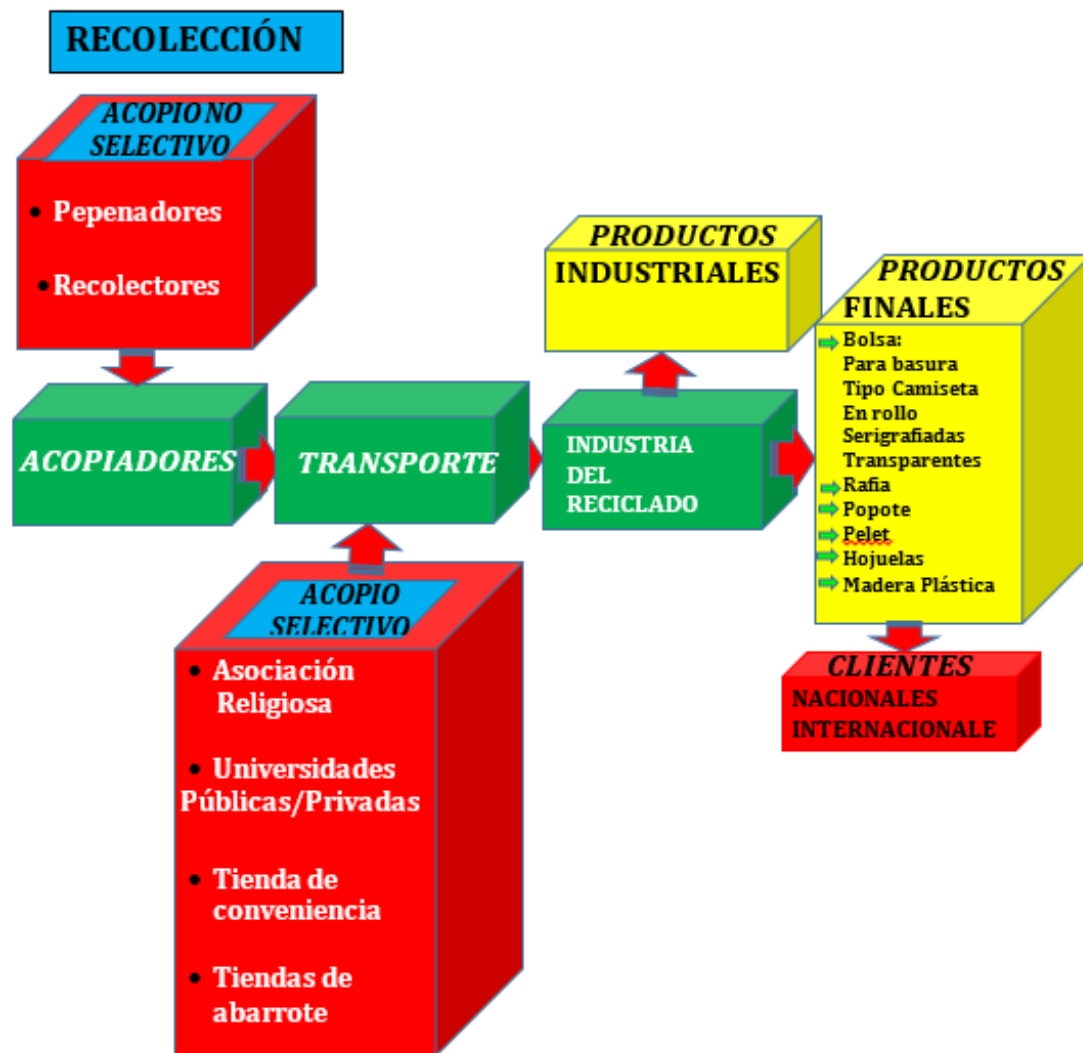
La cadena de suministro propuesta

La figura de la nueva cadena de suministro que se presenta, incorpora los nuevos centros de acopio propuestos: Tiendas de conveniencia, tiendas de abarrotes, universidades y asociaciones religiosas.

De los citados solo se logró incorporar a las iglesias católicas. En la imagen se distinguen dos tipos de recolección: la no selectiva que ha estado funcionando normalmente representada por los recolectores del sistema de limpia y los pepenadores, proceso que ya describimos; y la recolección selectiva identificada por la que están realizando las iglesias.

1. El seguimiento va del pepenador o recolector al acopiador en la fase no selectiva.
2. En la fase selectiva, el acopio se realiza directamente en el centro de operación de la iglesia.
3. Se incorpora el transporte.
4. Se entrega en la empresa.
5. La empresa da seguimiento dependiendo el proceso al que incorpore el plástico recibido.

Figura 4. La cadena de suministro propuesta



Fuente.

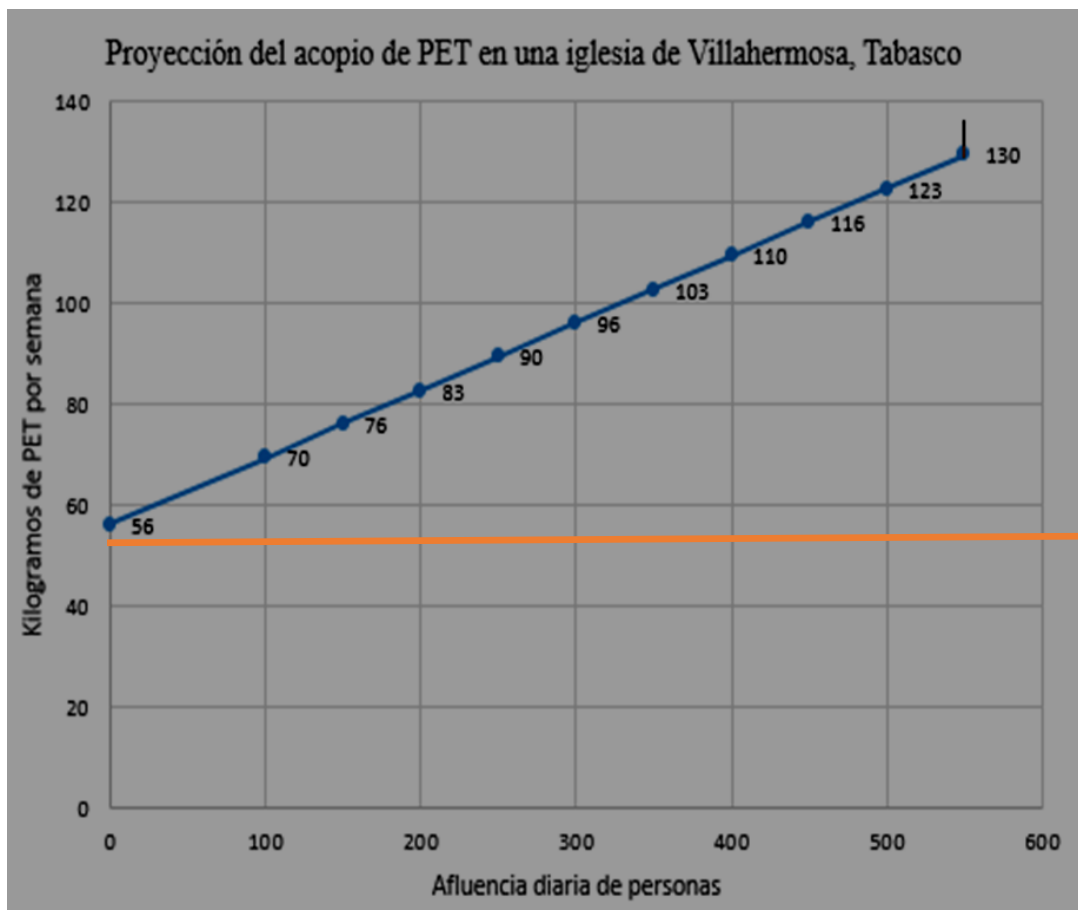
Elaborada con datos obtenidos en la investigación

Proyección del acopio en una iglesia de la Ciudad de Villahermosa

Para determinar si existía la factibilidad de que las iglesias se incorporaran a la nueva cadena de suministro desde el origen de desecho del plástico, se obtuvo información partiendo de las actividades de acopio que se realizaban en la Iglesia La Resurrección en la Colonia Las Gaviotas de Villahermosa. Los feligreses ya estaban organizados y tenían una capacidad de acopio de 450 kilogramos bimestrales, convertido a semanas equivale a 56.25 kilogramos.

Ramírez (2011) documentó que el promedio de consumo por persona al año es de 225 botellas, entre 52 semanas de un año, significa que mínimo una persona consume 4 botellas a la semana. Un kilogramo de PET contiene en promedio 30 botellas. Si la iglesia, tan solo de sus eventos internos logra acopiar 1687 botellas que equivalen a 56.25 kilogramos (56.25×30) semanales; por cada cien personas que adicionalmente aporten 4 botellas por semana, se tendría un incremento de 13.4 kilogramos, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 5. Proyección del acopio de PET en una iglesia de Villahermosa



Fte. Elaborada con datos obtenidos en la investigación

Expresando lo anterior en dinero, las iglesias participantes podrían alcanzar un beneficio económico por el acopio intencionado por la convocatoria del sacerdote a los feligreses.

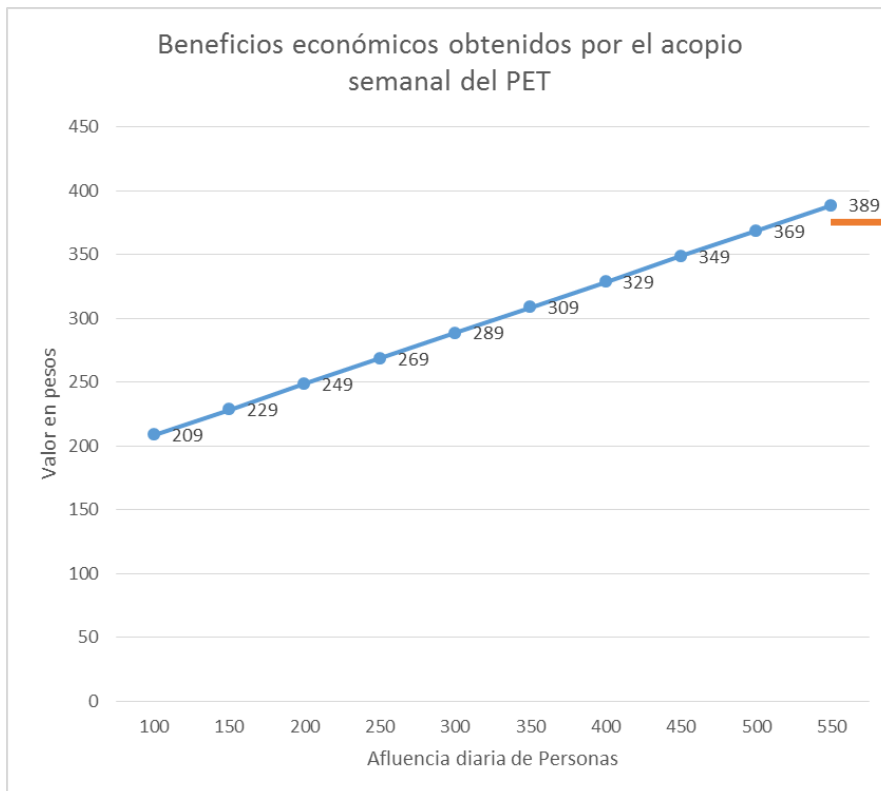
Figura 6. Beneficios esperados

Kilos semanal	Botellas por personas	Afluencia de personas diarias en promedio	Kilogramos por semana	Kilogramos por mes	Beneficio económico semanal en pesos	Beneficio económico mensual en pesos
		0	56			
56.25	4	100	70	278	209	835
56.25	4	150	76	305	229	915
56.25	4	200	83	332	249	995
56.25	4	250	90	358	269	1075
56.25	4	300	96	385	289	1155
56.25	4	350	103	412	309	1235
56.25	4	400	110	438	329	1315
56.25	4	450	116	465	349	1395
56.25	4	500	123	492	369	1475
56.25	4	550	130	518	<u>389</u>	1555

Fte. Elaborada con datos obtenidos en la investigación.

