



Revista Administración
Contemporánea. *Revista de Investigación*

ISSN: 1665-9066

Mayo 2020

Año 16 No. 40

RESERVA 04-2013-100210421200-102

<http://colpormex.com/revista-administracion-contemporanea/>

Revista del Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A. C.

Comité Editorial:

Dr. José Vili Martínez González

M.A. Alma Cecilia Juárez García

Dr. Juan Danilo Díaz Ruíz

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez

Dra. María Elena Quero Corzo

Dra. Ruby A. González Ascencio

M.A. Francisco Javier Moyado Bahena

M.A. Lucía Beltrán Castillo

Administración Contemporánea. Revista de Investigación. Año 16, No. 40, mayo del 2020, 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.colpormex.com, congresocolpormex@hotmail.com, Editor responsable: Dr. José Vili Martínez González, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2013-100210421200-102 otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número Dr. José Vili Martínez González, calle de Durango No. 245-402. Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, Distrito Federal, Fecha de última modificación: 8 de noviembre del 2019. 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.

Administración Contemporánea es una publicación financiada y editada desde el año 2013 por el COLPARMEX, A.C. Publica artículos en inglés y español sobre temas relacionados con las Ciencias de la Administración y Ciencias relacionadas a Administración en formato de editoriales, ensayos, artículos de revisión y originales (productos de investigación científica). La revista de libre acceso y no cobra a los autores por envío o publicación. El proceso de arbitraje se realiza por medio de un doble ciego.

Tabla de Contenido

Artículo Original

Influencia del factor estrés en el riesgo y desempeño laboral en el autotransporte de carga en México	4
José Carlos Martínez Vázquez, María Antonieta Andrade Vallejo Dulce María Monroy Becerril	

Ensayos

Influencia de las características sociodemográficas en la satisfacción laboral	33
Maricela Carolina Peña Cárdenas, Karen Yaneth Rivera Flores Nayeli Yaneth Garza Lozano	
Finanzas sustentables; un nuevo paradigma de la administración socialmente responsable	55
Lucia Beltrán Castillo, Arely Gorostigaza Herrera	
Cambios en la identidad organizacional. Reflexiones sobre un caso Universitario	73
José de Jesús Chávez Martínez	
Resiliencia organizacional en los autobuses de tránsito rápido de la Ciudad de México	96
Paola Judith Maldonado Colin, Fernando Lámbarry Vilchis	
Alianzas estratégicas como herramienta para el desarrollo de Pymes; un estudio de caso en el Estado de Nayarit	122
Amner Dionicio Penael Murillo Zaragoza	

Solución de controversias mediante el Derecho Internacional	141
Gabriela Guadalupe Escobedo Guerrero, Guadalupe Bibiana Benavides Ojeda Miguel Ángel Alonso Flores	
Modelo de negocio para crear competencias empresariales	171
María del Rocío Martínez López, Antonina Galván Fernández, Antonio Uribe Méndez	
Reflexiones en torno a la comprensión de la estructura organizacional implícita: experiencia de micro y pequeñas empresas	206
Raymundo Soto Sánchez	
Oportunidad de crecimiento a través del turismo: El caso de la Empresa Familiar “Hotel Maya Balam” en Calakmul, Campeche	230
Ruby Asunción González Ascencio, Azeneth Cano Alamilla	

**Influencia del factor estrés en el riesgo y desempeño laboral en el
autotransporte de carga en México**

**Influence of the stress factor on risk and job performance in freight
transportation in Mexico**

José Carlos Martínez Vázquez
ORCID 0000-0002-5966-4827

María Antonieta Andrade Vallejo
ORCID 0000-0003-2425-9896

Dulce María Monroy Becerril
ORCID 0000-0002-0787-5577

Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración

Autor de correspondencia: carlos.martinez@elvilogistics.com

Resumen

El estrés laboral crónico es una de las principales fuentes de riesgos psicosociales en cualquier tipo de organización laboral, y en el autotransporte de carga, una de las formas más habituales de desarrollarse el estrés laboral es el Síndrome de Quemarse en el Trabajo o el Burnout. Esta investigación pretende contribuir en la administración de las empresas transportistas, identificando el grado de influencia del factor estrés en el riesgo y desempeño laboral en el sector del autotransporte federal de carga.

Palabras clave: factor estrés, riesgo, desempeño laboral y autotransporte de carga.

Abstract

Chronic work stress is one of the main sources of psychosocial risks in any type of work organization, and in the motor transport of cargo, one of the most common ways of developing work stress is the Burning at Work Syndrome or Burnout. This research aims to contribute to the management of transport companies, identifying the degree of influence of the stress factor on risk and job performance in the federal cargo auto transport sector.

Keywords: Stress, risk, work performance and freight transport.

Introducción

Actualmente las exigencias de los usuarios del servicio de Auto transporte son cada vez mayores en cuanto a calidad, servicio, seguridad, y precio (IMCO,2004), es por ello que las tendencias en México que actualmente rigen a las empresas de este sector reconocen, que contar con información de todas las áreas de su organización les permite conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, y esto a su vez les genera una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, ya que con dicha información se pueden tomar decisiones educadas en relación con su estrategia y su operación. (Banister, 2011)

Esta investigación identificó estadísticamente el grado de incidencia del factor estrés en el desempeño y riesgo laboral y con ello contribuir en la generación de ventajas competitivas (Kemp, et. al., 2006).

Por ejemplo, una de las causas que contribuye en los accidentes de tránsito en relación con el factor humano es el estrés (Chavarría, 2015). Cuando se afirma que una persona padece de estrés, en términos generales de lo que se habla es de un exceso o sobreesfuerzo del organismo al sobreponerse al nivel de

resistencia experimentado por éste, o bien, cuando en el organismo se produce un incremento de activación que pone en riesgo su capacidad para mantener parámetros óptimos de homeostasis con el fin de lograr un máximo rendimiento psicológico y conductual (Sandín, 1999).

Planteamiento del Problema

¿Cómo se determina el grado de influencia del factor estrés en las empresas del autotransporte de carga federal en México, donde incide el riesgo y desempeño laboral?

Objetivo

Determinar la influencia del factor estrés en el riesgo y desempeño laboral en el autotransporte de carga en México

Antecedentes

En esta investigación se aborda el problema del estrés como una de las principales causas que inciden en el riesgo y desempeño laboral en las empresas transportistas, para ello es importante señalar la normatividad que inició su aplicación en México a partir del año 2017. Norma Oficial Mexicana 035 STPS¹

¹ STPS: Secretaría del Trabajo y Previsión Social

En el DOF² del 26 de octubre de 2016, se presentó el proyecto de la Norma Oficial Mexicana PRYO-NOM-035-STPS-2016. Factores de riesgo psicosocial identificación y prevención, por medio del que se establecen en disposiciones que deberán adoptarse en los centros de trabajo, a efecto de identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

En el contexto internacional, la Organización Internacional del Trabajo en 2013 señaló que, aunque algunos de los riesgos tradicionales han disminuido gracias a la seguridad, a los adelantos técnicos y a la mejor normatividad existente, éstos siguen afectando a la salud de los trabajadores, paralelamente, se registra un aumento de los nuevos tipos de enfermedades profesionales sin que se apliquen medidas de prevención, protección y control adecuadas. Entre los riesgos emergentes se incluyen los factores de riesgo psicosocial.

Recientemente, en el marco del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el

² DOF: Diario Oficial de la Federación

Trabajo de 2016, la OIT³ ha señalado que la atención de los factores de riesgo psicosocial es un problema global que afecta a todos los países, todas las profesiones y todos los trabajadores, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. En este contexto, el centro de trabajo es una fuente importante de riesgos psicosociales y al mismo tiempo el lugar idóneo para tratarlos y proteger la salud y el bienestar de los trabajadores.

El Gobierno Federal señaló en el Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018, como una de las cinco metas nacionales, el alcanzar un México Próspero, a través del cual se promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades. En este sentido, considerando que uno de los principales objetivos de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social,⁴ es la prevención de riesgos de trabajo, y en

³ OIT: Organización Internacional del Trabajo

⁴ Expertos en la materia y revistas especializadas: citados en el DOF, 26 de octubre de 2016, correspondiente al Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-035-STPS-2016, Factores de Riesgo Psicosocial-Identificación y Prevención. Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo. Localizado en el siguiente enlace: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5458430&fecha=26/10/2016.

consecuencia la protección de la seguridad y salud de todos los trabajadores, es imprescindible atender la problemática derivada de la presencia de los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, ya que según expertos en la materia y publicaciones especializadas, señalan el estrecho vínculo entre la prevalencia de este tipo de factores de riesgo y el deterioro de la salud, y en razón de que el primer paso en la solución de este tipo de problemas es la prevención, la Secretaría desarrolló este Proyecto de Norma.

Argumentos Teóricos

El Síndrome Bournout se ha definido como un fenómeno psicosocial que surge como una respuesta crónica de factores estresantes interpersonales que se producen en la situación de trabajo (Maslach, et. al., 2001).

Gil-Monte y Peiró (1997), definen el síndrome de Burnout como: una respuesta al estrés laboral crónico, acompañado de una experiencia subjetiva de sentimientos, cogniciones y actitudes, las cuales provocan alteraciones psico-fisiológicas en la persona y consecuencias negativas para las instituciones laborales. Al síndrome de Burnout se le han dado también varias denominaciones, algunas

de ellas son: “quemarse por el trabajo”, “quemazón profesional”, “síndrome del estrés laboral asistencial o síndrome de estrés asistencial”, “síndrome del desgaste profesional”, “estar quemado profesionalmente” y “desgaste psíquico”, entre otras. (Boada, et. al., 2004); (Ortega, et. al., 2004); (Gil-Monte, 2005). Desde la perspectiva de Moreno y Peñacoba (1999) el Burnout no es un proceso asociado a la fatiga, sino a la desmotivación emocional y cognitiva que sigue al abandono de intereses que en un determinado momento fueron importantes para el sujeto. En otras palabras el estrés está relacionado con un sinnúmero de situaciones que pertenecen a la vida cotidiana y el Burnout es sólo una de las formas que tiene de progresar el estrés laboral. (Mendoza, et. al., 2013).

Se compone de una variable independiente (estrés), y dos variables dependientes (riesgo laboral, y desempeño laboral), y para esta investigación se identificaron nueve subvariables como se muestra en la tabla No. 1 (Martínez, 2015).

Variable Independiente: Estrés

El estrés laboral se define como un conjunto de reacciones físicas y mentales que sufre un empleado cuando se ve

sometido a diversos factores externos, que superan su capacidad para enfrentarse a ellos. Estas reacciones pueden ser fisiológicas, cognitivas, conductuales o emocionales y por lo general van acompañadas de agotamiento físico y/o mental, angustia y sensación de impotencia o frustración ante la incapacidad del individuo para hacer frente a la situación o situaciones que generan ese estrés. (Leira, 2011).

Un ejemplo clásico de estrés laboral sería el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado, que suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con el trato con la gente, que por lo regular van acompañados de una sobrecarga laboral, lo que genera una situación de estrés permanente y acumulativo en el empleado.

La Organización Mundial de la Salud define al estrés como el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara el organismo para la acción. Visto así, el estrés no debiera ser un problema. Al contrario, sería un estímulo, o alerta ante una situación inesperada de peligro, los cambios físicos producidos por el estrés en nuestro cuerpo (aumento de la presión sanguínea, entre otros) hacen que éste reaccione rápidamente frente al hecho, lo

que puede resultar fundamental para, incluso salvar la vida. Una vez que el problema se ha resuelto, el organismo vuelve a su funcionamiento normal. Pero se convierte en un verdadero problema cuando ciertas circunstancias, tales como la sobrecarga de trabajo, las presiones económicas, el ambiente competitivo, entre muchas otras, se perciben inconscientemente como amenazas que provocan reacciones defensivas en la persona, tornándola irritable y sufriendo consecuencias nocivas en su organismo, por períodos prolongados. (González et. al. 2008).

Estas reacciones pueden ser:

- Elevación de la presión sanguínea (hipertensión arterial).
- Gastritis y úlceras en el estómago y el intestino.
- Disminución de la función renal.
- Problemas del sueño.
- Alteraciones del apetito.
- Agotamiento (González et. al., 2008).

La teoría transaccional del estrés proporciona un marco de referencia adecuado para la integración de los resultados de investigaciones que buscan explicar los síntomas psicósomáticos (Lazarus, 2000). Así, aunque existen

diferentes aproximaciones al estudio del estrés, éste puede considerarse como:

a) Una respuesta del individuo (activación simpática, liberación de cortisol, ansiedad, ira, etcétera); en este caso el estrés actúa como variable dependiente;

- b) Un fenómeno del entorno externo (estimulación dolorosa, ruido, discusiones, etcétera); en este caso el estrés se considera variable independiente; y
- c) Una interacción (transacción) entre el individuo y el medio como un proceso.

Tabla No. 1

Identificación de Variables Síndrome de Burnout.

Variable Nombre de Variable		Sub variables
Independiente	Estrés	Cansancio Emocional (CE) Despersonalización (DP) Nivel de Realización Personal (RP)
Dependiente	Riesgo Laboral	Características del Trabajo (CT) Contexto Laboral (CL) Factores Psicosociales (FP)
Dependiente	Desempeño Laboral	Cumplimiento de Metas (CM) Compromiso con la Organización (CO) Recepción de Insumos (RI)

Fuente: Martínez, 2015

Sandín (2002), propone un modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicosomáticos basado en la teoría transaccional del estrés y en el modelo procesual (Figura 1). En él se indica que en presencia de estresores⁵ una persona puede o no percibir estrés, en función de

la valoración que hace el individuo de sí mismo (autoestima y auto eficacia), del apoyo social que percibe y de la valoración de la situación (como amenazante, desafiante o de daño o pérdida) (González, 2008). Además, en este modelo se considera que las variables socio demográficas pueden estar

⁵ Estresores: Estímulos que provocan estrés.

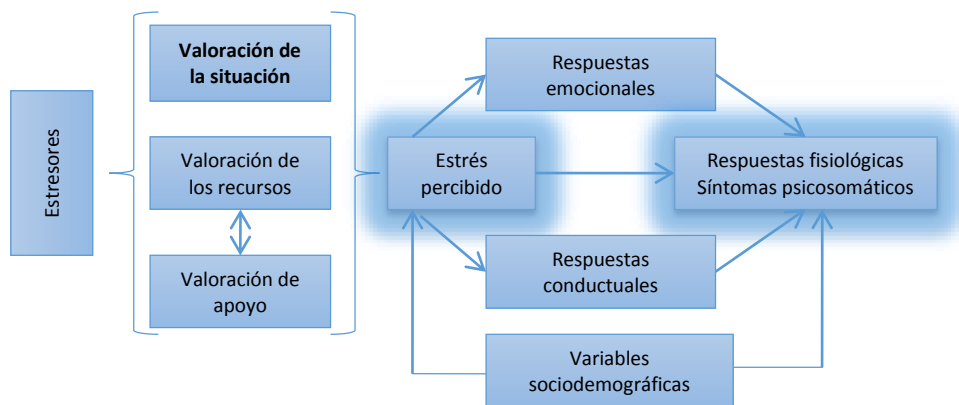
asociadas a la percepción del estrés y a los síntomas psicósomáticos. Cuando el sujeto percibe algún grado de estrés se pueden producir respuestas emocionales, conductuales y fisiológicas (síntomas psicósomáticos, como dolor de estómago, espalda, brazos, piernas cabeza o pecho, vértigos, falta de aire, estreñimiento e indigestión). (Sandín, 2002).

De acuerdo con la teoría transaccional, se puede considerar que el estrés no es exclusivamente un evento externo, del cual el sujeto es víctima; por el contrario, el estrés psicológico se define como una relación particular entre el individuo y su entorno, que él mismo evalúa como amenazante o desbordante respecto de sus recursos y que pone en peligro su bienestar. (González, et. al., 2008).

Según Wheaton (1996) y Sandín (1999), existen cinco características definitorias de los estresores:

- 1) El estresor debe implicar amenaza o demanda.
- 2) El estresor constituye una fuerza con capacidad de alterar la integridad del organismo si sobrepasa el límite de “elasticidad” de dicho organismo.
- 3) El estresor requiere enfrentarse de manera efectiva, ya que de mantenerse indefinidamente produciría daño en el individuo.
- 4) Ser consciente del daño potencial del estresor no es condición necesaria para que dicho estresor posea consecuencias negativas, y
- 5) Un estresor puede serlo tanto porque induzca una demanda excesiva para el organismo como también por lo contrario.

Figura No. 1 Modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicossomáticos.



Fuente: González, 2008

Variable Dependiente: Riesgo Laboral

El riesgo laboral o en el trabajo representa la probabilidad de accidentarse o enfermarse como consecuencia de la actividad que se realiza o el medio en el cual se permanece durante el desempeño de la misma. (Rodríguez, 2009).

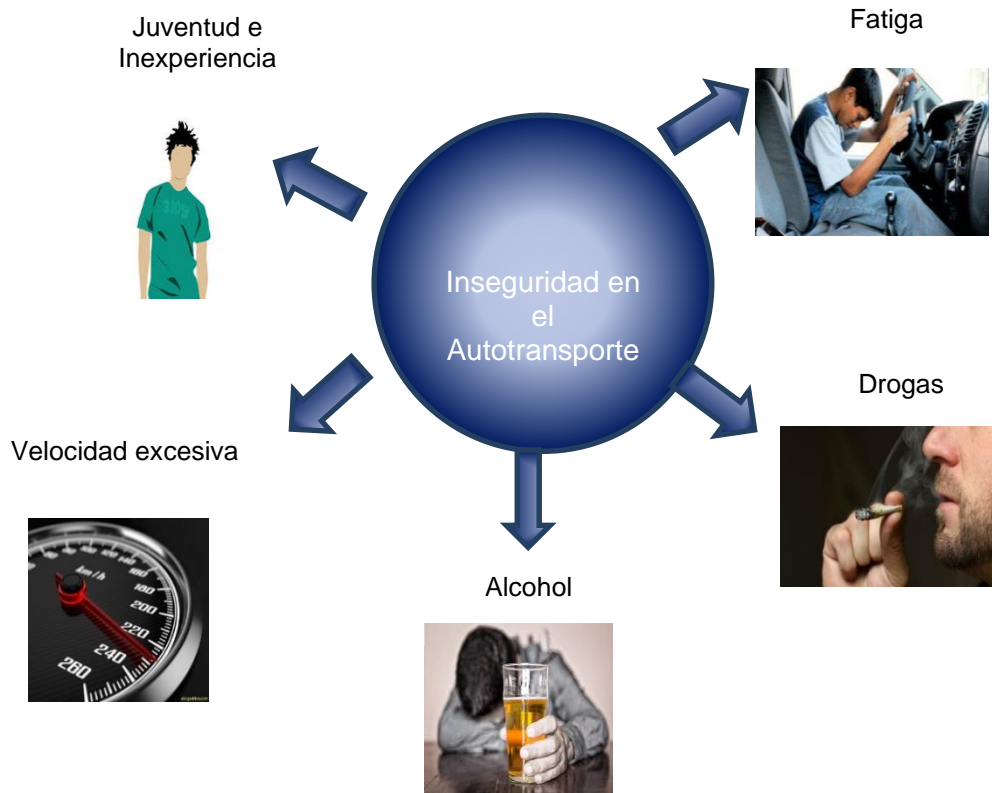
Para Janaina (2000), son elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales y cuya probabilidad de ocurrencia depende

de la eliminación o control del elemento agresivo.

El Factor Humano principal causa de siniestralidad en el autotransporte de carga.

El factor humano hace referencia a uno de los elementos que forman parte de la sociedad y que reúne aquellas cualidades que las personas ponen al servicio de la comunidad para lograr los objetivos de reducir la siniestralidad. Ver figura No. 2.

Figura No. 2: Factores que intervienen en la inseguridad del Autotransporte.



Fuente: Elaboración propia.

El factor humano es el aspecto más importante de la seguridad vial, ya que en la mayoría de los reportes se registra, que por errores humanos se alcanza el 83.62 por ciento, el 8.45 por ciento es por el camino, el 4.47 por ciento por agentes naturales, y el 3.46 por ciento es causado por fallas en el vehículo. (Cuevas, et. al. 2015). La distribución de las causas de accidentes atribuibles al conductor son: Velocidad inmoderada 65.21 por ciento, Invasión de carril 9.83 por ciento, No

ceder el paso 7.21 por ciento, No guardar distancia 5.36 por ciento, imprudencia 4.43 por ciento, virar indebidamente 2.97 por ciento.(Cuevas, et. al., 2015).

Otros elementos relacionados con el factor humano son los siguientes:

- El alcohol y la droga tienen un efecto perjudicial en el comportamiento del conductor.
- El estrés, que es un estado psicológico con efectos positivos y negativos, y que se produce generalmente cuando

el individuo se encuentra inmerso en una situación de sobre exigencia física o psíquica.

- El adormecimiento o falta de sueño provoca deficiencias en las capacidades psicofísicas necesarias para conducir.
- La fatiga o cansancio es una incapacidad temporal de un receptor sensorial u órgano terminal motor para responder, debido a una sobre estimulación.
- La juventud combinada con la inexperiencia en los conductores es a menudo una mezcla letal. (Mendoza, 2003).

Variable Dependiente: Desempeño

Laboral

Es la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral de salud (Davis, 1999). La calidad del desempeño, está unida e integrada a la calidad de los servicios. Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario analizar primero el nivel de competencia profesional del trabajador, así como las condiciones de trabajo y personales en que labora, sobre las que hay que profundizar al analizar los resultados

evaluativos, a fin de determinar el nivel alcanzado, los problemas existentes, y el tipo de intervenciones requeridas. Tiene dos vertientes: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa. (Salas, 2010).

Para Werther y Davis (2005) consideran los siguientes elementos como evaluación del desempeño:

- d) Constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.
- e) Se organiza con un fin diagnóstico o certificativo.
- f) Debe ser válida, confiable, efectiva, flexible y aceptada por todos.
- g) Sirve de base para organizar diferentes procesos de intervención y adoptar decisiones.
- h) Posibilita perfeccionar el puesto de trabajo.
- i) Permite la aplicación de políticas de estímulos.
- j) Posibilita mejorar la calidad del trabajo que realiza.

Métodos

Esta investigación se caracteriza porque el problema a investigar se eligió con un objetivo definido y tiene como finalidad

primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos, motivo por el cual, y de acuerdo con Bunge (2008), corresponde a un tipo de investigación aplicada y tiene el propósito de determinar la influencia del factor estrés en el riesgo y el desempeño laboral en el autotransporte de carga en México.

Por su alcance es una investigación correlacional, ya que pretende conocer el resultado de una variable o concepto conociendo el comportamiento de otra variable relacionada, (Gómez, 2011). Esta investigación describe las relaciones entre el desempeño y riesgo laboral, y la incidencia que tiene en ellos el estrés, y se mide la relación entre estas variables en un tiempo determinado.

Según su dimensión temporal es de corte transversal, ya que se realiza en un solo lapso de tiempo (Hernández, et. al., 2006), que comprende la aplicación de la encuesta en enero y febrero de 2017, con los datos obtenidos se procede a las pruebas estadísticas y conclusiones correspondientes.

El enfoque de la investigación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno a partir de sus características determinantes (Bernal, 2006); y el

enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández, et. al. 2006).

Esta es una investigación aplicada, y el método formal a utilizar es el método tecnológico que se caracteriza por utilizarse en la producción de conocimiento en las ciencias, y se fundamenta en lo empírico y en la medición, y consta de las siguientes etapas:

- Elección de campo: Esta investigación estudia el estrés en el sector del autotransporte de carga federal en México, y se aplicaron procedimientos de investigación en el Estado de México.
- Planteamiento del problema: Se analizaron las causas y consecuencias del estrés en el desempeño y riesgo laboral.
- Descripción detallada del plan: Se aplicó método sistémico para el desarrollo de un modelo de decisión de Van Gigch (2008) al fenómeno de estudio.
- Se presenta un informe y se determina la influencia del factor

estrés en el riesgo y desempeño laboral en la autotransporte de carga en México.

Esta investigación es del tipo No Experimental, su propósito es determinar si existe una relación positiva y directa entre el estrés y el desempeño y riesgo laboral en el sector del autotransporte federal de carga.

Se realizó en el Estado de México, principalmente por dos motivos. Primero, La proximidad física que permitió un contacto directo, así como un conocimiento detallado de las empresas transportistas. Segundo, los cuestionarios aplicados a conductores de unidades, empresas transportistas pertenecen al ámbito federal y prestan sus servicios a empresas proveedoras de carga que transportan su mercancía desde diferentes estados de la República Mexicana, y confluyen en los centros de distribución ubicados en la zona norte del área metropolitana.

El instrumento guía para esta investigación se centró en el Maslach Burnout Inventory (MBI), (1986), en su primera versión. Por medio del cuestionario Maslach, de forma auto aplicada, se puede medir el desgaste (Burnout). Mide 3 aspectos del síndrome:

cansancio emocional, despersonalización y nivel de realización personal. Diseñado originalmente para su aplicación a trabajadores del sector salud y que además tenían la característica de trabajar directamente con personas, esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana a 0.9. Se trata de un cuestionario auto administrado, constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los pacientes. (Martínez, 2015). Asimismo, el cuestionario se adaptó para el ámbito de las organizaciones del sector transportista y se adicionaron otros reactivos que pudieran determinar el estado de las otras dos variables consideradas en esta investigación que son: riesgo y desempeño laboral.

Las preguntas correspondientes a cada sub escala son:

1. Cansancio emocional: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.
2. Despersonalización: 5, 10, 11, 15, 22.
3. Realización Personal: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

1. La subescala cansancio emocional, consta de 9 preguntas, valora la vivencia de estar exhausto

emocionalmente por las demandas de trabajo.

2. La subescala despersonalización, consta de 5 preguntas, valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.
3. La subescala de realización personal, Consta de 8 preguntas, evalúa los sentimientos de auto eficacia y realización personal en el trabajo.

En este cuestionario se utilizó una escala de Likert de 7 niveles:

1. Nada
2. Muy poco
3. Poco
4. Regular
5. Suficiente
6. Mucho
7. Totalmente

Las técnicas y estadísticos utilizados fueron para el análisis univariado, la moda, media, mediana, varianza, y frecuencia, y el uso de histogramas. Para el análisis Bivariado se utilizó el coeficiente de asociación de Spearman, para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas.

Elaboración del Pre test y Pruebas de Validez y Confiabilidad

La prueba del pre test se realizó con 50 conductores en tres centros de

distribución ubicadas en el municipio de Tultitlán, Estado de México con el fin de hacer los ajustes necesarios en cuanto a la redacción, lenguaje y opciones a utilizarse en el instrumento. Estos cuestionarios fueron utilizados para realizar las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento, considerándose una cantidad de cuestionarios adecuada, ya que de acuerdo con Hernández, et. al. (2006), se aconseja una prueba piloto con entre 25 y 60 personas.

Los instrumentos tienen como propósito conocer determinados atributos. La validez tiene que ver con poder determinar si el instrumento está midiendo realmente lo que el atributo dice medir. Determinar la validez de un instrumento es mucho más difícil que establecer su confiabilidad. No es común encontrar pruebas sólidas que sustenten la validez de la mayor parte de las mediciones de carácter psicológico. Esto se debe a que mientras la confiabilidad sería esencialmente una cuestión empírica; la validez incluye más elementos teóricos, ya que la validación persigue la explicación, con todas las complicaciones que esto implica. (Elosua, 2003).

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, responde a la pregunta ¿hasta dónde un instrumento mide realmente un rasgo latente o característica de las personas y con cuanta eficiencia lo hace?, es decir, es el grado con que una prueba mide los resultados que esta da, y es esencial para la validez general percibida de la prueba. (Kerlinger y Lee, 2008). Para determinar si el análisis factorial⁶ es susceptible se practican las siguientes pruebas: i) Prueba de adecuación muestral Kaiser-Meler-Olkin,⁷ y la prueba inferencial llamada ii) Test de Esfericidad de Bartlett⁸,

⁶ El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. El requisito, generalmente es que se conserve al menos el 50% de la información inicialmente contenida en los datos empíricos. También es usado como técnica de validación de test y de cuestionarios para saber que rasgos teóricos (constructos, factores, componentes) se miden a través de las preguntas formuladas. (Gutiérrez, et. al., 2007).

⁷ La prueba de adecuación muestral de Kaiser Meler Olkin es en esencia un valor descriptivo en una escala de 0 a 1. Se precisa $KMO > 0.500$, y mientras más cerca se encuentre de 1, mejor será la adecuación muestral. La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los

Se aplicó el programa estadístico SPSS versión 23, y se obtuvo el valor de $KMO = 0.749 > 0.5$, lo cual es bueno. El determinante es casi 0, y la prueba de Bartlett tiene una $p = 0 < .05$, que permite rechazar la hipótesis de matriz de identidad. Luego entonces, el diagnóstico fue positivo, es decir se cumplió satisfactoriamente las condiciones para aplicar el análisis factorial.

Garmendia (2007), señala que el análisis factorial contempla los siguientes pasos:

- Extracción de factores⁹:

coeficientes de correlación parcial. (Gutiérrez, 2007).

⁸ Test de esfericidad de Bartlett: Test paramétrico basado en el determinante transformado de la matriz de correlaciones cuya hipótesis nula es que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Para que sea factible realizar el análisis factorial se precisa que el p-valor < 0.050 para NO aceptar la H_0 . (Coria, 2012).

⁹ Extracción de Factores: Existen varios métodos para extraer los factores iniciales desde la matriz de correlación, siendo sin duda el método de Análisis de Componentes Principales el más utilizado. El modelo genera tantos factores como variables fueron incluidas en el análisis. Busca en primer lugar el factor que explique la mayor cantidad de la varianza en la matriz de correlación, la cual se resta de la matriz original y busca una segunda combinación lineal, la cual explica la proporción máxima de la varianza remanente y así sucesivamente. Por defecto, se extraen tantos factores como auto valores mayores que 1, por lo que el procedimiento en esta prueba extrajo nueve factores que consiguieron explicar un 76.18% de la varianza de los datos originales. (Wiersma, 1986) citado por (Hernández, et. al., 2006).

- Cálculo de las comunalidades¹⁰:
- Determinación del número de factores¹¹:
- Rotación de factores¹²:

Se validó el modelo para conocer la calidad de la solución obtenida, para el

¹⁰ Cálculo de Comunalidades: Mide el porcentaje de varianza en una variable explicada por todos los factores conjuntamente. Se calculan a través del coeficiente de determinación múltiple al cuadrado y toma valores entre 0 y 1. (Wiersma, 1986) citado por (Hernández, et. al., 2006).

¹¹ La determinación del número de factores a retener es una decisión arbitraria, para este estudio se tomaron aquellos factores cuyo valor propio sea mayor a 1. Se han definido varios criterios. i) criterio de Kaiser, esto es, retener aquellos factores con un valor propio a 1; ii) definición a priori del número de factores a retener; iii) definición a priori del porcentaje de varianza a explicar (normalmente 80%); iv) gráficamente, de un gráfico de sedimentación que muestra la forma en que se van disminuyendo los valores propios, seleccionando el número de factores correspondiente al punto en que la curva del gráfico se hace horizontal; v) retener factores cuyos valores propios son iguales o superiores al promedio de todos los valores propios. Para efectos de esta investigación se tomarán aquellos factores cuyo valor propio sea mayor a 1. (Wiersma, 1986) citado por (Hernández, et. al., 2006).

¹² Facilita la interpretación de los factores extraídos. La suma de los valores propios no se afecta por la rotación, pero la rotación alterará los valores propios y el porcentaje de varianza explicada. Con los factores rotados, cada una de las variables tendrá una correlación cercana a 1 con uno de los factores y cercana a 0 con el resto de los factores. (Wiersma, 1986) citado por (Hernández, et. al., 2006).

análisis de esta información se utilizó el software estadístico SPSS versión 23.

Toda medición tiende a presentar errores, de manera que el valor observado en la medición, está formado por el valor verdadero y por el error de medición. Se puede vincular la confiabilidad con los errores de medición de la siguiente manera: si en toda medida el valor obtenido, está compuesto por el valor verdadero y los errores de medición, un instrumento será más confiable, en la medida que maximice el valor verdadero. Maximizar el valor verdadero se refiere a que éste se aproxime lo más posible al valor observado u obtenido. Al reducir el error de medición, se incrementa la similitud entre el valor verdadero y el obtenido. (Argibay, 2006).

La consistencia interna señala que la confiabilidad puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación a las características que pretende medir (Ruíz, 2006). Para Hernández, et. al. (2006), la confiabilidad puede establecerse a partir de los siguientes métodos a) Método de estabilidad o re-test; b) Método de formas alternativas o paralelas; c) Método de mitades partidas o de las dos mitades; d) Coeficiente de Alfa de Cronbach; e)

Coeficiente KR-20. Con base en lo anterior se eligió el método de consistencia interna de Alfa de Cronbach.¹³ para determinar la confiabilidad del cuestionario, y por medio del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) se obtuvo un coeficiente $r = 0.867$, con este resultado se puede deducir que el instrumento es confiable.

Población y muestra

La tabla No. 2, muestra el estimado de operadores del servicio de Autotransporte Público Federal de carga al 31 de diciembre de 2014, por tipo de licencia autorizada por la SCT.

¹³ Este coeficiente fue propuesto por Lee J. Cronbach (1951) en su documento denominado Coeficient Alpha and the internal structure of test, a partir de los estudios realizados por Kuder-Richardson. El método de consistencia interna basado en alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de fiabilidad mediante este procedimiento asume que los ítems (medidos en escala de Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. (Gutiérrez, 2007).

Tabla 2:

Cálculo de operadores vigentes de Servicio Público Federal

	Nacional	Internacional	Totales
Licencia tipo C	13,912	4,317	18,229
Licencia tipo B	171,615	70,041	241,656
Licencia tipo E	38,300	15,709	54,009
Totales	223,827	90,067	313,894

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Subsecretaría de Transportes, Dirección General de Autotransporte Federal, Estadística Básica Anual, Elaboración Propia. (2014).

Los tipos “A”, “B”, “C”, “D”, “E” y “F” autorizan conducir vehículos destinados al servicio público federal de transporte de pasajeros y carga. Las licencias tipo “A”, “D” y “F” son para el traslado de pasajeros. Las licencias tipo “C”, “B”, y “E” son para conducir vehículos de carga, en los servicios de carga general y de carga especializada, como se muestra en la tabla No. 2. (SCT, 2014)

El tamaño de la muestra de esta investigación se determinó con base en

información de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con relación al universo de conductores de unidades que existen dependiendo de la categoría de su licencia (ver tabla 2). Por consiguiente, se utilizó la fórmula estadística conocida con el nombre de cálculo del tamaño de la muestra para población finita o conocida. (Andrade, et. al., 2015).

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

k= Número de Ítems

$\sum S_i^2$ = Suma de las varianza de cada Ítems

S_T^2 = Varianza Total

N = tamaño de la población (número de operadores)

n = tamaño de la muestra

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss. (nivel de confianza).

$$Z_{\alpha=0.05} = 1.96$$

$$Z_{\alpha=0.01} = 2.58$$

p = prevalencia esperado del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse ($p=0.5$), que hace mayor el tamaño muestral: $q= (1-p)$.

(si $p= 70\%$, $q= 30\%$)

i = error que se prevé cometer si es del 10%, $i= 0.1$

Sustituyendo:

$$Z_{\alpha=0.05} = 1.96$$

N= 313,894

p = 0.5

q = 1-p

($1 - 0.5 = 0.5$)

$i = 0.051$

n ≈ 368

Conforme al resultado anterior, se procedió a la aplicación del instrumento a 368 operadores y se procesó la información recabada en el programa de cómputo SPSS versión 23 (Statistical Package for the Social Sciences). El método de consistencia interna basado en alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o

dimensión teórica. (Gutiérrez, 2007). El resultado para esta investigación de esta medida de fiabilidad fue de 0.857, con una N de 27 elementos, lo cual permite concluir que el instrumento es confiable.

Técnicas y estadísticos utilizados

Análisis estadístico descriptivo.

Se procedió a aplicar las pruebas de estadística descriptiva a dicha información, los resultados se presentan en la tabla No. 3.

Tabla No. 3*Análisis estadísticos descriptivos*

No	Pregunta	Válidos	Media	Median a	Moda	Varianz a
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	368	2.23	2	1	2.448
2	Me siento fatigado cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar.	368	2.04	1	1	2.505
3	Estoy consciente de que este trabajo me ha cambiado emocionalmente	368	3.25	2	1	5.064
4	Me he vuelto más insensible con la gente desde que hago este trabajo.	368	2.01	1	1	2.618
5	Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca en mi trato con los demás.	368	2.05	1	1	3.147
6	Me siento frustrado en mi trabajo.	368	1.55	1	1	1.442
7	Me siento sin estímulo después de la jornada de trabajo	368	2.08	1	1	2.998
8	Percibo que he conseguido pocas cosas útiles en mi empleo	368	2.51	2	1	3.819
9	En mi trabajo, trato los problemas laborales con indiferencia.	368	1.90	1	1	2.746
10	La postura de trabajo me produce cansancio	368	2.95	2	1	4.221
11	La vibración del motor es un factor que me provoca agotamiento	368	1.86	1	1	2.336
12	El trabajo me produce cansancio excesivo debido a la cuota por cubrir (kms, viajes, etc)	368	2.33	2	1	3.131
13	El deslumbramiento por otros vehículos influye en la posibilidad de sufrir un accidente	368	3.64	4	1	5.834
14	El ruido producido por la máquina me ocasiona malestar físico	368	1.79	1	1	2.347

No	Pregunta	Válidos	Media	Mediana	Moda	Varianza
15	La temperatura es determinante en el desarrollo de mi trabajo y constituye un factor de riesgo	368	3.00	2	1	5.136
16	Me he sentido presionado ante la posibilidad de perder mi empleo	368	2.45	1	1	4.526
17	Siento que los problemas familiares los traigo al trabajo	368	1.50	1	1	1.542
18	El estrés ha sido un factor de riesgo en el desarrollo de mi trabajo	368	2.36	1	1	3.527
19	Falto constantemente al trabajo.	368	1.26	1	1	.899
20	Creo que mi trabajo es irrelevante para la empresa	368	2.47	1	1	4.195
21	Los incentivos de la empresa son insuficientes.	368	3.60	4	1	5.276
22	Me siento ajeno a la organización	368	2.04	1	1	3.273
23	La empresa desmotiva a los empleados que cumplen con su trabajo	368	2.99	2	1	5.229
24	Soy ajeno a los objetivos de la empresa y su cumplimiento.	368	2.32	1	1	4.293
25	Cumplo con las metas establecidas en mi trabajo.	368	5.76	7	7	3.786
26	Mis implementos y materiales de trabajo son suficientes y están a tiempo.	368	4.60	5	7	5.260
27	La remuneración es insuficiente	368	3.74	4	1	4.877

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado, y utilizando SPSS V.23.

Análisis de los datos de la variable

Riesgo Laboral

Ítems: (CT- 10, 12, 14); (CL- 11, 13, 15); (FP- 16, 17, 18).

Según los datos de la tabla No. 3, para la variable Riesgo Laboral y sus componentes: Características del Trabajo, Contexto Laboral, y Factores Psicosociales, la media es de 2.43, la moda es 1, y la mediana es de 1, lo cual se ubica muy por debajo de la mitad de la escala utilizada, con lo que se puede concluir que el nivel de riesgo percibido, al que están expuestos los trabajadores, es bajo, lo cual deja claro que los conductores de unidades operan las mismas con exceso de confianza, es decir, no se aplica la conducción técnica. Es altamente probable que el resultado de esta variable explique una de las principales razones de la alta siniestralidad en las carreteras.

Análisis de los datos de la variable

Desempeño Laboral

Ítems: (CM- 23, 24, 25); (CO- 19, 20, 22); (RI- 21, 26, 27).

Según los datos de la tabla No. 3, para la variable Desempeño Laboral y sus componentes: Cumplimiento de metas, Compromiso con la Organización, y

Recepción de Insumos, mostraron en sus datos una media de 3.20, la moda es de 1, y la mediana de 2, lo cual indica que el nivel percibido de desempeño laboral es por debajo de la mitad de la escala utilizada, con lo que se puede concluir que el nivel de desempeño percibido que realizan los trabajadores es bajo, y esta variable explica una de las principales razones por la que el desempeño logístico en México ocupa el lugar número 50, según el Banco Mundial (SE- 2016). Este resultado explica en gran medida el bajo nivel de profesionalización del sector.

Análisis de los Datos de la variable

Estrés:Ítems Cansancio Emocional (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20)

Según los datos de la tabla No. 3 la subvariable Cansancio Emocional mostró en sus datos una media de 2.43, la moda de 1, y la mediana de 1, lo cual indica que el nivel percibido de cansancio emocional es por debajo de la mitad de la escala utilizada, es decir los conductores no valoran la vivencia de estar exhaustos emocionalmente por las demandas de trabajo. Este resultado puede explicar la problemática de regulación de tiempos de manejo y de descanso señaladas por la OCDE-2017. y que son las siguientes: “i) *Casi todos los miembros de la OCDE*

regulan con normas específicas las horas de manejo y los períodos de descanso para los choferes comerciales, con excepción de México y Corea, donde solo aplican las normas generales de trabajo. ii) En México, los choferes deben tener un registro de tiempos de manejo, pero no existen límites legales a nivel nacional sobre los períodos continuos de manejo. De acuerdo con la LFT, en su artículo 257, los choferes pueden ser contratados por horas, por kilómetros, o por viaje. El Comité Consultivo Nacional de Normalización del Transporte Terrestre estableció un subcomité en el mes de diciembre de 2014 para analizar el tema con miras a emitir una NOM sobre tiempos de manejo y de descanso. iii) La regulación sobre la fatiga hará posible el control de los tiempos de manejo con beneficios garantizados de seguridad carretera, aunque no resolverá todos los problemas relacionados con la fatiga o el abuso de sustancias enervantes para enfrentarla”.

Ítems Despersonalización (5, 10, 11, 15, 22).

Según los datos de la tabla No. 3 la subvariable Despersonalización la media es de 2.38, la moda es de 1, y la mediana de 1, lo cual indica que el nivel percibido

de despersonalización es por debajo de la mitad de la escala utilizada, y nos indica el grado en que cada persona reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.

Ítems Realización Personal (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21).

Según los datos de la tabla No. 3 la subvariable Realización Personal la media es de 2.13, la moda de 1, y la mediana de 1, lo cual indica que el nivel percibido de Realización Personal es por debajo de la mitad de la escala utilizada. Este resultado explica la razón por la que existe en el mercado demanda de operadores, es decir, hay más unidades motrices dadas de alta en la SCT que licencias de operadores vigentes.

Para determinar el nivel de asociación entre las variables, se utilizaron los datos levantados a través del instrumento MBI-MYA (Andrade & Martínez, 2014) ; se trataron los mismos a través del paquete informático IBM SPSS-23, y llevando a cabo la medición del coeficiente de correlación de Spearman, que es normalmente utilizado para una muestra no paramétrica. Las correlaciones son muy bajas y estos datos coinciden con los obtenidos en los análisis de estadísticos descriptivos.

Conclusiones

Una empresa de autotransporte federal de carga debe buscar formas de diferenciarse sobre su competencia para separarse de la guerra de precios que actualmente se tiene en el sector, ya sea a través del ofrecimiento de servicios alternos, incrementando la calidad con que presta sus servicios, involucrándose más en la relación con sus clientes a efecto de eficientar sus operaciones, y reduciendo sus costos para ampliar sus márgenes. Aun cuando en México, generalmente los usuarios del autotransporte federal de carga valoran exclusivamente la condición del precio bajo, el auto transportista debe buscar estrategias para convencer y hacer ver a los usuarios que una participación y sobretodo colaboración más estrecha en el diseño de sus sistemas de transporte, contribuirán a la generación de mayores ahorros en su cadena de suministro.

Al principio de esta investigación el resultado esperado era de una asociación alta o muy alta entre las variables estudiadas (estrés, desempeño, y riesgo), y sin embargo, el resultado final fue de una baja o muy baja asociación entre ellas.

Estos resultados nos permiten inferir, patrones de comportamiento que se identifican innumerables variables en la operación del sector, como por ejemplo, una alta siniestralidad en el sector, un alto costo de transporte, bajo nivel de desempeño logístico, así como una baja expectativa de desarrollo que observan los propios conductores respecto de su oficio.

Es entonces ésta, una de las principales herramientas que las empresas transportistas pueden estudiar, y que represente para ellos una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

De los 368 cuestionarios aplicados únicamente 15 conductores presentaron el síndrome de bournout al alcanzar en la sumatoria de las preguntas correspondientes un valor superior a 40, es decir el 4% de la muestra.

Para la subvariable despersonalización únicamente 32 conductores se identificaron con el síndrome, habiendo alcanzado una sumatoria superior a 22 en las preguntas correspondientes.

Finalmente, en la subvariable Realización Personal 97 conductores se identificaron con un valor inferior a 12, por lo que el 26% se identificó con el síndrome en esta categoría.

Referencias

- Andrade, M., Martínez, E., Morales, J., & Rodríguez, F. (2015) *Metodología para Proyectos de Investigación Operativa en Ciencias Sociales*. México: Gernika.
- Andrade, M & Martínez, E. (2014) Síndrome de Burnout asociado a los factores demográficos de una empresa de telefonía celular. *Revista Oikos*, Año 18, No. 37 (63-76). Santiago de Chile.
- Argibay, J. (2006). *Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad. Subjetividad y procesos cognitivos*, (8), 15-33.
- Banister, D., Anderton, K., Bonilla, D., Givoni, M., & Schwanen, T. (2011). Transportation and the Environment. *Annual Review of Environment and Resources*, 36, 247-270. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-032310-112100>
- Boada i Grau, J., & Diego Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16 (1), 125-131.
- Bunge, M. (2008). *En busca de la filosofía en las Ciencias Sociales*. México, D.F., México: Siglo XXI.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*, México: Pearson - Prentice Hall.
- Candia, J. (2006). Nuevas Enfermedades Profesionales. Tesis, Facultad de Derecho, Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/107785>
- Chavarría Vega, J. M. (2015). *Lineamientos Generales Para Establecer Una Política Institucional Sobre Investigación De Accidentes De Tránsito En Carreteras Federales* (México, Instituto Mexicano del Transporte). Sanfandila, Querétaro: Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica 434.
- Coria, A. (2012). *Modelo de Competitividad para Productores del Sector Floricultor*. (Tesis Doctoral). Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, México.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334 (28,307 citations in Google Scholar as of 4/1/2016).
- Cuevas Colunga, A. C., Pérez Castro, J. G., Mayoral Grajeda, E. F., & Mendoza Díaz, A. (2015). *Anuario Estadístico de Accidentes en Carreteras Federales (2013)* (México,

- Instituto Mexicano del Transporte). Sanfandila, México: Instituto Mexicano del Transporte. Documento Técnico 61.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, 647 p.
- Elosua Oliden, P. (2003). Sobre La Validez De Los Tests. *Psicothema*, 15, 2nd ser., 315-321.
- Garmendia, M. (2007). Análisis Factorial: Una aproximación en el cuestionario de salud general de Goldberg, *Revista chilena de salud pública*, 11(2), pp. 57-65.
- Gil-Monte, P. R. (1997). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 19(2), 181-197.
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 22(1), 123-125.
- Gómez Haro, C. (2011). Guía para la Elaboración de Tesis [PDF]. México: Centro de Cultura Casa Lamm.
- González Ramírez, M. T., & Landero Hernández, R. (2006). Síntomas psicosomáticos y estrés: Comparación de un modelo estructural entre hombres y mujeres. *Ciencia UANL*, 11(4), 403-410.
- González, M. T & Landero, R. (2008). Confirmación de un modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicosomáticos mediante ecuaciones estructurales. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 23(1), 7-18.
- Gutiérrez, H., De la Vara, R. (2007). *Análisis y Diseño de Experimentos*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H. (2012). *Análisis y Diseño de Experimentos* (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.
- IMCO. (2004). *Desarrollo de un plan de acción para alcanzar niveles de clase mundial en la posición competitiva de México en transporte y logística* (México, Instituto Mexicano para la Competitividad). IMCO.
- Janaina, C. (2000). *Manual de Seguridad e Higiene Industrial*. México: Limusa.

- Kemp, Rene & Loorbach, Derk. (2006). *Transition Management: A Reflexive Governance Approach*. Reflexive Governance for Sustainable Development, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar. 103-30.
- Kerlinger, F., Lee, H., (2008).
- Lazarus, R. S., (2000). *Estrés y Emoción: Manejo e implicaciones en nuestra salud*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Leira, M. (2011). *Manual de Bases Biológicas del Comportamiento Humano*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lisandro_Vales/publication/313160123_Sistema_Limbico/links/58916f67aca272f9a556c820/Sistema-Limbico.pdf
- Martínez, E. (2015). *Tabla Valorativa de Control, para la Administración, que determine el grado de incidencia del factor estrés en el desempeño laboral y en el riesgo laboral, en el subsector de manufactura de pantalones*. (Tesis Doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). *Maslach Burnout Inventory*(3ra ed.). Palo Alto, California.
- Mendoza Díaz, A., Gutiérrez Hernández, J. L., & Cadengo Ramírez, M. (2013). Siniestralidad vial de carreteras en áreas urbanas, caso: *Autopista Cuernavaca-Acapulco km 98-99* (México, Instituto Mexicano del Transporte). Sanfandila, Querétaro. Publicación Técnica 378.
- Mendoza Díaz, A., Quintero Pereda, F. L., & Mayoral Grajeda, E. F. (2003). *Seguridad Vial En Carreteras* (México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes). Sanfandila, Querétaro: Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Publicación Técnica 224.
- Moreno, B., Peñacoba, C. (1999). Estrés asistencial en los servicios de salud. *Psicología de la salud*, (pp. 739-764) Madrid, España: En M. A. Simón
- OCDE, (2017). *Revisión de la Regulación del Transporte de Carga en México*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Recuperado de <http://www.oecd.org/>

- Ortega, C., Francisca, L. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: Revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(1), 137-160.
- Rodríguez, M. (2009). Factores Psicosociales de Riesgo Laboral: ¿Nuevos tiempos, nuevos riesgos? *Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal*, 2(3), 127-14.
- Ruiz Bolivar, C. (2006). VALIDEZ. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Carlos Ruiz Bolívar, PhD Profesor Titular UPEL / PIDE. Recuperado de <https://docplayer.es/21060766-Validez-programa-interinstitucional-doctorado-en-educacion-carlos-ruiz-bolivar-phd-profesor-titular-upel-pide-cruizbol-intercable-net.html>
- Salas, R. (2010). A proposal of strategy for the assessment of work performance of physicians in Cuba. *Revista Cubana Educación Médica Superior*, 24(3).
- Sandín, B. (2002): El estrés: Un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3(1), 141-157.
- Sandín, B. (1999). *Estrés Psicosocial*. Madrid, España: Klink.
- México, Secretaria de Comunicaciones y Transportes, Subsecretaría de Transporte. (2014). *Estadística Básica Del Autotransporte Federal*.
- Banco Mundial. (2016). Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=MX&start=2007>
- Consejo Colombiano de Seguridad. (1999). *Identificación y Evaluación de los factores de riesgo Psicosocial* (G. H. Villalobos Fajardo, Author) [Cong. Doc. de Congreso de Seguridad Integral, Higiene y Medicina del Trabajo Cong.].
- World of Work Report 2013: Repairing the economic and social fabric. (2013). Recuperado de https://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-work/2013/WCMS_214476/lang--es/index.htm
- Van Gigch, J. (2008). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.

- Wheaton, B. (1996). The domains and boundaries of stress concepts. In H. B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods* (pp. 29-70). San Diego, CA: Academic Press.
- Werther, W., & Davis, K. (2005). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Wiersma, W. (1986). *Research methods in education: An introduction*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

**Influencia de las características sociodemográficas en la Satisfacción
Laboral**

Influence of sociodemographic characteristics on Job Satisfaction

Maricela Carolina Peña Cárdenas

ORCID: 0000-0002-6252-7700

Karen Yaneth Rivera Flores

Nayeli Yaneth Garza Lozano

Universidad Autónoma de Coahuila

Autor de correspondencia: pena-cardenas@hotmail.com

Resumen

Las organizaciones buscan estrategias para un alto rendimiento laboral y competitivo cubriendo necesidades satisfactorias de los trabajadores, el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de cómo influyen las características sociodemográficas (género, edad, antigüedad y nivel de estudios), con los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa del sector comercio de Monclova, Coahuila. Esta investigación es de tipo descriptiva y cuantitativa. La muestra se determinó por el total de trabajadores, aplicando un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; la confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach es de 0.95.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: las medias globales más altas se identificaron las variables Condiciones del área de trabajo, Beneficios y Comunicación y el factor más bajo es Sueldo/Salario. Por otro lado, se presenta una relevante asociación entre la característica sociodemográfica de Género y la variable de Recompensas; reportando una relación muy significativa entre la Antigüedad y la Supervisión, Condiciones de área de trabajo, Comunicación, Beneficios, Trabajo en sí y Recompensas; y en cuanto al Nivel de estudios es muy significativa la asociación con la variable Recompensas.

Se concluye que los trabajadores se sienten satisfechos con respecto a la forma en cómo se ejecuta la autoridad, la atención y el trato justo, así como las condiciones del área de trabajo, la manera en cómo se comunican, las prestaciones otorgadas por la empresa y se sienten orgullosos del trabajo que realizan y que es apreciado.

Palabras claves: Satisfacción laboral, motivación.

Abstract

The organizations look for strategies for a high labor and competitive performance covering satisfactory needs of the workers, this research work was carried out with the purpose of how they influence the sociodemographic characteristics (gender, age, seniority and level of studies), with the Job satisfaction factors for workers in a small business in the commercial sector of Monclova, Coahuila. This research is descriptive and quantitative. The sample was determined by the total number of workers, applying a structured questionnaire, type Likert scale, of 40 items corresponding to 10 variables; the reliability of the instrument with Cronbach's Alpha is 0.95.

The results obtained were the follows: the highest global averages were identified the working area conditions, Benefits and Communication variables and the lowest factor is Salary. On the other hand, there is a relevant association between the sociodemographic characteristic of Gender and the Rewards variable; reporting a very significant relationship between Antiquity and Supervision, Working area conditions, Communication, Benefits, Self-Work and Rewards; and in terms of the level of studies is very significant the association with the Rewards variable.

It is concluded that the workers are satisfied with the way in which authority is executed, attention and fair treatment, as well as the conditions of the work area, the way they communicate, the benefits provided by the company and feel proud of the work they do and that is appreciated.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation.

Introducción

En el estudio del capital humano y el comportamiento organizacional, es importante la satisfacción laboral, hoy en día, los gerentes, directores que están al frente de una organización, se han interesado por establecer buenas relaciones con sus trabajadores. Y que permita motivar al personal bajo su mando y así como incrementar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo; ya que es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y/o logrando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser leales con la empresa, participan activamente en ella, son más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio.

La satisfacción laboral ha demostrado empíricamente como una de las características más destacadas, la organización cuida para aumentar su rendimiento, productividad y logro de los objetivos estratégicos. Lamentablemente, uno de los problemas relacionados con el trabajo de los empleados; es la disminución de los niveles de la satisfacción. En una organización el

factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la empresa opere en forma eficiente y eficaz; ya que de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Es por eso que en la actualidad se ha incrementado la preocupación de los dirigentes por establecer interrelaciones con sus empleados y un buen clima organizacional así como encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo; es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y/o logrando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio. Peña, et al (2013) menciona que las empresas para obtener resultados positivos ante dicha situación han concluido que la clave es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y; así lograr un clima organizacional satisfactorio.

La satisfacción en el trabajo es una actitud que se distingue básicamente de la motivación para trabajar, mientras que la motivación se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las posibles consecuencias que se derivan de él. (Weinert, 1985).

De acuerdo con Spector (2002) citado por Sánchez y García (2017), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la calidad de vida. Por lo cual, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Una de las teorías que más ha influido en el tema de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg et al. (1987), llamada la Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial de la satisfacción. En la cual postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: Factores extrínsecos referido a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio ya que si no aumentan la satisfacción laboral, solo

va a disminuir si las condiciones desaparecen; y los Factores intrínsecos son factores motivadores, que cuando están aumenta la satisfacción

El objetivo del presente estudio cómo influyen las características sociodemográficas (género, edad, antigüedad y nivel de estudios), con los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa del sector comercio de Monclova, Coahuila, ya que la importancia de los resultados que se obtengan de los aspectos positivos de la satisfacción laboral y en cuanto a los factores negativos de la satisfacción sugerirá la implementación de estrategias de mejora, de reforzamiento y /o de cambio en las áreas de oportunidad.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en el primer lugar se presenta el marco teórico de la información relevante sobre el tema, en el segundo lugar se describe el proceso metodológico empleado especificando el tipo de investigación, la conceptualización y operacionalización de las variables, el instrumento utilizado para la medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, en el tercer lugar se

presentan los resultados y finalmente se presentan las conclusiones del estudio.

Marco Teórico

La satisfacción laboral es un aspecto fundamental del comportamiento organizacional, tiene su origen desde 1935 por Hoppock quien realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral con su libro titulado “Job Satisfaction” y fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano y su relación implícita o explícita entre el individuo que trabaja y su actividad laboral.

Satisfacción Laboral

Para Davis (2003) la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Para Muchinsky (2002) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva y emocional”. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto. La satisfacción laboral es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo. Citados por Rosales et al. (2013).

Rosales, et al. (2013) definen “la

satisfacción en el trabajo como la actitud que cada individuo tiene sobre su trabajo el cual emana de sus sentimientos como resultado de lo que desea de su empleo y lo que recibe de él”.

Locke citado en Andrade, (2015), definen “la satisfacción laboral como un estado emocional agradable, que resulta de la evaluación del empleo como medio que coadyuva a alcanzar los valores laborales del individuo”.

Para Sánchez y Sánchez (2018) citado por Álvarez, et al. (2019) “la satisfacción laboral es definida como el grupo de sentimientos benéficos y perjudiciales mediante los cuales los trabajadores consideran su empleo, produciéndose de forma positiva muchos beneficios como son: mantener una buena salud mental, productividad en la empresa, mejora en la rentabilidad y efectos negativos el ausentismo, la rotación de personal, etc.”

Motivación

La motivación laboral ha sido objeto de estudio desde unos años antes que la satisfacción laboral; en los años cincuenta surgen teorías sobre la motivación hoy fuertemente consolidadas, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre

la satisfacción laboral citado por Ramírez, et al (2008).

Según Bateman (1999) la motivación es “el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”. La motivación, según Espada (2006), citado por Ramírez, et al (2008), “es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional”; estar motivado significa “realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.”

Para Ramírez, et al (2008) exponen que, “la motivación es anterior a la

satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la motivación; a su vez, ésta, como orientadora de la acción, incide en la satisfacción laboral en tanto se relaciona las expectativas con los resultados de la conducta laboral y se evalué su grado como suficiente y satisfactorio”.

Teorías de Motivación

Durante muchos años se han estudiado las teorías de la motivación, según Campbell, Dunnette y otros (1970), las teorías están clasificadas según la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de Teorías de la Motivación.

Teorías de Contenido. - tratan de definir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar.		
Año	Nombre	Descripción
1954	Jerarquía de las necesidades de Maslow	Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que tiene una jerarquía de cinco necesidades: las <i>Fisiológicas, De seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización</i> . Las necesidades inferiores deben satisfacerse antes de que las superiores se vuelvan importantes.
1951, 1961	Teoría de las motivaciones sociales de McClelland	Menciona que la motivación laboral, está en función de tres necesidades o motivos: <i>de logro, de poder y de afiliación</i> ; estas son aprendidas, por lo que la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta.
1959	Teoría biofactorial de Herzberg	También llamada teoría de la motivación-higiene, parte del supuesto básico de que hay dos factores: de <i>satisfacción-no</i>

		<i>satisfacción</i> (influenciado por los <i>factores intrínsecos o motivadores</i> del trabajo) y de <i>insatisfacción-no insatisfacción</i> (que depende de los <i>factores extrínsecos, higiénicos o ergonómicos</i> que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción).
1960	Teoría X-Y de McGregor	Propuso dos posiciones: una básicamente negativa, nombrada teoría X, que asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos y otra básicamente positiva, denominada teoría Y, en donde predominan las necesidades de nivel alto que incluyen métodos para optimizar la satisfacción de un empleado la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes, la responsabilidad y las buenas relaciones de grupo.
1972	Teoría ERC de Alderfer	Postula que existe una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades que son: <i>las necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento</i> . Plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente, así como un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

Teorías de Proceso. - se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

Año	Nombre y Autor	Descripción
1957	Teoría de Path-Goal de Georgopolus, Mahoney y Jones	Es la primera versión de estas teorías, postulando que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal) y desciende cuando no considera esa relación.
1964	Teoría VIE o de las Expectativas de Vroom	La motivación es producto de tres factores (VIE): <i>Valencia</i> (el grado en que se desee una recompensa), <i>Instrumentalidad</i> (estimación de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa) y <i>Expectativa</i> (estimación que se tiene de la probabilidad de que el desempeño produzca un desempeño exitoso). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relación: <i>esfuerzo-desempeño</i> , <i>desempeño-recompensa</i> y <i>recompensa-metas personales</i> .
1963, 1965	Teoría de la equidad de Adams	Los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral; si dicha relación es considerada equivalente, se presenta un estado de equidad, pero si la relación no es percibida así resulta un estado de desigualdad (Robbins, 2004).
1968	Modelo de circulación de Porter y Lawler	Parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce satisfacción o insatisfacción laboral; se compara si la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en su trabajo corresponde a la que consideraba adecuada a cambio de éste.
1968, 1969	Teoría de las metas de Locke	Se postula que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas o niveles de desempeño establecidos que cuando no los hay; un aspecto central es que los

		trabajadores participan conscientemente en la fijación de metas, aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. Se consideran cuatro elementos: Aceptación de la meta, Especificidad, Reto y Retroalimentación.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Unas de las teorías motivacionales que nos ayuda a interpretar la satisfacción laboral del personal de la empresa objeto de estudio, es la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. En su teoría Herzberg hace referencia a dos factores: Primero a la Satisfacción o intrínseco que se refiere a las condiciones que tienen relación directa con el contenido del puesto de trabajo y está integrado por las siguientes categorías: ascensos, el trabajo en sí mismo, el sentido del logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento; mientras que el segundo factor de insatisfacción o extrínseco también denominado higiénico que describe las condiciones que rodean al individuo al realizar su trabajo y que pueden ser psicológicamente poco saludables para el trabajador, el cual está integrado por

categorías tales como: condiciones de trabajo, administración y políticas de la empresa, relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, relaciones interpersonales con el supervisor o jefe inmediato, supervisión técnica, salarios y prestaciones, seguridad en el trabajo, status y vida personal. (Herzberg et al. 1967).

En los últimos años ha crecido el interés por realizar investigaciones que se centren esencialmente en el análisis de dos variables de la satisfacción laboral, como lo exponen Revuelto y Fernandez (2001): a).- las características demográficas de los empleados: se han estudiado la relación de la satisfacción laboral con el género, el estado civil, el nivel educativo, la edad, la antigüedad, y el trabajo asignado; b).- las características del entorno del trabajo: se han analizado atributos del puesto; de las principales fuentes de satisfacción son intrínsecas al

trabajo y se derivan del contenido y del contexto inmediato en que éste se desarrolla.

Marco Referencial

Alonso (2008) se centra en determinar, en una muestra del Personal de Administración y Servicio de la Universidad de Huelva, si existen diferencias en la satisfacción laboral en función del sexo, escalas administrativas, tipo de contrato y antigüedad en la institución, teniendo como referencia el Modelo de las carencias del trabajador y la definición de insatisfacción (Herzberg, 1959). Y los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y con un mayor nivel de antigüedad, así como en los que tienen un contrato de interino. Se concluyó que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menos satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas.

Peña, et al. (2013) menciona que Malik (2011) llevó a cabo un estudio descriptivo-correlacional de los factores que afectan a la satisfacción laboral de 120 profesores de la Universidad de

Baluchistanm, según la teoría de Herzberg que comprende factores motivadores e higiénicos. Los sujetos reportan estar satisfechos con su trabajo, sin embargo, los trabajadores masculinos muestran estar menos satisfechos que los del sexo femenino. El trabajo en sí mismo fue el aspecto con mayor motivación para el profesorado, el aspecto con menor motivación fue el que se refiere a las condiciones de trabajo. En cuanto a las características demográficas de edad, años de experiencia, rango y grado, se relacionan muy poco al total de satisfacción en el trabajo

Ramos y Padilla (2016) realizaron un estudio, en el cual analizaron los factores de la satisfacción laboral en la Administración central de la Universidad Autónoma de Zacatecas, y algunos de los resultados indican los valores significativos de las variables sociodemográficas, arrojando el factor retribuciones monetarias una relación con el estado civil; el factor de políticas de la institución se encuentra relacionado con la variable de sexo; el factor logro personal hay una asociación con la variable de género.

Metodología

El diseño metodológico corresponde a una investigación de tipo descriptivo y cuantitativa. La muestra se determinó por conveniencia considerándose un total de 55 trabajadores; a quienes se les aplicó un cuestionario rediseñado en base al JSS, *Job Satisfaction Survey de Spector* (1985), el cual consta de 36 preguntas en 9 variables (4 reactivos de cada variable), agregando una variable denominada *Condiciones del área de trabajo* que contiene 4 reactivos, por considerar que el cuestionario de Spector no incluye dichos aspectos importantes para tomar en cuenta; el instrumento modificado y elaborado para la presente investigación, es tipo escala de Likert, con 6 opciones de respuesta (1. Muy en desacuerdo, 2. Moderadamente en desacuerdo, 3. En desacuerdo, 4. De acuerdo, 5.