La siguiente figura representa gráficamente el beneficio económico de \$389 esperado en una semana de acopio

Fig. 7. Proyección del acopio de PET en una iglesia de Villahermosa, Tabasco



Fte. Elaborada con datos obtenidos en la investigación

De los análisis anteriores se desprende que con una mediana de 300 personas de afluencia en la iglesia se obtienen 96 kilogramos semanales, lo que implicaría 385 kilogramos al mes que estaría acopiando la empresa Poliplasts por cada iglesia. Representando además un beneficio económico para la iglesia de \$1,155.

Resultados del trabajo de campo

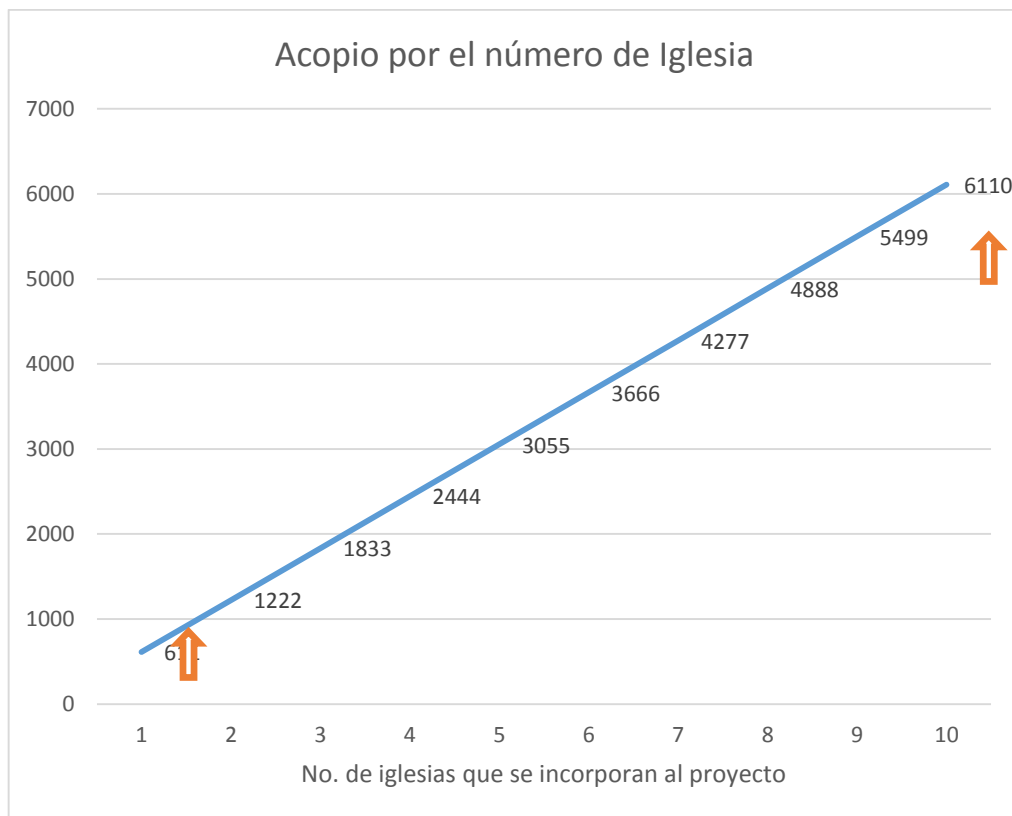
Con la proyección anterior se tuvo certeza de que las iglesias podrían participar en el acopio. Los resultados obtenidos de las cinco Iglesias que se sumaron a las campañas de acopio, fueron muy similares a los de la proyección. Los primeros cuatro acopios mensuales fueron de 556, 600, 620 y 670 kilogramos. La media mensual es de 611 kilogramos.

Con esta información se realiza una proyección con la intención de observar el comportamiento del acopio de 611 kg por cada iglesia que se incluya en el proyecto. Estos datos se muestran acumulados, se resalta en rojo la aportación actual de las iglesias

Figura 8. Tabla del nuevo comportamiento del acopio

Número de iglesias	Acopio por No. de Iglesia
1	611
2	1,222
3	1,833
4	2,444
5	3,055
6	3,666
7	4,277
8	4,888
9	5,499
10	6,110

Figura 9. Acopio por el número de iglesias



Fte. Elaborado con datos obtenidos en la investigación

Aplicando la fórmula para construir una nueva proyección en base a la información de la media de 611 kg, la empresa puede incorporar un promedio de 6,110 kg mensuales de PET limpio por cada diez iglesias que se adicionen a la nueva cadena de suministro tal como se muestra en la gráfica.

Resultados de la investigación

El desarrollo de este proyecto permitió un acercamiento entre las Universidades participantes y la empresa Poliplasts, S.A. de C.V. fortaleciendo la vinculación escuela empresa así como la participación de las Asociaciones Religiosas. Los alcances obtenidos aportan al conocimiento en las áreas económico administrativas en distintos ámbitos como se señala a continuación:

- Se documentó la actual Cadena de Suministro identificando los actores que participan en la misma mediante la observación y entrevista guiada en el ámbito en que se desarrollan los eventos cotidianos de cada uno. Entre los lugares visitados están El Centro de Transferencia Municipal del Centro, las instalaciones de la empresa Poliplasts, S.A. de C.V. en la R/A Anacleto Canabal y las cuatro plantas de Cárdenas, Tabasco.
 - Se identificaron las empresas recicladoras ubicadas en Tabasco que también se dedican al acopio de PET.
 - Se diseñó una nueva Cadena de Suministro incorporando Iglesias Católicas, pequeños empresarios y dos Universidades.
 - Se estableció contacto con cinco asociaciones religiosas para realizar Convenios de Colaboración en la captación de PET libre de contaminantes, involucrándose con sus 64 sectores, con el programa **“Reciclar es amar a tu Planeta”**.
 - Incremento de las 625 toneladas de PET que captaba la empresa a , integrando las nuevas unidades de negocios de la cadena de suministros propuesta.
 - Se logró una captación de cuatro toneladas de PET limpio tres por parte de las iglesias y una por parte del empresario dedicado al acopio.

Conclusiones y Recomendaciones

Este proyecto permitió fortalecer la vinculación escuela-empresa, así como el trabajo interdisciplinario entre las instituciones participantes CIATEC, UJAT a través de las Divisiones Académicas de Ciencias Biológicas y Económico Administrativas (DACBIOL y DACEA) y la Universidad del Valle de México Campus Tabasco.

Los resultados obtenidos en cuanto a la Nueva Cadena de Suministro de PET, fortalecen a la empresa en la generación de compras de PET libre de contaminantes.

La empresa tendrá una fortaleza en las nuevas unidades de negocio a través de los convenios con las iglesias y pequeños acopiadores, el éxito a cierto futuro depende de mantener sana la relación cliente-proveedor.

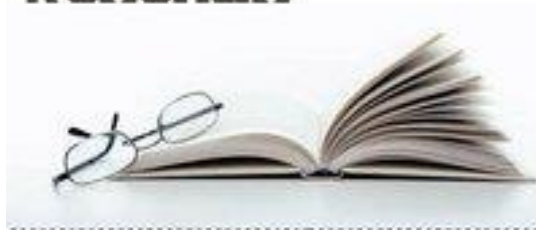
La empresa requiere tomar medidas que favorezcan la operación y faciliten la toma de decisiones, permitiendo establecer estrategias de desarrollo y crecimiento sano, por lo que se le recomienda poner especial atención en:

- Reconocer el impacto positivo que generará la nueva cadena de suministro para el acopio de PET limpio y pagar el precio justo a las Asociaciones Religiosas y escuelas que se incorporen en los programas propuestos, aplicando una filosofía de ganar-ganar.
- La empresa debe invertir en la capacitación de líderes que se dediquen a la promoción y relaciones públicas para incorporar cada vez más actores a su nueva cadena de suministro.
- La logística dentro de las plantas de la empresa recicladora debe involucrar a su personal operativo, con la finalidad de que el PET obtenido de la nueva cadena de suministro se utilice en forma adecuada desde su recepción, selección, lavado y peletizado, ya que se trata de un producto que no se contaminó con otros residuos sólidos urbanos.