Moderadamente de acuerdo y 6. Muy de acuerdo), consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables: sueldos, promoción, supervisión, beneficios monetarios y no monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, el trabajo en sí, comunicación y condiciones del área de trabajo. Incluye una primera sección que contiene reactivos de datos generales; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.95.

En la tabla 2 se puede apreciar los contenidos operacionales (indicadores) y la definición de las 10 variables, así como los reactivos correspondientes del instrumento utilizado para la medición del estudio.

Tabla 2.- Definición y Operacionalización de Variables.

Variable	Indicadores	Preguntas
<p>Sueldos Se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.</p>	Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo, oportunidad de aumento salarial.	1, 11, 21, 31
<p>Promoción Es la posibilidad de ascenso profesional que ofrece un empleo.</p>	Oportunidades y frecuencia de ascenso y de progreso.	2, 12, 22, 36
<p>Supervisión Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.</p>	Aceptación del jefe, reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3, 13, 23, 33
<p>Beneficios Son todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador.</p>	Otorgamiento equitativo de bonos de despensa, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.	4, 14, 24, 32
<p>Recompensas Contingentes Constituye las celebraciones de un logro significativo o acontecimiento importante.</p>	Aprecio, reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.	5, 15, 25, 35
<p>Políticas y Procedimientos operativos Conocimiento de las normas y reglas que se establecen en la empresa.</p>	Políticas, reglas y procedimientos operativos.	6, 16, 26, 34
<p>Compañeros de trabajo Individuos que forman parte de una colectividad.</p>	Relación con las personas con quienes trabaja.	7, 17, 27, 37
El trabajo en sí	Significado, gusto y orgullo por el	

Es la medida del esfuerzo hecho por los seres humanos.	trabajo que se realiza.	8, 18, 29, 38
Comunicación Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.	Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.	9, 19, 28, 39
Condiciones en el área de trabajo Son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación y ventilación.	10, 20, 30, 40

Fuente: Elaboración propia.

Para el tratamiento estadístico de la información, se tomó como parámetro la base de datos elaborado con el programa SSPS (versión 19.0), calculando frecuencias, medias, coeficientes de contingencia y niveles de significancia.

Resultados

Para dar respuesta a los reactivos de las características demográficas se procedió, en establecer rangos de la edad, género, antigüedad en la empresa y nivel de estudios, calculando las frecuencias; observándose que la mayoría de los trabajadores concierne al género

femenino representado por 64%; en cuanto a la edad un 51% de los trabajadores se encuentran en el rango de los 26 y 35 años, mientras que la minoría está representada por el 2% de los trabajadores que se hallan entre los 46 y 55 años de edad. En relación con la antigüedad en la empresa, los resultados arrojan que el 49% de los trabajadores tienen una antigüedad de 1 a menos de 3 años de servicio en la empresa. Con respecto al nivel de estudios se encontró que el 31% de los trabajadores tienen estudios de preparatoria y técnica.

Tabla 3.- Frecuencias de las características sociodemográficas.

Frecuencia por Género		
Hombre	36%	20
Mujer	64%	35
	100%	Total = 55
Frecuencia por Rangos de Edad		
Entre 18 y 25 años	36%	20
Entre 26 y 35 años	51%	28
Entre 36 y 45 años	11%	6
Entre 46 y 55 años	2%	1
	100%	Total= 55
Frecuencia por Antigüedad		
Menos de 1 año	29%	16
De 1 a menos de 3 años	49%	27
De 3 a menos de 5 años	15%	8
De 5 a menos de 7 años	2%	1
De 7 a menos de 10 años	5%	3
	100%	Total= 55
Frecuencia por Nivel de Estudios		
Primaria	9%	5
Secundaria	20%	11
Técnicos	31%	17
Preparatoria	31%	17
Licenciatura	9%	5
	100%	Total=55

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4, se presentan los resultados de las medias globales y como se puede observar, las Medias más altas corresponden a las variables *de Condiciones del área de Trabajo, Beneficios y Comunicación*; mientras los factores con las medias más bajas son *Recompensas Contingentes, Políticas y Procedimientos Operativos y Sueldos*.

Tabla 4.- Medias globales y desviaciones estándar de las 10 variables.

	Variab	Media	DS
10	Condiciones del área de Trabajo	3.828	.771
4	Beneficios	3.732	.690
9	Comunicación	3.627	.642
3	Supervisión	3.560	.774
7	Compañeros de trabajo	3.559	.668
2	Promoción	3.532	.701
8	El trabajo en sí	3.518	.796
5	Recompensas contingentes	3.482	.803
6	Políticas y procedimientos operativos	3.359	.650
1	Sueldos	3.341	.740

Fuente: Propia

Se procedió a realizar el cálculo de los Coeficientes de Contingencia de Kendall a fin de conocer las 10 variables del instrumento si presentan relaciones o asociaciones significativas con las características demográficas género, edad, antigüedad y nivel de estudios.

Tabla 5.- Coeficientes de Contingencia y los Niveles de Significancia por cada una de las variables estudiadas.

Variables	Género		Edad	
	Coefficiente de Contingencia	Nivel Significancia	Coefficiente de Contingencia	Nivel Significancia
Sueldos	.402	.492	.632	.305
Promoción	.490	.146	.639	.382
Supervisión	.490	.198	.665	.282
Beneficios	.501	.080	.634	.290
Recompensa	.538	.038*	.626	.499
Políticas	.408	.376	.526	.888
Compañeros de Trabajo	.443	.213	.580	.574
El trabajo en sí	.394	.540	.609	.494
Comunicación	.476	.106	.644	.127
Condic. área de Trabajo	.425	.371	.609	.492

*Nivel de significancia $p < 0.05$; **Nivel de significancia $p < 0.02$; ***Nivel de significancia $p < 0.01$.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se presentan en la Tabla 5, muestran una relevante asociación entre el Género y la variable *Recompensas*, lo cual indica que el trabajador está satisfecho con el reconocimiento y recompensas por el buen trabajo realizado. Por otro lado, entre la característica sociodemográfica de Edad y las variables en estudio, las asociaciones no son significativas.

Tabla 6.- Coeficientes de Contingencia y los Niveles de Significancia por cada una de las variables estudiadas.

Variables	Antigüedad		Nivel de Estudios	
	Coeficiente de Contingencia	Nivel Significancia	Coeficiente de Contingencia	Nivel Significancia
Sueldos	.684	.297	.739	.017**
Promoción	.726	.095	.735	.054
Supervisión	.804	.000***	.744	.065
Beneficios	.750	.006***	.707	.125
Recompensas	.759	.008***	.780	.001***
Políticas	.680	.198	.702	.076
Compañeros de Trabajo	.710	.049	.645	.508
El trabajo en sí	.749	.007***	.728	.038*
Comunicación	.753	.001***	.710	.050
Condic. área de Trabajo	.775	.000***	.714	.088

*Nivel de significancia $p < 0.05$; **Nivel de significancia $p < 0.02$; ***Nivel de significancia $p < 0.01$.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en la tabla 6 muestra que existe una relación muy significativa entre la Antigüedad y las variables *Supervisión, Condiciones de área de Trabajo, Comunicación, Beneficios, Trabajo en Sí y Recompensas*, lo cual revela que el trabajador muestra satisfacción respecto a la forma en que su jefe ejerce la autoridad, así como la atención y el trato justo que recibe de él; así como también está conforme con las condiciones de seguridad e higiene del lugar donde realiza sus actividades de trabajo; de los estilos de comunicación que se usan en la empresa; de las prestaciones otorgadas por el patrón; sintiéndose orgullosos del trabajo que realizan y el cual es apreciado.

En cuanto al Nivel de estudios, la relación es muy significativa con el factor *Recompensas*, lo cual indica que el trabajador se siente satisfecho con el reconocimiento y el aprecio recibido. También, esta característica demográfica presenta una asociación significativa con la variable *Sueldos*, indicativo de que los sujetos consideran justo el pago otorgado por el trabajo realizado y con los aumentos salariales; por otro lado, muestran una relevante asociación entre el Nivel de estudios y la variable

Recompensas, lo cual indica que el trabajador está satisfecho con el reconocimiento y recompensas por el trabajo realizado.

Conclusiones

La preocupación de los directivos de las organizaciones hoy en día es la falta de motivación y satisfacción laboral en su personal, ya que influye en el rendimiento, en la disposición al cambio y en la contribución al logro de los objetivos, ya que es son puntos clave para el éxito y la competitividad de la empresa. En este estudio los trabajadores revelan, en general, una satisfacción media en cuanto a las variables medidas. Los factores con mayor satisfacción son Condiciones del área de trabajo y Beneficios; lo cual indica que los trabajadores se sienten a gusto en las condiciones en las cuales desempeñan sus labores, así como de las prestaciones otorgadas como son los premios de asistencia y puntualidad, bonos de despensa, etc. En cuanto a la influencia de ciertas características sociodemográficas (Género, Edad, Antigüedad y Nivel de Estudios) en el grado de motivación y satisfacción, se llegó a las siguientes conclusiones: En cuanto al Género muestra una notable relación con la

variable Recompensas; en cuanto a la Edad no son significativas las variables estudiadas. Sin embargo, la característica denominada Antigüedad existe una asociación muy significativa con los factores de Supervisión, Condiciones de área de trabajo, Comunicación, Beneficios, Trabajo en sí y Recompensas, esto muestra que los trabajadores se sienten satisfechos con respecto a la forma en cómo se ejecuta la autoridad, la atención y el trato justo, así como de las condiciones del área de trabajo, de la manera de comunicarse, de las prestaciones otorgadas por la empresa, y a su vez se sienten orgullosos del trabajo que realizan y que este es apreciado; y en el Nivel de estudios, la asociación es muy significativa con los factores de

Recompensas y Sueldos. De lo anterior, se puede concluir que un trabajador satisfecho, rendirá más en la empresa, será más productivo, y será leal a la organización.

Se recomienda dar retroalimentación, a los dueños de la empresa, para sugerirles que se refuercen los aspectos positivos de la satisfacción laboral que se obtuvieron de los trabajadores de este estudio, y a su vez sirvan de apoyo para que se implanten estrategias de mejora, de reforzamiento y /o de cambio en las áreas de oportunidad. Se sigue realizando un diagnóstico de clima laboral y de ser posible también un estudio para determinar que estilo de liderazgo que aplica.

Referencias

- Alonso, P. (2008) *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 24, n. o 1, pp. 25-40.
- Álvarez, et al. (2019). *Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil*. Revista PODIUM. N° 35. junio 2019, pp87-96. Universidad Espíritu Santo – Ecuador
- Campbell et al (1970) en Ramírez et al. (2013). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. Vol. 3, No. 1, pp. 143-185
- Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* / Keith Davis, John W. Newstrom; traducción, Antonio Núñez Ramos, McGraw-Hill Interamericana, México, 5a Edición. en español.
- Herzberg, et al. (1987). *Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Harvard Business Review. Sept/Oct/1987. Vol. 65, Issues, p.p. 109-120.
- Hoppock, R. (1915). *Job Satisfaction*. New York. Haper.
- Locke E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En: Dunnette M., editor. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976. p. 1297-1349.
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la Teoría de Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Vol. 8 Núm. 15. Lima, Perú. Julio de 2005.
- Malik, N. (2011). *Study on Job Satisfaction Factors of Faculty Members at University of Balochistan*. International Journal of Academic Research. Vol. 3. Num. 1., pp. 267-272.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología a organizacional* / Paul M. Muchinsky; [traducción, Lorenzo Elizalde], México, Thomson Learning, 6a Edición.

- Peña, et al. (2013). *Relación de los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal – mecánica*. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 6. Núm. 3. p115-128.
- Ramírez, et al. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. Vol. 3, No. 1, pp. 143-185
- Revuelto, L. y Fernández, R. (2001) *Introducción a la Problemática de la Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Públicos*. XI Congreso Nacional de ACEDE. Universidad de Valencia.
- Ramos, G. y Padilla L. (2016). *Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la universidad autónoma de Zacatecas*. Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Rosales, et al. (2013). *Análisis situacional de la satisfacción laboral del personal en una institución de educación superior del estado de México*. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas.
- Sánchez M. y Sánchez, P. (2018). *Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: Estudio en España y hallazgos en otros países*. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 20(4), 641-660.
- Sánchez, G. y García, M. (2017). *Satisfacción Laboral en los entornos de trabajo. Una explicación cualitativa para su estudio*. Revista Scientia et Technica. Vol.22, N° 2, pp. 161-166. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- Spector, P. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Weinert, (1985) en Caballero, K. (2002) *La satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Revista de curriculum y formación del profesorado, No. 6, pp 297-298. Universidad de Granada. España.

**Finanzas sustentables; un nuevo paradigma de la administración
socialmente responsable**

**Sustainable finance; a new paradigm of socially responsible
administration**

**Lucia Beltrán Castillo
Arely Gorostigaza Herrera**

Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

Autor de correspondencia: luzfe13 @yahoo.com.mx

Resumen

Resulta trascendental el tema sobre desarrollo sustentable, siendo este cada vez más frecuente en diferentes ámbitos de la administración empresarial, considerándolo como prioridad para las diferentes áreas funcionales en varias empresas. El área financiera es donde se toman las decisiones sobre la inversión y el financiamiento e inclusive en México existen 33 empresas que cotizan en el S&P IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, empresas que están certificadas por cumplir con los requisitos base para ser consideradas empresas sustentables, empresas que van más allá de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta investigación pretende mediante una búsqueda exploratoria indagar sobre la evolución de las finanzas sustentables, sus características, avances y aplicabilidad. ¿Será la administración financiera sustentable un nuevo paradigma de las finanzas empresariales tradicionales?

Palabras clave: Finanzas, finanzas sustentables, visión empresarial.

Abstract

The issue of sustainable development is transcendental, being this more and more frequent in different areas of business administration, considering it as a priority for the different functional areas in several companies. The financial area is where decisions about investment and financing are made and even in Mexico there are 33 companies that are listed on the S&P IPC Sustainable of the Mexican Stock Exchange, companies that are certified to meet the base requirements to be considered companies sustainable, companies that go beyond Corporate Social Responsibility (CSR). This research aims to investigate the evolution of sustainable finance, its characteristics, advances and applicability through an exploratory search. Will sustainable financial management be a new paradigm of traditional business finance?

Key words: Finance, sustainability, sustainable finance, business vision.

Introducción

Este trabajo se elaboró a través de una investigación exploratoria, la cual se divide en cinco secciones, que se describen a continuación: concepto e importancia del *desarrollo sustentable*; la *sustentabilidad* como un requerimiento a nuestras generaciones de administrar la base de recursos de tal forma que la calidad de vida promedio que aseguremos por nosotros mismos pueda potencialmente ser compartida por todas las generaciones futuras; el término *responsabilidad social de las empresas* (RSE) o “responsabilidad empresarial”, que significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de la empresa; *empresa sustentable* como aquella que debe reunir ciertos requisitos mismos que se clarifican en el libro “Sustentabilidad de las empresas”, en el que se menciona entre otras cosas que; Se deben crear requisitos, documentación, papelería y separación de basura en la empresa, que reflejen más o menos que se cumple con la normatividad sobre sustentabilidad; además, la base interna de la empresa requerirá de un desarrollo sustentable, más allá de esfuerzos aislados de algunos

departamentos; y finalmente *finanzas sustentables*, Soppe (2004) acerca de las finanzas sustentables (o finanzas corporativas sustentables) las cuales concibe como un enfoque de múltiples atributos sobre las finanzas corporativas que permiten relacionar e integrar la parte financiera, con la social y la ambiental de la organización. Si bien esta definición también incluye aspectos ambientales, este autor aborda la parte social de una forma más amplia, ya que, entre otras cosas, otorga a los grupos de interés un papel más significativo, sugiriendo que el paradigma de la propiedad sobre la firma no debería limitarse únicamente a los accionistas, sino más bien a un portafolio de grupos de interés

Desarrollo sustentable

El concepto de desarrollo sustentable, tal como se difunde actualmente, puede ubicarse en 1983, cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó la Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, presidida por Gro Harlem Brundtland, quien fuera primer ministro de Noruega. El equipo de trabajo, también denominado Comisión Brundtland, Para abril de 1987 esta Comisión presentó, la publicación y divulgación del informe llamado Nuestro

Futuro Común mejor conocido como El Informe Brundtland¹⁴. En el Informe Brundtland se define el concepto de “Desarrollo Sustentable”, de la siguiente manera: “El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades”.

En 1992 se celebró en Río de Janeiro, Brasil la llamada Cumbre de la Tierra, reafirmando la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo el 16 de junio de 1972, se hace la declaración de principios para reorientar la gestión, la conservación y el desarrollo sostenible de los bosques y se conforma la Agenda 21 la cual es un prototipo de normas tendientes al logro del desarrollo sostenible desde el punto de vista social, económico y ecológico. La Agenda o Programa 21, que es un Plan de Acción Global cuyo objetivo final es promover el desarrollo sostenible y la

¹⁴ Presentado en 1987 por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland trabajó analizando la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad.

preservación del medio ambiente, no tiene un carácter vinculante.

Según Marban (2006) las actuaciones prioritarias de la Agenda 21 se plantean en siete grandes apartados. (Ver tabla 1)

Tabla 1.

Principales apartados de la Agenda 21

Primer apartado	La Agenda menciona el objetivo de un mundo próspero, que pretende revitalizar el desarrollo rural y local mediante unos criterios sostenibles.
Segundo apartado,	La Agenda plantea la necesidad de conseguir un mundo justo, es decir, una vida sostenible tanto en el ámbito medioambiental como social, económico y político.
Tercer apartado	La Agenda se propone alcanzar un mundo habitable. Lo importante de este mundo es aumentar los núcleos de población especialmente, en las zonas rurales.
cuarto apartado	La Agenda se menciona el concepto de «un mundo fértil», para conseguirlo es necesario dar un uso eficiente a los recursos naturales.
Quinto apartado	Propone «un mundo compartido», este concepto está relacionado tanto con los recursos globales y como con los regionales.
Sexto apartado	Se menciona el concepto de un mundo limpio, este mundo debe tratar de mejorar la gestión de los productos químicos y los residuos
Séptimo apartado	La Agenda habla de un mundo de las personas, es decir, un mundo en el que exista la participación y responsabilidad de las personas.

Fuente: Elaborado con base en Marban Flores Raquel, La Agenda 21 impulsora de desarrollo sostenible y de la protección de medio ambiente (2006), Boletín económico de ICE No. 2899 pag.36.

Sustentabilidad

En Sun, Louche y Pérez (2011) exponen que el término “sustentabilidad” proviene de la palabra latina “sustinere” (sus, arriba; tenere; mantener), lo cual conduce a pensar que se refiere a mantener algo arriba, o en una determinada posición. Barney de Cruz (2005) hace la aclaración cómo se entiende la palabra sustentabilidad en el español y en el inglés, destacando en español, dicha palabra se refiere a mantener firme un objeto o estado, conservar dicho estado; mientras que en inglés, existe una particular acepción en la que la sustentabilidad se refiere a avanzar continuamente, mantener la marcha, resistirse sin ceder y perseverar en el esfuerzo, entendiéndose por lo tanto un proceso dinámico que permita a un sistema continuar avanzando. Tal definición, por lo tanto, es la que da pie a las posteriores definiciones de sustentabilidad en la literatura académica de interés, como se verá a continuación. La sustentabilidad es mejor conocida bajo el concepto de “desarrollo sustentable” emitida por la Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (también conocida como “Comisión de Bruntland”) en el reporte titulado “Nuestro Futuro Común”:

El desarrollo sustentable es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Soppe, 2004). En Wilson (2010) además, se expone la definición de Asheim, quien en 1994 estableció que la sustentabilidad es un requerimiento a nuestras generaciones de administrar la base de recursos de tal forma que la calidad de vida promedio que aseguremos por nosotros mismos pueda potencialmente ser compartida por todas las generaciones futuras.

La sustentabilidad es sin lugar a dudas un tema controversial en la actualidad, el sistema económico, el sistema social, el sistema político etc., exigen un cambio en la manera de organizar y dirigir organizaciones. Varias empresas mexicanas están en la posibilidad de convertirse en empresas sustentables.

La era de la globalización ha traído consigo la construcción de un nuevo mercado que se rige por el paradigma de la sustentabilidad, es el mercado ambiental (Swedberg, 1994, Burgenmeier, 1994, Granovetter, 2000). Tal poder se expresa en la esfera de los negocios, en las ideas y en la acción política. Dado que el objetivo de los

actores es modificar/crear tendencias sociales (relacionadas con la crisis ambiental), el conflicto es la base de las interacciones entre aquellos. El centro de gravedad de este mercado es la crisis ambiental, como crisis de la relación naturaleza-economía-sociedad, y emergencia de un nuevo paradigma que es el de la sustentabilidad. La “sustentabilidad empresarial” es un nuevo paradigma en la gestión de las empresas. Es una alternativa al modelo de crecimiento tradicional y de maximización de la rentabilidad (Wilson, 2003).

Con el paso del tiempo y la necesidad de que cada una de las empresas fuera integrando en su gestión, nuevos aspectos de la sociedad, surgen las características de una “empresa sustentable”: armonización, unión de objetivos sociales y medioambientales, gestión orientada a los requerimientos de los grupos de interés (Tschandl y Zingsheim, 2004). De este modo, se puede decir que la sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de RSE y los objetivos que se tienen a nivel social y ambiental para la contribución que las empresas tienen al desarrollo sustentable.

Morales y Abreu (2014), sostienen que la sustentabilidad requiere que las empresas adopten un modelo al que se le ha denominado Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a través del cual se fortalezca su cadena de valor y su relación con los colaboradores y asociados a la empresa, con el fin de asegurar a las futuras generaciones una sustentabilidad adecuada. (Espino, 2009: 15), de esa manera las empresas logran mantenerse funcionando en su medio ambiente y generando valor para sus accionistas. Según (Almagro, 2009: 51-52) la sustentabilidad debe considerarse como un instrumento para viabilizar el sistema económico y social en un horizonte temporal y espacial dado, de tal manera que permita la perdurabilidad de las empresas y la supervivencia del ser humano mediante una vida saludable, segura, productiva y en armonía con la naturaleza y los valores espirituales.

Responsabilidad social empresarial

El término responsabilidad social de las empresas (RSE) o “responsabilidad empresarial”, significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de la empresa. El tiempo actual, las

expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno. Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la empresa. La RSE puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad a largo plazo de la empresa.

Toda actividad que es llevada a cabo en nombre de la responsabilidad social debe responder a tres ápices relacionados entre sí: las necesidades de la sociedad, las prioridades de los gobiernos locales, regionales y nacional, así como a las capacidades e intereses de la empresa

(triangulación de la responsabilidad social), (Guédez, 2006). Esta triangulación permite garantizar un esfuerzo sustentable en el tiempo y en el espacio, realmente ajustado a los requerimientos sociales y cónsonos con el desarrollo de los países. Consecuentemente (Guédez 2006) considera que los tres desafíos más exigentes y de mayor impacto en la actualidad son la sustentabilidad, la gobernabilidad y la cooperatividad proponiendo para ilustrar esto el triángulo de la contemporaneidad.

Imagen 1. Triángulo de la contemporaneidad



Fuente: Guédez, Víctor, Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Caracas: Venezuela.

Editorial Planeta, 2006, pag.43

La imagen nos permite observar los aspectos a considerar en la relación entre los tres ángulos, sustentabilidad, gobernabilidad y cooperatividad, en los cuales también se generan de manera interna varios estadios en los cuales se involucran o relacionan los principales, destacando como elementos centrales la ética, la educación y el espíritu empresarial.

La escasa literatura existente en México sobre RSE se ha alineado en dos direcciones. Por un lado, una parte de la doctrina se ha focalizado en describir el concepto de RSE y realizar análisis comparativos con otros países; en este sentido Porto y Castromán (2006) hacen un análisis comparativo entre España y México, en donde encuentran que para el 2005 existía una mayor aceptación del concepto de RSE en México que en España, mientras en nuestro país se habían otorgado 25 distintivos de RSE en las empresas, en España únicamente eran 13 los distintivos otorgados.

Por otro lado, otra parte de la doctrina se ha centrado en estudiar el desarrollo de la RSE en México analizando sus peculiaridades propias. Entre este tipo de estudios destaca el de Barroso (2008) que muestra que los directores de 40 empresas

de Mérida, Yucatán, utilizan el término de RSE para mejorar la imagen olvidando la conservación del medioambiente, por lo que no se aplica el concepto de RSE en sentido estricto. Muller y Kolk (2009) muestran que las actividades de RSE en compañías de autopartes mexicanas son similares a las actividades sociales en los países en desarrollo. En México, existen instituciones como la Alianza por la Responsabilidad

Social Empresarial por México (AliaRSE)¹⁵, comprometida e interesada en promover la responsabilidad social empresarial en México, que integra la alianza de la Confederación Patronal de la República Mexicana, del Consejo Coordinador Empresarial de la

¹⁵ En el año 2000 y como resultado de la II Conferencia de Responsabilidad Social Empresarial en América, las instituciones integrantes del Comité Organizador, convocadas por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), deciden continuar la tarea de promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México, en forma conjunta. Luego de una serie de deliberaciones se acuerda crear AliaRSE como un movimiento de promoción de esta cultura y forma de gestión empresarial. Es así como esta alianza, se integra formada por los organismos empresariales y organizaciones sin fines de lucro más importantes en la promoción de buenas prácticas empresariales y en temas afines a la cultura de la RSE en el país, impulsa iniciativas y herramientas para que las empresas sean exitosas, competitivas y sustentables, con fundamento en una actuación ética, humana, congruente con los principios y valores que ostentan y responsable de sus actos y decisiones frente a sus partes interesadas

Confederación de Cámaras Industriales, de la Confederación Unión Social de Empresarios Mexicanos, del Centro Mexicano para la Filantropía y de Impulsa. Expresa que uno de los logros más importantes de la alianza es haber logrado el consenso de un concepto y marco ideológico común en México; en este sentido, han llegado a la conclusión de que la RSE puede ser entendida "como el compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social". Por otra parte, Centro para la Filantropía —un organismo localizado en la Ciudad de México cuyo propósito es el de apoyar a la empresa a iniciar en el camino de la RSE, a mejorar o medir sus prácticas— ha expuesto que se identifica con el concepto expresado por AliaRSE; distingue anualmente a las empresas que cumplen lineamientos en cuatro temáticas igualmente importantes (ética empresarial, vinculación de la empresa

con la comunidad, calidad de vida en la empresa y cuidado y conservación del medio ambiente) para hacerse acreedoras al distintivo de Empresas Socialmente Responsables (ESR), el cual se otorga anualmente.

Algunas empresas mexicanas en este nuevo esquema de administración y visualización hacia el exterior han implementado medidas que promueven en gran medida la (RS), y que ha permitido que la imagen de empresa sustentable sea reconocida a nivel internacional.

Empresa sostenible

De acuerdo con la Secretaría de Economía la empresa es cualquier entidad constituida u organizada de conformidad con la legislación aplicable, tenga o no fines de lucro y sea de propiedad privada o gubernamental, incluidas cualquier sociedad, fideicomiso, asociación, empresa de propietario único, coinversión u otra asociación. De acuerdo con Espino (2009), para que una empresa se pueda llamar empresa sustentable debe de reunir ciertos requisitos mismos que se clarifican con en el que se menciona entre otras temas que; se deben crear requisitos, documentación, papelería y separación de basura en la empresa, que reflejen más

o menos que estamos cumpliendo con la normatividad sobre sustentabilidad; además, la base interna de la empresa requerirá de un desarrollo sustentable, más allá de esfuerzos aislados de algunos departamentos. Así mismo deberá formularse todo un sistema de desarrollo sustentable, en el cual estén involucrados

los directivos, funcionarios y empleados de la empresa, así como los asesores y proveedores de servicios; este sistema de sustentabilidad deberá ser planeado para que sirva de ejemplo a otras entidades, debe ser instalado en forma integral en toda la empresa y en sus filiales y asociadas debe comprender lo siguiente.

Tabla 2

Requisitos para convertirse en una empresa sustentable

1	Manuales y políticas de desarrollo sustentable.
2	Normatividad interna en cuanto a desarrollo sustentable.
3	Graficas de flujo para el seguimiento y revisión del sistema.
4	Layout del establecimiento de los sistemas internos de reciclado de agua o generación de sistemas para ahorro de energía.
5	Planes de ahorro y reciclado de papelería en equipos de oficina.
6	Planes para el tratamiento de basura generada en la planta.
7	Programas de mantenimiento del sistema de sustentabilidad en la empresa.
8	Programas de capacitación constante a los recursos humanos de la empresa.
9	Programas de capacitación a empresas afiliadas.
10	Programas de capacitación para proveedores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Libro Sustentabilidad de las empresas

**Secretaría de medio ambiente y recursos naturales (SEMARNAT)*

La evolución del concepto y los requisitos sobre el mismo se ha dado de manera paulatina, dando paso a que las empresas dependiendo de su giro, sector, mercado, adecuen lo que consideran pertinente para su operación. (Ver tabla 3)

Tabla 3
La evolución de las empresas sustentables

Disciplina	Conceptos subyacentes	Contribución a Empresas sustentables	
Economía Ecología Justicia social	Desarrollo sustentable	Límites del tema y descripción de un objetivo social común.	
Filosofía moral	Corporación socialmente responsable	Argumentos éticos en cuanto a porqué las corporaciones deberían trabajar hacia objetivos sustentables.	Corporación sustentable
Adm. estratégica	Teoría de las partes interesadas	Argumentos de negocios en cuanto porqué las corporaciones deberían trabajar hacia objetivos sustentables.	
Derecho empresarial	Teoría de la responsabilidad corporativa	Argumentos éticos en cuanto debería informar sobre el rendimiento de la sostenibilidad	

Fuente: *Wilson Mel (2003) Corporate sustainability: what is it and where does it come from?*

Finanzas sustentables

Una vez que las empresas dan inicio a la responsabilidad social empresarial necesariamente deben considerar el entorno financiero y económico actual que está caracterizado por grandes volúmenes de flujos de recursos que recorren grandes distancias y entre diversas instituciones, generando una intrincada red de agentes interdependientes. Estas conexiones

trajeron consigo una gran vulnerabilidad, ya que cada vez es más difícil identificar de dónde provienen los choques adversos, cómo se contagian y qué afectaciones tienen para un sector particular. (Vargas, Díaz, 2017).

Las empresas no actúan como una entidad aislada; por el contrario, las relaciones con intermediarios financieros, mercados y gobiernos, son estrechas y dinámicas. Es así, como los aspectos claves del

entorno de las operaciones financieras de la empresa son las instituciones financieras, los mercados financieros, las tasas de interés y el tratamiento de los impuestos que las empresas pagan. (Ocampo, 2009).

El término de las finanzas sustentables surge en un contexto descrito por Madero y Zárate (2016) en donde el concepto de la sustentabilidad o sostenibilidad es muy socorrido, ya que permea en todas las áreas de la empresa, desde la mercadotecnia y los procesos productivos, hasta las finanzas. En este punto, los autores argumentan que la sostenibilidad en el área financiera se manifiesta en los sectores social y económico, a través del financiamiento de proyectos de sostenibilidad, o bien como un reflejo del comportamiento ético o antiético de las empresas.

Para Soppe (2004) las finanzas sustentables (o finanzas corporativas sustentables) las cuales concibe como un enfoque de múltiples atributos sobre las finanzas corporativas que permiten relacionar e integrar la parte financiera, con la social y la ambiental de la organización. Si bien esta definición también incluye aspectos ambientales, este autor aborda la parte social de una

forma más amplia, ya que, entre otras cosas, otorga a los grupos de interés un papel más significativo, sugiriendo que el paradigma de la propiedad sobre la firma no debería limitarse únicamente a los accionistas, sino más bien a un portafolio de grupos de interés.

Adicionalmente, Soppe (2015) lleva la propuesta de la sustentabilidad a los mercados financieros, y lo hace a través de una discusión sobre la tasa desigual de crecimiento del mercado financiero internacional y el crecimiento de la economía real. Señala como componente principal la tasa de interés, la cual está estrechamente relacionada con el crecimiento de la economía real. Para lograr la sustentabilidad de los mercados financieros, y al mismo tiempo generar un crecimiento a largo plazo, este autor propone una alineación entre las tasas de interés y la tasa de crecimiento económico (manteniendo una relación directa), así como la prevención de la acumulación de capital, con el fin último de equiparar su volumen del crecimiento con el de los bienes físicos.