Referencias bibliográficas

- Acosta Oviedo, K. (27 de 03 de 2012). *La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva*. Recuperado el 27 de 7 de 2015, de EOI Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Arias, R. (08 de 2011). *Tecnología del Plástico*. Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://www.plastico.com/temas/Analisis-de-costos-de-produccion-y-margenes-del-PET-virgen-y-reciclado+3083978?pagina=2>
- Durán Flores, U. H. (2013). *Diseño de una recicladora de PET: estrategias para una cadena de suministro y formulación*. Estados Unidos de América. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=YvQTAqAAQBAJ&pg=PA14&lpg=PA14&dq=Un+residuo+se+debe+entender+como+cualquier+producto,+objeto+o+sustancia+generada+a+partir+de+la+actividad+humana+de+la+que+su+poseedor+se+desprende+bien+porque+ya+no+sirve+para+el+uso+p>
- Ecoce. (2014). *ecoce*. Recuperado el 14 de 08 de 2014, de <http://www.ecoce.mx/ecoreto-en-tu-escuela.php>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2012*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, ESTADISTICA. México: INEGI.
- Martínez Hernández, E. (Abril de 2011). *El Economista*. Recuperado el AGO de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/04/19/deja-3000-mdd-anuales-industria-reciclado-pet>
- PRO México Inversión y Comercio. (1 de Septiembre de 2014). *PRO México Inversión y Comercio*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/home>
- Punto Reciclo . (13 de 01 de 2014). *Acerca de la separación de residuos en México*. Obtenido de Punto reciclo: <http://puntoreciclo.com/estadisticas/acerca-de-la-separacion-de-residuos-en-mexico/>
- Ramírez, Z. (29 de Noviembre de 2011). Bajo tierra, el negocio de reciclaje de PET. *El Universal*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de www.eluniversal.com.mx/notas/812230.html
- SEMARNAT. (2010). *Directorio de Centros de Acopio de Materiales Provenientes de Residuos en México 2010*. Recuperado el 22 de 11 de 2014, de SEMARNAT GOBIERNO Federal: http://web2.semarnat.gob.mx/transparencia/transparenciafocalizada/residuos/Documents/directorio_residuos.pdf
- Tecnologías de los Plásticos. (05 de 03 de 2011). *Código de los plásticos*. Recuperado el 26 de 07 de 2015, de Tecnologías de los plásticos: <http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.mx/2011/03/codigos-de-los-plasticos.html>

Reseñas



Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional

Se presentan cuatro trabajos relacionados con el tópico indicado en la mesa. El primero denominado **ANÁLISIS ESTRUCTURAL COMO HERRAMIENTA TÉCNICA DE ANÁLISIS** señala que ese tipo de abordajes permite de una manera amplia obtener información acerca de los procesos, de la estructura y del desarrollo de las estrategias convirtiéndose en una herramienta metodológica importante para que los niveles gerenciales puedan acceder a información para la toma de decisiones que permitan la eficiencia de los resultados organizacionales en beneficio de todos los participantes inmersos en los procesos, motivo por el cual se vuelve medular la producción de conocimiento a partir de tales referencias.

El segundo trabajo denominado **GESTIÓN DE COMPRAS EFICIENTE EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA CULTURA FÍSICA DE MEXICALI** establece que el seguimiento a esa área en una dependencia del sector público requiere del conocimiento del proceso generado para cumplir con la normatividad y los trámites administrativos involucrados para lograr una cultura administrativa, como mecanismo para implicar a los trabajadores en la transparencia de los procesos, se deberá especificar a través de que canales y cuáles son las obligaciones de cada uno y posteriormente desarrollar la propuesta de implementación de software contables, que permitirán estandarizar el proceso de compras, logrando una gestión eficiente de los recursos públicos.

En tercer lugar se integra la ponencia **APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE A.B. CARROLL AL ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**, donde el propósito que guió el trabajo investigativo fue por una parte, comprobar si las empresas desarrolladoras de vivienda son responsables en la práctica y, por otra, desde qué perspectiva teórica consideran el ejercicio de la responsabilidad social. Para la revisión teórica y el análisis de la filosofía, misión y visión de las empresas así como para la normatividad, documentación oficial, informes y reportes de organismos y empresas se utilizaron técnicas de investigación documental.

La Cuarta ponencia **DEFINICIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN EN CONTEXTO PENITENCIARIO**, responde a la continuidad pretendida en una segunda generación de Licenciados en Ciencias de la Educación a formar en el Centro de Reinserción Social de “El Hongo”, bajo la dependencia de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California. En 2007 se dio apertura a ese proyecto, egresando del mismo diez alumnos en condiciones de reclusión. La propuesta de un modelo organizacional favorece el seguimiento de las acciones que deberán presentarse desde 2015 a 2019, involucrando a la academia, la seguridad pública y la inclusión de los internos que obtienen su habilitación profesional y que en esta oportunidad se convierten en monitores operativos del proyecto, desde el CERESO.

GESTIÓN DE COMPRAS EFICIENTE EN EL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA CULTURA FÍSICA DE MEXICALI

CARMEN MARIBEL MUNGUÍA MURILLO cm_munguia@hotmail.com
KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO kkarla@uabc.edu.mx
LOURDES ALICIA GONZÁLEZ TORRES alicia.gonzalez@uabc.edu.mx

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

RESUMEN

La importancia de un gobierno, es ofrecer procesos de calidad, donde estos sean eficientes y eficaces, además que tengan la capacidad de maximizar los esfuerzos humanos, los tiempos y los recursos económicos invertidos en cada uno de ellos, es importante que las organizaciones públicas, como es el caso del Instituto Municipal del Deporte y la Cultura Física de Mexicali tenga cambios de impacto positivo en los costos de adquisición, la calidad y el servicio; facilitando las operaciones y reduciendo errores. En este sentido el objetivo de este trabajo es minimizar los pasos para la recepción y ejecución del pago en el proceso de adquisición, garantizando transparencia en el proceso y calidad, reflejando una gestión eficiente de recursos, del IMDECUF, que permita detectar la transparencia en la ejecución del recurso público que subsidia al Instituto.

PALABRAS CLAVE: gestión, proceso, planeación, eficiente, adquisiciones.

ABSTRACT

The importance of government is to provide quality processes, where they are efficient and effective, besides having the ability to maximize human efforts, time and economic resources invested in each of them, it is important that public organizations, such as the Municipal Institute of Sport and Physical Culture of Mexicali changes have positive impact on acquisition costs, quality and service; facilitating operations and reducing errors. In this sense, the objective of this work is to minimize the steps to the reception and execution of payment in the acquisition process, ensuring transparency in the process and quality, reflecting the efficient management of resources, the IMDECUF, to detect transparency in execution of public resources which subsidizes the Institute.

KEYWORDS: Management, Process Planning, Efficient Procurement.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Serrano (2014), la función de una empresa de servicios, se centran en satisfacer las necesidades de los clientes, a través de los servicios que presta; por lo tanto las instituciones públicas, deben de incorporar la eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos y/o servicios públicos que brinda a la ciudadanía.

En definitiva las instituciones públicas, no pueden dejar a un lado la calidad de los servicios, los cuales no dejan de ser burocráticos, existiendo duplicidad de registros, procesos repetitivos y mal enfocados, sistemas de información muy deficientes; actividades que se podrían realizar de una forma más simple y con un menor de movimientos, lo cual conlleva a un aplazamiento del servicio haciéndolo todo más lento.

En la actualidad existen métodos proporcionando un servicio mucho más rápido y eficiente; para que se realice en un ambiente completo es necesario considerar una metodología apropiada, la cual, en el departamento administrativo del Instituto Municipal del Deporte y la Cultura Física de Mexicali, deberá definirse, permitiendo medir la eficacia del departamento, ya que los indicadores utilizados son los obtenidos de una auditoría externa.

Es por ello que al realizar este trabajo de análisis de mejora en el proceso de adquisición se proyecta desarrollar procedimientos eficientes que detecte al instante si llegase a existir una duplicidad de pagos o solicitudes, teniendo un control total del proceso de adquisiciones, cumpliendo con el propósito de administrar y dar seguimiento eficiente a los requerimientos generados por los usuarios, realizando las compras de suministros y materiales, un adecuado manejo de almacenamiento y preservación de los inventarios del Instituto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La función principal del área de compras del IMDECUF es el de cubrir las necesidades que se requieren dentro de la entidad para llevar a cabo sus funciones, dentro de la disposición presupuestal asignada por departamento y correspondiente al glosario de partidas.

Actualmente en dicha área existe un descontrol en el manejo de las requisiciones solicitadas de los diversos departamentos que constituyen al Instituto, causando una duplicidad de solicitudes y a su vez de pagos, ocasionando desorden en las pólizas de egreso, afectando los balances de situación financiera del Instituto, alcanzando un rezago en la calidad y eficiencia de los procedimientos así como la transparencia en la ejecución del recurso público que subsidia al IMDECUF.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Ramío, C. (1993), las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades; cualquier administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes o no pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos.

Un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización, por lo cual las organizaciones son fenómenos limitados que poseen varias dimensiones y, en consecuencia, deben ser analizadas desde distintos enfoques y con diferentes niveles de tratamiento.

De acuerdo al organismo descentralizado, con ingreso propio y personalidad jurídica que es el Instituto Municipal del Deporte y la Cultura Física de Mexicali del cual se hará el análisis, es de vital importancia para el éxito de su operación, en específico el que se encarga de la operación de compras estar ligada con la efectividad de la administración de los bienes y servicios que se otorgan.

El objeto de análisis operacional y funcional de compras, es lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. (Montoya, P. 2002)

Las organizaciones deben de analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguno de sus dimensiones, en ese sentido la organización pública, agrupa seis dimensiones fundamentales, de acuerdo a la teoría general de sistemas, los cuales son: entorno, objetivos, estructura administrativa, recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, así como recursos administrativos.

Por otra parte, se añade un supuesto en cualquier análisis organizativo, las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento; dicho análisis tiene como objetivo auxiliar en la comprensión de las pautas para un buen funcionamiento de las organizaciones, conocer sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas; que al identificarlas ayuden a introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes.

Una organización pública se articula en tres grandes ámbitos, de acuerdo a Ramió, C., (1993):

- a) **Ámbito sociotécnico:** agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.
- b) **Ámbito político-cultural:** representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones.
- c) **Ámbito de control y mejora:** las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado; para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa.

Ahora bien, la gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y se percibe a la organización como un sistema interrelacionado; se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una vía de materializar las estrategias empresariales (eficacia).

No obstante, en la mayoría de las ocasiones resulta imposible alcanzar la gestión de los procesos y aun así, se considera exitoso lograr la mejora con un enfoque de gestión por procesos, capaz de transformar la cultura empresarial hacia el reconocimiento, en cada actividad, de quiénes son sus clientes, sus necesidades y exigencias; así como el logro de la adecuada coordinación, que permitan la recopilación de los objetivos estratégicos. (Ramió, C., 1993).

De acuerdo con Mena, J. (2007), todos los procesos pueden clasificarse en tres grupos: los operativos, los de soporte y los estratégicos.

- a) Los primeros explican el propio que hacer de la empresa, la transformación de sus productos, soluciones y servicios hacia el cliente.
- b) Los segundos son aquellos que ayudan a que este quehacer se desarrolle de forma organizada y coherente.
- c) Los últimos son aquellos que nos permiten desarrollar estrategias de mejora continua y cumplimiento de objetivos dentro del sistema de gestión de calidad. El análisis de estos tres grupos de procesos y del funcionamiento global de la empresa nos permitirá cumplir con unos de los objetivos más importantes en un buen sistema de gestión de calidad: la mejora continua.