¿Cómo reflejar medidas de finanzas sustentables en el sistema financiero? En Soppe (2015) se exponen otros dos aspectos que influirían sobre la

sustentabilidad del sistema financiero: una armonización entre las tasas de interés a la tasa de crecimiento y la destrucción del capital excedente. Por otra parte, a pesar de no ubicarse de manera formal en el marco de las finanzas sustentables, se considera pertinente incluir las medidas que Geanakoplos y Pedersen (2014) proponen para mantener la estabilidad del sistema financiero desde la perspectiva del apalancamiento, las cuales comienzan con el monitoreo de la evolución del propio apalancamiento, seguido de un control sobre los requerimientos de margen de las instituciones financieras (los cuales son una forma común de apalancamiento). Por último, Türkmen y Çağil (2017) proveen ejemplos del pilar cooperativo e incluso de las finanzas sustentables para el caso turco. Estas medidas vienen principalmente en la forma de programas de estímulo a generación de modelos de negocios inclusivos; aunque los autores, de forma consistente con lo expuesto previamente, vienen acompañados del desarrollo de regulaciones legales e involucramiento de organizaciones de la sociedad civil para fortalecer tales iniciativas

Una particularidad que vale la pena exponer en este trabajo es la cercanía del concepto de las finanzas sustentables con el de la economía circular, dada su estrecha relación con la sustentabilidad en general. De acuerdo con Geissdoerfer, Savaget, Bocken y Hultink (2017), la economía circular es un sistema regenerativo en el cual los insumos y desperdicios, emisiones y fugas de energía son minimizados con la ralentización, cierre y disminución del material y lazos de energía. Lo anterior se logra con diseños de larga duración, mantenimiento, reparaciones, reutilización, remanufacturización, restauración y reciclaje. En este contexto, Winans, Kendall y Deng (2017) identifican aplicaciones del concepto de la economía circular al campo de la administración y los negocios. De la misma forma, Loorbach y Huffenreuter (2013) identifican que la economía circular forma parte de una serie de políticas y estrategias que pueden aplicarse para un mejor manejo de recursos que, a su vez, repercuten en el comportamiento del sistema financiero

Resultados

Finanzas sustentables; rumbo a un nuevo paradigma de la administración socialmente responsable involucra necesariamente al desarrollo sustentable mismo que no pone a debate ni discute sobre sistemas políticos ni económicos sino que, a partir del medio ambiente, postula un cambio social pacífico y gradual, que de manera organizada y planificada modifique nuestra relación con la naturaleza, con nosotros mismos y con la sociedad. De esta manera, el desarrollo sustentable ha creado una gran adhesión a su favor porque en su discurso ofrece puntos centrales de consenso imposibles de rechazar; sin embargo, esto se debe a una razón muy simple: hace falta análisis por lo que no se observa que la definición quede muy amplia para ser puesta en práctica. (Ramírez, Sánchez, 2003).

Las finanzas sustentables y las finanzas en general tienen ante sí una serie de cuestiones a resolver. Estos temas, entre otros, son abordados en Vargas y Díaz (2016b), de donde se desprende la necesidad de impulsar una perspectiva de

las finanzas basada en la sustentabilidad. Incluyendo la separación entre las finanzas académicas y profesionales y la ética (o falta de ella) en la práctica.

Por otro lado, en términos técnicos, Boas (2012) menciona que la sustentabilidad financiera puede ser estimada y medida por el ingreso neto de una organización (el excedente de los ingresos sobre los gastos); liquidez (el efectivo disponible para pagar las cuentas); y solvencia (la relación de los activos y la deuda o pasivos).

La nueva visión empresarial debe considerar al desarrollo sustentable como parte de los requerimientos que adopten un modelo de RSE que resista la sustentabilidad de la empresa y el impacto de la misma con la cadena de valor que genera, así como la de los colaboradores y asociados de la empresa, con el fin de asegurar a las futuras generaciones una vida adecuada. Las finanzas al ser un área funcional base no puede ser únicamente espectador de la evolución hacia un nuevo paradigma de administrar empresas.

Referencias

- Almagro F. (2009), Cuentas ecológicas y desarrollo sustentable. La experiencia en México, México, Instituto Politécnico Nacional.
- Barney de Cruz, M. (2005). ¿Qué es sustentabilidad? En L. Wolfensberger Scherz, Sustentabilidad y desarrollo: suficiente siempre (pp. 93-106). México, D.F.: Universidad Anáhuac del Sur.
- Barroso Tanoira, Francisco Gerardo, (2008), La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán Contaduría y Administración, núm. 226, septiembre-diciembre, 2008, pp. 73-91 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México
- Boas, K., (2012). Indicators of Financial sustainability. Retrieved from <http://www.thesustainable.org/improvingfinancialviability/financial-sustainability-indicators> & Production Management, 25 (9), 898-916
- Burgenmeier, Beat (1994), *La socio-economie*, París, Economica.
- Brunnermeier, A. Krishnamurthy (Eds.), Risk Topography: Systemic Risk and Macro Modeling (pp. 175–182). National Bureau of Economic Research.
- Espino García Manuel (2009), Sustentabilidad de las empresas, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Geanakoplos, J., & Pedersen, L. H. (2014). Monitoring leverage. En M. K.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Granovetter, Mark, (2000), "Un'agenda teorica per la sociologia economica", *Stato e Mercato*, no. 60, diciembre, pp.349-382.
- Guédez, Víctor, (2006) Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Caracas: Venezuela. Editorial Planeta, pag.43
- Loorbach, D. A., Huffenreuter, R. L. (2013). Exploring the economic crisis from a transition management perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.01.003>
- Madero, S. M., Zárate, I. A. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 32(56), 7–19.

- Marban Flores Raquel, (2006) La Agenda 21 impulsora de desarrollo sostenible y de la protección de medio ambiente, Boletín económico de ICE No. 2899 pag.36.
- Morales José Antonio, Abreu Martín, (2014), La gestión financiera de las empresas sustentables del sector de productos de consumo frecuente que cotizan en la bolsa mexicana de valores, XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, UNAM.
- Muller, Alan & Kolk, Ans, (2009). CSR Performance in Emerging Markets Evidence from Mexico. *Journal of Business Ethics* 85 (S2):325 - 337.
- Ocampo José Antonio, (2009), Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina, Revista CEPAL 97
- Porto, N. y J. Castromán (2006, septiembre-diciembre), “Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España”, Contaduría y Administración, Núm. 220, pp. 67-87.
- Ramírez Treviño, Alfredo; Sánchez Núñez, Juan Manuel; García Camacho, Alejandro, (2004) El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 21, julio-diciembre, pp. 55-59 Universidad La Salle Distrito Federal, México
- Soppe, A. (2004). Sustainable corporate finance. En: *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1-2, p. 213–224.
- Soppe, A. (2015). Sustainability and Long-Term Growth in the Financial Market System, p. 109- 123. En: Zsolnai, L. (Ed.). *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*.
- Sun, W., Louche, C., y Pérez, R. (2011). Finance and sustainability: Exploring the reality we are making. In W. Sun, C. Louche, y R. Pérez, *Finance and Sustainability: Towards a New Paradigm? A Post-Crisis Agenda* (Vol. 1, pp. 3-15). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited
- Swedberg, Richard, (1994), *Une histoire de la sociologie économique*, París, Desclée de Brouwer.

- Vargas, G. A., Díaz, M. (2016a). Finanzas y Sustentabilidad: alcances e impactos en la sociedad. En R. Ibarra, E. Bueno, R. Ibarra, & J. L. Hernández (Eds.), *Trascender el neoliberalismo y salvar a la humanidad* (pp. 172–183). Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Vargas Aguirre Gildardo Adolfo, Manuel Díaz Flores,. (2016). Las crisis financieras y la evolución del paradigma en la práctica de las finanzas. *Semestre Económico*, 19(40), 53–70. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n40a2>
- Vargas Aguirre Gildardo Adolfo, Manuel Díaz Flores, (2017), Finanzas sustentables: retos y particularidades, *El capitalismo y sus efectos económicos en pleno siglo XXI*
- Tschandl, M., Zingsheim, H. P. (2004). How to become sustainable considering ethical aspects. *International Summer Academy on Technology Studies-Corporate Sustainability*.
- Türkmen, S. Y.,Çağil, G. (2017). Sustainable and Inclusive Finance in Turkey. En H. Dinçer & Ü. Hacıoğlu (Eds.), *Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry* (pp. 11–23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47172-3_2
- Winans, K., Kendall, A., Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, Part 1, 825–833. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.09.123>
- Wilson, (2003), “Corporate Sustainability: What is it and Where does it come from” *Ivey Business Journal*, pp 1-5, March/April
- Wilson, C. (2010). Why should sustainable finance be given priority?: Lessons from pollution and biodiversity degradation. *Accounting Research Journal* , 23 (3), 267-280.
- Gro Harlem Brundtland <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/brundtland.htm> [Consultado 16-02-2019].
- Our Common Future: Brundtland Report, <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>[Consultado 16-02-2019].

**Cambios en la identidad organizacional. Reflexiones sobre un caso
universitario**

Changes in organizational identity. Reflections on a university case

José de Jesús Chávez Martínez

Universidad Autónoma de Occidente

Unidad Regional Culiacán

Autor de correspondencia: jojecham@hotmail.com

Resumen

La identidad organizacional es un constructo cuya gestación amerita un determinado tiempo, por lo general varios años. Las organizaciones inician de tal manera que, pretendiéndolo o no, paulatinamente generan características distintivas que derivan en la conformación de su identidad: básicamente lo que la organización desea ser mediante el proceso de “hacer” (y así cumplir sus fines, sus metas u objetivos). Las organizaciones escolares, como cualquier otra institución, coinciden y a la vez difieren con sus homólogas en uno o varios aspectos, pero desean obtener y mantener de cierta forma una diferenciación que las haga reconocibles ante la sociedad. En este escrito se reflexiona sobre los cambios radicales recientes en una institución universitaria que provocan inquietud entre los miembros de su comunidad (y probablemente extrañeza social), lo que abreva la reflexión sobre la identidad, el cambio organizacional y la pertinencia de su gestión, pero también acerca de la causalidad de las transformaciones que obedecen a múltiples factores, entre los que se destacan, en este caso, los personales (adjudicados a los directivos), los del entorno político y hasta los que conllevan intenciones isomorfistas.

Palabras clave

Pertenencia, identidad, cambio organizacional, isomorfismo, universidades

Abstract

The organizational identity is a construct whose gestation merits a certain time, usually several years. Organizations start in such a way that, pretending it or not, they gradually generate distinctive characteristics that derive in the conformation of their identity: basically what the organization wants to be through the process of “doing” (and thus fulfilling its aims, its goals or objectives). School organizations, like any other institution, coincide and at the same time differ from their counterparts in one or more aspects, but they want to obtain and maintain in a certain way a differentiation that makes them recognizable to society. This paper reflects on the recent radical changes in a university institution that cause concern among the members of its community (and probably social strangeness), which reflects reflection on identity, organizational change and the relevance of its management, but also about the causality of the transformations that are due to multiple factors, among which stand out, in this case, the personal ones (assigned to the directors), those of the political environment and even those that carry isomorphist intentions.

Key words

Belonging, identity, organizational change, isomorphism, universities

Introducción

Las organizaciones se crean con ciertos fines. Las universidades, públicas y privadas, se establecen para cumplir con tres objetivos ya conocidos: docencia, investigación y difusión de la cultura. Sin embargo, este tipo de instituciones han experimentado transmutaciones de acuerdo a la evolución social y a las demandas y tendencias políticas, económicas y sociales en determinada época, definidas por autoridades y organismos específicos, aunque estos no tengan del todo un perfil netamente educativo, sino más bien económico.

Las universidades entonces hacen esfuerzos por adaptarse y sobrevivir, por adecuar procesos y generar transformaciones significativas a sus modelos educativos. Sin embargo, cuando aún no se termina de poner en boga un modelo ya se está promoviendo en el entorno uno nuevo, o bien, no termina de cristalizar un tipo de aprendizaje cuando ya se voltea la mirada a otro elemento apreciado como innovador y alternativo, con esperanzas de que sea mejor. Y así se va generando la confusión.

Si lo anterior se lleva a cabo en un entorno turbulento, donde se crea y se propaga la incertidumbre, dicha confusión

aumenta al interior de las organizaciones. Los cambios para lograr la vigencia se traducen en decisiones y acciones de permanencia organizacional, pero en la mayoría de las ocasiones elaboradas con premura y bajo causalidades igualmente carentes de claridad.

En este trabajo se aborda y se relata el caso de una universidad del noroeste de México, la Universidad de Occidente (U de O), misma que desde 2018 es la Universidad Autónoma de Occidente (UA de O), lo que ha significado cambios ostensibles en varios aspectos, siendo los más manifiestos la adquisición de su autonomía y la experimentación con el paso de un calendario trimestral a uno semestral, además de una nueva ley orgánica. Lo que viene para esta institución se considera incierto e incide en varios rasgos de identidad obtenidos a través del tiempo.

Antecedentes de la Universidad de Occidente.

La Universidad de Occidente surgió en 1980 como una dependencia del Centro de Estudios Superiores de Occidente (CESO), según refiere el primer rector de la misma, Julio Ibarra Urrea (2008, p. 182). El CESO había sido creado en 1974, año y medio después de la renuncia

de Gonzalo Armienta Calderón a la rectoría de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) (Gastélum y León, 2011, pp. 22-23). Entonces, Armienta Calderón e Ibarra Urrea (también rector de la UAS de 1963 a 1966) principalmente¹, urdieron un proyecto para crear a la Universidad de Occidente con la impartición de seminarios de educación, lo cual inició en condiciones precarias e inciertas, pero que posterior y paulatinamente se solventaron para concretar carreras (fueron cuatro en 1980) y unidades académicas en varios municipios del estado de Sinaloa:

Hoy a más de 30 años del surgimiento de nuestra universidad se puede observar su favorable crecimiento. La Universidad de Occidente es la segunda institución de educación superior en cobertura de la demanda de este nivel en Sinaloa. A la fecha cuenta con 8 unidades (Los Mochis, Guasave, Culiacán, Mazatlán, Guamúchil, El Fuerte, Escuinapa y El Rosario) a lo largo y ancho del estado.

De las 2 carreras con que dio inicio a sus actividades académicas, actualmente ofrece 18

licenciaturas en los programas educativos de administración de empresas, sistemas computacionales, mercadotecnia, contaduría y finanzas, administración turística, psicología, ciencias de la comunicación, derecho y ciencias sociales, gobierno y administración pública, ingeniería industrial y de sistemas, ingeniería civil, ingeniería industrial y de procesos, ingeniería ambiental, biología, licenciatura en enfermería y licenciatura en música.

En Posgrado se ofrecen 6 maestrías y 3 doctorados, consistente en: Maestría en administración, maestría en desarrollo humano (sic), Maestría en sistemas de información administrativa, Maestría en gestión y política pública, Maestría en psicología clínica, Maestría en desarrollo estratégico del turismo, Doctorado en ciencias administrativas, Doctorado en gestión del turismo, Doctorado en Biotecnología².

La Universidad de Occidente se constituyó así en una segunda opción de educación superior pública, ante la oferta que ya significaba la UAS en la entidad. Una universidad joven que fue construyendo una cierta imagen y una identidad que hasta hace poco se han visto trastocadas con las disposiciones traducidas en cambios ya en boga, entre los que destaca como más importante la adquisición de la autonomía.

Antes de continuar con la descripción del caso de la UA de O aquí comentado, se hará una revisión de los conceptos que se consideran pertinentes para entender el fenómeno presentado recientemente en esta institución.

Autonomía universitaria.

El concepto de autonomía para las escuelas superiores y las universidades puede entenderse de varias maneras aun cuando su antigüedad data de hace varios siglos. La autonomía se supone garante de una forma de autogobierno y autogestión, de libre cátedra y de mayor democracia interna, avalado constitucionalmente y por el Estado. González y Guadarrama la definen como “el principio establecido en la Carta Magna, para otorgar una protección constitucional especial la universidad pública, a fin de que pueda

cumplir con la obligación constitucional y la responsabilidad social de proveer a los estudiantes universitarios de una educación superior de calidad” (2009, p. 27).

“La autonomía universitaria es como el aire que se respira”, dice Didriksson (2006), y que no ha perdido su significado aun con el paso del tiempo y de los cambios de una sociedad a otra, por lo que todavía conserva vigencia, activismo y protagonismo estratégico en la sociedad civil, resaltando su condición fundamental para el funcionamiento de la universidad como institución social porque “no es ni puede ser una mera concesión formal de una clase o de un poder” (Ídem). Lo interesante es que Didriksson también sostiene que la autonomía trasciende “el marco de sus definiciones jurídicas y aun de sus rasgos institucionales, y tiene mayor relación con propósitos de envergadura netamente social” (2006), aun cuando dependa del subsidio gubernamental y de la supervisión del Estado. La autonomía entonces despliega una serie de posibilidades de desarrollo intrínseco y extrínseco, pero el factor que determina su concreción es la adaptación, porque es un cambio fuerte, que lleva tiempo, a

pesar de suponer una convicción total para su obtención.

Sin embargo, advierte Didriksson (2006) que con los nuevos escenarios que incluyen evaluaciones, acreditaciones, recursos condicionados a la productividad e intervención de organismos internacionales, los actores tradicionales del cambio en las universidades, estudiantes y sindicatos, pasaron a un segundo plano, aunque emergieron las figuras de los investigadores, funcionarios y directivos como los actores más relevantes. Por ello vale citar la frase de Díaz-Barriga: “la autonomía universitaria no tiene la misma importancia que en el pasado” (2004, p.1). Eso lo explica con la situación reciente de las universidades autónomas que tienen que “obedecer el marco global de las leyes de un país, y las formas políticas que existen al interior de una sociedad” (Díaz-Barriga, 2004, p. 5), asimismo depende del financiamiento público y, en lo académico, debe responder a las disposiciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en tanto que procesos de acreditación y evaluación (lo que significa dificultades para muchos) a través de programas como el Programa Integral de Fortalecimiento

Institucional (PIFI, hoy Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa, PFCE).

El caso de la UA de O, universidad considerada pública antes de 2018 (cuando era U de O) o más bien, y en realidad como una dependencia del gobierno de Sinaloa, siempre participó en las convocatorias tanto de PIFI como de PFCE, adjudicándose recursos gracias a indicadores que fueron valorados como favorables y que le hicieron crecer en tamaño físico y en alcances académicos: programas educativos acreditados, membrecías al Sistema Nacional de Investigadores y concesiones de Perfiles Prodep (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). Llama también la atención que la decisión de lograr la autonomía se dio en un sentido súbito, luego que la administración de rectoría durante el periodo 2010-2016 pugnaba ante la SEP por hacer de la entonces U de O una universidad pública, sin lograrlo. Cabe preguntarse si la autonomía es un estado concedido de manera abstracta y sin candados, o, peor aún, sin saber de su real conveniencia. Díaz-Barriga advierte:

En el contexto e historia de la educación superior mexicana es incuestionable que el futuro de la

Autonomía universitaria se encuentra ligado a que estemos en condiciones de poderla precisar. Sin embargo, quizá fuera conveniente establecer con mayor claridad un conjunto de normas sobre la misma (2004, p.7).

Y quizá sería conveniente precisar la pertinencia de funcionamiento bajo el esquema de la autonomía, que parece benévolo, pero no necesariamente indispensable para operar como institución de educación superior (ahí están los ejemplos de la Universidad de Guadalajara, la Universidad Veracruzana o la Universidad de Guanajuato). González Lara concibe el esquema de funcionamiento autónomo de las universidades:

[...] sin “ataduras de índole externa a la universidad, solo aquellas de índole ética y moral que no permiten que se dañe ni se atente contra la esencia de la institución, porque la libertad de pensar no debe estar condicionada ni dirigida por ningún poder. Eso es lo que llamamos Autonomía Universitaria formal y real” (2007, p. 37).

Lo anterior no significa enclaustramiento, sino una forma de trabajar de manera integrada entre autoridades, alumnos y

profesores, en coordinación con el Estado para lograr el desarrollo armónico de la sociedad.

Cambio organizacional.

El cambio en las organizaciones obedece a múltiples factores hoy en día. El reacomodo de procesos y de piezas se origina por las transformaciones de orden global, pero también por la volatilidad de estamentos locales y de políticas de reajuste basadas en diversas causales.

El cambio organizacional debe emprenderse desde diversas dimensiones dentro del contexto de la globalización, fenómeno entendido no solo en el aspecto económico sino también en lo político, lo cultural, lo social y lo psicológico (Zemelman, 2000, en Magallón, 2004, p. 65), asimismo con una multiplicidad de actores. Por lo mismo, los efectos en el comportamiento organizacional, ante un cambio, igualmente no son claros ni uniformes.

En el caso de las universidades, y específicamente el paso a la autonomía, dicho cambio puede tener ciertas variables endógenas y exógenas. A nivel interno, puede crecer la incertidumbre o puede valorarse la oportunidad; pudiera considerarse un estatus superior y deseable, pero también una sacudida a la

rutina y una vuelta a la inseguridad en varios frentes, entre ellos el financiamiento y las figuras, puestos, cargos y/o categorías administrativas y docentes. En el nivel externo, su impacto social se sopesaría en los mercados laborales, donde las empresas percibirían a los egresados de otra manera y los aspirantes quizá la distinguirían como una opción más prestigiosa. Pero sería a partir de una declaración de autonomía, acto más simbólico que otra cosa, desde una propuesta legislativa que provoca “júbilo” en la comunidad universitaria, tal como lo expresa una comunicación de la UA de O, del mes de enero de 2018, a través de su página oficial³.

Entonces, se celebra la autonomía como un estado peculiar e ideal de funcionamiento, libre de cualquier “contaminación”, ya sea ideológica, política y desde luego religiosa. Pero, como refieren Montaña y Solís, en la historia, las universidades adquirieron laicidad y desprendimiento del Estado y, según el caso, no abandonaron del todo (porque no era ni es posible) la dependencia financiera, principalmente hacia los patrocinadores privados y públicos (2001, p. 16). O sea que autonomía para una universidad no

significa estrictamente independencia, sino libertad para su administración interna⁴, en el mejor de los casos⁵. Así lo manifiesta Renault (1995, p. 105):

Toda la cuestión es sin embargo de saber si este modelo liberal no corre el riesgo de autonomizar a la Universidad con relación al Estado para, inscribirla definitivamente en la sociedad, someterla a las exigencias (aquellas, particularmente, de la rentabilidad, de la apertura a las necesidades de la economía, etc.) que amenazan de una u otra manera su autonomía, tanto en materia de investigación como en materia de enseñanza (en Montaña y Solís, 2001, p. 17).

Igualmente, Montaña y Solís sostienen que, en el modelo de la universidad norteamericana, “la autonomía frente a la Iglesia y al Estado es mutada por la búsqueda de una autonomía financiera y la introyección de una racionalidad económica condiciona su vínculo con los suministradores de los recursos, y en última instancia con el mercado” (2001, p. 17). Esto conlleva cierta dependencia y mimetismo, con el riesgo de que la universidad se gestione como, y se convierta en, una empresa más, lo que

acarrea el riesgo de perder la identidad como institución, sostienen los autores. Como explica Vértiz (2011, p. 204), la gestión del cambio es posible porque el concepto conlleva diversos significados y connotaciones, ya sea para la supervivencia organizacional, para mejorar el desempeño o para alcanzar la legitimidad social, lo cual sin embargo tiende a cambiar rasgos culturales en la organización. Las justificaciones también son diversas, pues se puede atender por un lado a la racionalidad instrumental y, en el caso de las universidades, por otra parte, se puede afirmar que la anarquía se vuelve una condición y causa de las transformaciones hacia la consecución de la autonomía, misma que se fundamenta en el sentido que llevaría un cambio de esa naturaleza: la legitimidad de una institución creciente, tal como sugiere Vértiz.

Las nuevas condiciones propiciadas habrán de tener impacto en las estructuras y en los procesos, así como en la interacción de los individuos, que no será inmediata porque habrán de replantearse, símbolos, significados acciones y comportamientos (Vértiz, 2011, p. 206). Pero también el cambio se define tanto por las prácticas institucionalizadas y

legitimadas en la sociedad (Meyer y Rowan, 1999), lo cual significa supervivencia, como por el isomorfismo en los campos organizacionales (DiMaggio y Powell, 1999). Al respecto, plantea Vértiz: “mediante los procesos de difusión de una innovación, donde existe un umbral a partir del cual su adopción genera más legitimidad” (2011, p. 209). Las prácticas isomorfistas apuntan entonces más a la legitimidad y no tanto a la eficiencia y al desempeño de la organización, lo que DiMaggio y Powell (1999, p. 109) denominan isomorfismo coercitivo, aquél que responde a influencias, presiones y persuasiones políticas (invitación a la alianza), así como a la legitimidad (en Chávez, 2010). Volviendo al concepto de cambio, Herrera y Lira (2011) mencionan que las universidades que emprenden transformaciones enfrentan una nueva forma de vida, una dinámica de trabajo distinta, una nueva cultura de trabajo, un cambio de paradigma. Específicamente se refieren al periodo de transición que vivió la Universidad de Guanajuato (UG) con la reforma universitaria de 2007, un proceso que implicó muchas variables, entre otras:

“[...] diferentes canales de comunicación, nuevas autoridades con estructuras de trabajo diferentes, procesos distintos de tomas de decisiones, incertidumbre laboral, adaptación a las políticas institucionales en el manejo de recursos financieros y de infraestructura, indecisión en el manejo de ciertas áreas de trabajo, resistencia al cambio, (y) aceptación de un nuevo modelo de manera *fingida* (2011, p. 110).

Concluían los autores que el cambio está aún por verificarse en la UG, al pasar en 2007 de un modelo napoleónico a uno matricial multicampus, que persiguió la calidad en el trabajo académico, el aumento en la cobertura educativa, la capacidad de gestión de los subsistemas y perspectivas para su funcionamiento, el impulso a la interdisciplinariedad, la atención a la regionalización, la pertinencia de los programas educativos y de la investigación, y la flexibilidad de los programas educativos. Todo ello impactó el quehacer académico de la institución, pues se trató de un cambio estructural considerable (2007, p. 118). Pero esas variables que aquí se rescatan en la cita inmediata superior son

aplicables y reales en el caso que se reflexiona en el presente trabajo.

El cambio, como explica Coronilla (2005), remite a procesos, a movimientos y a pérdida o adquisición de cualidades. El cambio se reduce al orden cuando se conoce la forma del proceso. También explica que puede ser “lento o rápido, tranquilo o violento, constante o espasmódico, ordenado o desordenado”; además que “los cambios no ocurren como hechos aislados, únicos e irrepetibles, sino más bien, son sucesiones de acontecimientos que se entrelazan” (2005, p. 93). Esto es, un cambio que toca los fenómenos dinámicos de funcionamiento de las organizaciones y los fenómenos que dan testimonio de un cambio en las variables más relevantes del sistema social (p. 95). Coronilla también enfatiza el carácter multifacético del cambio en las organizaciones que amerita un análisis en varios niveles: actores individuales, estructuras de grupos, medio ambiente organizacional y las esferas política, cultural o estructural (2005, p. 97). Citando diferentes autores, Coronilla habla de alteraciones profundas, dada la complejidad psicológica del individuo, difíciles de asumir y de resolver por quien

o quienes emprendieron los cambios, aunque tienen varias salidas para ello, una de ellas es la institucionalización por medio de difusión de información (comunicación y motivación) de las nuevas condiciones y el posterior aprendizaje para incrementar la eficiencia (p. 104). Entonces se trata también de un trastocamiento a la identidad de la organización.

Identidad organizacional.

La identidad es un tema delicado, de construcción fina, constante y atemporal en muchos casos. Tiene que ver con aquellos elementos adquiridos en una formación de por vida y que tiende a ser diferenciadora ante el otro, ante los demás. El primer contacto del individuo es con la familia como grupo primario en la que verifica su primera experiencia social y en la que comienza a integrar una identidad a través de un proceso paulatino, no exento de dificultades y disyuntivas; luego, en la adolescencia y en la etapa adulta, la persona continúa reelaborando esa identidad al socializar en grupos institucionales y organizacionales donde encuentra referencias tales como valores, principios y modelos de comportamiento que le

resulta viable seguir en aras de una integración (Rendón, 2014, pp. 394-395). Hay un empate, entonces, entre la suma de características que distinguen a una organización de las otras y lo que sus integrantes creen de dichas características y que se pretende, como deseable, sean constituyentes de pertenencia a la organización. Es decir, “la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización” (Duque y Carvajal, 2015, p. 116).

Son compromisos los que hacen muchos autores ante los conceptos de identidad y de identidad organizacional, ya que, como dice Giménez, “la noción de identidad es de manejo delicado para las ciencias sociales y, además, políticamente peligrosa” (2000, p. 27), aunque organizacionalmente productiva en términos simbólicos. Los investigadores Ochoa y Jacobo citan precisamente la definición de Giménez:

“La identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen

de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado” (2002, p. 38, en Ochoa y Jacobo, 2011, p. 91).

El concepto de identidad, aun complejo, se esgrime necesario para la distinción y reconocimiento del individuo ante los otros a la vez que reconoce a esos otros con sus identidades. Para una organización, por lo tanto, es imperioso construir la propia para ser reconocida y en torno a ella generar cohesión y estabilidad. Sin embargo, Ochoa y Jacobo también afirman que la identidad es una propiedad “relativamente maleable, fácil y habitualmente alterada para reflejar las circunstancias cambiantes del medio ambiente” (2011, p. 92). Afirman también que las organizaciones “deben aprender a cambiar de alguna manera y, sin embargo, seguir siendo las mismas” (2011, p. 94).

Así, la identidad está en constante transformación y se puede entender como “la conciencia de una continuidad que liga al presente con el pasado” (Caldera y Ortega, 2011, p. 63). Y la organización a su vez es capaz de transformar la identidad de sus integrantes (Alamillo, 2008, en Caldera y Ortega, 2011, p. 65).

El problema surge cuando esa transformación sobreviene de manera abrupta y con tintes doctrinarios, isomorfistas, que darán como consecuencia una probable mayor incertidumbre en tanto que los fines de cambio sean ambiguos y unipersonales.

La Universidad Autónoma de Occidente.

Desde 2011, se había propuesto que la entonces Universidad de Occidente obtuviera el estatus de universidad pública, pues prácticamente funcionaba como una entidad dependiente del gobierno estatal y, por lo tanto, sus rectores eran nombrados por el mandatario en turno, bajo decisiones discrecionales. Con la llegada de la siguiente administración, para el periodo 2016-2020, se estableció el compromiso de lograr la autonomía de la UA de O, hecho que se oficializó el día 22 de febrero de 2018, bajo una iniciativa de ley presentada por el gobernador de Sinaloa, Quirino Ordaz Coppel⁶, ante el Congreso local. Los argumentos se fundamentaron en lo que se entiende por carácter de autónomo: menor independencia ante instancias de gobierno, mayor libertad de administración y gestión internas, así como desarrollo armónico. Lo que se dijo

en su momento para la UA de O, es que gozaría de mayor financiamiento, especialmente federal, entre otras prerrogativas, pero ante esto las autoridades se han mostrado poco menos que herméticas.

Aparte de la autonomía, se emprendieron cambios antes de conseguirla, mutaciones que en efecto han estado incidiendo en algunas características de la identidad institucional, las cuales tomó años establecer. La entonces U de O se distinguía por ser una alternativa en educación superior, con comienzos de operación en condiciones precarias (instalaciones muy raquíticas e incómodas: galeras y bodegas improvisadas como aulas), hecho que se ha manejado como una de sus anécdotas de cultura organizacional y de identidad, pues con el paso del tiempo la U de O lograría un crecimiento visible tanto en lo infraestructural como en lo académico.

Gámez (2008), hizo un diagnóstico sobre la cultura y el clima organizacional en la unidad Culiacán de la U de O. Los hallazgos de su investigación indican que esta institución en aquel entonces tenía una cultura organizacional débil, con una baja productividad y desempeño basado en un bajo compromiso y

desconocimiento respecto de los valores institucionales (22, que no están especificados en el trabajo) y así también de la misión y la visión: de 60 miembros del personal académico y administrativo, solo seis pudieron recordarlos. Por otra parte, reportó la investigadora que la toma de decisiones se hacía de manera centralizada, desde Rectoría, en tanto que los jefes de departamento y los coordinadores de programas educativos solo las ejecutaban, de ahí que Gámez dedujera que la entonces U de O operaba como un sistema flojamente acoplado, ya que cada departamento contaba con objetivos y metas propios, no siempre concordantes con los planteados por la Rectoría. Así se distingue en este diagnóstico que cada departamento académico tenía una identidad distinta, encontrándose una fragmentación de subculturas organizacionales (departamentales). Se señala también en el estudio la existencia de otras tres subculturas de (grupos) políticos (sic), administrativos y académicos, con distintas percepciones de la realidad y donde la toma de decisiones final recae en los “políticos”⁷.