EJEMPLO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL DEPORTE Y LA CULTURA FÍSICA DE MEXICALI



Ayuntamiento de Mexicali Manual de Procedimientos

Instituto Municipal del Deporte y la Cultura Física

Diagrama de Flujo

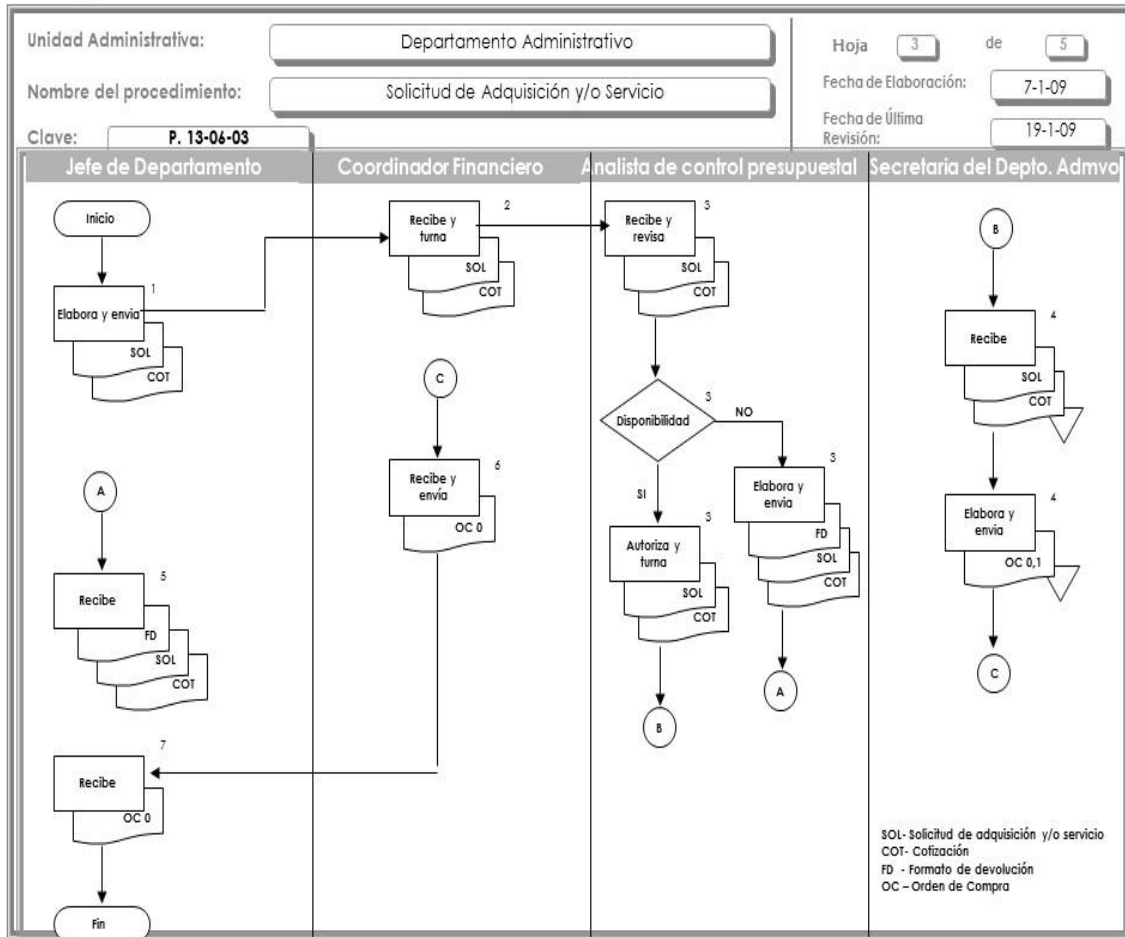


Tabla 1. Diagrama de flujo (Fuente: Instituto Municipal del Deporte y la Cultura Física de Mexicali)

En las empresas seriamente comprometidas con el cambio y la mejora continua de sus organizaciones existe una conciencia real de que es necesario invertir en un programa de capacitación para sus empleados y trabajadores. La estandarización de procesos es una herramienta que genera una ventaja competitiva para las organizaciones, lo cual una dependencia municipal no deja de ser una organización y es por eso que cada uno de sus procesos debe ser de calidad y de competencia ya que lo que ofrece es para el beneficio de la ciudadanía y en este caso lo que se quiere lograr es que los clientes internos y externos estén satisfechos con el proceso de compras en los que ellos participan, además de ser más transparentes en la ejecución del gasto.

METODOLOGÍA

El nivel de investigación fue de tipo descriptivo (Sampieri, R. 2010), porque se buscó la obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un análisis que determine la obtención de una gestión de compras eficiente. Para efectos de esta investigación la población la conforman 40 personas, de los cuales 30 son empleados del IMDECUF (5 departamentos), así como a 10 proveedores (selección aleatoria), que tienen una relación directa con los servicios que presta el IMDECUF.

15 empleados del departamento administrativo- financiero,

8 empleados del departamento de vinculación,

10 empleados del departamento de desarrollo del deporte y

7 empleados del departamento de obras e instalaciones.

Proveedores:

ALPE,

PIFA,

Iris Chemical,

Impresiones Carrillo,

Deportes Campos,

RAMA Servicios,

Deportes Ibarra,

Construcciones Especializadas,

Restaurant Estrella, y

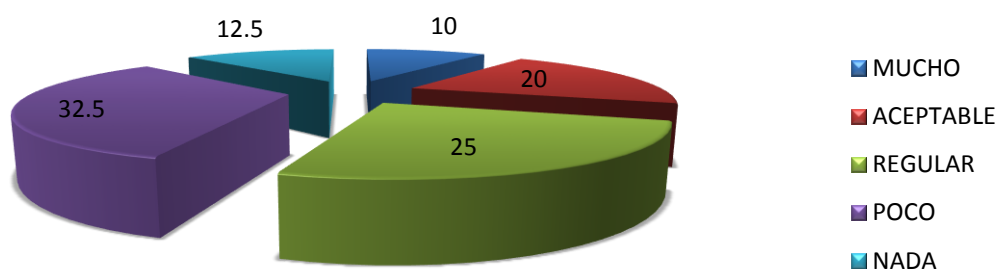
Artículos Promocionales.

La recolección de la información se aplicó mediante dos cuestionarios de 12 y 10 preguntas cada uno, el cual se estructuró en preguntas de carácter abierto y cerrado, para su realización se solicitó la colaboración del coordinador administrativo- financiero para hacer posible la entrega del mismo a los trabajadores y a los proveedores, y de esta manera obtener la información requerida y así lograr el propósito del estudio.

Se procedió a codificar y tabular los resultados mediante el procedimiento manual, y a continuación se presentan en gráficos estadísticos de frecuencias simples los resultados más relevantes del trabajo:

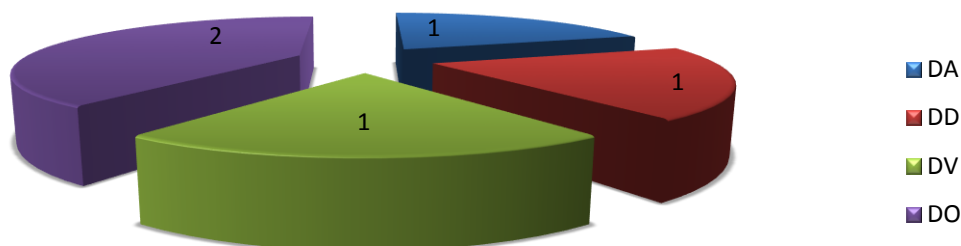
RESULTADOS PRELIMINARES

**GRÁFICO 1
PROCESO ADECUADO**



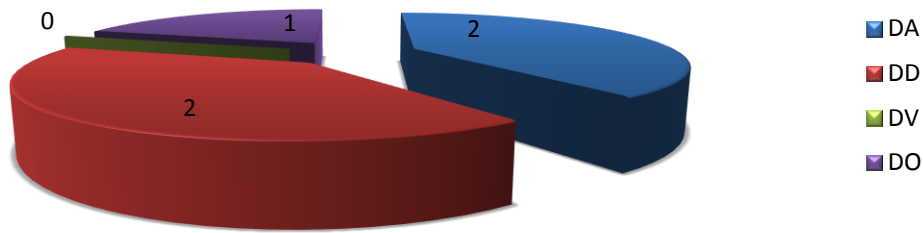
El Gráfico 1, señala que tan claro o no, tienen el proceso de compras por el que se rige actualmente el Instituto. Los datos arrojados indican que sólo 13 personas, (32.5 %), no tienen conocimiento claro del proceso de compras, permitiendo el acercamiento a los manuales de procedimientos del área, a los diferentes empleados.

**GRÁFICO 2
PERCEPCIÓN POR DEPARTAMENTO**



El gráfico 2, señala que el 90% del personal entrevistado, consideran que el proceso actual de adquisiciones no es el apropiado, por lo que sugieren que para que no haya constantes compras emergentes, se realice una capacitación al personal para que ellos no sean parte de una mala ejecución del proceso.

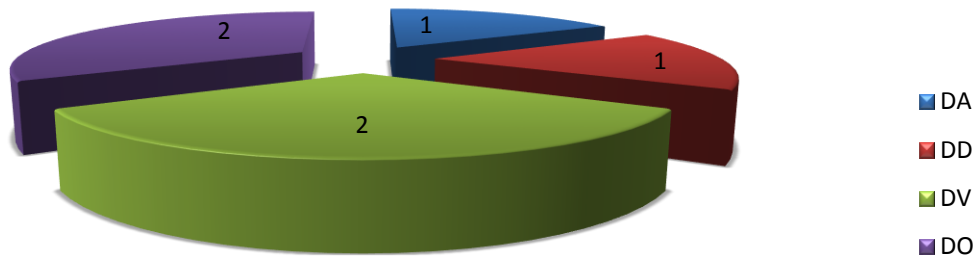
**GRÁFICO 3
TIEMPO DE RECEPCIÓN DE SOLICITUD**



El gráfico 3, señala que el 12.5 % (población de 5 personas) sólo está de acuerdo con los tiempos de recepción (1 semana, previo al evento o necesidad), creen que es un tiempo considerable para que a la OC *, se le dé el trámite correspondiente.

*OC- orden de compra

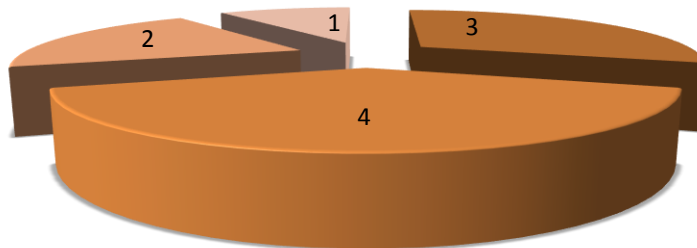
**GRÁFICO 4
RESPONSABLE DEL PROCESO INADECUADO**



El gráfico 4, señala que el 22.5% de los empleados consideran que el Dpto. Administrativo es el responsable de que el proceso no se realice adecuadamente, y que no se les expliquen los lineamientos del proceso a los demás departamentos involucrados.