En cuanto al clima organizacional, Gámez señala una “situación

diferenciada” entre el personal administrativo y el académico, ya que los primeros “tienden a lograr mayor satisfacción laboral que su contraparte académica” (2008, p. 112). Esto porque los académicos viven un clima autoritario con fuerte orientación a la tarea y menor orientación a las relaciones (personales: los jefes no preguntan a los docentes, por ejemplo, por su familia, p. 116), lo que la autora supone como una afectación a la eficacia del profesor. Los administrativos, en cambio, viven un clima de dedicación en el que se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo en torno a la productividad. En sí, las tres subculturas (políticos, administrativos y académicos) “parecen coordinarse para alcanzar los objetivos organizacionales, pero solo una parte de esa organización (U de O Culiacán) trabaja en esa meta por ser partes de la organización flojamente acoplada” (2008, p. 118). Cabe agregar que resulta difícil solventar indicadores de culturas y de grupos en las organizaciones, pero un acercamiento como el de la investigadora Gámez tiene conexión con el propósito de este escrito.

La UA de O en la actualidad: ¿identidad perdida, en transición o en ajuste?

Los elementos culturales propios de la UA de O siguen siendo los mismos y así serán porque forman parte de su memoria histórica. Gámez (2008) señala artefactos culturales como dos esculturas (bustos) de dos de los fundadores, ubicados en las unidades de Culiacán y de Los Mochis, así como también han sido reconocidos un salón y un auditorio con el nombre de Julio Ibarra (ya citado líneas arriba). Otro salón en la unidad Culiacán lleva precisamente el nombre de “Fundadores”⁸. El logotipo institucional “es la representación plástica de los principales recursos naturales de Sinaloa, cuya explotación racional y tecnificada busca llevar a la universidad por el bien de las mayorías marginadas de Sinaloa” (Gámez, 2008, p. 109). La mascota es un lince, porque simboliza agilidad, destreza e inteligencia; este felino habita en las zonas serranas del estado y por eso se eligió como figura representativa, misma que con el paso del tiempo, de alguna u otra forma, se ha adentrado en la conciencia de la comunidad universitaria, al escucharse con mayor frecuencia la frase “somos lince” y que ha sido

retomada con fuerza por la administración actual 2016-2020. Con estos elementos no hay mayores controversias por su eficacia al funcionar como unificadores de identidad⁹.

Sin embargo, los cambios emprendidos en la UA de O que incluyen la ya citada autonomía, han conllevado conflictos entre trabajadores académicos y administrativos. Hay incertidumbre por la cuestión sindical. Antes de la autonomía, los trabajadores de la U de O estaban afiliados al Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado (STASE), pero cuando ocurre el cambio al estatus autónomo se forma un nuevo sindicato, el Sindicato Único de Trabajadores Académicos y Administrativos de la Universidad Autónoma de Occidente, bajo iniciativa discrecional y efectiva de un grupo de profesores que redactan un nuevo contrato colectivo de trabajo y lo negocian con la Rectoría, al margen del consenso con la mayoría de los trabajadores. Con esa causal se generan dos bandos de empleados que entran en encono, pero mayormente en incertidumbre, y así surge otra propuesta sindical: el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Occidente (SITUADO). Ambas entidades disputan

la titularidad para la representación laboral ante las autoridades universitarias. Pero el hecho es que aún hay trabajadores que no se han adherido a ninguna de las partes y que están inciertos sobre sus derechos. Este aspecto ha fragmentado aspectos comunes de identidad y/o unidad laboral que pudieran originar algunas preguntas: ¿qué tipo de trabajador soy? ¿a qué tengo derecho? ¿el STASE aún me representa? Trabajadores con mayor antigüedad (entre veinticinco y treinta años, o más) han manifestado malestar, tristeza y “ganas de llorar” (sic) ante la transformación de la antigua U de O, y varios de ellos han optado por la jubilación o el retiro por pensión.

La pregunta principal sigue siendo ¿por qué la autonomía? Las lenguas coloquiales institucionales (o “malas lenguas”) dicen que fue una iniciativa para que el gobierno estatal se desentendiera de la universidad y así reducir significativamente el subsidio que le otorgaba, pues ya era una gran carga. Lo cierto es que fue una decisión expedita, acompañada de una acción igualmente pronta y efectiva, de orden unipersonal (o cuando menos minoritaria, desde Rectoría, sin consultar a las bases) que, se puede entender, responde más a la

legitimidad y al reconocimiento social que a la eficiencia. Los optimistas plantean que la autonomía es deseable y que con el paso del tiempo generará beneficios para toda la comunidad. Los investigadores, no obstante, se preguntan por estímulos económicos¹⁰ y otros apoyos que deberían tener las universidades autónomas, y hay un debate entre investigadores y la Rectoría sobre si la figura del profesor investigador realmente existe como tal en otras instituciones bajo un mismo régimen.

Otro elemento a considerar en esta transformación institucional es el isomorfismo en dos órdenes, coercitivo y mimético. Coercitivo, porque se trata de legitimar y consolidar a la UA de O ante la sociedad como una opción de educación superior con una oferta educativa valiosa, una manera de cumplir, pretendidamente, siendo una universidad cada vez más respetable. Y mimético, por el origen de quien ocupa la Rectoría, una persona capaz en las áreas de gestión, pero sobre todo en la investigación, con estudios de doctorado y una fructífera carrera académica en la Universidad Autónoma de Sinaloa¹¹ (UAS)¹² que incluye producción de conocimiento científico y publicaciones, además de

múltiples reconocimientos en el campo de las ciencias biomédicas, entre ellas la membresía del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Nivel 2, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

Su procedencia relacionada con la UAS es quizá factor de cambios radicales emprendidos desde su llegada a la entonces U de O. Entre ellos se destaca fuertemente el cambio de cursos trimestrales a semestrales (igual que en la UAS), lo que originó urgencia y marchas forzadas en la elaboración de nuevos programas de estudio para todas las carreras, un trabajo que tuvo que hacerse en unos cuantos meses, en 2017, por comisiones designadas por los jefes de departamento. “El chip del maestro es trimestral”, “el programa trimestral ya está en el ADN de los maestros de la U de O” o “los trimestres son parte de nuestra identidad” fueron algunos comentarios entre profesores. “¿Por qué nadie protestó?”, preguntó una maestra. En efecto, oficialmente no hubo protesta alguna. La única justificación que expresó la Rectoría para un cambio de esta naturaleza se fundamentó en la movilidad estudiantil: alumnos de la U de O que optaban por un periodo de intercambio

académico en ciudades mexicanas o del extranjero encontraban pocas opciones porque, en su mayoría, las universidades visualizadas manejan planes semestrales. Bajo esa lógica, la UA de O ya no tendrá ese problema. Pero actualmente maneja un empalme de cursos del plan trimestral con el programa semestral iniciado en agosto de 2018, y entonces se manejarán hasta 2021 dos calendarios escolares y habrá profesores dando clases en una y otra modalidad, con periodos vacacionales distintos.

Otro cambio que se propuso fue no incluir en el plan semestral las materias de inglés trimestrales, porque inciden en el índice de titulación y egreso. Se argumenta que los alumnos reprobaban más inglés que matemáticas (lo cierto es que sólo un 20% de alumnos, al menos de Ciencias de la Comunicación, la carrera más poblada, aprueban las dos asignaturas de Estadística). La pregunta es qué pasará con los profesores que imparten dichas asignaturas. Tan solo en la unidad Culiacán son dieciocho.

Un punto más es relativo a la Junta de Gobierno. Como órgano colegiado, la Junta se integra por siete miembros¹³ electos por el Consejo Universitario, de los cuales tres

pertenecen al personal académico de la UA de O. Los cuatro restantes son externos. Todos poseen grado de Doctor: dos en Bioquímica, uno en Inmunología, uno en Biología, uno en Derecho, uno en Ciencias Sociales y uno en Ciencias Administrativas. Es clara la tendencia en la propuesta, por parte de quien ocupa la Rectoría, de cuatro candidatos (ya miembros de la Junta) dentro del campo de la medicina y la biología, quedando patente la ausencia de un representante de las Humanidades, sobre todo cuando hay carreras que cubren gran parte de la matrícula estudiantil en las áreas de ciencias de la comunicación, psicología y criminalística.

Y agreguemos un cambio más: los profesores de tiempo completo deben ser cargados, a partir de 2019, con cinco o seis grupos de licenciatura para cubrir 18 horas de clase a la semana (las 22 horas estantes serían dedicadas a gestiones varias), sin importar que sean investigadores ni miembros del SIN ni que detenten el Perfil Prodep. Esto porque “la universidad está siendo auditada de forma distinta a como era evaluada antes de ser autónoma”, según explica una alta funcionaria de la UA de O. lo que no se

aclara es en qué consiste esa o esas auditorías.

Todos estos cambios implican una reformulación de actividades en todos sentidos al interior de la Universidad Autónoma de Occidente, los cuales deben ser manejados con mucho tacto, pues la sensibilidad organizacional ante un clima impuesto de manera repentina ya ha empezado a mostrar sus efectos en lo laboral, lo administrativo y lo académico.

Conclusiones

Las universidades precisan de condiciones operativas lo más cercano a las óptimas. Necesitan, por lo tanto, evolucionar y crecer para coadyuvar a resolver las necesidades sociales más apremiantes. Es imperante su incidencia social con base en los resultados de su accionar en la docencia, en la investigación y en la difusión de la cultura. La pregunta es si evolucionar es sinónimo de cambio y si es así, cómo debería darse ese cambio.

El caso comentado en el presente trabajo ilustra cómo una institución de educación superior transita hacia condiciones que responden a requerimientos del modelo social, económico y político vigente. Las organizaciones educativas van creando su propia fuerza, sus características

pretendidamente únicas, sus modelos de enseñanza (aunque bajo influencia de tendencias en boga o innovadoras) y sus políticas internas con relación dialéctica a las condiciones externas. Algunas universidades replican modelos y les agregan elementos que responden a su localidad, en aras de un desarrollo regional. La recién refundada Universidad Autónoma de Occidente es producto de un camino trazado hace cuarenta años, línea que incluye rasgos que la hicieron distinguible en Sinaloa al generar su propia cultura y su propia identidad.

Dicen que todos los cambios son difíciles y que es común encontrar resistencia hacia los mismos. Pero la evolución, en términos normales, es recomendable que se procure en forma gradual. El cambio repentino, brusco o violento, genera conflictos que aumentan la anarquía clásica o el también clásico flojo acoplamiento propio de las universidades. Pero aun dentro de las condiciones denominadas “anárquicas”, la universidad posee un estilo, un camino trazado y una estabilidad que se verán comprometidos ante transformaciones radicales.

La UA de O, desde su fundación hasta 2016, ha alcanzado logros considerables y es deber de las administraciones

subsecuentes consolidarlos y aumentar su número. El dilema viene cuando decisiones inopinadas enervan los ánimos y conducen a sobrecargas materiales y simbólicas, y éstas últimas inciden en su identidad. Porque aun considerando que la identidad se crea, se adapta, se reconfigura y por lo tanto se vuelve flexible, es muy probable que se vea afectada.

¿La autonomía qué trae consigo? ¿Mayor responsabilidad, nuevos manejos, mayores gestiones, desvinculación con el Estado, ánimo, desánimo, algarabía, resignación, variadas expectativas, sustituciones en el organigrama? ¿Qué más? Si esto ocurre de un día para otro, el impacto es grande. Se percibe en la UA de O una sensación de aceptación tácita, muy parecida a la simulación (o como

dicen Herrera y Lira, “aceptación del nuevo modelo de manera fingida”, 2011, p. 110), en las coordinaciones, departamentos y grupos formales, pero en los corrillos informales se comentan opiniones que expresan incertidumbre. Un presente y un pasado divididos.

Tendencias, mimetismo, transfiguraciones, decisiones unívocas e irrevocables, todo en un mismo paquete. Lo que queda por hacer es conformarse, obrar y aceptar las nuevas condiciones en espera de resultados satisfactorios, aunque la adaptación será lenta a este cambio súbito y vertiginoso. También se sugiere la ineludible opción del diálogo, la socialización y la información para no generar mayores confusiones. Y, como dicen Ochoa y Jacobo (2011), tratar de seguir siendo ¿los mismos?

Referencias

- Caldera, D. y Ortega, M. A. (2011). “El rol de la utopía en la construcción de la identidad. Reflexiones en torno a lo que se es y lo que se quiere ser en la organización”. En Gutiérrez, C., Caldera, D. y Martínez, J. A. (coordinadores). Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 1: Perspectivas teóricas y metodológicas. Fontamara – Universidad de Guanajuato, 61-76.
- Chávez, J. (2010). El síndrome de la tortuga. Nuevas tecnologías y educación superior en Sinaloa. Universidad de Occidente – Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología.
- Coronilla, R. (2004). “Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional”. En Montaña, L. (coordinador general). Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 93-116.
- Díaz-Barriga, A. (2004). Autonomía universitaria. Orígenes y futuro en la realidad mexicana. Revista de la educación superior, XXXIII (1), 1-8.
- Didriksson, A. (2006). “La autonomía universitaria desde su contemporaneidad”. Universidades. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, 31, 3-16.
- DiMaggio, P. y Powell, M (1999). “El retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”. En Powell, M. y DiMaggio, P. El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, 104-125.
- Duque, E. y Carvajal, L. (2015). “La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica”. Suma de negocios, 6 (13), 114-123.
- Gámez, R. (2008). “Cultura y clima organizacional en instituciones de educación superior. Caso Universidad de Occidente”. En Velázquez, R., Gámez, R, Aréchiga, G. y Verdugo, M. Vértice cultural. Estudios sobre universidad, política y sociedad. Editorial UAS – DIFOCUR Sinaloa, 69-118.

- Gastélum, J. y León, M. (2011). "En busca de los padres fundadores". En Gastélum, J. y León, M. (editores). Historia de un currículum. El caso de la licenciatura en Psicología de la Universidad de Occidente. Juan Pablos – Universidad de Occidente, 19-47.
- Giménez, G. (2000). "Identidades en globalización". Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad. VII (19), 27-46.
- González, J. M. (2007). Ética y política universitaria, comentarios en torno al quehacer político en la universidad pública. La Fragua.
- González, L. y Guadarrama, E. (2009). Autonomía universitaria y universidad pública. El autogobierno universitario. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Herrera, D. y Lira, G. S. (2011). "La Universidad de Guanajuato, su periodo de transición 2007-2011. Del modelo napoleónico al matricial, multicampus. Una primera reflexión". En Gutiérrez, C., Caldera, D. y Martínez, J. A. (coordinadores). Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 2: Estudios de caso. Fontamara – Universidad de Guanajuato, 109-128.
- Ibarra, J. (2008). 50 años de educación superior. Memorias. Universidad de Occidente.
- Magallón, M. (2004). "La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas". En Montaña, L. (coordinador general). Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 65-91.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1999). "Las organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia". En Powell, M. y DiMaggio, P. El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, 79-103.
- Montaña, L. y Solís, P. (2001). Modernidad e institucionalidad universitarias. Desafíos y transformaciones socio-organizacionales. Denarius. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2, 13-28.

- Ochoa, S y Jacobo C. A. (2011). "Identidad organizacional: el caso de una cooperativa turística en el sur de Sonora". En Gutiérrez, C., Caldera, D. y Martínez. J. A. (coordinadores). Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 2: Estudios de caso. Fontamara – Universidad de Guanajuato, 87-108.
- Rendón, M. V. (2014). La importancia del grupo en la dinámica organizacional en el caso de un grupo de buceo universitario. Memorias XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional.
- Vértiz, M. A. (2011). "Organizaciones con capacidades diferenciadas para afectar su entorno: una perspectiva teórica del cambio organizacional". En Gutiérrez, C., Caldera, D. y Martínez. J. A. (coordinadores). Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 1: Perspectivas teóricas y metodológicas. Fontamara – Universidad de Guanajuato, 199-214.
- Zucker, L. (1999). "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural". En Powell, M. y DiMaggio, P. El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, 126-152.

**Resiliencia organizacional en los autobuses de tránsito rápido de la
Ciudad de México**

Organizational resilience in rapid transit buses in Mexico City

**Paola Judith Maldonado Colin
Fernando Lámbarry Vilchis**

Instituto Politécnico Nacional ESCA Santo Tomás

Autor de correspondencia: paojmc@hotmail.com

Resumen

Esta investigación propone un modelo de resiliencia organizacional en el sistema de transporte BRT de la Ciudad de México. A partir del análisis de la calidad y eficiencia de los servicios de movilidad ofrecidos en la Zona Metropolitana del Valle de México, que comprende a la Ciudad de México y a algunos municipios conurbados del Estado de México, mismos que se ven afectados por el aumento de la población, falta de infraestructura vial, aumento de congestión vial lo que ocasiona un aumento considerable en los niveles de contaminación, por lo que el objetivo de esta investigación fue identificar las dimensiones, de la resiliencia organizacional, que afectan a las partes interesadas mediante un análisis documental, para proponer un modelo que realice el diagnóstico tanto ambiental como de infraestructuras.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, BRT, medio ambiente

Abstract

This research proposes a model of organizational resilience in the BRT transportation system of Mexico City. Based on the analysis of the quality and efficiency of the mobility services offered in the Metropolitan Area of the Valley of Mexico, which includes Mexico City and some of the troubled municipalities of the State of Mexico, which are affected by the increase in population, lack of road infrastructure, increased road congestion, which causes a considerable increase in pollution levels, so the objective of this research was to identify the dimensions of organizational resilience that affect stakeholders through an analysis documentary, to propose a model that performs both environmental and infrastructure diagnosis.

Keywords: Organizational resilience, BRT, environment

Introducción

El crecimiento acelerado de la población a nivel mundial y de las ciudades, ha derivado en la necesidad de mejorar el transporte, así como asegurar la movilidad disminuyendo los problemas del tráfico, como las congestiones, niveles de accidentalidad, también atendiendo problemas como el acceso al servicio de transporte, su baja calidad, la ocupación de espacios públicos y sobre todo el impacto que se genera en el medio ambiente (Transportation Research Board, 2005). Así mismo, la movilidad se ha visto afectada por la distancia que existe entre las personas y su trabajo, su escuela o las zonas de ocio; este escenario se observa más en ciudades con poco

crecimiento económico, ya que las personas con bajos ingresos generalmente habitan en la periferia de las ciudades, donde la oferta de servicios públicos es limitada. Esto implica tres escenarios:

1. Reducción en la accesibilidad en los servicios que necesitan las personas.
2. Las grandes distancias que se recorren para poder llegar a sus centros de trabajo, escuela u otros destinos.
3. El aumento del costo en el transporte (Alcântara, 2010).

A partir de esto, en las ciudades se ha tenido que cubrir la necesidad de transportarse, por lo que se han definido tres grupos de medios de transporte urbano (Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de medios de transporte urbanos.

Modo	Medio	Unidades transportadoras
Terrestre	Carretero	Automóvil, bus, bus metropolitano, camión, motocicleta, bicicleta, caminata.
	Ferrovionario	Tren, metro, tranvía, tren de alta velocidad. Teleférico, funicular, ferrocarril funicular,
	Cables	telecabina.
Aéreo	Aéreo Aerodinos	Aviones, helicópteros
	Aéreo Aerostatos	Globo aerostático, dirigible.
Acuático	Fluvial	Transbordador o ferry

Fuente: Quintero y Quintero, (2015).

El transporte en la Ciudad de México se ha visto afectado principalmente por las causas mencionadas, debido al crecimiento acelerado de la población que actualmente se estima que es hasta el año 2015 era de 8, 985, 339 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015), lo que representa a un 7.5% de la población total del país; tomando en consideración que también arriban personas a la Ciudad para

trabajar existe un total de 20, 886, 703 millones de habitantes lo que se traduce en 34.56 millones de viajes en un día entre semana en la Zona Metropolitana del Valle de México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017).

Por lo que en la Tabla 2 se desglosan la cantidad de viajes realizados para personas mayores de 6 años.

Tabla 2. Población de 6 años y más que realizó viajes en un día entre semana (por tipo y modo de transporte utilizado en al menos uno de los tramos de su(s) viaje(s), CDMX)

Tipo y modo de transporte	Ciudad de México	
	Millones de personas	Porcentaje
Total	6.93	-
Transporte público	3.71	53.4
Colectivo	2.55	68.7
Taxi (sitio, calle o aplicación)	0.59	16.0
Metro	1.33	36.0
Metrobús	0.35	9.4
Transporte privado	1.75	25.2
Automóvil	1.62	92.7
Otro (motocicleta, transporte escolar y de personal)	0.15	7.4
Caminar en la calle	4.68	67.4
Bicicleta	0.11	1.6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017).

Como se observa, un gran porcentaje de la población depende del transporte público para poder trasladarse, mismo que ofrece un servicio deficiente, que aún no cuenta con la conectividad necesaria para unir la mayoría de los destinos de mayor afluencia, además de contar con una infraestructura inadecuada (El poder del consumidor, 2016), tanto de las estaciones como de las calles, esto último genera un fenómeno llamado congestión, el cual ocasiona la toma de espacios públicos para generar más vías de movilidad. Aunado a estos factores y considerando que en la Zona Metropolitana del Valle de México existen alrededor de 3.05 millones de automóviles, de los cuales se estima que se realizan 6.60 millones de viajes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017), el nivel de

emisión de contaminantes es muy elevado, generando deterioro ambiental, ya que cada vehículo es una fuente de contaminantes importante, y de salud en la población así como en su bienestar; por lo que una estrategia para disminuir estos problemas ambientales es mejorar el servicio del transporte en la gran urbe, así como estimular su uso (Mundó y Ocaña, 2010), lo que conlleva a generar resiliencia en el sistema del transporte, en especial de los Bus Rapid Transport (BRT) en la Ciudad de México que hasta agosto del año 2019, el metrobús tuvo un total aproximado de 242,005 (miles) de pasajeros transportados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019). Este sistema BRT cuenta con un total de 7 (siete) líneas, observe la Tabla 3:

Tabla 3. Líneas del Servicio de Metrobús en la CDMX.

Rutas	Inicio	Fin
Línea 1	Indios verdes Buenavista Colonia del Valle	Insurgentes El Caminero Doctor Gálvez El Caminero Tepalcates
Línea 2	Tepalcates Del Moral Tepalcates	Tacubaya Etiopía Col. Del Valle Col. Del Valle

Línea 3	Tenayuca	Etiopía Balderas Buenavista La Raza
Línea 4	Buenavista	Terminal 1 y 2 San Lázaro Sur San Lázaro Norte
Línea 5	Río de los Remedios	San Lázaro
Línea 6	Villa de Aragón Deportivo 18 de Marzo	El Rosario Instituto Politécnico Nacional El Rosario
Línea 7	Indios Verdes Hospital Infantil la Villa Glorieta de Cuitláhuac Indios Verdes Hospital Infantil la Villa	Campo Marte Campo Marte Campo Marte La Diana El Ángel La Diana

Fuente: Elaboración propia con base en Metrobús CDMX (2019)

La idea con la que nace el proyecto del Metrobús en la CDMX, fue sustituir todas las rutas de transporte público existentes logrando mayor movilidad debido a la cobertura de toda la Ciudad, garantizando rapidez en el traslado, seguridad y accesibilidad. Por lo que en su implementación el panorama del transporte cambió de forma significativa estableciendo la idea de movilidad con menos contaminación (Sánchez, 2013), persiguiendo así la resiliencia en la infraestructura de los BRT, misma que se ve afectada por el cambio climático en todos los aspectos de movilidad y en la

vida de la CDMX, que se traducen en inundaciones, cortes viales, retrasos en el servicio, entre otros;

Contenido

Resiliencia

A lo largo de los años, el hombre ha tenido que aprender a adaptarse a cada uno de los cambios que se han dado en todos los niveles, desde su perspectiva, la forma de recolectar alimentos, los avances tecnológicos, las guerras, es por este motivo que surge el término de resiliencia. Históricamente se ha aplicado a todos los niveles de adaptación biológica y de adaptación a las

actividades humanas, donde se ha observado que existen cambios significativos (Garcia-Dia, DiNapoli, Garcia-Ona, Jabukowski y O’Flaherty, 2013).

Proviene del latín resilio, que significa volver atrás, por lo que el término resiliencia surgió en la física (soltura de reacción, elasticidad) que es la capacidad de un cuerpo para resistir un choque y regresar a su forma original (Begoña, 2006), históricamente el desarrollo del

concepto se dividió en dos generaciones, a la primera generación parte de las características personales adquiridas genéticamente, logrando el desarrollo de la resiliencia a partir de ejercicios personales desde la niñez, la segunda generación infiere también que cada persona es resiliente pero toma en cuenta los factores externos que apoyan la adaptación positiva (Rodríguez, 2009). En la Tabla 2, se observan los principales conceptos en el área psicológica.

Tabla 2 Conceptos de resiliencia

Autor	Concepto
Rutter (2012)	Sirve para identificar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos.
Cyrulnik (2001)	La capacidad de los seres humanos sometidos a los efectos de una adversidad, de superarla e incluso salir vigorizados de la situación.
Connor y Davidson (2013)	Una capacidad universal que permite a una persona, grupo o comunidad impedir, disminuir o superar los efectos nocivos de la adversidad.
Walsh (2004)	Capacidad de una persona para recobrase de la adversidad fortalecida y dueña de mayores recursos.
Hjemdal, Friborg,	Historia de adaptaciones exitosas en el

Autor	Concepto
Braun, Kempe-naers, Linkowski, y Fossion, (2011)	individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes.
Grotberg (2006)	Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superar-las o incluso ser transformados por ella.
Alim, Feder, Graves, Wang, Weaver, Westphal, (2008)	Proponen que, a pesar de que es importante trabajar por la promoción de factores resilientes específicos, es crucial avanzar en la investigación y elaboración de teorías que expliquen cómo estos factores interactúan entre sí en la ecología del individuo, consintiendo el proceso de una adaptación resiliente.
Luthar, Sawyer, y Brown, (2006)	Un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de adversidad.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es la capacidad de anticipar, absorber, resolver, adaptarse, o configurar su estructura de acuerdo a los entornos cambiantes que se viven en la actualidad (ADB, 2016 & ISO, 2017 & McCarthy, Collard y Johnson, 2017). La resiliencia es una característica que se adquiere con la

experiencia no es una condición estática de una organización, puede variar con el tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular (Medina, 2012).

Según Linnenluecke (2017), la resiliencia organizacional incluye tanto al empleado como a la organización, por lo que ambos deben contar con fortaleza, perseverancia

y recuperación antes periodos adversos; para que los empleados puedan adquirir estas características se involucran varias situaciones laborales tales como la cultura organizacional, trabajo en equipo y la clase de liderazgo con que se cuenta, ya que para la evaluación de la resiliencia los evaluadores serán los propietarios, realizando la revisión de sus diferentes procesos. En el caso de los sistemas de Bus Rapid Transport (BRT), algunas de las problemáticas se atacan desde la perspectiva organizacional ya que son parte de los procesos de quienes realizan las instalaciones y las consideraciones que se tienen cuidando el objetivo de hacerlos funcionales y enfocados al cuidado del medio ambiente, exceptuando las referentes a la urbanización de la Ciudad.

En este sentido se pueden definir a los sistemas BRT como un sistema basado en buses cuya finalidad es proporcionar una movilidad ágil en las ciudades, éstos deben ser cómodos y adaptables enfocados a brindar servicio masivo a través de infraestructura de uso exclusivo (Guía de Planificación de Sistemas BRT, 2010); por lo que la resiliencia en este aspecto se define como la habilidad de las infraestructuras para anticipar eventos

adversos que se vean reflejados en las fallas en el funcionamiento de los servicios, adaptándose a los impactos y recuperándose (Jovanovic, Klimek, Choudhary, Schmid, Linkov, Øien, Vollmer, Sanne, Andersson, Székely, Molarius, Barzelay, Stanišić, Walther y Lieberz, 2016) y para esto se cuenta con diferentes modelos que analizan la resiliencia en el transporte, mismos que se enlistan a continuación:

- Directriz para el análisis de resiliencia de los sistemas- Guía de facilitación.

Es una directriz propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la cual plantea que el análisis de los sistemas tiene el siguiente proceso:

1. Comprensión del panorama de riesgos en el contexto en particular, en este caso para los sistemas de transporte.
2. Observar las afectaciones que tendrá el riesgo sobre la sociedad.
3. Generación de informes acerca de la capacidad de prevención y acción ante los riesgos y si esto genera resiliencia.
4. Se determinan las medidas para generar o aumentar la resiliencia, lo que permitirá que cada parte del sistema sea capaz de absorber los riesgos o de transformarse.

5. El resultado será un sistema resiliente que tendrá como objetivo modificar su contexto.

Por lo que se propone un sistema de seis categorías de análisis también llamadas capitales, que afectan al bienestar de las comunidades a partir del enfoque de un nivel de vida sustentable, que son:

- a) Financiero, que se evalúa a partir de las categorías: cobertura de necesidades básicas, empleo formal e informal, bancos, ahorros, donaciones, entre otras.
- b) Humano, incluye las categorías: educación, orientación vocacional, salud, conocimiento de prácticas esenciales.
- c) Natural, engloba: fuente de recursos naturales, agricultura/ganado, biodiversidad del medio ambiente, deforestación.
- d) Físico, que evalúa: vivienda, acceso a comodidades, a cubrir necesidades básicas, acceso al transporte, al trabajo, a servicios básicos como luz y agua.
- e) Político, se refiere a: participación de las comunidades en los procesos políticos, en procesos democráticos, conocimiento de sus derechos y obligaciones, entre otros.

f) Social, que se analiza a través de: administración de mecanismos para resolver conflictos, redes de apoyo, comités comunitarios para la participación, etc (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2014).

Cada uno de estos capitales para poder lograr la resiliencia o fortalecerla, deben cumplir con estos tres aspectos que se relacionan entre sí:

- 1) Capacidad de absorción, en este punto las infraestructuras se encuentran “estables”, pero necesitan evolucionar para prepararse a más cambios ya que en este punto los riesgos son menores, también en esta etapa la prevención es primordial.
- 2) Capacidad de adaptación, se presenta cuando el sistema ajusta y modifica sus acciones o procesos para moderar los daños futuros y aprovechar sus áreas de oportunidad, aquí la infraestructura sufre un ajuste incremental en los riesgos y en sus consecuencias.
- 3) Capacidad de transformación, es la etapa más álgida en cuanto a la transformación del sistema ya que se propone la creación de uno nuevo, ya que se diagnostica el sistema actual

como insostenible (Bené, Godfrey, Newsham, y Davies, 2012)
Entonces, para realizar el análisis de las directrices, se compara cada uno de los

capitales en cada uno de los aspectos de la resiliencia, quedando una correspondencia como la mostrada en la Tabla 3.

Tabla 3. Acciones de acuerdo al análisis de directrices.

	Capacidad de absorción	Capacidad de adaptación	Capacidad de transformación
Capital Financiero	←←←←	←←←←	←←←←
Capital Humano	←←←←	←←←←	←←←←
Capital Natural	←←←←	←←←←	←←←←
Capital Físico			
Capital Político			
Capital Social			

Fuente: elaboración propia con base en OECD, 2014.

- Índice y marco de resiliencia de las ciudades.

Es una herramienta desarrollada Arup y la Fundación Rockefeller, sirve para determinar y responder satisfactoriamente a los desafíos de la época actual sufridos en las ciudades, estos desafíos se derivan de la urbanización y los efectos del cambio climático en sus infraestructuras. Este índice define a la resiliencia como la capacidad de las ciudades para ser funcionales de modo que todos los habitantes sobreviven y prosperan ante las situaciones de estrés o de riesgo, el índice

define cuatro dimensiones que contribuyen a la construcción de las ciudades resilientes vistos desde una perspectiva de sistemas:

- Salud y bienestar, se deben asegurar para todos los habitantes.
- Economía y sociedad, estos factores brindan a los habitantes una vida pacífica lo que conlleva a que actúen pacíficamente.
- Infraestructura y medio ambiente, los sistemas que se construyan deben considerar al medio ambiente en su

planeación, para conectar las zonas urbanas de forma eficiente.

d) Liderazgo y estrategia, estas características son la base para una toma de decisiones informadas y estructuradas (Arup y The Rockefeller foundation, 2014).

- Directrices para la gestión de la resiliencia y puesta en marcha del entorno de transporte urbano (RESOLUTE).

Es un proyecto realizado para los sistemas de transporte de la Unión Europea, debido a que se ha observado su desarrollo llevando problemas de inseguridad y de beneficios económicos también a un nivel mayor, tendiendo como consecuencia la falta de la gestión en términos de resiliencia, misma que se busca mejorar debido a dos razones principales, una es que los sistemas de transporte brindan apoyo en cuanto a conectividad y a que se realicen actividades socioeconómicas y la otra es que gracias a esta movilidad, las personas tienen la oportunidad de transportar también bienes e información. El modelo RESOLUTE lleva a cabo una revisión y evaluación del estado actual de la resiliencia y de la gestión como base del desarrollo de esta guía (RESOLUTE,

2015), su principal objetivo es lograr reducir las vulnerabilidades de las infraestructuras y aumentar la resiliencia.