RESULTADO PREELIMINAR, PROVEEDORES

GRÁFICO 5
PERCEPCIÓN EXTERNA DEL PROCESO DE COMPRAS



El gráfico 5, señala que los proveedores directos (30%), consideran que el procedimiento de compra con el que trabaja el Instituto es adecuado con la observación de los tiempos de pago y que no exista tanta rotación de personal del área de compras.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES PRELIMINARES

La investigación realizada permitió llegar a las siguientes conclusiones en el área administrativa, en relación al proceso de compras. Se destaca que la mayoría de los empleados que tienen relación con la solicitud de adquisición y/o servicio, manifiestan que no tienen conocimiento del

proceso por el que se rige el departamento de compras y que sólo el jefe inmediato les dice que poner en la solicitud y ya ellos no se encargan de darle seguimiento.

A su vez, los proveedores, manifiestan que a ellos les causa incertidumbre la rotación de personal, aun sabiendo que el pago en algún momento se les emitirá, comentan que se rompe la relación debido a que no se les da el seguimiento adecuado y/o no conocen la mecánica de pago o cobro.

Ambas partes manifiestan que el departamento administrativo es el encargado de poner la pauta para la emisión, recepción y almacenaje de los materiales que se reciben; así como para la recepción de las solicitudes, no dejando a un lado la optimización de los recursos, que como área administrativa, implemente nuevos software, para estandarizar el proceso y que el proceso sea más transparente.

Por lo tanto, el campo de la mejora y evaluación de los procesos es beneficioso, debido a que es un campo de trabajo muy activo; para lograr una cultura administrativa como mecanismo para implicar a los trabajadores en la transparencia de los procesos, se deberá especificar a través de que canales y cuáles son las obligaciones de cada uno y posteriormente desarrollar la propuesta de implementación de software contables, que permitirán estandarizar el proceso de compras, logrando una gestión eficiente de los recursos públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Escudero, M. (2014). *Gestión de compras*. Madrid: Paraninfo.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Montoya, A. (2002). *Conceptos Modernos de administración de compras*. Bogotá: Noma.

Ornelas Cardenas, M. (2003). *Mejora continua en el proceso administrativo de Instituciones Públicas*. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Tarí, J. J. (2000). Definición de calidad y mejora continua. En *calidad total: fuente de ventaja competitiva* (17, 71). Universidad de Alicante: Compobell.

Ramió, C., Ballart, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Del Río, C. (2010). *Compras y Abastecimientos*. México: ECAFSA.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL COMO HERRAMIENTA TÉCNICA DE ANÁLISIS

LUCIA ELIZABETH ALGRAVEZ URANGA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS-MEXICALI
luciaalgravez@uabc.edu.mx

RESUMEN

Este documento revisa y describe los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización, en el marco de las herramientas metodológicas útiles en el estudio organizacional tomando como referencia el análisis de la estructura. Existen diferentes elementos formales para conceptualizar el diseño organizacional, abordaremos éste estudio en términos de la herramienta técnica de análisis estructural estos términos provienen del avance conceptual de los autores clásicos y que pueden ser utilizados exitosamente para estudiar a las organizaciones, los parámetros que se recomiendan revisan algunos de los determinantes estructurales sencillamente pero con resultados útiles para los administradores.

PALABRAS CLAVES: Teoría organizacional, Estructura, Herramientas metodológicas, Diseño organizacional, análisis estructural.

ABSTRACT

This document reviews and describes theoretical principles about the parameters of the design of the Organization structure, within the framework of the methodological tools useful in the study of organizational design taking as reference structural analysis. There are different formal elements for conceptualizing organizational design, we will discuss this study in terms of technical structural analysis tool as these terms can be successfully used to study organizations, parameters that are recommended to review some of the structural determinants in a simply manner but with results useful for administrators.

KEY WORDS: Structure, organizational theory, organizational design, methodological tools, structural analysis.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de diferentes estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas. Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos. Según Rincón (2002) la nueva organización necesitará de una estructura que se dirija a obtener el mejor y más efectivo uso de sus empleados, en apoyo a sus capacidades y ventajas competitivas.

En este estudio se presenta una aproximación teórica de la herramienta denominada análisis estructural, elemento que deriva de la evolución de los estudios de la organización

incorporando las herramientas metodológicas que interactúan para explicar el fenómeno organizacional. Como lo plantea Szalay (2014) existe como referencia de la Teoría de las organizaciones un conjunto de disciplinas que apoyan al entendimiento de las organizaciones desde la perspectiva del pensamiento social crítico, de la filosofía, la lingüística y la antropología lográndose una mayor incorporación de metodología de tipo cualitativo

La teoría organizacional ofrece un medio para entender a las organizaciones y observar en ellas todos los elementos que permiten optimizar desde el punto de vista estructural todos los recursos y utilizarlos sistémicamente para el logro de los objetivos planteados. Es entendido que las condiciones estructurales son determinadas por las estrategias empresariales

El interés personal por desarrollar esta investigación es analizar la teoría sobre el diseño estructural que permite obtener información para la gestión administrativa siguiendo las aportaciones de la Teoría organizacional. Además el estudio considera algunas aportaciones como las siguientes:

- El análisis ofrece información que puede ser utilizada en el estudio de soluciones a problemas organizacionales.
- La aplicación teórica que de ésta se desprende, ya que los fundamentos teóricos de la investigación tienen como base fuentes actuales dentro del conocimiento administrativo.

REVISION DE LA LITERATURA

TEORÍA ORGANIZACIONAL

Szalay (2014) comenta que el estudio de las organizaciones ha evolucionado desde finales del siglo XIX aunque los orígenes se remontan a la escuela sistémica y a la escuela científica, los autores no coinciden en un solo punto de partida, ya que el análisis organizacional es frecuentemente interpretado como una modalidad que asume la sociología de las organizaciones, pero coinciden en retomar sus inicios desde la administración científica.

Para Ramírez & Hernández, (2012) la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales han constituido la base teórica que ha permitido el desarrollo de la Administración a lo largo de su historia y es sumamente importante para una mejor comprensión de la naturaleza y alcance de su evolución como conocimiento.

La teoría organizacional analiza a la organización como una unidad, ocupándose de las personas reunidas en departamentos y de la estructura y su contexto (Daft, 2011, p. 36).

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, (2009) el objetivo que define las organizaciones modernas es la búsqueda de la ventaja competitiva que en éste mundo globalizado cada vez se vuelve más complicado atender las diversas demandas sociales. Algunos de los factores que afectan a los sectores industrial y comercial son la intensa competencia, las nuevas tecnologías que están evolucionando constantemente a ritmo acelerado, las expectativas de los clientes que cada vez son más específicas y los mercados globales que permiten la compra de productos desde cualquier parte del mundo entre otros.

Según Nadler & Tushman, (1999) la ventaja competitiva que en años anteriores situaba a algunas empresas como las grandes compañías el día de hoy se han transformado por completo; la mayoría de ellas ya no cuenta con esa posición de dominio y la única manera verdaderamente sostenible son las capacidades de la organización, es decir las maneras particulares en que cada compañía estructura su trabajo y motiva a su personal para alcanzar objetivos estratégicos articulados con claridad.

TEORÍA DE SISTEMAS

Es conveniente indicar que la palabra “sistemas” tiene muchas connotaciones, para Gómez (1997) sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan. Es una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado.

Para Griffin y Moorhead (2010), un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan como un todo coinciden Munch y García (2009) que lo definen como un conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes, que interactúan entre sí, con un objetivo en común.

Chiavenato (1999) menciona que existen dos conceptos que reflejan dos características básicas de un sistema: a) su propósito u objetivo, y b) el globalismo o totalidad, ya que todo sistema tiene naturaleza orgánica; una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, posiblemente producirá cambios en todas las unidades de éste. Por lo tanto el efecto total de estos cambios se presentará como un ajuste de todo el sistema. En general entre las diferentes partes del sistema existe una relación de causa y efecto, de este modo el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo, en consecuencia surgen dos fenómenos: la entropía y la homeóstasis, o estado de equilibrio.

TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

Para Munch y García (2009) los sistemas aplican tanto a las organizaciones como a la administración puesto que ambas están compuestas de hombres y máquinas que desempeñan actividades coordinadas que se dirigen hacia una meta mediante un sistema de información que se encuentra influido por el ambiente externo. En el trayecto por alcanzar los objetivos o metas, los procesos organizacionales están compuestos por personas, equipos, máquinas que procesan insumos provenientes de un ambiente en forma de autoridad legal y política, mano de obra e información, que a su vez se convierten en productos que emite en forma de decisiones, políticas, bienes, servicios, para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente. Lo anterior define cuatro elementos: insumos, proceso organizacional, productos y retroalimentación que son esenciales y su comportamiento es cíclico.

Por su naturaleza, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados estos últimos no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en éste, en cambio los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Para Munch & García (2009) coincide Gómez (1997) que un sistema abierto es el que se relaciona con el medio ambiente circundante y un sistema cerrado es el que se encuentra asilado del medio ambiente.

Para sobrevivir los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, lo cual se denomina entropía negativa, que es proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte (French y Bell, 1996, p. 92-93).

El sistema abierto busca mantener cierta regularidad en el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan mediante el crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras.

En este caso, entre tanto sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir a la multiplicación y elaboración de funciones, que significa también multiplicación de roles y diferenciación interna y constituye una tendencia a la elaboración de una estructura.

La equifinalidad plantea que un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diversos medios, partiendo de condiciones iniciales distintas, así mismo, la organización presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente (Chiavenato, 1999, p.787-788). Para Rivas (2009) la estructura de un sistema viviente cambia todo el tiempo, lo que demuestra su continuo

adaptación a los igualmente constantes cambios de ambiente, por ello se considera que la organización determina la identidad de un sistema, mientras que su estructura determina cómo esas partes son articuladas físicamente.

SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES

Según Daft (2011) una organización está formada por varios subsistemas, las funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización corren por cuenta de departamentos que actúan como subsistemas que desempeñan cinco funciones esenciales: servir de enlaces sobre los límites de la organización, producción, mantenimiento, adaptación y administración.

- **Enlace sobre los límites**
Los subsistemas que están en los límites de la organización manejan transacciones de entrada y salida, en otras palabras, tienen responsabilidad de realizar intercambios con el ambiente. En la parte de la entrada, estos departamentos adquieren suministros y materiales necesarios, en la parte de la salida, crean la demanda y los productos para el mercado. Los departamentos que se hallan en los límites trabajan directamente con el ambiente exterior.
- **Producción**
El subsistema de producción manufactura el producto y los servicios de la organización.
- **Mantenimiento**
El subsistema de mantenimiento es responsable de una operación sin altibajos y de mantener la organización, el mantenimiento incluye limpieza y pintura de edificios y la reparación y servicio de la maquinaria pero también tratan de satisfacer las necesidades humanas, como el estado de ánimo, las compensaciones y la comodidad física.
- **Adaptación**
El subsistema de adaptación es responsable del cambio organizacional. Detecta problemas, oportunidades y avances tecnológicos en el ambiente.
- **Administración**
La administración es un subsistema distinto, que tiene a su cargo la dirección y coordinación de los demás subsistemas de la organización.
- **La administración proporciona dirección, estrategias, metas y políticas para toda la organización, además el subsistema de administración tiene la responsabilidad de desarrollar la estructura de la organización y de dirigir las tareas de cada subsistema.**

LA ORGANIZACIÓN

La organización se generó en tiempos antiguos a partir de la necesidad de los individuos de agrupar y dividir las tareas para poder sobrevivir. A lo largo del tiempo se ha definido a la organización y se ha perfeccionado para determinar la forma en que éstas actividades o tareas se deben agrupar o dividir. Gareth Jones (2008) define a la organización como una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Para Robbins y Coulter (2010) el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada y coinciden de la misma forma Koontz, Weihrich & Cannice (2012) quienes la definen como una “estructura intencional y formal de funciones o puestos”, dicen que es intencional por que las personas deben desempeñar ciertas funciones y deben estar diseñadas para garantizar que quien las desempeñen realice todas las actividades de forma coordinada, eficiente y eficazmente y para Chiavenato (2006) una organización es como un esfuerzo humano moldeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

Daft & Marcic (2010) apuntan que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno por lo que básicamente la organización es un conjunto de personas que trabajan entre sí para lograr un objetivo en específico, que para ser obtenible de forma eficiente y eficaz se diseña una estructura y funciones que garanticen el desempeño de todas las actividades en el tiempo justo (Daft & Marcic, 2010, p.9).

ORGANIGRAMA

Para Jones (2008) un organigrama es un dibujo que muestra el resultado final de la diferenciación organizacional. Cada recuadro del organigrama representa un papel o función en la organización y cada papel tiene una dimensión vertical y horizontal. El organigrama diferencia verticalmente las funciones organizacionales en términos de la cantidad de autoridad que ostenta cada función.

Para Hellriegel & Slocum (2009), es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra como esta interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

Daft (2011) lo define como la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa ya que muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

ORGANIZACIÓN INFORMAL Y FORMAL

ENTENDIENDO A LA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENOMINADA ORGANIZACIÓN ROBBINS & COULTER (2012) LA IDENTIFICAN COMO LA RED DE RELACIONES INTERPERSONALES QUE SURGEN CUANDO LOS INDIVIDUOS SE ASOCIAN SÍ. LA ORGANIZACIÓN FORMAL ES UNA ESTRUCTURA INTENCIONAL DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA FORMALMENTE ORGANIZADA. SON LAS QUE DISTRIBUYEN ENTRE SUS MIEMBROS LAS ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD DE FORMA PRECISA, EXPLÍCITA Y RELATIVAMENTE PERMANENTE.

La organización informal es la que no tiene una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad definida, se da a la par de la organización formal; las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos. Daft (2011) la define como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la dirección sino que se producen espontáneamente cuando las personas interactúan entre sí.

Las organizaciones existen por un propósito, la alta dirección decide sobre la estrategia de la organización, determinando la misión, visión, valores y metas, de tal manera que dicho propósito se explicita permitiendo establecer la legitimidad ante los grupos externos y ofrecer a los empleados un sentido de dirección, motivación y establecer estándares de desempeño (Daft, 2011, p. 79).

FUNDAMENTOS BÁSICOS

La importancia de las organizaciones está relacionada con las necesidades de los grupos de interés ya que tienen diferentes demandas que necesitan que la empresa satisfaga. Los gerentes son responsables de dar forma a las organizaciones para que tengan un buen desempeño y deben de realizar esfuerzos para que se logre la eficiencia y eficacia en sus actividades y satisfagan esas necesidades de la sociedad (Daft 2011, p. 39). Las organizaciones presentan algunas características como lo comentan Munch & García (2009)

- Es de carácter continuo; jamás se termina y sus recursos constantemente cambian.
- Medio por el cual se establece de la mejor manera de lograr los objetivos
- Suministra los métodos para desempeñar las actividades de manera eficiente y con el mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduce costos e incrementa productividad
- Reduce o elimina la duplicidad y delimita funciones y responsabilidades

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las perspectivas del diseño organizacional han cambiado a través del tiempo debido a los desafíos del entorno por lo que es necesario entender a las organizaciones al tener una perspectiva temporal y comprender las configuraciones organizacionales básicas ya estudiadas por los clásicos de la organización y adaptar o cambiar las prácticas administrativas que permitan enfrentar estos retos.

Una de las perspectivas para el estudio del diseño organizacional es reconocer las cinco partes básicas que conforman a las organizaciones Mintzberg entre ellos define cinco partes de la organización: centro técnico, gerencia de nivel alto, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo. Estas partes están unidas entre sí por medio de distintos flujos como la autoridad, los materiales, la información y el proceso de decisión y afectan de una manera directa el diseño estructural de las organizaciones (Mintzberg, 2005, p. 43).

Las distintas configuraciones de estas partes dan como resultado cinco tipos de organizaciones básicas: estructura emprendedora, aparato burocrático, burocracia profesional, forma diversificada y adhocracia (Daft, 2011, p.39).

Moreno, Perizy & Gonzales (2001) presentan las variables del diseño de Mintzberg en el que se dividen por grupos de variables y parámetros del diseño que constituye un eje central para la estructuración de las organizaciones:

Diseño de puestos:

- Especialización del cargo
- Formalización del comportamiento
- Preparación y adoctrinamiento

Diseño de superestructura:

- Agrupación de unidades
- Tamaño de unidad

Diseño de los enlaces laterales:

- Sistemas de planificación y control
- Dispositivos de enlace

Diseño del sistema de toma de decisiones:

- Descentralización vertical
- Descentralización horizontal

No obstante hacen referencia a la falta de políticas y formas de dirección personal, sistemas de recompensas, sistemas de medición, evaluación y control dentro de las dimensiones.

Según Jones (2008) el diseño organizacional es un proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. Pero Rico & Fernández-Ríos (2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y que se activan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

Para Hellriegel & Slocum (2009) es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización y debe:

- Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
- Crear el equilibrio deseado de la integración entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El primer paso para entender a las organizaciones según Daft (2011) es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

Las dimensiones organizacionales se dividen según Franklin (2014) en dos tipos: estructurales y contextuales.

- Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.
- Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados. Franklin (2014) también aporta que estas dimensiones estructurales y contextuales permiten entender la fisonomía que adoptan y la dinámica con la que actúan las organizaciones.

DAFT (2011) MENCIONA LAS SIGUIENTES DIMENSIONES ESTRUCTURALES:

- La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.
- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango

limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.

- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.
- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

DE IGUAL MANERA DAFT (2011) MENCIONA LAS SIGUIENTES DIMENSIONES CONTEXTUALES:

- El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular el tamaño se mide por el número de empleados.
- La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.
- El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.
- Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
- La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes entre sí y proporcionan un parámetro para la medición y análisis organizacional (Franklin, 2014, p.5).

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna, de tal manera que las características del diseño deben de respaldar el modelo estratégico de la empresa, de ahí sale la frase que de la estrategia sigue el diseño y del diseño la estructura, sin embargo el diseño organizacional es el resultado de varias contingencias y determinantes a los cuales debe de ajustarse la organización (Daft, 2011, p.72).

Algunas organizaciones son más complejas que otras, existen diferencias entre todas y cada una de ellas, pero las teorías organizacionales brindan a las organizaciones suficientes alternativas de innovaciones estructurales que les permiten lograr sus objetivos y metas permitiendo que según sus necesidades puedan reorganizarse para trabajar con eficiencia y eficacia (Daft, 2011, p.89). En la búsqueda de la competitividad de las organizaciones existen factores determinantes para que sea factible el trabajo organizado orientado al alcance de sus metas, uno de esos factores es la estructura que provee de un marco para que se desarrollen las actividades gerenciales y que se dirijan a ese propósito. La estructura debe de proporcionar todos los elementos para que la organización trabaje con efectividad y eficiencia, por lo que al revisar los aspectos que intervienen en la estructura se podrán determinar algunas de las situaciones que pueden ocasionar sus deficiencias mismas que impactan el logro de las metas organizacionales (Algrávez, 2009).

La estructura se refiere a un conjunto de elementos que crean un sistema formal donde se definen las tareas y las relaciones de jerarquía, comunicación y autoridad para lograr de la manera más efectiva el logro de las metas y objetivos de la organización. Jones (2008) la define como un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Griffin cita a Nadler & Tushman (1999) quienes definen a la estructura organizacional como un conjunto de elementos que se pueden usar para configurar una organización. Para Daft (2011) existen tres elementos dentro de la definición de la estructura organizacional, primero la estructura organizacional que designa el tramo de control de los gerentes y supervisores; segundo identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total, y tercero que incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Según Daft (2011) la finalidad de la estructura organizacional es determinar un sistema donde se creen papeles individuales e interdependientes de los miembros de una entidad para que trabajen juntos de forma óptima y para lograr las metas y objetivos planeados.

Daft (2011) presenta tres componentes básicos en la definición de la estructura de la organización son:

1. La estructura de la organización designa las relaciones formales de subordinación, el número de niveles de la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización.

En cuanto a la interdependencia recíproca entre departamentos Daft (2011) menciona que se precisa una comunicación y coordinación sustancialmente mayores de lo que se necesita en la interdependencia agrupada, de manera que la organización debe diseñarse para estimular el flujo de información, tanto en dirección vertical como horizontal.

El diseño de la organización debe facilitar la comunicación al interior de la organización para lograr la meta global. Los vínculos se definen como la medida de comunicación y coordinación que existe entre los elementos de la organización.

Los vínculos verticales se usan para coordinar las actividades entre las partes superiores e inferiores de una organización entre estos vínculos Daft (2011) menciona a la referencia jerárquica, normatividad o reglas y planes, agregar puestos a la jerarquía y sistemas de información vertical.

La comunicación horizontal derriba obstáculos entre los departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados para alcanzar la unidad de esfuerzos y los objetivos organizacionales. Según Daft (2011) los vínculos horizontales se refieren al volumen de comunicación y coordinación horizontales entre los departamentos de la organización y menciona a los sistemas de información entre ellos los sistemas de información computarizada, contacto directo entre los gerentes o empleados afectados por un problema, fuerzas de tarea para cuando los enlaces se refieren a varios departamentos, y se requiere un dispositivo más complicado, es un comité temporal compuesto por representantes de cada uno de los departamentos afectados por el problema, integrador de tiempo completo puesto de tiempo completo o un departamento para el propósito de coordinación, y por último los equipos que tienden a ser el mecanismo de enlace horizontal más fuerte y son fuerzas de tarea permanentes que a menudo se emplean acompañados por un integrador de tiempo completo.