Se consideran cuatro fases para el análisis que se realiza con RESOLUTE, y son las siguientes:

- a) Anticipación
- b) Monitoreo
- c) Respuesta
- d) Aprendizaje

Además, en términos generales se consideran las siguientes vulnerabilidades que afectan a los sistemas de transportes: clima extremo, accidente o fallas técnicas, ciberamenazas, actos de terrorismo y pandemias. Por consiguiente, el análisis de estas directrices cuenta con tres diferentes niveles descritos a continuación:

Nivel 1: se lleva a cabo con la comparación entre las funciones deseadas del sistema y las funciones que realmente existen, esta evaluación se lleva a cabo considerando las siguientes categorías: anticipar, responder, monitorear y aprender.

Nivel 2: el análisis es más detallado, se basa en la comparación de cómo se implementan las funciones en una infraestructura y la forma en que se alinean con lo descrito en las directrices

mencionadas, también se observa cómo las acciones corregidas se permean a lo largo de las interdependencias.

Nivel 3: requiere la medición de la resiliencia con base en los datos generados a través de los análisis previos, esto ayudará a que se generen estrategias para afrontar los cambios constantes desde la parte operativa (Gaitanidou, Bellini, y Ferreira, 2018).

- Proyecto IMPROVER.

Es un proyecto creado en la Unión Europea cuyo principal objetivo es mejorar la resiliencia de la infraestructura frente a episodios de crisis y de catástrofes a través de la aplicación de conceptos combinados como son sociedad, organización y tecnología; basado en técnicas de evaluación de riesgos y de diagnóstico de impactos positivos. Este proyecto tendrá diferentes impactos en la sociedad, tales como:

- a) Adopción eficiente de los resultados arrojados en las evaluaciones de riesgos a través de estados y países miembros.
- b) Obtención de una gestión eficiente de la resiliencia ante desastres y crisis.
- c) Mejora de la participación de los habitantes.

- d) Mejora en la resiliencia de la infraestructura (IMPROVER Consortium, 2016).

La implementación del proyecto será con base en una metodología de evaluación de riesgos, que servirá para realizar una revisión del impacto positivo del concepto de resiliencia en situaciones críticas de las infraestructuras. En la práctica, IMPROVER describe la capacidad de resiliencia de la infraestructura a través del llamado Índice de Resiliencia de Infraestructuras Críticas (CIRI), el cual considera que la resiliencia cuenta con tres aspectos: tecnológico, organizacional y social, siendo este su primer nivel de análisis, este nivel se deduce de la Teoría del ciclo de gestión de crisis, esta teoría considera siete aspectos que son: evaluación de riesgos, prevención, preparación, advertencia, respuesta, recuperación, aprendizaje. Además, IMPROVER considera que la resiliencia sólo podrá ser evaluada contra crisis predefinidas, por lo que los siguientes elementos del diagnóstico deberán derivarse de un escenario específico o de un sistema especial bajo observación. Entonces el proyecto queda definido de la siguiente forma: se lleva a cabo una discusión para evaluar el

escenario y contextualizarlo dentro de cada uno de los siete indicadores mencionados; la escala de medición va del 0 al 5 y depende de la madurez del indicador, los resultados se reflejan en una gráfica (Jovanovic *et al*, 2016).

- Guía de planeación de resiliencia comunitaria.

Es una guía realizada en Estados Unidos, la cual refiere que la resiliencia comunitaria se define como la absorción y disminución de consecuencias ocasionadas por desastres naturales, la comunidad debe tener una preparación

para poder adaptarse a las nuevas circunstancias y para prevenir que estas sean más graves. Esta adaptación considera los recursos limitados que existen en las comunidades y establece que el proceso resiliente debe ser dinámico, proactivo y continuo.

La guía considera seis pasos que ayuda a las comunidades a contextualizar un plan específico a sus necesidades, estableciendo objetivos de desempeño y desarrollando e implementando planes que aumenten la resiliencia. En la tabla 4 se observan los seis pasos a seguir.

Tabla 4. Pasos de la guía de planeación de resiliencia comunitaria

Pasos	Descripción
1. Formar un equipo de planeación colaborativo	Identificar al líder, a los miembros del equipo y a los principales interesados.
2. Conocer la situación	Dimensiones sociales: describir las funciones sociales y dependencias, identificar el apoyo mediante el ambiente de la estructura e identificar contactos clave. Entorno construido: identificar y caracterizar el entorno construido, los contactos clave y la existencia de planes comunitarios. Vincular las funciones sociales y el entorno construido: definir agrupamientos.
3. Determinar metas y objetivos	Establecer metas comunitarias a largo plazo, de desempeño, definir peligros comunitarios, determinar el desempeño previsto, resumir los resultados.
4. Desarrollo del plan	Evaluar carencias, identificar soluciones, desarrollar estrategias a implementar.
5. Preparación, revisión y aprobación del plan	Documento del plan y estrategias, retroalimentación y aprobación, finalizar y aprobar el plan.
6. Ejecución y mantenimiento del plan	Ejecución de las soluciones aprobadas, evaluar y actualizar, y si es necesario modificación de estrategias.

Fuente: elaboración propia a partir de National Institute of Standards and Technology [NIST], 2016.

Estos modelos se eligieron debido al contexto que se vive en la Ciudad de México y los problemas que existen en su sistema de transporte, a partir de estos se realizará un análisis por frecuencias para poder identificar las categorías a analizar en nuestro país y poder proponer un modelo, el análisis por frecuencias se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Análisis de frecuencias de los modelos.

Modelos	Directriz para el análisis de resiliencia de los sistemas- Guía de facilitación	Índice y marco de resiliencia de las ciudades	Directrices para la gestión de la resiliencia y puesta en marcha del entorno de transporte urbano	Proyecto IMPROVER	Guía de planeación de resiliencia comunitaria
Categorías	Autor: OECD Año: 2014	Autor: Arup y The Rockefeller foundation Año: 2014	(RESOLUTE) Autor: RESOLUTE Año: 2015	Autor: IMPROVER Consortium Año: 2016	Autor: NIST Año: 2016
C. Financiero	x	x			x
C. Humano	x	x	x		x
C. Natural	x				x
C. Físico	x				
C. Político	x				
C. Social	x	x	x		x
Salud y bienestar	x	x			
Economía y sociedad	x	x		x	x
Infraestructura y medio ambiente		x	x	x	
Liderazgo y estrategia		x	x	x	x
Anticipación			x	x	x
Monitoreo			x	x	x
Respuesta			x	x	x
Aprendizaje			x	x	x

Modelos	Directriz para el análisis de resiliencia de los sistemas- Guía de facilitación Autor: OECD Año: 2014	Índice y marco de resiliencia de las ciudades Autor: Arup y The Rockefeller foundation Año: 2014	Directrices para la gestión de la resiliencia y puesta en marcha del entorno de transporte urbano (RESOLUTE) Autor: RESOLUTE Año: 2015	Proyecto IMPROVER Autor: IMPROVER Consortium Año: 2016	Guía de planeación de resiliencia comunitaria Autor: NIST Año: 2016
Categorías					
Evaluación de riesgos	x			x	x
Prevención	x		x	x	x
Preparación			x	x	x
Advertencia				x	
Respuesta			x	x	x
Recuperación				x	
Aprendizaje		x	x	x	x
Formar un equipo de planeación colaborativo	x	x			x
Conocer la situación	x	x	x	x	x
Determinar metas y objetivos			x		x
Desarrollo del plan				x	x

Modelos	Directriz para el análisis de resiliencia de los sistemas- Guía de facilitación Autor: OECD Año: 2014	Índice y marco de resiliencia de las ciudades Autor: Arup y The Rockefeller foundation Año: 2014	Directrices para la gestión de la resiliencia y puesta en marcha del entorno de transporte urbano (RESOLUTE) Autor: RESOLUTE Año: 2015	Proyecto IMPROVER Autor: IMPROVER Consortium Año: 2016	Guía de planeación de resiliencia comunitaria Autor: NIST Año: 2016
Categorías					
Preparación, revisión y aprobación del plan		X	X	X	X
Ejecución y mantenimiento del plan			X	X	X

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

El análisis por frecuencias da como resultado las siguientes categorías:

- a) Capital humano
- b) Capital social
- c) Liderazgo y estrategia
- d) Prevención
- e) Aprendizaje
- f) Conocer la situación
- g) Preparación, revisión y aprobación del plan

En particular en cada modelo se observa lo siguiente:

Directriz para el análisis de resiliencia de los sistemas- Guía de facilitación, no considera los siguientes factores: infraestructura, medio ambiente, liderazgo, estrategia, anticipación, monitoreo, respuestas, aprendizaje, preparación, advertencia, respuesta, recuperación, metas y objetivos, planes, ni ejecución, por lo que se enfoca en especial a la parte de recursos humanos y organizacionales que a través de sus dimensiones solo logra un estudio general de cada uno de los capitales que menciona. Además menciona recursos naturales en general, no profundiza sobre las catástrofes que afectan de manera directa la integridad de las infraestructuras como las que utilizan los BRT.

Índice y marco de resiliencia de las ciudades, no incluye categorías como lo son: capital natural, físico y político, anticipación, monitoreo, respuestas, aprendizaje, evaluación de riesgos, preparación, advertencia, respuesta, recuperación, objetivos, planes y ejecución, dentro de su planteamiento las categorías para realizar el diagnóstico no se definen de tal forma que se puedan hacer especificaciones ya que se deja muy en general cada categoría.

Los dos modelos que no incluyen la mayor parte de las categorías en general para el estudio son los mencionados; ya que de un total de 27 categorías analizadas éstos solo cumplen con 11 y 12 respectivamente, por lo que se concluye que deberían incluir categorías para realizar un estudio holístico de las comunidades, los habitantes y de los servicios de movilidad que ofrecen.

Directrices para la gestión de la resiliencia y puesta en marcha del entorno de transporte urbano (RESOLUTE), falta que se considere para este modelo la categoría de capital financiero, físico y político, salud, bienestar, economía, sociedad, evaluación de riesgos, advertencia, recuperación, equipos de trabajo, y planes; categorías que impactan en la disminución de riesgos y vulnerabilidades.

Proyecto IMPROVER, no considera las categorías de capital financiero, humano, natural, físico político, social, salud y bienestar, formación de equipos y objetivos; estas categorías complementarían las que ya considera, debido a que el diagnóstico sería integral. Guía de planeación de resiliencia comunitaria, no incluye para su análisis las categorías de: capital físico y político,

salud y bienestar, infraestructura y medio ambiente, recuperación; categorías que ayudarían a diagnosticar una de mejor manera a las comunidades seleccionadas.

En el caso de los BRT en la Ciudad de México, sería importante incluir la categoría de evaluación de riesgos, debido a los problemas existentes en el servicio en general y además debido a la cantidad de pasajeros que se pretende trasladar, siendo las categorías siguientes las propuestas para diagnosticar, prevenir y solucionar los riesgos:

- a) Capital humano y social, categoría que será evaluada con las siguientes subcategorías:
 - a. Hábitos
 - b. Nivel educativo
 - c. Participación ciudadana
- b) Liderazgo y estrategia, que será analizada bajo las siguientes subcategorías:
 - a. Liderazgo efectivo
 - b. Acceso a información
 - c. Conocimientos actualizados
- c) Conocer la situación
 - a. Funciones sociales definidas
 - b. Identificar y caracterizar el entorno

- c. Definir agrupamientos
- d) Evaluación y prevención de riesgos
 - a. Cultura de seguridad
 - b. Procedimientos de evaluación
 - c. Monitoreo y revisión
- e) Preparación, revisión y aprobación del plan
 - a. Formulación de estrategias
 - b. Retroalimentación
 - c. Aplicación

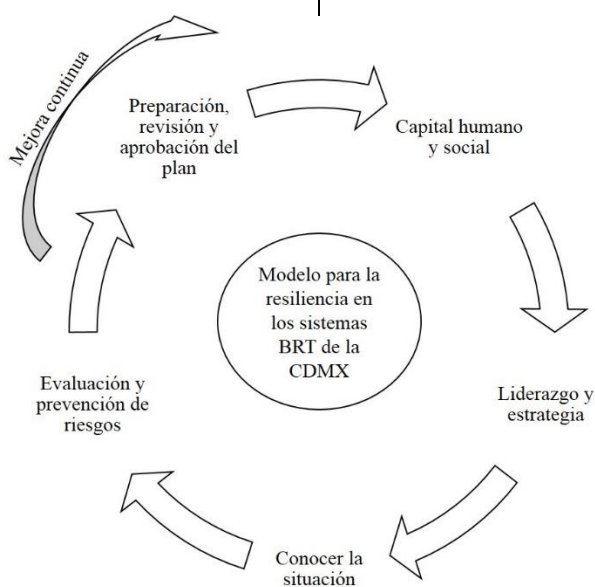
Conclusiones

El término de resiliencia ha sufrido de una evolución a lo largo del tiempo, el cual surgió como un término físico y se ha convertido en una definición utilizada en cada una de las áreas de la ciencia, en este caso en particular, dentro de la urbanización y la movilidad de las ciudades, ya que se define como un rasgo

que deben tener las infraestructuras para anticiparse, actuar y sobrevivir a eventos ambientales, económicos, y sociales.

Por lo que la propuesta del modelo se presenta en la Figura 1, se muestra como un círculo de mejora continua ya que los sistemas deben encontrarse en revisión.

Figura 1. Modelo para la resiliencia en los sistemas BRT de la CDMX.



Fuente: elaboración propia.

Como se observa el modelo muestra las cinco etapas que según el análisis realizado son necesarias para hacer sistemas de BRT resilientes ante los problemas que existen en la CDMX. Es un modelo que apoyará en el desarrollo de nuevas rutas para los BRT ya que brindará un panorama más completo de todos los aspectos que se ven afectados o

beneficiados con estos desarrollos, también en caso de ser aplicado para los BRT ya existentes evidenciará un diagnóstico y permitirá que se formulen las estrategias necesarias para que el sistema sea capaz de adaptarse al dinamismo de los habitantes. Las mejoras para los sistemas de transporte en general deberán realizarse desde un cambio en el

parque vehicular hasta la regulación y puesta en marcha del uso de energías renovables, con la finalidad de ganar más usuarios en el transporte público y disminuir con esto todos los efectos de los contaminantes, asimismo, potenciar la construcción de vialidades para otro tipo de transportes como las bicicletas se podrán diagnosticar a partir de este modelo propuesto.

Para poder operar los planes y estrategias que se obtengan como resultado de la

implementación del modelo, se deben tener en cuenta las políticas públicas actuales ya que aún no atañen ámbitos resilientes a pesar de la creación de la Agencia de Resiliencia de la Ciudad de México, la cual contempla que se realicen gestiones para actualizar las políticas, ya que al igual que el modelo, servirán como guía para realizar el proceso en vías hacia la resiliencia.

Referencias

- Alcántara, E. (2010). *Análisis de la movilidad urbana: Espacio, Medio Ambiente y Equidad*. Bogotá, Colombia. Corporación Andina de Fomento.
- Alim, T. N., Feder, A., Graves, R. E., Wang, Y., Weaver, J., Westphal, M. et al. (2008). Trauma, resilience, and recovery in a high-risk African-American population. *The American Journal of Psychiatry*, 165(2), 1566-1575. doi: 10.1176/appi.ajp.2008.07121939
- Arup y The Rockefeller foundation. (2014). City resilience index. Recuperado de: <https://www.cityresilienceindex.org/#/>
- Asian Development Bank (ADB) (2016). *Organizational Resilience*. Recuperado de: <https://www.adb.org/documents/organizational-resilience>
- Begoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125-146.
- Bené, C., Godfrey, R., Newsham, A., y Davies, M. (2012). Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. IDS Working Papers. doi: 10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x
- Connor, K.M., y Davidson, M.D. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cyrulnik, B. (2001). *La maravilla del dolor*. Barcelona, España: Granica.

- El poder del consumidor. (2016). Diagnóstico de accesibilidad de los sistemas BRT en México. Recuperado de: <https://elpoderdelconsumidor.org/wp-content/uploads/2016/07/DIAGN%C3%93STICO-DE-ACCESIBILIDAD-DE-LOS-SISTEMAS-BRT-EN-M%C3%89XICO.pdf>
- Gaitanidou, E., Bellini, E., y Ferreira, P. (2018). European Resilience Management Guidelines, RESOLUTE. Recuperado de: http://www.resolute-eu.org/files/RESOLUTE_D3-6-ERMG-final.pdf
- Garcia-Dia MJ, DiNapoli JM, Garcia-Ona L, Jakubowski R & O'Flhaerty, D. (2013). Concept Analysis: Resilience. *Archives of Psychiatric Nursing*, 27(6), 264-270. doi: [10.1016/j.apnu.2013.07.003](https://doi.org/10.1016/j.apnu.2013.07.003)
- Grotberg E. (2006). *Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Hjemdal, O., Friborg, O., Braun, S., Kempnaers, C., Linkowski, P. y Fossion, P. (2011). The resilience scale for adults: construct validity and measurement in a Belgian sample. *International Journal of Testing*, 11(1), 53-70.
- IMPROVER Consortium. (2016). Project description. Recuperado de: <http://improverproject.eu/discover/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). Número de habitantes. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2017). Encuesta Origen Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD). Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrgenDest2018_02.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). Transporte de pasajeros: Pasajeros transportados. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/transporteurb/>
- International Organization of Standardization (ISO). (2017). ISO 22316 Security and Resilience, Organizational Resilience, Principles and Attributes. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/06/06/resiliencia-organizacional-iso-22316/>
- Jovanovic, A., Klimek, P., Choudhary, A., Schmid, N., Linkov, I., Øien, K., Vollmer, M., Sanne, J., Andersson, S., Székely, Z., Molarius, R., Barzelay, U., Stanišić, M.,

- Walther, G., y Lieberz, D. (2016). Analysis of existing assessment resilience approaches, indicators and data sources: Usability and limitations of existing indicators for assessing, predicting and monitoring critical infrastructure resilience. SmartResilience Consortium. doi: 10.13140/RG.2.2.32597.93927
- Linnenluecke, M. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19 (4), 4-30. doi: 10.1111/ijmr.12076
- Luthar, S., Sawyer, J. y Brown, P. (2006). Conceptual issues in studies of resilience: past, present and future research. *Annals New York Academy of Sciences*, 1094(1), 105-115.
- McAthy I., Collard M y Johnson M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, (28), 33-40.
- Medina, C. (2012). La Resiliencia y su Empleo en las Organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Metrobús CDMX. (2019). Rutas Metrobús. Recuperado de: <https://www.metrobus.cdmx.gob.mx/dependencia/acerca-de/rutas>
- Mundó, J., y Ocaña, R. (2011). Impacto ambiental de un nuevo modelo de sistema de transporte público para Caracas. *Territorios*, 25, 121-149.
- National Institute of Standards and Technology [NIST]. (2016). Guía de Planificación de Resiliencia Comunitaria para Edificios y Sistemas de Infraestructura. doi: <http://dx.doi.org/10.6028/NIST.SP.1190v1>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2014). Guidelines for Resilience Systems Analysis. How to analyse risk and build a roadmap to resilience. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/Resilience%20Systems%20Analysis%20FINAL.pdf>
- Quintero, J. y Quintero L. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. *Revista Ingeniería y Región*, 14(2), 87-97.
- RESOLUTE. (2015). RESilience management guidelines and Operationalization applied to Urban Transport Environment. Recuperado de: <http://www.resolute-eu.org/>
- Rodríguez, A. (2009). Resiliencia. *Psicopedagogia*, 26(80), 291-302.

- Rutter, M. (2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, 24(2), 335-344. doi: [10.1017/S0954579412000028](https://doi.org/10.1017/S0954579412000028)
- Sánchez, J. (2013). Tendencias de la movilidad y transporte urbano: el metrobús y la transformación del espacio. *Cuadernos de Arquitectura y Asuntos Urbanos*, 39-50.
- The William and Flora Hewlett Foundation. (2010). Guía de Planificación de Sistemas BR: Autobuses de Tránsito Rápido. Institute for Transportation & Development Policy. Recuperado de:
https://www.academia.edu/28636172/Gu%C3%ADa_de_Planificaci%C3%B3n_de_Sistemas_BRT_Autobuses_de_Tr%C3%A1nsito_R%C3%A1pido
- Transportation Research Board. (2005). Critical issues in transportation. Recuperado de:
http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/general/2005_TRB_Annual_Report.pdf
- Walsh, F. (2004). *Resiliencia familiar*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Alianzas estratégicas como herramienta para el desarrollo de Pymes; un estudio de caso en el Estado de Nayarit

Strategic alliances as a tool for the development of SMEs; a case study in the State of Nayarit

Amner Dionicio Penoel Murillo Zaragoza

Universidad de Guadalajara

Autor de correspondencia: amner.murillo@outlook.com

Resumen

En este trabajo se dan a conocer los aspectos generales de las alianzas estratégicas enfocadas a las pymes y se analiza un caso de estudio en el estado de Nayarit llevado a cabo entre la Universidad Autónoma de Nayarit y la pyme Cafetería Los Arieles. La investigación sobre el desarrollo de las pymes mediante alianzas, supera la tendencia parcialmente en sólo unos cuantos factores y que, además, podrá beneficiarse de un marco teórico interdisciplinar al incluir en su contenido una serie de constructos conforme a los preceptos de las disciplinas del comportamiento organizacional, económicas, estratégicas y sociológicas. Con las alianzas la cooperación sustituye a la competencia entre las empresas. El método y técnicas utilizadas para el análisis de los resultados, refuerzan la importancia de la interacción entre los representantes de las organizaciones y la alta coordinación como factor interno determinante para el éxito. Los resultados obtenidos muestran que el desempeño de las alianzas está en función de dos actores: el socio y la alianza, y que cada uno de ellos tiene sus propios factores determinantes, que en conjunto crean una sinergia de oportunidades de crecimiento.

Palabras clave: Alianza Estrategia, Pymes, Nayarit, Administración, Desarrollo.

Abstract

In this work the general aspects of the strategic alliances focused on SMEs are disclosed and a case study is analyzed in the state of Nayarit carried out between the Autonomous University of Nayarit and the SME Cafeteria Los Arieles. Research on the development of SMEs through partnerships, partially exceeds the trend by only a few factors and, in addition, can benefit from an interdisciplinary theoretical framework by including in its content a series of constructs in accordance with the precepts of behavioral disciplines organizational, economic, strategic and sociological. With alliances, cooperation replaces competition between companies. The method and techniques used for the analysis of the results reinforce the importance of the interaction between the representatives of the organizations and the high coordination as an internal determining factor for success. The results obtained show that the performance of the alliances is based on two actors: the partner and the alliance, and that each of them has its own determining factors, which together create a synergy of growth opportunities.

Keywords: Alliance Strategy, SMEs, Nayarit, Administration, Development.

Introducción

Pymes

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Por consiguiente, se definirá a la empresa como: “Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.¹⁶

Los criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. De manera general, algunas de las características de las pymes son las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una

¹⁶ (Andersen, Arthur, “Diccionario de economía y negocios”, 1999).

sociedad y por lo general son de carácter familiar.

- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado.
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Falta de liquidez.

Las pymes en la actualidad tienen que ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y/o servicios de calidad; ya que las condiciones del mercado, demandan

mejorar la calidad; para que las mismas puedan lograrlo tienen que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas, lo que genera mejores condiciones en las que la empresa trabaja, lo que puede aumentar la creación de negocios en su entorno.

Las pequeñas y medianas empresas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las pymes.¹⁷

Con base en lo anterior, se puede decir que cada organización tiene su propia cultura y programa para generar un mayor valor en su actividad dentro del mismo margen normativo.

Alianzas estratégicas

Existen varias definiciones de alianzas estratégicas de diferentes autores como la de Eisenhardt y Schoonhoven (1996)

¹⁷ Censos Económicos 2004, INEGI.

“Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones”; Anderson (1990) “Son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico”; Tanganelli (2004:36) recoge que las alianzas estratégicas se definen sobre todo por la naturaleza de la relación que se establece entre las empresas aliadas; aunado a ellas, es importante conceptualizar en este trabajo la cooperación estratégica. Podemos entender como la cooperación empresarial o alianza estratégica como el conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos (Gulati, Ranjay, 1998:294).

En México a nivel nacional surgió en 1994 con el Tratado de Libre Comercio,

en donde las inversiones extranjeras empezaron a generar alianzas estratégicas entre las empresas locales con las extranjeras;¹⁸ en el año 2015 había 4,048,543 empresas, de las cuales en Nayarit se estimaron 978; el 36% pertenecen al sector de Alimentos, bebidas, tabaco y confitería, un 31% al sector de Servicios Turísticos y un 22% al rubro Otros, en que se incluyen los talleres independientes de reparación y las unidades auxiliares del sector manufacturero y comercio, es decir, almacenes, talleres y oficinas de ventas pertenecientes a otras empresas instaladas también en ciudad industrial. El restante 11% pertenece al sector de Servicios Logísticos.¹⁹

Este fenómeno iniciado en los primeros años de la década de los 80 en Norteamérica, Europa Occidental y Japón fundamentalmente, se ha acelerado en los últimos cinco años y, en la actualidad, supone ya la consolidación de un profundo cambio en las relaciones interempresariales con importantes repercusiones socio-económicas a nivel planetario (Angulló, 2000, p.11).

¹⁸ Foro Internacional Vol. XLIII, 1 (171) enero-marzo, 2003, p. 141-191.

¹⁹ Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015, INEGI.

Las alianzas constituyen un fenómeno administrativo tan reciente que la mayoría de los administradores no tienen la suficiente base de conocimientos y experiencia. Para hacer un correcto uso de las alianzas estratégicas, los administradores deben entender su lógica. Actualmente, los administradores admiten la inevitabilidad de la globalización, pero deben enfrentarse a otra novedad: la noción de alianzas estratégicas. Estas no han surgido de casualidad, sino que están íntimamente ligadas al surgimiento de un mercado global e integrado, en el cual las empresas no tienen la limitación de las fronteras nacionales.²⁰

Preliminarmente las empresas deben pensar: ¿Por qué colaborar?, ¿Qué tipo de colaboración buscan?, ¿Cuándo colaborar?, ¿Cómo colaborar?

Metodología

Para efecto de la presente investigación fue necesario contar con el método científico actual, como también el método histórico, analítico crítico, y la respectiva investigación de campo. Dentro de la recopilación bibliográfica se acudió a fuentes principales, como son libros, textos, revistas, folletos, entre otros.

²⁰ Del Prado, Luis. (1996). Alianzas Estratégicas. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Año 3, N° 13, 68-87. Recuperado de <https://biblioteca.uca.edu.ar>

Dentro de la investigación de campo se acudió en su debido tiempo para encuestas y entrevistas, así como también se utilizó la técnica de observación.

En esta investigación se utilizó el estudio de caso dado que este método enfatiza la riqueza de contenido y describe el contexto real donde se produce el fenómeno que se estudia (Eisenhardt y Graebner, 2007); ya que ello permite obtener conclusiones y explicaciones precisas de los componentes del objeto de estudio, que en esta investigación son los factores determinantes del desarrollo en las alianzas estratégicas en las pymes.

Una vez identificados los aliados, se propuso llevar a cabo la realización de la alianza y aún más, las organizaciones quisieron además de compartir productos o servicios y complementar esfuerzos de colaboración para fortalecer aquello que más necesitan para crecer en el mercado, mejorar la sociedad nayarita mediante la educación media-superior y superior, así como el desarrollo de la capacidad para el trabajo correspondientemente.

Se definieron expectativas comunes, la CLA tiene la necesidad de mejorar su distribución, y está mucho más interesada en trabajar en el proyecto, invertir dinero, tiempo y asignar las personas necesarias

para llevarlo a cabo. Por otro lado, la UAN tiene la necesidad de captar más aspirantes para sus niveles de estudio medio-superior y superior, recomendar y crear una bolsa de trabajo para los egresados, capacitar a los trabajadores mediante sus cursos y mejorar la percepción de la escuela ante la sociedad. El Contrato es un marco para una Alianza Estratégica o colaboración entre dos Partes en el que no se crea un ente corporativo distinto de propiedad común. La Alianza se basa únicamente en el acuerdo entre las Partes. Cada Alianza contractual o colaboración es diferente dependiendo de la finalidad de la Alianza contempla que ambas Partes compartirán los gastos de la Alianza en un 50-50. Es importante establecer qué clase de gastos van a ser compartidos. Si una parte va a ser pagada con trabajo u otra forma de contribución, la base para la remuneración deberá establecerse claramente. Contempla que cada parte tendrá áreas de responsabilidad para contribuir hacia el éxito de la Alianza. En algunos casos estos serán expresados en términos generales y no significarán un compromiso formal y legal; establece disposiciones para compartir el

conocimiento y el desarrollo tecnológico de una forma relativamente sencilla.

Una Alianza contractual no siempre implica la creación de una empresa separada que genera ingresos en la cual las Partes habrán de compartir ganancias, así como los costos. Si los acuerdos involucran la generación de ingresos o repartición de ganancias, se toma en cuenta i) la necesidad de obtener asesoría sobre las implicaciones fiscales y ii) el peligro de que, en muchas jurisdicciones, cada parte podría resultar responsable solidariamente ante terceras Personas por reclamaciones (causadas por cualquiera de las partes) que surjan de las actividades de cualquiera de ellas respecto de la Alianza. Cuando la empresa sí implica el establecimiento de un negocio distinto que generará ganancias, esta requerirá de un contrato formal de “sociedad” o la creación de un joint venture corporativo (Centro de Comercio Internacional, 2010).²¹

Una vez establecido por escrito, se realizaron revisiones periódicas y evaluaciones del logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los derechos y deberes de cada una de las partes, así como los ajustes que se deben

hacer sobre el camino. Dependiendo de las necesidades y sobre la marcha, se fueron requiriendo desde revisiones semanales en mucho detalle hasta revisiones mensuales y trimestrales.

El presente estudio de caso surge por dos distintas manifestaciones: i) “las tasas de fracasos de las alianzas estratégicas son muy altas” (Lambe, Spekman y Hunt, 2002), lo que lleva a pensar que existe un vacío en la comprensión de la gestión de las alianzas; y ii) “el discurso científico sobre el éxito de las alianzas estratégicas es muy diverso y fragmentado” (Grant y Baden-Fuller, 2004), por lo que se hace necesario un replanteamiento del marco de estudio que incluya la interacción necesaria de las teorías y disciplinas del comportamiento organizacional, económicas, estratégicas y sociales; y que permita consolidar la investigación, de tal forma que se puedan entender con mayor precisión las causas subyacentes al desempeño de las alianzas estratégicas, incrementar sus tasas de éxito y además promover la asociación eficaz entre pequeñas y medianas empresas.

¿Cuándo es propicio analizar la posibilidad de una alianza en una empresa pequeña o mediana?

²¹ Contrato Modelo para la Pequeña Empresa, Centro de Comercio Internacional, Ginebra, Suiza, 2010.

- a) Acceso a mercados. Es común que, al buscar penetrar en un nuevo mercado, las grandes compañías busquen asociarse con empresas.
- b) Aprovechamiento de tecnología. Para actualizar o mejorar la tecnología utilizada en los procesos de producción de un producto.
- c) Mercadeo de innovaciones. Hay casos en que grandes compañías han buscado hacer de los inventores pequeños o medianos sus socios en la explotación y mercadeo.

- d) Minimizar riesgos. Por la necesidad de uno de los socios de aliarse con otras compañías para minimizar los riesgos de una inversión en nuevos productos o de investigación y desarrollo.

Considerando que una alianza estratégica, se puede llevar a cabo entre empresas de diferentes sectores, la característica principal de ésta, es la importancia y el alcance del éxito entre una empresa lucrativa con una institución educativa no lucrativa.

Tabla 1. Características de las unidades de estudio

Unidad	Descripción	Características
<p>Universidad Autónoma de Nayarit</p>	<p>Es una institución pública comprometida con la formación integral de estudiantes de nivel medio superior y superior, la generación, conservación y divulgación del saber de todas las áreas del conocimiento, así como con la extensión de los servicios, la promoción de la cultura y las manifestaciones artísticas; con un alto sentido de responsabilidad social, principios y valores universitarios para el desarrollo de una sociedad sustentable, más justa, equitativa y democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Institución Educativa –No tiene fines de lucro –Número 17 en el ranking general de Instituciones de Educación Superior –Más de 10 mil estudiantes –Programa académico en humanidades, tecnología, comercio, arte, económico administrativo y educación continua –Tamaño medio de la clase –Poca disponibilidad de ayuda financiera a estudiantes –Actividades extracurriculares de atletismo
<p>Cafetería Los Arieles</p>	<p>Nace en la ciudad de Tepic, Nayarit en el año 2000. Siendo la primera barra de especialidad en Café en el estado. Actualmente cuenta con cinco sucursales ubicadas únicamente en Tepic.</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Empresa con fines de lucro –Giro de negocio cafetería –Número de empleados 25 –Venta de bebidas no alcohólicas calientes y frías, postres y bocadillos –Etapa de la empresa supervivencia –5 sucursales –Servicio para eventos especiales

Fuente: Elaboración propia.

El origen de la alianza UAN y CLA se da por el interés propio del estudiante investigador, en gran parte, surge de la crítica analítica y observación de las micro y pequeñas empresas particularmente establecidas en la ciudad de Tepic, Nayarit, que no responden a las necesidades de la sociedad. De la presentación del proyecto a las organizaciones seleccionadas, se acordó que ambas partes presentaron interés de generar valor general (en la sociedad) y específico (en su organización) en contribuir por un lado, para mejorar la calidad de vida de la sociedad mediante la educación, y por otro coadyuvar en la mejoría de las capacidades laborales de las personas que aumente las probabilidades de encontrar estabilidad financiera.

Si la demanda de educación se explica desde el aspecto económico y social, es importante conocer las características de la sociedad actual, la cual se distingue por:

- > La explosión demográfica (que incrementa el número de posibles alumnos).
- > El desarrollo económico.
- > La implantación de la democracia.

- > La revolución científica y técnica.
- > La multiplicación de conocimientos.
- > La multiplicación de medios de información y comunicación.

Se debe tomar en cuenta que en la actualidad la producción es cada vez más compleja y necesita de los trabajadores una mayor instrucción; incluso los que ya trabajan deben adiestrarse o aprender nuevas técnicas, y en el caso de cambios de empleo, debe darse una readaptación profesional.²²

Con base en la técnica de observación, se observó que la escolarización es diferente según la región de la que se trate, sobre todo en el caso de los Estados desarrollados y subdesarrollados. En el municipio de Rosamorada del Estado de Nayarit hay una comunidad llama Llano del Tigre; no se cuenta con cobertura en los celulares, escasea el agua potable, depende de un micro proveedor de telecomunicaciones que no da respuesta a las necesidades de la comunidad y en general no se tienen medios de comunicación para allegarse de recursos que faciliten a los estudiantes su

²² Revista Mad - Universidad de Chile, N° 25, septiembre de 2011, pp. 51-62

desarrollo intelectual; adicionalmente, la calidad de enseñanza de los docentes de las escuelas públicas y privadas es muy baja y poco exigible; de tal manera se comprende así que estas regiones sean las más desfavorecidas. A diferencia de la Ciudad de México, Guadalajara o

Monterrey, que tienen mayores y mejores oportunidades y recursos de los que la sociedad dispone para el desarrollo de sus actividades diarias; además, demandan una mayor competencia y por ende una mayor escolarización.

Tabla 2. Diseño estratégico de la alianza UAN y CLA

Objetivo de la alianza	Contribuir a una mejor calidad de vida de la sociedad nayarita, con estrategias que llamen a los diferentes segmentos socioeconómicos para el fomento de la educación media-superior y superior, así como al desarrollo de la capacidad para el trabajo y crear valor en las pymes nayaritas donde la sociedad desarrolle los aprendizajes y valores adquiridos.
Tipo de alianza.	La alianza estratégica UAN y CLA, es complementaria; donde la motivación de al menos uno de los socios es buscar un activo complementario a su actividad. Las empresas van a aportar activos y capacidades de naturaleza diferente. No existirá una competencia frontal gracias a la diferenciación (Tanganillo, 2004). La demanda a nivel social, está fundada en la idea de que la educación es un bien para la sociedad. Se formuló esta alianza para satisfacer necesidades sociales. Esta demanda social, tiene a la educación como inversión.
El entorno	Los representantes de cada organización aportaron a la alianza estratégica recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia y propiedad intelectual. Conforme transcurrió la alianza se compartieron los activos, se designaron las responsabilidades y se elaboró una estructura. Prácticamente el espacio de trabajo para ambas organizaciones fue bastante amplio. Un entorno colaborativo es lo ideal para el trabajo y de encuentro entre las personas que estuvieron interesadas en formar parte del staff. La primera opción fue un espacio de libre acceso como un aula que proporcionó la universidad y por parte de la cafetería una mesa con sillas dentro de las instalaciones de las sucursales. La

	<p>segunda opción fue el espacio de trabajo en grupo basado en herramientas virtuales como el correo electrónico, las nubes virtuales, los mensajeros e incluso las redes sociales. La tercera opción fue el espacio individual de cada representante de las organizaciones como sus oficinas o cubículos personales, desde donde concentraron la información y los trabajos de cada uno respecto de la alianza.</p>
--	--

Recursos requeridos.

Fuente: Elaboración propia.

Para la iniciación de la alianza se contó con dos personas de cada organización (el que funge como representante y un auxiliar); en lo sucesivo, se contó con recursos materiales como: aulas, folletos, las redes sociales, los establecimientos físicos con sus respectivos muebles, conocimientos técnicos y operativos, computadoras, equipos de sonido,

asesoría profesional, relaciones públicas, café, dos automóviles y gasolina entre otros.

Posteriormente, se implementó un plan de trabajo en equipo, en el que se desarrollaron las acciones a tomar para la difusión de la información; con esta ruta que se siguió en el proceso, se alcanzaron dichos objetivos.

Tabla 3. El rol o funciones de cada participante en la alianza

Responsable	Actividades
Representante de Los Arieles	Elaborar la difusión de la información y publicidad por las redes sociales.
Representante de la UAN	Realizar eventos BTL para jóvenes.
Representante de Los Arieles	Invitar a los jóvenes a cursos de temas relacionados al fomento de la educación.
Representante de la UAN	Capacitar a los interesados para que continúen sus estudios en la UAN y ofrecerles opciones de trabajo digno para solventar sus necesidades.
Representante de Los Arieles	Implementar un pequeño sistema de ganancias por consumir, recomendar y estudiar.
Representante de la UAN	Apoyar a los jóvenes de escasos recursos para orientarlos a mejorar su calidad de vida mediante la educación y la capacitación para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla que antecede, se elaboró en equipo entre la Universidad Autónoma de Nayarit y la Cafetería los Arieles. En el contenido se encuentran las actividades que se llevaron a cabo del el 5 de marzo de 2018 al 22 de febrero de 2019 (periodo del primer contrato), para la difusión de la información referente a los planes de estudio tanto de programas académicos, educación continua, como para cursos de capacitación para el trabajo de distintas ramas; asimismo, se daba a conocer por medio de dichas actividades las áreas de

oportunidad laboral y se ofrecía un sistema de ganancias residuales en donde las personas podían genera ingresos extras consumiendo y recomendando los productos de la cafetería. Adicionalmente, de manera enunciativa mas no limitativa, cada representante de la alianza debía comprometerse a hacer frente a cada una de las situaciones que se suscitaran en el desarrollo de sus actividades.

Resultados y conclusiones

Los trabajos emprendidos en atención a cobertura y formación de calidad en la UAN dan cuenta de un gran avance en materia académica, mismos que se evidencian a través del mejoramiento de los indicadores institucionales y el posicionamiento de la institución ante la sociedad.

La población estudiantil de la Universidad creció en el último año, en 618 espacios, representando un incremento del 2.11 % respecto al total de la matrícula en 2017(Tabla 1. Matrícula 2018 Universidad Autónoma de Nayarit.). Alberga a 17 998 estudiantes de nivel superior y 11 912 de nivel medio superior (Tabla 4. Matrícula 2018 UAN). De esta manera, la Universidad continúa siendo la institución con mayor cobertura en el estado, en los dos niveles educativos.

Al incrementar la matrícula de la UAN, se crea la posible idea de que más jóvenes, adquirirán conocimientos y habilidades para desarrollarse en la sociedad y en las empresas; así como también, dentro de las instituciones gubernamentales, que en el futuro las nuevas generaciones podrían generar reformas de políticas públicas que apoyen a las pymes de Nayarit. Adicionalmente,

el incremento de 618 plazas de estudiantes más que en la matrícula pasada, producto de la alianza, da respuesta a la afirmación de Grant y Baden-Fuller (2004), al entender con mayor precisión las causas que determinan el éxito o fracaso de las alianzas estratégicas, las cuales se presentan en la tabla 5 (Factores de éxito).

Los resultados obtenidos muestran que el desempeño de las alianzas está en función de dos actores: el socio y la alianza, y que cada uno de ellos tiene sus propios factores determinantes, que en conjunto crean una sinergia de oportunidades de crecimiento. La cafetería aumentó sus ventas desde el primer trimestre un 10% correspondiente a los productos en los que se hizo más promoción para su consumo. En la actualidad se está construyendo una nueva sucursal en la misma ciudad de Tepic, Nayarit y está en proyecto de aperturar otra en Puerto Vallarta, Jalisco. Asimismo, se capacitó a más del 30% del personal administrativo y personal que tiene trato directo con los clientes, mejorando la calidad en el servicio y el ambiente laboral. Dichos resultados, dan una respuesta a la manifestación de Lambe, Spekman y

Hunt (2002), por lo que en pleno año 2019 se da visto bueno al incremento de las tasas de éxito de las alianzas estratégicas y además se reafirma el impulso de la asociación eficaz entre pequeñas y medianas empresas.

En conclusión, se trata de compromiso, organización, alta coordinación y acciones disciplinadas para llevar a cabo el plan de trabajo. Son conceptos clave para el éxito de las alianzas y de las propias organizaciones, y con el creciente modelo económico de la actualidad, las alianzas serán una de las mejores oportunidades para las pymes, sobre todo para las que tienen la visión de convertirse en una grande empresa.

De acuerdo con la investigación realizada, la alianza estrategia implementada entre la UAN y la pyme CLA

La alianza estratégica entre la universidad y la cafetería, es una oportunidad de crecimiento para ambos, apoyarse mutuamente que tienen los mismos desafíos al querer mejorar la sociedad nayarita, y contribuir en el crecimiento de las pymes mexicanas. Esta alianza

estratégica puede ser el primer paso de algo más profundo, como una fusión o integración de dos o más organizaciones en un nuevo modelo de educación y negocio.

En tal sentido, la ventaja que se observa es que la investigación sobre el desarrollo de las pymes mediante alianzas, superará la tendencia parcialmente en sólo unos cuantos factores y que, además, podrá beneficiarse de un marco teórico interdisciplinar al incluir en su contenido una serie de constructos conforme a los preceptos de las disciplinas del comportamiento organizacional, económicas, estratégicas y sociológicas.

Para finalizar, otros resultados de la investigación exploratoria sugieren que uno de los instrumentos más eficaces para mejorar el desarrollo social y económico de Nayarit y por extensión en la República Mexicana, es el fomento de la educación, capacitación para el trabajo, creación de empresas y complementado con la promoción de alianzas entre pymes, mediante acciones que permitan derribar las barreras culturales y mentales que se presentan en la actualidad.

Tabla 4. Matricula 2018 UAN.

Área del Conocimiento	Doctorado	Maestría	Especialidad	Licenciatura	Prof. Asociado	Total
Básicas e Ingenierías	0	0	0	704	0	704
Biológico Agropecuario y Pesquera	32	68	0	1281	0	1381
Económico Administrativas	14	123	0	4997	6	5140
Sociales y Humanidades	26	22	0	5015	21	5084
De la Salud	0	22	166	5239	164	5591
Arte	0	0	0	98	0	98
Total	72	235	166	17334	191	17998

Fuente: Programa estratégico de regionalización de la oferta educativa y atención a las necesidades del entorno.

Tabla 5. Factores de éxito de la alianza estratégica UAN y CLA

Etapas de evolución de la alianza		
Formación	Operación	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Claridad de objetivos y expectativas • Diálogo explícito • Identificación de valores comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacciones personales • Identificación y explotación de conocimiento • Extensión de la relación a ambas organizaciones • Desarrollo de la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Congruencia de objetivos • Combinación compleja de recursos y capacidades • Apalancar la relación con formas innovadoras y creativas • Mantener y reforzar la confianza

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En la tabla que antecede se presentan los factores de éxito de la alianza UAN y CLA en cada una de sus tres etapas, en el que se facilitan las acciones por las cuales se determinó el éxito de la alianza estratégica, que consolidan la investigación como

respuesta principal del presente caso de estudio, y que ayuda a entender con mayor precisión las causas subyacentes al desempeño de las alianzas, para incrementar sus tasas de éxito y además promover la asociación eficaz entre pequeñas y medianas empresas.

Referencias

- Agulló, Fernando. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*, Número 331, 11-15. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>
- Austin, James E. (2000). *El desafío de la colaboración. Como las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ginebra Serrabou, Xavier. (2000). *Alianzas estratégicas o joint ventures*. México: Themis. Recuperado de <http://metacampus.udgvirtual.udg.mx/metacampus-liferay-portlet/viewFile?id=2637&persistence=AVACursosPersistenceD1316>
- INEGI. (10 de febrero de 2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Lewis, Jordan B. (15 de noviembre de 2018). *Alianzas Estratégicas*. California, Estados Unidos: Entrepreneur Media, Inc. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/257301>
- Cafetería Los Arieles. (15 de febrero de 2019). *Quiénes Somos – Empresa Nayarita*. Tepic, Nayarit, México. Retomado de: <http://www.losarieles.com/Con%C3%B3cenos.html>
- Planellas, Marcel y Urriolagoitia, Lourdes. (2011). *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible. Un ejemplo de colaboración empresa-ONG*. Barcelona, España: El Tinter.
- Universidad Autónoma de Nayarit. (15 de febrero de 2019). *Historia – Demanda Educativa – Retos Sociales*. Nayarit, México. Retomado de: <http://www.uan.edu.mx/>
http://www.uan.edu.mx/d/a/udi/informes/INFORME_2do.pdf
- Universidad Intercontinental. (2010). *Alianzas Estratégicas: Una herramienta de competitividad internacional*. Recuperado de <https://www.academia.edu/17374084/ALIANZAS ESTRATEGICAS PROMEXIC>
- Q

Solución de controversias mediante el Derecho Internacional

Dispute settlement through International Law

Gabriela Guadalupe Escobedo Guerrero

Código ORCID: 0000-0002-0288-1046

Guadalupe Bibiana Benavides Ojeda

IPN-ESCA- UST

Miguel Ángel Alonso Flores

Autor de correspondencia: gabrielaescobedog@ipn.mx

Resumen

Con esta investigación se pretende presentar la sustentabilidad desde la perspectiva del Derecho Económico Internacional en las políticas públicas. Dicho estudio se basó en la estrategia metodológica de tipo cualitativa con base en los documentos legales internacionales que contemplan temas referentes a sustentabilidad. Además, se expone el concepto de sustentabilidad en las políticas públicas.

La interpretación de la legislación internacional se tomó de acuerdo con los principios que rigen la exégesis de las normas jurídicas respecto a la sustentabilidad en las políticas públicas existentes de México y considerando que dicho país es miembro perteneciente a organismos internacionales, además participa en instancias que suscriben acuerdos en el manejo, normas y políticas que involucran a la sustentabilidad, es importante destacar que se ve obligado a la observancia de las mismas. Por lo tanto, se analizan algunas de las acciones de nuestro país en materia de sustentabilidad.

También se analizan las aportaciones de los puntos que afectan la sustentabilidad y que de manera específica en las resoluciones solo se favorece a grandes empresarios y se deja de lado la sustentabilidad y a los recursos naturales. De tal forma que es observable la necesidad de aplicar la normatividad vigente y/o adecuarla, a fin de que respetar el medio ambiente y la naturaleza que es la fuente de vida, procurando a toda costa que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Sustentabilidad, Derecho Económico Internacional, políticas públicas, países emergentes.

Abstract

This research aims to present sustainability from the perspective of international economic law in public policies. This study was based on the qualitative methodological strategy based on international legal documents that contemplate issues related to sustainability. In addition, the concept of sustainability in public policies is exposed.

The interpretation of the international legislation was taken according to the principles that govern the exegesis of the legal norms regarding sustainability in the existing public policies of Mexico and considering that said country is a member belonging to international organizations, it also participates in instances that subscribe management agreements, norms and policies that involve sustainability, it is important to note that it is obliged to comply with them. Therefore, some of the actions of our country in terms of sustainability are analyzed.

The contributions of the points that affect sustainability and that specifically in resolutions only favor large entrepreneurs and leave aside sustainability and natural resources are also analyzed. So that it is observable the need to apply the current regulations or adapt it, in order to respect the environment and the nature that is the source of life, trying at all costs to be sustainable over time.

Keywords: Sustainability, international economic law, public policies, emerging countries.

Introducción

La combinación del enfoque positivo y normativo al analizar la sustentabilidad desde un enfoque jurídico, primero requiere entender cómo funciona el Derecho positivo. Éste es una hipótesis contrastable entre la causa y el efecto del Derecho. Se puede comprobar la verdad de la afirmación debido a que se enuncia el derecho como norma.

Un juicio de valor, no es contrastable, debido a que no es posible rechazarlo con la sola evidencia. Así que se debe explicar en qué consiste el enfoque positivo y normativo para hacer referencia a los beneficios de analizar los temas jurídicos desde ambos enfoques.

La explicación puede ser respaldada por ejemplos con la asociación entre el Derecho Económico Internacional, la noción de sustentabilidad y la política pública. En la actualidad, hablar de la transformación de la cultura y los espacios es un tema altamente controvertido, en razón de que algunos postulan que la propiedad debería asentarse bajo el criterio de que “*ahora todo es de todos*”.

De modo que la sustentabilidad es un criterio válido al considerar espacios y responsabilidades compartidos como

pueden ser la *tierra* o la *contaminación* que no reconocen fronteras; ocasionando en cierto modo que se diluya parte de la soberanía de las naciones, bajo un criterio de gobernanza universal con normas jurídicas que se han firmado entre las naciones miembros, sobretodo en el entendido que son normas jurídicas internacionales.

Consideraciones

Algunos países en vías de desarrollo poseen recursos naturales abundantes como materia prima en bruto: petróleo, gas, plata, cobre y mano de obra muy barata (trabajadores); pero en contraste no poseen capitales, ni medios de producción en uso intensivo de tecnología, entonces prefieren captar las inversiones extranjeras con la tecnología para explotar sus recursos naturales sin el cuidado de preveer que se ocasionará una degradación considerable del medio ambiente por no contar con las regulaciones ambientales suficientes y necesarias.

De forma opuesta, la mayoría de los países desarrollados como la Comunidad Europea (CE) se rige por el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) (*European Commission*); en Estados Unidos de

Norteamérica cuentan con la Agencia de Protección Ambiente (EPA, 2017).

En el caso de México como país emergente se cuenta con la NMX-SAA-14001-IMNC-2004, la cual emite ciertas recomendaciones en materia ambiental con el objetivo de que las empresas procuren el mínimo riesgo y daño ambiental, pero lamentablemente no cuenta con sanciones considerables que exijan su cumplimiento al nivel de los países desarrollados debido a que procura mayor atención a la inversión extranjera directa.

Por otra parte, las normas que gestionan los riesgos ambientales surgieron de la necesidad de vincular el Derecho con la Economía, prueba de esto es la conceptualización de propiedad (Katz; citado MC, 2004):

La relación entre el derecho y la economía tuvo como una de sus cúspides las temáticas relacionadas con el dominio, la explotación y la posesión de los bienes, sobre las que igualmente fue creada toda una serie de sustentaciones que sirvieron de fundamento para constituir la teoría del valor

económico, en la que dicho campo, propio del derecho romano, pasó a sopesar la discusión en un marco más amplio desde los derechos de propiedad y la tenencia. No obstante, se preservó el concepto de que solo bastaba el fundamento jurídico para que reinara cierta armonía en lo económico.

La comparación de los resultados de la aplicación de los diferentes sistemas de responsabilidad para los accidentes ambientales surgidos entre las naciones ya sea unilaterales o bilaterales; llevó a la creación de modelos económicos que se apoyan en una serie de supuestos simplistas con la intención de reflejar la realidad de esa problemática temporal en el mundo.

Así los modelos se relajan para apegarse a la realidad, sin que por ello el modelo deje de funcionar y a la vez, las implicaciones sigan siendo en conjunto, aplicables sobre el tema.

Lo anterior se aprecia al analizar el modelo económico de los accidentes de cualquier índole con el involucramiento de dos sujetos claramente diferenciados:

- *Causantes de los daños.* Aquellos que por su conducta generan un daño a terceras personas.
- *Víctimas de los daños.* Aquellos que sufren daños a consecuencia del comportamiento de los causantes.

Ambos actores son plenamente identificables, pero en un accidente no sólo la víctima sufre los daños, también puede verse afectado el causante; por lo que se razonaría con ese enfoque que ambas partes resultan afectadas.

Al decir que son plenamente identificables, no se hace la referencia a que ciertos agentes son siempre los causantes y otros son siempre las víctimas. En algunos casos como en los accidentes de avión en los cuales se culpa invariablemente a la compañía aérea y en general se considera a los pasajeros como víctimas; en algunos hechos, se ha comprobado que alguno de los pasajeros tuvo que ver de forma directa con la responsabilidad del daño.

Otro ejemplo similar es cuando ocurre un accidente vehicular que implica un atropellamiento, no en todos los casos el

conductor es el causante directo y el peatón una supuesta víctima. Sí se piensa en el caso que un peatón se encuentre paseando a su perro, y el animal agrede a algún otro al caminar por la calle encontrándose cerca del vehículo en movimiento, de forma que se sucite el accidente.

Descrito lo anterior se permite considerar que, en todo caso y de forma invariable existirá una parte causante o responsable y una parte inevitablemente perjudicada, de tal suerte que uno o ambos sufrirán las consecuencias de la acción del otro.

Por tanto, el análisis debe partir de la definición de los distintos sistemas de responsabilidad existentes como:

- Derecho Económico Internacional.
- Noción de sustentabilidad.
- Políticas públicas.

El Derecho Económico Internacional analiza e interpreta las normas jurídicas internacionales que derivan de acuerdos pactados entre las naciones con la finalidad de beneficiar a los firmantes en los procesos productivos, figura 1.

Figura 1. Derecho Económico Internacional (DEI)



Fuente: Leoni, E. (2018).

Los acuerdos pactados se suscriben bajo condiciones específicas y se llevarán a cabo en diversos capítulos del instrumento jurídico encargado del análisis del Derecho Económico Internacional que regula la convergencia de todas las materias como los contratos económicos internacionales suscritos entre particulares, tratados internacionales concluidos entre Estados, ciertas normas estatales de derecho público y las normas producidas en el ámbito de las organizaciones internacionales competentes en la materia incluyendo los mecanismos sobre el arreglo de controversias entre Estados, entre particulares, o entre Estados y particulares.

El objeto del Derecho Económico Internacional requiere valerse tanto del Derecho Internacional como del interno y del Derecho público como del Derecho privado con un intento de sistematización del contenido material y normativo de este derecho que trata de establecer tres grandes grupos encargados de la organización del contenido del Derecho Económico Internacional (DEI) que comprenden:

- El Derecho Internacional del comercio (nuclearizado fundamentalmente en la ordenación del intercambio comercial exterior).
- El Derecho privado mercantil internacional.
- El Derecho Internacional del desarrollo enfocado al ámbito

económico social de los países emergentes.

El Derecho Internacional del desarrollo sirve para la explotación de los recursos naturales que abundan en las naciones emergentes que han permitido a las

grandes potencias destruir el hábitat de humanos de las diversas regiones de la actividad económica y por supuesto también afectan la flora y la fauna, figura 2.

Figura 2. Destrucción de un hábitat derivado de la actividad económica



Fuente: Funari, Ricardo (2017).

Dicha destrucción es consecuencia de la falta de información de los países emergentes al no contar con asesoramiento con los diversos organismos internacionales competentes que, en caso de alguna controversia internacional, pueden acudir en busca de conocimiento y de apoyo en:

- Banco Mundial (BM).
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

- Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Organización Marítima Internacional (IMO).
- Organización Meteorológica Mundial (OMM).
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).
- Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Organización Mundial del Turismo (OMT).
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
- Unión Postal Universal (UPU). (ONU, 2018).

Las naciones en conjunto comenzaron a mostrar su interés en la Sustentabilidad a partir de los principios jurídicos internacionales establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Naciones Unidas, 1987).

En el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, titulado “*Nuestro futuro común*”, numeral 3 se contemplan los siguientes temas:

Parte I. Preocupaciones comunes

1. Un futuro amenazado

2. Hacia el desarrollo duradero
3. El papel de la economía internacional

Parte II. Tareas comunes

4. población y Recursos Humanos
5. Seguridad alimentaria: Sostener las posibilidades latentes
6. Especies y ecosistemas: recursos para el desarrollo
7. Energía: opciones para el medio ambiente y desarrollo
8. La industria: más producción con menos recursos
9. El desafío urbano

Parte III. Esfuerzos comunes

10. Administrar los espacios comunes
11. Paz, seguridad, desarrollo y medio ambiente
12. Hacia la acción común: propuestas para el cambio en las instituciones y las leyes

Anexo 1. Resumen de los principios jurídicos propuestos para la protección del medio ambiente y el desarrollo duradero.

Anexo 2. La Comisión y su labor (ONU, 1987).

Infortunadamente sin importar las recomendaciones derivadas de esta comisión internacional, las empresas

dueñas de los grandes capitales han degradado el ambiente intencionalmente con el único afán de lograr su crecimiento económico incesante y el mayor empobrecimiento de quienes tienen menos, además de tampoco tomar en cuenta la imparable destrucción que le hacen al planeta.

Cabe recalcar que la ONU no ha actuado de forma rigurosa respecto de las naciones industrializadas, ni de las empresas transnacionales y grandes corporativos a dar cumplimiento estricto de estas disposiciones ni para hacer cumplir lo pactado. Un ejemplo de lo anterior se percibe en las Reuniones de las Partes (COP's por sus siglas en inglés). En la cual las dos naciones más grandes comercialmente, es decir, Estados Unidos y China han firmado. En dicho informe se señalaba lo siguiente:

La humanidad tiene la habilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

De acuerdo con Cortés A., 2008:

El término sostenible o sustentable aplicado al desarrollo, es de uso cada vez

como las demás naciones participantes, sin embargo, no se han comprometido realmente ni se han visto obligados a hacerlo con acciones contundentes en pro del cumplimiento de acuerdo con el Protocolo de Kioto para la protección del ambiente y de los recursos de la Tierra.

La sustentabilidad: conceptos básicos y sus acciones

El término Desarrollo Sostenible, perdurable o sustentable se aplica al desarrollo socioeconómico fue expresado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland del año 1987, fruto de los trabajos realizados por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas y creado en la Asamblea de las Naciones Unidas en el año 1983.

Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.
(United Nations, 2008).

más frecuente y extendido en los medios académico y político de todo el mundo, y como es señalado por diversos autores,

ahí reside la fortaleza y la debilidad del concepto establecido. En fortaleza, porque permite que actores sociales e individuos que en el pasado eran incapaces de dialogar constructivamente, ahora, por medio del espacio de encuentro que creó el discurso del desarrollo sostenible, lo hagan y creen consensos en torno al tipo de sociedad a la que aspiran y al tipo de relación que ésta debe establecer con su ambiente.

Debilidad, porque el término desarrollo sostenible suele ser usado de manera tan general, superficial e imprecisa, que puede terminar siendo empleado para definir como sostenibles políticas y prácticas que no responden a una orientación en ese sentido.

Según dicho autor, es necesario definir con exactitud qué se entiende por desarrollo humano, qué se entiende por sostenible y de qué forma se logrará alcanzar y mantener a lo largo del tiempo.

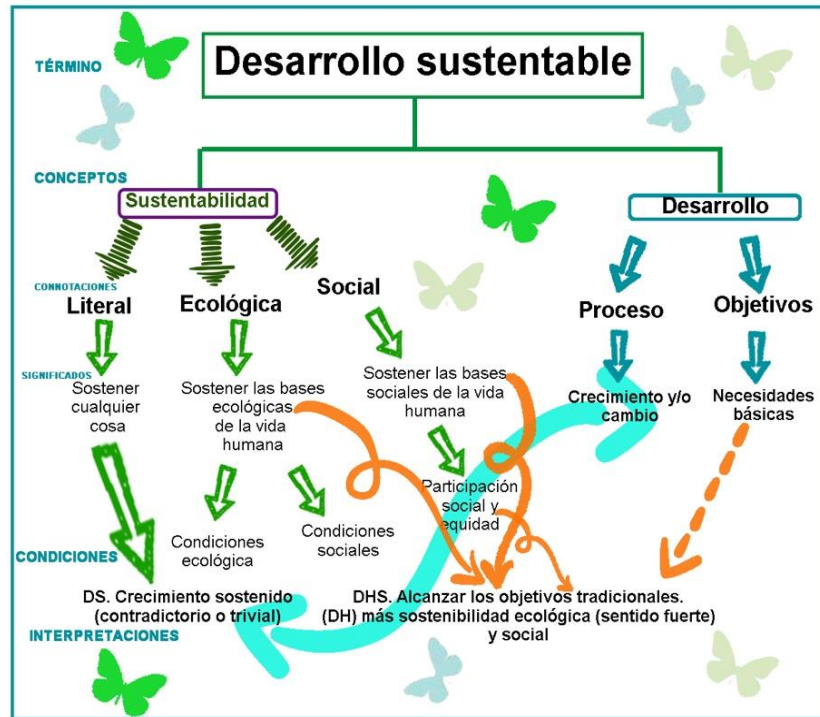
Sólo definiendo estos puntos, la noción de desarrollo sostenible puede tener un impacto efectivo en el establecimiento y orientación de políticas sociales.

También hace una distinción entre las nociones sostenible y sustentable. La primera alude a lo que se mantiene a pesar del transcurrir del tiempo y la segunda se refiere al sustento que se necesita para continuar viviendo y aclara que en inglés ambos términos se fusionan en “*sustainable*”, pero que él prefiere la denominación sustentable con la cual busca aludir más claramente al tipo de contenido que el desarrollo debe de tener.

El desarrollo sustentable se refiere al desarrollo económico caracterizado por el uso eficiente de la tecnología más apropiada en la producción para evitar que se produzca la contaminación o degradación ecológica, y que sea posible la explotación de manera racional sobre los recursos naturales que so renovables y los que no lo son.

Para S. Lélé S., (1991), la unión de los términos desarrollo y sostenible dan lugar a distintas interpretaciones nacidas de los significados y connotaciones que cada uno tienen por separado, figura 3.

Figura 3. La semántica del Desarrollo Sostenible.



Fuente: Lélé (1991).

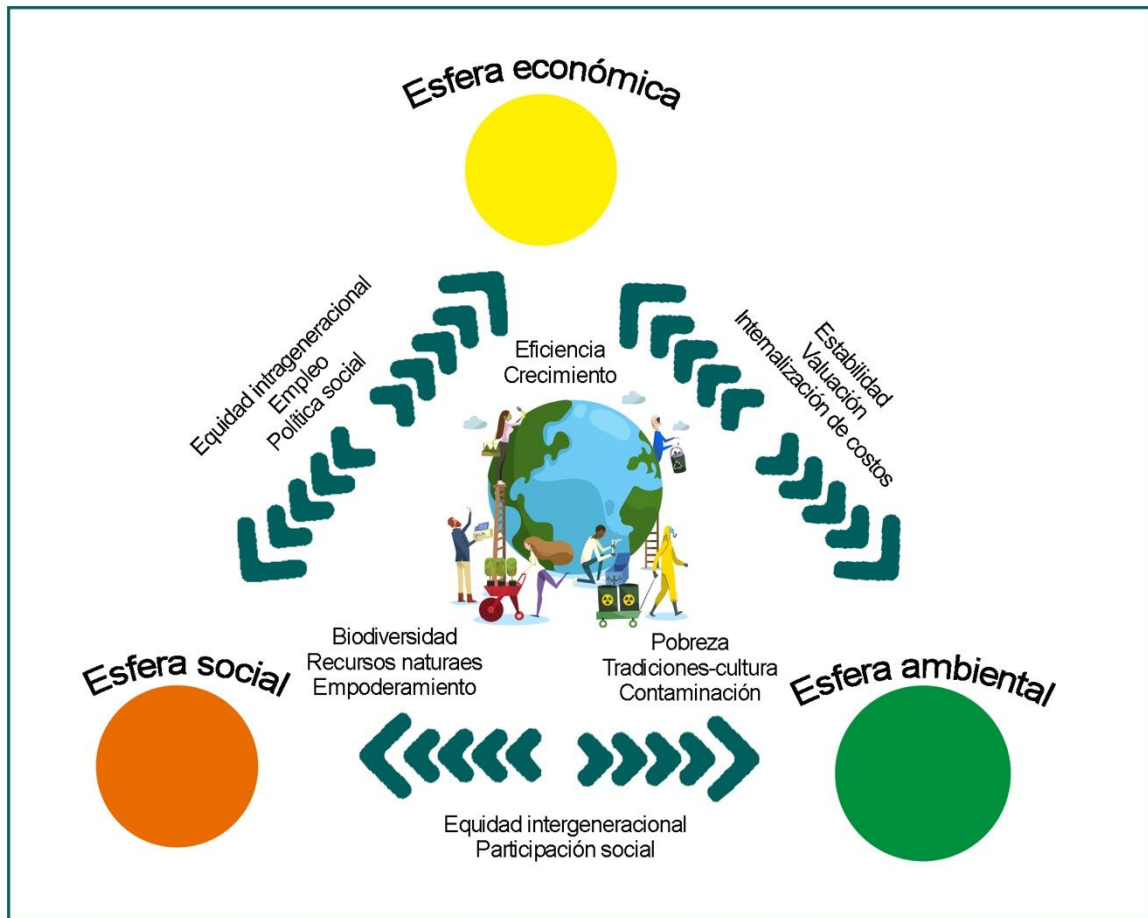
De acuerdo con Cortés, la noción de sustentabilidad hace referencia a la interrelación que guardan tres factores:

- La sustentabilidad ambiental.