ALTERNATIVAS PARA EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Daft (2011) menciona que el diseño general de la estructura de la organización indica tres cosas: Actividades necesarias de trabajo, líneas de reporte o subordinación y agrupamiento departamental.

Los departamentos se crean para desempeñar tareas que se consideren de importancia estratégica para la compañía. Las líneas de reporte a menudo llamadas cadenas de mando, se representan con líneas verticales en un organigrama. La cadena de mando debe ser una línea continua de autoridad que liga todas las personas de una organización y muestra quien reporta a quien.

En cuanto a las Opciones de agrupamiento departamental estas opciones tienen impacto en los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, son responsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar (Daft, 2011, p.101).

Opciones de agrupamiento departamental

- El agrupamiento funcional coloca juntos a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o que aportan un conocimiento o habilidades parecidas.
- El agrupamiento divisional significa que la gente se organiza de acuerdo con lo que la organización produce.
- El agrupamiento geográfico significa que los recursos se organizan para servir a los clientes o consumidores de un área geográfica particular.
- El agrupamiento de enfoque múltiple significa que una organización adopta al mismo tiempo dos posibilidades de agrupamiento. Estas formas

estructurales reciben frecuentemente el nombre matriciales o híbridas. (Daft, 2011, p.101).

TABLA 1. OPCIONES DE AGRUPAMIENTO DEPARTAMENTAL (DAFT, 2011, P.101). ELABORACIÓN POR EL AUTOR

BASES PARA LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

La estructura es un patrón de puestos y grupos de puestos que existen en una organización y existen diversos tipos de estructuras que permiten adecuar a la organización a sus necesidades según Gibson et al. (2011) es necesario que la gerencia tome decisiones de diseño organizacional tomando en cuenta la decisión de los puestos individuales, las dos siguientes en los departamentos o grupos de puestos y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

La consideración administrativa al momento de crear departamentos es determinar la base para agruparlos y fijar las bases de los puestos que reportan al puesto superior, la departamentalización es el proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos con base a una característica o alguna base que compartan (Gibson et al., 2011, p.391).

Según Daft (2011) se proponen diferentes formas de departamentalizar entre ellas cita las siguientes:

Estructura funcional: las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización, esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento expertos es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

La estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

La estructura geográfica es un agrupamiento estructural de los usuarios y los clientes de la organización. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional.

BASES COMBINADAS PARA LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

En Gibson, et al. (2011) se menciona que la estructura matricial tiene que ser multifocal e intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de las bases funcionales y de producto. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales.

Según Daft (2011) menciona un enfoque organizacional reciente la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales y generalmente las organizaciones cambian hacia este tipo de estructura durante el proceso llamado reingeniería, que significa el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales.

Daft (2011) explica que la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos, outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito de otras empresas. Pocas organizaciones pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual, con una estructura de red virtual a veces llamada estructura modular, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.

Las estructuras deben de ser diseñadas para cada organización, quizá lo que ofrezca un buen resultado a una empresa no sea lo indicado para otra, pero en todas las organizaciones se pueden observar algunos síntomas que predicen la deficiencia estructural, entre estos cita Daft (2011) los siguientes:

- La toma de decisiones se retrasa o carece de calidad. Los encargados de tomar los acuerdos pueden sufrir una sobrecarga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y resoluciones hacia ellos.
- La organización no responde de manera innovadora ante un entorno cambiante. Una razón de la falta de renovación es que los departamentos no están coordinados en forma horizontal.
- El desempeño de empleados se deteriora y las metas no se alcanzan. La calidad laboral puede disminuir debido a que la estructura no proporciona metas, responsabilidades y mecanismos para la coordinación bien definidos.
- Demasiado conflicto es evidente: La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales con cierto nivel de dificultad combinen en una sola meta para toda la organización.

Coincide Allen (2014), en algunos síntomas de deficiencia y comenta que al crecer las empresas y los retos en el entorno externo se hacen más complejos, los procesos de negocios, estructuras y sistemas que alguna vez trabajaron bien se convierten en barreras a la eficiencia, servicio al cliente, la moral del empleado y rentabilidad financiera, y pueden sufrir de síntomas como: flujo ineficiente con fallas y sin valor agregado, redundancia en el esfuerzo de hacer el trabajo, trabajo fragmentado con poca consideración por el bien de todos, falta de conocimiento y enfoque en el cliente, mentalidad solitario, falta de sentido de pertenencia, falta de identificación y resolución de problemas, retrasos en la toma de decisiones por falta de información y autoridad para resolver problemas, sobrecarga de los niveles gerenciales, sistemas con pobre diseño, excesivo tiempo para completar las metas y falta de confianza entre los trabajadores y la gerencia

MÉTODOS UTILIZADOS PARA ESTUDIAR A LAS ORGANIZACIONES

La Administración como disciplina surge a partir de las obras de Taylor (1911) y Fayol (1916), y los Estudios Organizacionales se desarrollan a partir de la Teoría de la Organización, la cual a su vez comparte su origen con la Administración. De esta manera, mientras Taylor y Fayol representan la base de la Administración, para la Teoría de la Organización representan solamente su base material (Ibarra y Montaña, 1986).

Ramírez & Hernández (2013) comentan que para fines gerenciales o académicos, el diagnóstico implica el uso de técnicas metodológicas que pueden proceder de diversas disciplinas, como la sociología, la administración, la psicología, la antropología, y esto implica muchas perspectivas p

observar las organizaciones, al igual que son variados los fenómenos en los cuales centrar la atención en el estudio de los fenómenos organizacionales.

Comenta Szalay, (2014) que en el campo de los estudios organizacionales, lo que ha prevalecido es el interés teórico, lo cual no obsta para que sus investigadores consideren que los conocimientos que generan puedan ser aplicados a la administración de las organizaciones

Los diagnósticos en las organizaciones son realizados por investigadores, consultores o gerentes, con el objetivo de conocer algunos elementos de la naturaleza organizacional. Para Rodríguez (2006) resulta ser una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.

Para el estudio de las organizaciones existen estrategias de análisis administrativo las cuales pueden utilizarse en combinación o solas según el alcance de la investigación de tal manera que la decisión de escoger cada una de ellas es relativa al objetivo de estudio, entre algunas de estas estrategias se estudian temas como: análisis estructural, reorganización, reingeniería, simulación, auditoría administrativa y desarrollo organizacional (Franklin, 2014, p.220).

Los estudios organizacionales requieren de una metodología que dirija la investigación hacia resultados pertinentes, de tal manera que se pueden desarrollar a través de varias etapas como: visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de los datos, formulación de recomendaciones, implantación y evaluación (Franklin, 2009, p.33).

La medición de la estructura organizacional ha tenido diferentes acercamientos. Algunas investigaciones Idárraga (2012) han asumido el método institucional el cual mide la estructura organizacional diseñada, esto se hace por medio de la obtención de información directamente de todo lo que la empresa tiene formalizado y documentado; como por ejemplo, organigramas, manuales administrativos y técnicos, descripciones funcionales, procesos de aseguramiento de la calidad, entre otros.

Por su parte Franklin (2014) menciona que la selección del instrumento de análisis debe estar relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto (s) y/o servicio(s), tiempo, recursos y el nivel técnico necesario para su manejo, de tal manera que para un análisis de la estructura la herramienta de análisis estructural es pertinente para obtener información relevante para la toma de decisiones.

Para que los datos sean útiles es necesario conservar algunas características como: que sean específicos, completos, correctos, pertinentes, congruentes y susceptibles de validación sin perder de vista el objetivo de la investigación que permita aportar información, como lo propone la herramienta del análisis estructural, la información que permitirá interpretar y diagnosticar problemas para que la organización evalúe su situación actual se puede efectuar a través del análisis desde la perspectiva de forma y de contenido.

Una recomendación que presenta Franklin (2014) para analizar la estructura orgánica es estudiar entre otros: congruencia entre la estructura formal y la actual, su grado de funcionalidad, la concordancia entre las unidades y puestos con las cargas de trabajo, la gestión de la autoridad y responsabilidad y la coordinación entre todos los puestos ya sean staff o lineales.

La investigación entonces puede tener una metodología que incluya la recopilación de datos primarios a través de entrevistas, cuestionarios y observación directa así como búsqueda de elementos en los documentos formales de la organización, la obtención de los datos a través del uso de

diferentes técnicas e instrumentos puede generar una amplia gama de información que permitirá analizar y describir los determinantes de la estructura que la influyen.

Como lo expresa Franklin (2014) es necesario cerrar el ciclo relacionando la técnica de análisis con el desempeño de los factores claves considerando desde el análisis de los factores estudiados, revisando los aspectos que inciden en las unidades y niveles de la organización, hasta llegar al diagnóstico por medio del cual la organización puede reconocer las actividades que le permitirán crear un ambiente que permita realizar nuevas propuestas.

METODOLOGIA

Para la presente investigación se utilizó el método de síntesis bibliográfica, técnicas de sistematización bibliográfica, publicaciones técnicas de negocios y consultas a la red electrónica y como instrumentos fichas de trabajo bibliográficas, está sustentado en un *análisis de estructuras*, que es un examen detallado de la estructura para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento y es definida como técnica de análisis administrativa según Franklin (2014), que permite conocer información acerca de la estructura y diseño de la organización.

RESULTADOS

La teoría organizacional ofrece un medio para entender a las organizaciones y observar en ellas todos los elementos que permiten optimizar los recursos y utilizarlos sistémicamente para la obtención de los objetivos planteados. Queda claro que la perspectiva sistémica considera en cualquier estudio organizacional que todas y cada una de las partes de la organización afectan en su totalidad a todo los elementos que la integran. Por otro lado es entendido que las condiciones estructurales son determinadas por las estrategias empresariales ya que dichas estrategias sirven para delinear las necesidades estructurales necesarias para el logro de los objetivos.

En cuanto al análisis que se realizó de los diferentes autores se conformó información que puede ser utilizada en el estudio de soluciones a problemas organizacionales ya que los fundamentos teóricos de la investigación tienen como base fuentes actuales dentro del conocimiento administrativo.

La teoría organizacional analiza a la organización como una unidad, ocupándose de las personas reunidas en departamentos y de la estructura y su contexto, considerando que las organizaciones en los esquemas actuales enfrentan elementos más complicados por motivo de la globalización y aumenta la necesidad de atender las diferentes demandas sociales aunado a los factores ambientales que las afectan y que exigen un mayor compromiso desde la perspectiva gerencial, pero también las teorías organizacionales brindan a las organizaciones suficientes alternativas de innovaciones estructurales que les permiten lograr sus objetivos y metas permitiendo que según sus necesidades puedan reorganizarse para trabajar con eficiencia y eficacia.

En la búsqueda por alcanzar los objetivos o metas, los procesos organizacionales hacen uso de personas, equipos, máquinas que procesan insumos provenientes de un ambiente en forma de autoridad legal y política, mano de obra e información, que a su vez se convierten en productos que emite en forma de decisiones, políticas, bienes, servicios, para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente. Lo anterior define cuatro elementos: insumos, proceso organizacional, productos y retroalimentación que son esenciales y su comportamiento es cíclico. Utilizando estas circunstancias el diseño organizacional apoya a la gerencia en controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas sujeto a considerar las dimensiones organizacionales que se dividen según Franklin (2014) en dos tipos: estructurales y contextuales.

- Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.
- Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

Revisar a través de un análisis los determinantes contextuales y estructurales permite a las organizaciones conocer la situación real en la que se encuentra el desarrollo de sus funciones sustantivas. Obtener el panorama de los procesos organizacionales ayuda a la determinación de las decisiones que deben de tomarse para resolver el alcance de los objetivos planteados por la organización. La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna, de tal manera que las características del diseño deben de respaldar el modelo estratégico de la empresa, de ahí sale la frase que de la estrategia sigue el diseño y del diseño la estructura, sin embargo el diseño organizacional es el resultado de varias contingencias y determinantes a los cuales debe de ajustarse la organización.

En la creación de departamentos es necesario determinar la base para agruparlos y fijar las bases de los puestos que reportan al puesto superior, la departamentalización es el proceso en el que una organización se divide estructuralmente mediante la combinación de puestos con base a una característica o alguna base que compartan (Gibson et al., 2011, p.391). Se necesita evidenciar que cada forma de departamentalizar tiene ventajas y desventajas de tal manera que si se analizan estas últimas se puede atender anticipadamente sus implicaciones de una manera prospectiva potencializando con estas decisiones la estructura.

Algunos síntomas de deficiencia se presentan al crecer las empresas y enfrentar los retos en el entorno externo que se hacen más complejos, los procesos de negocios, estructuras y sistemas que alguna vez trabajaron bien se convierten en barreras a la eficiencia, servicio al cliente, la moral del empleado y rentabilidad financiera, y pueden sufrir de síntomas como: flujo ineficiente con fallas y sin valor agregado, redundancia en el esfuerzo de hacer el trabajo, trabajo fragmentado con poca consideración por el bien de todos, falta de conocimiento y enfoque en el cliente, mentalidad solitario, falta de sentido de pertenencia, falta de identificación y resolución de problemas, retrasos en la toma de decisiones por falta de información y autoridad para resolver problemas, sobrecarga de los niveles gerenciales, sistemas con pobre diseño, excesivo tiempo para completar las metas y falta de confianza entre los trabajadores y la gerencia, elementos que deben de abordarse utilizando una metodología cuyos resultados puedan generar opciones de alternativas de solución propicias para la optimización de los procesos productivos.

Los estudios organizacionales requieren de una metodología que dirija la investigación hacia resultados pertinentes, de tal manera que se pueden desarrollar a través de varias etapas como: visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de los datos, formulación de recomendaciones, implantación y evaluación.

La medición de la estructura organizacional ha tenido diferentes acercamientos entre ellos el método institucional el cual mide la estructura organizacional diseñada, esto se hace por medio de la obtención de información directamente de todo lo que la empresa tiene formalizado y documentado; como por ejemplo, organigramas, manuales administrativos y técnicos, descripciones funcionales, procesos de aseguramiento de la calidad, entre otros.

La selección del instrumento de análisis debe estar relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto (s) y/o servicio(s), tiempo, recursos y el nivel técnico necesario para su manejo, de tal manera que para un análisis de la estructura la herramienta de análisis estructural es pertinente para obtener información relevante para la toma de decisiones.

Como lo expresa Franklin (2014) es necesario cerrar el ciclo relacionando la técnica de análisis con el desempeño de los factores claves considerando desde el análisis de los factores estudiados, revisando los aspectos que inciden en las unidades y niveles de la organización, hasta llegar al diagnóstico por medio del cual la organización puede reconocer las actividades que le permitirán crear un ambiente que permita realizar nuevas propuestas.

Szalay (2014) comenta que de cualquier manera, los innumerables avances que día con día están logrando investigadores de la realidad organizacional, desde diversas posiciones y diferentes partes del mundo, parece haber aumentado de manera significativa; y finalmente eso es lo más relevante, por lo que se puede concluir que la utilidad de las herramientas utilizadas para conocer la realidad estructural inherente a las organizaciones es aparte de relevante importante para que las actividades organizacionales contribuyan a través de todo un proceso sistémico, organizado para la búsqueda de la competitividad y productividad y el logro de los objetivos planteados por las organizaciones.

CONCLUSIONES

En la búsqueda de la competitividad y productividad empresarial, las organizaciones buscan contar con información de sus procesos que les permitan la toma de decisiones relevantes al logro de sus metas y objetivos. La globalización así como las demandas que tiene la sociedad acerca de los productos y servicios que otorgan las organizaciones aunado al ambiente externo e interno que afecta directamente el desarrollo de los procesos en los que se ven inmersas las organizaciones afecta las estrategias que se deben delinear, para lograr la permanencia.

La investigación como medio de obtención de información pertinente, ofrece una herramienta propicia llamada análisis estructural cuyas características permiten estudiar y analizar la estructura organizacional para conocer la realidad tanto de la estructura como de los procesos, permitiendo la toma de decisiones efectiva con base a los sucesos que afectan el desarrollo de la organización.

El análisis estructural permite de una manera amplia obtener información acerca de los procesos, de la estructura y del desarrollo de las estrategias convirtiéndose en una herramienta metodológica importante para que los niveles gerenciales puedan acceder a información para la toma de decisiones que permitan la eficiencia de los resultados organizacionales en beneficio de todos los participantes inmersos en los procesos.

Indudablemente se encuentra la necesidad de seguir estudiando todos los aspectos de la organización para contribuir tanto a la Teoría Organizacional como al estudio de las organizaciones, ya que las necesidades estructurales del mismo crecimiento organizacional requieren ser atendidas a través de la generación del conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta S., *Departamentalización y contexto organizacional: La experiencia de la UdeG*. Recuperado en Febrero, 12, de 2013, de la página de REDALYC: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15507109>

Algrávez, U. Lucia Elizabeth, (2009). *El Desarrollo Organizacional como modelo estratégico para eficientar un proceso de cambio en una universidad pública*. Mexicali. Tesis de Doctorado.

Allen, Roger K. (2014) *¿Qué es el diseño organizacional?* Recuperado de <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/>

Bedeian, A. & Zamuto, R. (1991). *Organizations, Theory and Design*. USA: The Dryden Press.

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.

Daft, R. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Daft, R. (2011). (Novena edición). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Editorial Thomson Editores S.A. de C.V.

Davis, K. & Newstrom, J. Octava edición. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.

De la Rosa, A., Carrillo, O., & Brabilla, A. (2013). *El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales*. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 19-50.

de la Rosa, A., *Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Recuperado en mayo 2, de 2014, del sitio: http://www.izt.uam.mx/eorg/Profesores/files/7/4c78975e75bb1_TO.pdf

Feigenbaum, Eric. Diferencia entre estructura y diseño organizacional. Recuperado el 20 de Julio de 2014, del sitio: Demand Media <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-estructura-y-diseo-organizacional-4964.html>

Ferrer, L. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.

Franklin, B. (2009). *Diseño en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Franklin, B. (2014). *Diseño en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

French, W., Bell C. & Zawacki. R. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.

French, W., & Bell, C. (5ª. Edición). (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall,

Gairín, J., Rodríguez, J. *Estadios Organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas*. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>

- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea* (2^{da}. Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. & Konopaske Robert. (2009). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. 12^a. Edición. Editorial. México: International Thomson Editores.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativas, análisis y diseño*. México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* . (Vol. 10). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). Novena edición. *Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones*. México: Cenegage Learning.
- Guerrero, Patricio (2007) “Estructura organizacional de las Universidades en Chile. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com>.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A de C.V.
- Hellriegel, D, Jackson, S. & Slocum, J. (2002). (9^a. Edición). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). 12va edición. *Comportamiento organizacional*. México: Cenegage Learning.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2^a. Edición). México: McGraw Hill.
- Ibarra C, (2002) “*La nueva Universidad en México: Transformaciones recientes y perspectivas*” Recuperado de [www.http://web.ebscohost.com](http://web.ebscohost.com)
- Idárraga, M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-64. Recuperado de <http://148.231.10.114:3018/ehost/detail/detail?vid=3&sid=8a0ade35-bed1-4440-bbff>
- Jones, G. (2008). Retos básicos del diseño organizacional. *En Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional. *Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill
- Kreitner, R, & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento en las organizaciones*. España: McGraw Hill-Irwin.
- Macdonald, J. (1998). Segunda edición. *Cómo entender reingeniería de procesos en una semana*. México: Editorial Panorama.

- Medina, C (2007). “¿Qué son los estudios Organizacionales?” Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>
- Mejía, M. (2004). *Estructura y cargos por procesos, orientados a resultados*. Recuperado de: <http://eredalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed>.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Moreno, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Teoría y estudio de casos. Madrid: Pearson educación.
- Munch, L. & García, J. (2009). Octava edición. *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Trillas.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1999). Un proyecto para el cambio *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Nadler, D. & Tushman, M..(1999). The Congruence Model A Roadmap for Understanding Organizational Performance. Recuperado de: http://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence_Model.pdf
- Ramírez G. & Hernández A . (2013) El diagnóstico de una empresa familiar: ¿control o estrategia? *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*. Núm.3, Enero/Junio 2013. Año 1, No. 3, enero - junio 2013. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com>.
- Ramírez M., Vargas G., & de la Rosa A. (2011), “Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, *Revista Electrónica Forum Doctoral. Administración y Organizaciones*, No. 3, edición especial, enero-abril, pp. 7-51 Recuperado de: (www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/).
- Rendón C., Montaña H. (2004). Las aproximaciones organizacionales caracterización, objeto y problemática, *Contaduría y Administración*, No. 213, mayo 2004. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/395/39521305.pdf
- Rico, R. Fernández, M. Rascado & P. Sánchez, M. (2004). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. *Interamerican Journal of Psychology*, enero-junio, 121-130. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28438114> > ISSN 0034-9690
- Rincón, Romero, “*Tendencias Organizacionales de las empresas*”. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>
- Rivas T. (2009) Evolución de la teoría de la organización *Universidad & Empresa*, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 11-32 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Robbins S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005) *Administración*. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Soto, Eduardo. (2001). *Comportamiento en las organizaciones*. México: International Thomson Editores.
- Szalay J. (2014) Sobre el estudio de las organizaciones. ¿Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional? Recuperado de: https://www.google.com.mx/?gfe_rd=cr&ei=sJyqVaaNMpCz8weG9auADQ&gws_rd=ssl#q=obre+el+estudio+de+las+organizaciones