- La sostenibilidad social.
- La sostenibilidad económica.

La relación de dichos factores se puede apreciar con claridad en la figura 4.

Figura 4. Elementos del Desarrollo humano sostenible



Fuente: Cortés (2008).

Situación actual del Desarrollo Sustentable

Cuando se habla de Desarrollo Sustentable no se debe entender como algo que trata única y exclusivamente de cuestiones ambientales.

En términos generales, las políticas de desarrollo sustentable afectan las áreas económica, ambiental y social. Varios textos de las Naciones Unidas, incluyendo el Documento Final de la

Cumbre Mundial del año 2005, hacen mención que el Desarrollo Sustentable (DS) consta de tres componentes como sus pilares: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente. Estos componentes son interdependientes y se refuerzan uno al otro.

La Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, en su artículo 1ro., dice que “la diversidad cultural es tan

necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos [...]” (UNESCO, 2001). Se convierte en "una de las raíces del desarrollo entendido no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como un medio para lograr un balance más satisfactorio intelectual, afectivo, moral y espiritual”. Bajo esta perspectiva, la diversidad cultural debe tomarse en cuenta como el cuarto componente que integra el DS.

Pero el concepto de Desarrollo Sustentable es muy reciente. Durante el siglo XIX, existía poco interés por el ambiente. Históricamente, la forma de pensamiento que originó la Revolución Industrial del siglo XIX, enfocó sus criterios esencialmente únicamente visualizando en el crecimiento económico.

En la segunda mitad del siglo XIX, aparecieron algunas modificaciones en el ámbito social, con la aparición de las organizaciones sin fines de lucro y el sindicalismo y en la segunda mitad del siglo XX, los países desarrollados (países del Norte) se dieron cuenta que su prosperidad estaba basada en un uso intensivo de recursos naturales finitos, que se procuraban los aspectos

económicos y sociales pero que se estaban descuidado los ambientales.

Un ejemplo de lo mencionado se presentó a mediados de la década de los 70's, cuando la huella ecológica mundial mostró un excedente de la capacidad biológica que tiene la Tierra para auto-reponerse.

El agotamiento de los recursos naturales (como las materias primas y los combustibles fósiles), la destrucción y fragmentación de los ecosistemas, y la pérdida de diversidad biológica representan puntos críticos cuya desatención reduce la capacidad de resistencia del planeta.

El desarrollo industrial, el agrícola y el urbano son sectores que de forma directa generan contaminación inmediata pero también pospuesta, como la lluvia ácida y los gases de efecto invernadero los cuales contribuyen al cambio climático, también propician la explotación excesiva de los recursos naturales, así como la deforestación de la selva tropical. Esto provoca una pérdida inestimable y en la mayoría de casos irreversible de la diversidad biológica, haciendo referencia a la extinción de las especies de la flora y la fauna.

El uso irracional de los recursos ha

provocado el agotamiento de los combustibles fósiles y de las materias primas. Esto hace inminente el próximo agotamiento de sustancias como el petróleo, el gas y de algunas otras más que son utilizadas en tantas actividades económicas y comerciales, además de muchos otros recursos naturales vitales como lo es el agua.

Las personas que viven en condiciones de pobreza son lamentablemente las que más sufren derivado de las crisis ecológicas y climáticas puesto que tienen menos alternativas de protección ante estas. En los países en vías de desarrollo, existe un legítimo deseo por el crecimiento hacia un estado de prosperidad y abundancia.

Si estos países tomaran un modelo similar a los países desarrollados se propiciaría una degradación acelerada de la biosfera. Es decir, si todas las naciones del mundo adoptaran el modo de vida americano (EU representa 7% de la población mundial, pero es el consumidor de casi la cuarta parte de los recursos totales del planeta), entonces se requerirían los

recursos de cinco a seis planetas iguales a la Tierra para la sobrevivencia de la población global.

Factores para propiciar el Desarrollo Sustentable

Alonso, E. (2005) propone lo siguiente para aminorar el deterioro ambiental:

[...] el deterioro ambiental obliga a replantear las pautas de desarrollo de las ciudades, de tal manera que la planificación urbana no responda sólo a los mandatos del mercado, sino esencialmente a consideraciones medioambientales y sociales que deberán retroalimentarse mutuamente para construir sociedades más sanas, abiertas y equitativas, donde el resultado sea una mejor calidad de vida para los habitantes actuales y las generaciones futuras.

Para este replanteamiento, Alonso considera tres factores básicos del Desarrollo Sustentable (DS), figura 5.

Figura 5. Factores básicos del Desarrollo Sustentable



Fuente: Rogers, R. (2000).

Rogers, R. (2000), en su libro *Ciudades para un pequeño planeta*, respecto del urbanismo, propone lo siguiente:

[...] un urbanismo compacto y entrelazado en el que la función única y el predominio del automóvil desaparezcan, donde los espacios públicos equilibrados funcionen a favor del peatón y de la vida comunitaria. Esta ciudad compacta crece alrededor de centros urbanos con

actividad mixta, constituyéndose en focos en torno a los que crecen los barrios con parques y espacios públicos, donde se realiza toda una variedad de actividades tanto públicas como privadas. Así, la ciudad constituye una red de barrios equilibrados, conectados por sistemas de transporte público de tipo ecológico.

En las figuras 6 y 7 se representa cómo se modifica la dinámica de las ciudades con la propuesta urbanística de Rogers.

Figura 6. La función única por actividades conduce a una mayor dependencia del transporte privado



Fuente: Alonso E. (2008).

Figura 7. Los nodos compactados reducen desplazamientos y permiten trayectos a pie o en bicicleta



Fuente: Alonso E. (2008).

Según Marengo, C. (2004), un territorio es modelado y producido por una dinámica social que refleja sus cambios y determinaciones económicas, políticas y culturales que se presentan en el sitio.

Desde la perspectiva de la planificación territorial tradicional, el territorio se define como el ámbito espacial de un sistema de relaciones sociales particularizadas, resultado de tres instancias simultáneas: la físico-espacial, es decir, el sustrato donde se localiza el conjunto de las actividades; la organizacional o social, que comprende desde la población hasta las instituciones; y la económica, que involucra todas las relaciones y las acciones que tienen por finalidad la reproducción material de la sociedad y que constituyen un punto de articulación entre esta y el medio físico.

La noción del aspecto social de un territorio para lograr un Desarrollo Sustentable sería retomada en el Principio 3 de la Declaración de Río (1992):

El ámbito del desarrollo sustentable puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación

entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

La reflexión de Marengo sobre la planificación territorial implica que un ámbito espacial se conforma de acuerdo con una posición económica: quienes más tienen viven en lugares más privilegiados y quienes menos tienen viven en lugares con grandes desventajas en temas de seguridad, transporte deficiente y fuera de los alcances para destruir más rápido el planeta.

Las necesidades de la sociedad como alimentación, vivienda, ropa y trabajo deben ser satisfechas. Si la pobreza se convierte en algo habitual, el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluyendo las ecológicas. El desarrollo y el bienestar social están limitados por el nivel tecnológico, los recursos naturales y la capacidad del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana y su huella ecológica.

Por tanto, se hace necesaria la mejora de la tecnología y de la organización social para que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo tiempo que es afectado por las actividades humanas.

El crecimiento de la sociedad, mediante el Desarrollo Sustentable, es requerido ya que la humanidad cuenta con recursos naturales limitados y, por tanto, que son susceptibles de agotamiento; una creciente actividad económica sin otro objetivo más que el beneficio económico puede producir, tanto a escala local como a escala global, problemas ambientales graves e irreversibles.

Si tomamos en cuenta lo que propone Rogers (2000):

[...] el concepto de ciudad sostenible reconoce que las ciudades deben responder a determinados objetivos sociales, medioambientales, políticos y culturales, así como físicos y económicos. Se trata de un organismo dinámico tan complejo como la propia sociedad, y lo suficientemente sensible como para reaccionar debidamente ante los cambios.

Alonso, E. (2005) menciona siete distintas facetas por las cuales pasa una ciudad sostenible:

- *Es justa*. Debido a la distribución equilibrada de satisfactores y a que “todos sus habitantes se sientan partícipes de su gobierno”. (Rogers,

R., 2000).

- *Es bella*. Pues la imaginación y el espíritu estarán estimulados artísticamente.
- *Es creativa*. Debido a que sus habitantes responderán rápidamente ante los cambios, poniendo en juego su potencial con amplitud de miras y sin miedo a la experimentación.
- *Es ecológica*. Pues reducirá al mínimo su impacto ambiental, propiciará el uso seguro y eficiente de sus recursos y procurará el equilibrio entre construcción y paisaje.
- *Favorece el contacto*. Debido a que favorece las actividades comunitarias en virtud de la distribución del espacio público y a que propicia la comunicación interpersonal y remota.
- *Es compacta y policéntrica*. Procura la protección de su entorno natural e integra a su comunidad, optimizando su proximidad.
- *Es diversa*. “En donde el grado de diversidad de actividades solapadas anime, inspire y promueva una comunidad humana vital y dinámica” (Rogers, R., 2000).

En cuanto al manejo sustentable de los

recursos en una ciudad sustentable, Alonso (Rogers, R., 2000) propone considerar lo siguiente:

- Ahorro de energía a través de la aplicación de sistemas pasivos y suficiente iluminación natural.
- Captación, almacenamiento y reutilización de aguas pluviales.
- Tratamiento y reutilización de aguas jabonosas.
- Plantas para el tratamiento y reutilización de aguas negras.
- Uso productivo de la basura.

El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales para generaciones presentes y futuras. (Cortés, A., 2008).

La urbanidad es tan complicada en razón de que hay aglomeración de razas y las culturas mezclan sus usos y costumbres, pero sobre todo en las zonas urbanas, la vida es tan agitada que no se dispone de tiempo para percibir lo que ocurre alrededor; en muchas ocasiones, se pierde la noción de la belleza de la creación; la mayoría de las personas no atiende ni escucha el canto de las aves, es más, pasan por alto si cruzan volando aves.

Pocas personas aprecian el aroma de las flores o la belleza de estas, si es que las

hay en las grandes ciudades. La dinámica social propicia que todos corran al trabajo, a la escuela, a la multitud de actividades necesarias para posibilitar una vida que solventa cualquier tipo de gasto, ya sea pequeño, mediano o grande.

La necesidad de trasladarse, en muchas ocasiones, distancias largas mediante los transportes públicos, propicia que se vaya perdiendo la seguridad y la libertad para caminar de forma libre; cada vez más se percibe con mayor intensidad y constancia el miedo en las calles y avenidas.

Estudio de caso

Daño en ecosistemas del Golfo de México por el hundimiento de la plataforma petrolífera *Deepwater Horizon*

Uno de los mayores desastres ecológicos registrados en la historia fue el que se suscitó entre el 20 y 22 de abril de 2010. La plataforma *Deepwater Horizon* de la *British Petroleum*, ubicada en aguas del norte Golfo de México, frente a las costas de Louisiana presentó una falla que provocó una explosión y su posterior hundimiento.

Como consecuencia se derramaron entre 780 millones y 900 millones de litros de petróleo. Este derrame afectó 1 773 km

de costa. Sin embargo, la mayor afectación sucedió en el lecho marino dado que el derrame se presentó a 1500 m

de profundidad; se estima que todavía permanezcan sedimentados en el fondo 37 millones de litros de petróleo, figura 8.

Figura 8. Contaminación del océano por productos petrolíferos



Fuente: BBC Mundo (2010).

Once trabajadores murieron en el incidente. La estructura se mantuvo ardiendo por dos días hasta su colapso y hundimiento. Además del derrame y, para ocultar la mancha de petróleo, se vertieron 7 millones de litros de un

dispersante que en grandes cantidades puede resultar muy tóxico. Cabe aclarar que la toxicidad de la mezcla de este dispersante y el petróleo es 52 veces más intensa que si ambas sustancias estuviesen separadas, figura 9.

Figura 9. El pozo petrolero sobre la plataforma estuvo derramando petróleo al mar durante más de tres meses



Fuente: Ocean Futures Society (2010).

Los daños fueron inmediatos en varios aspectos, en los ecosistemas, en la producción de alimento proveniente del mar, en el turismo, en la salud humana, entre otras áreas; los efectos de este desastre ecológico continúan percibiéndose hasta la actualidad.

Las afectaciones fueron devastadoras en los humedales costeros y en los

ecosistemas de los fondos marinos (bentónicos). En escasos treinta días, las costas de los estados del sur de la Unión americana, Texas, Alabama, Louisiana, Mississippi y Florida se vieron severamente afectadas: más de 1 600 km de costa cubierta por el crudo, figura 10.

Figura 10. Muchas de los intentos por controlar y aminorar los impactos del derrame, antes de lograr su cometido, provocaron otros daños



Fuente: Ocean Futures Society (2010).

Condiciones naturales del Golfo de México

El Golfo de México es considerado como un mar semicerrado. Esto implica que cualquier alteración en calidad o intensidad en sus componentes afecte al sistema; su dinámica y sus procesos biológicos interactúan de manera muy profunda.

En promedio, la zona cuenta con 5 millones de acres (poco más de 2 millones de hectáreas) de humedales. Estos humedales son el hábitat de más de

más de 400 especies de aves, algunas en riesgo de extinción; también son lugar para la crianza de peces e invertebrados.

Las aves. La zona mantiene una gran diversidad de especies de aves marinas, acuáticas y terrestres. Existen 32 especies están catalogadas en la legislación mexicana bajo la NOM-059-ECOL-2001, de las cuales 18 tienen protección especial, 14 especies amenazadas o en peligro de extinción. La

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) considera siete especies con algún tipo de riesgo.

Mamíferos marinos. En este mar, se ha registrado la presencia de 29 especies de mamíferos marinos: 28 de cetáceos (delfines y ballenas) y 1 de sirenios (manatí).

Las tortugas. Se han registrado al menos cinco especies de tortugas marinas en el Golfo de México: la tortuga blanca, la caguama, la carey, la lora y la laúd.

Peces y moluscos. En el Golfo de México existen gran cantidad de especies de peces, muchos de estos migratorios como la sierra, el atún aleta amarilla, tiburones y mantarrayas.

Efectos del derrame de petróleo en el Golfo de México

Todavía no se dimensiona con exactitud los efectos a nivel biológico, económico y sanitario de este desastre, pero hubo consecuencias inmediatas y que perduran. En la zona norte del Golfo de México, produce 80 % de las ostras, 69% de los

camarones y 26% del cangrejo azul que se consume en los Estados Unidos de América. Poco tiempo después del desastre, la pesca se cerró; el turismo y la recreación se vieron fuertemente afectados. Las personas que dependían de la producción de la industria marina del Golfo de México, como los pescadores y trabajadores de la industria turística y restaurantera fueron económicamente abatidos. Solamente en el estado de Louisiana se perdieron 12 000 empleos como consecuencia de este desastre.

Debido a la toxicidad del hidrocarburo y a que provoca disminución del oxígeno en el agua. El área del derrame afectó a más de 8000 especies, entre aves, peces, moluscos, crustáceos, mamíferos marinos y tortugas.

En los meses posteriores al derrame, se encontraron en las costas del Golfo de México, aves manchadas de petróleo y delfines encallados en tierra; además de malformaciones y afectaciones en otros seres vivos como cangrejos sin tenazas, camarones con ausencia de ojos, peces con lesiones y tumoraciones en sus cuerpos.

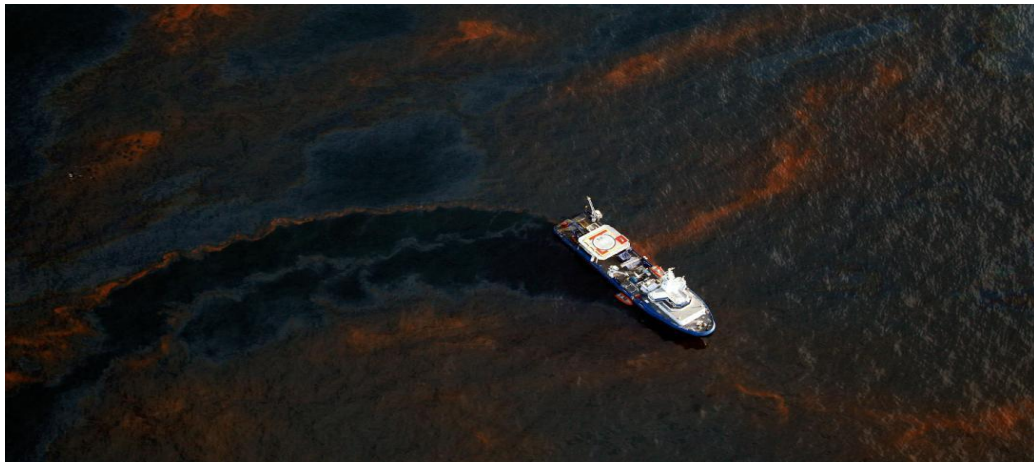
En estudios recientes, se ha encontrado que varias especies de mamíferos marinos aumentaron sus niveles de mortandad

debido al derrame; el contacto de estos seres con el hidrocarburo parece provocar deficiencias en su sistema inmunitario y enfermedades respiratorias y afectaciones de pulmón.

También se han encontrado evidencias de anomalías hormonales que afecten a

la reproducción de estas especies. Estudios en peces han dado indicios de que el dispersante pudo haber provocado anomalías en los corazones de estos animales, que pueden propiciar paros cardíacos repentinos, figura 11.

Figura 11. Se han encontrado capas de alquitrán depositados en el fondo marino del Golfo de México, se estima en 12 mil toneladas de crudo. Esto ha afectado a los corales y algunas otras especies del fondo marino frío



Fuente: *Ocean Futures Society* (2010).

Debido a la dinámica de la cadena alimentaria, es difícil determinar la magnitud de la afectación, pero es evidente que los animales contaminados contaminarán, a su vez, a sus depredadores y finalmente al ser humano. Pero las afectaciones en la salud humana no solo se presentarían por el consumo de animales contaminados. Algunos

informes médicos publicados en el *American Journal of Medicine* señalan afectaciones en la salud de aquellos trabajadores que intervinieron en la limpieza de las costas contaminadas; síntomas como jaqueca, dificultad en la respiración, lesiones cutáneas y tos; además de una propensión a desarrollar

cáncer de hígado y pulmón, leucemia, entre otros padecimientos.

Acciones tomadas ante el desastre

Justo después de la explosión y hundimiento de la plataforma, se empleó maquinaria con tecnología de punta para evitar que siguiera fluyendo crudo desde el pozo. Sin embargo, fue una tarea que demoró mucho, más de tres meses, debido a la falta de eficacia de esta tecnología, lo que evidenció que no había las suficientes medidas de seguridad y prevención.

Para evitar que las corrientes marinas y el viento arrastraran la mancha de petróleo, se empleó un dispersor de petróleo que se encarga de hacer grumos y fragmentar en gotas el petróleo para decantarlo en el fondo marino. El dispersor que fue empleado es el Corexit producido por *Nalco Holding Company*, empresa asociada a *British Petroleum* y a la petrolera Exxon, asegura en sus informes que la toxicidad en humanos es baja. Sin embargo, no hay estudios de toxicidad que lo avalen.

La Agencia de Protección al Ambiente (EPA) afirma que este compuesto puede ser peligroso y causar daños en sangre, hígado y riñones. Esta sustancia puede ser

bioacumulable, es decir, que se deposita en los tejidos de algunos organismos y, por ende, prolonga su toxicidad en otros organismos dentro de la cadena alimentaria.

Cuando ocurrió el desastre del Golfo de México, la EPA advirtió a la petrolera responsable y exigió que cambiara de dispersante debido a su toxicidad; sin embargo, *British Petroleum* siguió usándolo.

Las sanciones a la petrolera BP por el desastre

En 2015, la petrolera *British Petroleum* se declaró culpable de 14 cargos criminales que se le imputaron después del desastre del Golfo de México. La empresa pagó una indemnización al gobierno de los Estados Unidos de América 4 500 millones de dólares.

Dentro de los cargos criminales, se determinaron 11 por negligencia y fallas en la seguridad en la extracción de petróleo. La petrolera admitió una mala interpretación de sus pruebas de seguridad. La empresa ha destinado más 14 000 millones de dólares para la limpieza del Golfo de México y 20 000 millones de dólares como indemnización para los afectados.

En 2013, México demandó a la petrolera BP por los daños ocasionados por el derrame del Golfo de México. La empresa indemnizó a México con 25.5 millones de pesos para que se desistiera de la demanda. Una suma muy inferior a la que se pagó a los Estados Unidos de América.

El desastre ecológico, económico y humano provocado por la Petrolera BP y las acciones posteriores, deben permitir, por un lado, vislumbrar y determinar las responsabilidades que las grandes

empresas y los grandes capitales deben tener con el entorno en donde desarrollan sus actividades, tanto en temas de seguridad y prevención de desastres como en capacidad de reacción, contención y reparación de daños en caso de que estos ocurran. En muchos casos, como el presente, los daños son difíciles de cuantificar y de reparar ya que sus consecuencias permanecerán por mucho tiempo dentro de los ecosistemas generando daños diversos, figura 12.

Figura 12. Ecosistemas dañados por productos petrolíferos



Fuente: BBC Mundo (2011).

Conclusiones

Una vez analizado el Derecho Económico Internacional (DEI) y su relación con la sustentabilidad en cuanto a políticas públicas, se da por conclusión que aun cuando ya existen regulaciones a nivel internacional para la protección del medio ambiente y el uso responsable de los recursos naturales y ambientales, estas por desgracia no son de carácter obligatorio y tendenciosamente se encuentran enfocadas a la protección de los derechos de las naciones grandes industrialmente hablando, así como a los grandes corporativos transnacionales, quienes manejan en algunos casos un flujo económico superior al que algunos países económicamente fuertes emplean.

Dichos corporativos y firmas internacionales muchas veces logran evadir la responsabilidad derivada de los paraísos de rentabilidad en los que se han convertido algunas naciones empobrecidas y que buscan la IED. Por tal motivo, estos países no solo devalúan sus recursos naturales, sino que además abaratan y exprimen los sueldos de los trabajadores con el fin de elevar la rentabilidad para las empresas. Por otro lado, es comprensible que los países en

vías de desarrollo prevean un abaratamiento de los sueldos, justificando esta medida en la bajo el concepto de la “creación de empleos dignos”.

El fenómeno denominado “*externalidad*” permite que los grandes corporativos busquen la rentabilidad a costa de quienes carecen de procesos industriales y avances notorios en uso intensivo de tecnología.

Es importante resaltar que la consideración acerca de la creación de beneficios al corto plazo, como nuevos empleos y puestos de trabajo, así como la entrada de divisas, se termina convirtiendo al mediano plazo en una desventaja clara si los recursos naturales son abarataados y si no se prevé la escasez o extinción de estos mismos.

Lo anterior se demostraría al transcurrir del tiempo con los años, cuando algunos países ya empobrecidos hayan agotado todos sus recursos naturales derivado de la sobreexplotación y contaminación propiciada de los procesos industriales y que, en consecuencia, se vean afectados incluso en temas de salud en cuanto a sus habitantes y en sus medios de supervivencia.

Referencias

- Alandete, D. (2015). *BP se declara culpable del vertido en el Golfo de México y pagará 3.500 millones*. Actualidad. El país Internacional. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de https://elpais.com/internacional/2012/11/15/actualidad/1353004782_450930.html
- Alonso, E. (2008). *Ciudades sustentables*. Episteme. 2 (5). Recuperado en 2008 de <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero4-05/>
- Arcos, G. (2010). *Derrame petrolero en el Golfo de México y sus consecuencias en Tamaulipas*. CienciaUAT 5 (1). Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Pp. 8-11.
- Bustillo, L. y Martínez, J. (2008). *Enfoques del desarrollo sustentable*. Interciencia 44 (6). Recuperado en 2008 de http://www.interciencia.org/v33_05/389.pdf
- Cortés, A. (2008). *Desarrollo Sustentable, pobreza y calidad de vida*. Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado en 2008 de www.una.ac.cr/ambi/Ambientico/92/cortes2.jpg
- Cousteau, J. (2015). *Derrame de petróleo del Deepwater Horizon: 56 años de secuelas*. Jean-Michel Cousteau's Ocean Futures Society. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <http://www.oceanfutures.org/news/blog/Derrame-de-petroleo-del-Deepwater-Horizon-5-anos-de-secuelas>
- Da Cruz, J. (2018). *Análisis ambiental*. Ambiental.net. Centro Latino Americano Ecología Social. Consultado en septiembre de 2008 de <http://www.ambiental.net/opinion/DaCruzIndicadoresSustentabilidad.htm>
- El Universal (2018). *Derrame de petróleo en Golfo de México dañó el sistema sensorial de las rayas*. Ciencia y salud. El Universal. México. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://www.eluniversal.com.mx/ciencia-y-salud/derrame-de-petroleo-en-golfo-de-mexico-dano-el-sistema-sensorial-de-las-rayas>
- EPA (2017). *Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos*. EPA. Recuperado el 12 de julio de 2019 de <https://espanol.epa.gov/>
- European Commission. (s.f.). *Esquema de gestión y auditoría ecológica*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
- Lélé, S. (1991). *Sustainable Development: A Critical Review*. World Development 19 (6).

- M.C. (2004). *Las políticas urbanas: desafíos y contradicciones*. CLACSO: Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 19 de agosto de 2019, disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100930124923/10p4art2.pdf>
- Naciones Unidas (1992). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado en 2008 de <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/riodeclaration.htm>
- Naciones Unidas. (1987). *Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente*. Naciones Unidas, Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado el 1 de Julio de 2019 de http://www.ecominga.uqam.ca/pdf/bibliographie/guide_lecture_1/cmmad-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Naciones Unidas (s.f.) *United Nations-World Commission on Environment and Development. Our Common Future, From One Earth to One World*. United Nations documents Recuperado en 2008 de <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>
- Narváez, M. (2017). *El frágil ecosistema del golfo de México*. CienciaMx Noticias. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <http://cienciamx.com/index.php/ciencia/ambiente/15393-fragil-ecosistema-golfo-mexico>
- Ocaranza, C. (2018). *México aceptó pago mínimo y retiró demanda contra British Petroleum*. Semanario Proceso. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://www.proceso.com.mx/552908/mexico-acepto-pago-minimo-y-retiro-demanda-contra-british-petroleum>
- ONU (1987). *Informe de la Comisión Brundtland sobre Medio Ambiente y desarrollo*. Recuperado el 19 de agosto de 2019 de http://www.ecominga.uqam.ca/pdf/bibliographie/guide_lecture_1/cmmad-informe-comision-brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- ONU (2018). *Biblioteca*. Recuperado el 19 de agosto de 2019 de <http://ask.un.org/es/faq/228071>
- UNESCO (2018). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. Recuperado en marzo de 2018 de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Modelo de negocio para crear competencias empresariales

Business model to create business skills

María del Rocío Martínez López

IPN-CICS-UST

Antonina Galván Fernández

UAM-Iztapalapa

ORCID: 0000-0002-0146-4064

Antonio Uribe Méndez

IPN-ESCA- UST

Autor de correspondencia: mdrmartinez@ipn.mx

Resumen

La presente investigación propone un modelo de negocio que genere competencias empresariales, mediante el método cualitativo para el desarrollo y contexto de las microempresas en México atendiendo el sector de servicios odontológicos con el objetivo de conocer sus características y problemáticas.

Además, se pretende analizar el impacto del sector en el desarrollo económico del país y observar el desarrollo del concepto de modelo de negocio integrando los conceptos de competencias empresariales y competitividad.

Palabras clave: microempresas, modelo de negocio, competencias empresariales, competitividad.

Abstract

This research proposes a business model for microenterprises of the dental health services sector in Mexico, in order to be able to generate business skills, through the qualitative method for the development and context of microenterprises in Mexico and in a way Particular of the Dental Services Sector in Mexico with the objective of knowing the particularities of this sector and the problems they face, in addition to the impact on the economic development of the country, and the development of the Business Model concept, integrating the most relevant aspects of the which also serve as elements to carry out the research, also addresses issues of business skills and competitiveness.

Keywords: microenterprises, business model, business competencies, competitiveness.

Introducción

El presente artículo integra un modelo de negocio para microempresas de servicios de salud odontológica que en función de la ventajosa aplicación, se podrá participar competencias empresariales.

Se apoya en una metodología que fundamenta una propuesta viable, la cual se desarrolla abordando la problemática de este sector de microempresas para validar o invalidar la inferencia de trabajo del proyecto de investigación: *El modelo de negocio de las microempresas del sector de servicios de salud odontológica en función de su aplicación, estará en posibilidades de generar competencias empresariales de dichas empresas y promoverá su competitividad.*

Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el ecosistema productivo porque representan 99% de las empresas de América Latina y el Caribe y generan 67% del empleo de la región. (BID, 2017).

En el contexto de México, 97.6% son microempresas de las cuales 75.4% concentran el personal ocupado total y presentan diversas problemáticas que limitan el crecimiento de este tipo de empresas como desconocimiento de los programas de promoción y apoyo federal;

falta de información y nula participación en cadenas productivas, además no son sujetos de créditos por no contar con registros contables; de igual forma comentan que no crecen debido a la competencia informal, también a la baja demanda de sus productos; exceso de trámites; baja calidad de sus materias primas; mano de obra e infraestructura; desconocimiento del cálculo de impuestos; costos de energía y falta de personal adecuado INEGI-ENAPROCE, 2015.

La presente investigación se centra en las microempresas que prestan servicios de salud odontológica denominados Consultorios dentales y muestra que la falta de un modelo de negocio que promueva el desarrollo de competencias empresariales provoca la poca permanencia de estas unidades de negocio, así como la pérdida de empleos y la disminución del desarrollo económico del país.

Por lo tanto, el eje rector de este modelo de negocio para microempresas del sector de servicios de salud odontológica se sitúa en la integración de un instrumento que dé apoyo a las empresas que les permita visualizar el entorno externo e interno que se involucra

en la puesta en marcha de una organización en el rubro y sean capaces de tomar las decisiones pertinentes con el fin de propiciar las competencias empresariales, a favor de generar una propuesta de valor competitiva para sus pacientes.

El modelo de negocio para microempresas de servicios de salud odontológica propone una metodología para los egresados, profesionales y/o especialistas del área de salud odontológica interesados en la generación de una microempresa de servicios odontológicos, contemplando elementos de la generación de empresas como el diseño de los productos o servicios que brinda la organización como la forma más adecuada de comunicarse con los pacientes, el funcionamiento de los procesos y procedimientos involucrados en la prestación del servicio odontológico, la propuesta de valor del consultorio dental, el segmento de población a quien se dirige, así como el capital humano, los recursos materiales, financieros y la infraestructura necesaria para la puesta en marcha de una clínica o consultorio odontológico, así como la normatividad requerida para este tipo de

negocio cumplir y las posibles fuentes de financiamiento para el mismo.

“Lo que caracteriza al hombre de ciencia no es la posesión del conocimiento o de verdades irrefutables, sino la búsqueda desinteresada e incesante de la verdad”.

Karl Popper

Antecedentes

Las microempresas son fundamentales para el ecosistema productivo porque representan 99% de las empresas de América Latina y el Caribe genera 67% del empleo en dicha área económica. Sin embargo, las empresas se enfrentan a algunos problemas comunes como la desconexión con los mercados, la falta de oportunidades de financiamiento, la dificultad en encontrar contactos confiables.

De modo que las Pymes son las verdaderas generadoras de progreso para sus países porque movilizan los recursos que impulsan las economías con una actitud de innovación e introducen al mercado nuevas tecnologías con ideas que crean empleos y distribuyen la riqueza. (BID, 2017)

En México, 97.6% de las empresas pertenecen al sector de microempresas: 75.4% concentran el personal ocupado

total, seguidas por las empresas pequeñas con 13.5% y las medianas que representan 11.1%. (ENAPROCE, 2015)

En dichas empresas existen diversas problemáticas que limitan su crecimiento de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, cerca del 85.7% de ellas reportan que es debido a su desconocimiento de los programas de promoción y apoyo federal.

Durante el periodo de 2013–2014 únicamente 73.5% de las empresas pequeñas y 72.4% de las medianas no participaron en cadenas productivas debido a la falta de información.

Además 9.2% de las empresas pequeñas reportan falta de crédito, 14.9% refiere pérdidas con la competencia informal, 11.7% presenta baja demanda de sus productos, 24.4% considera que existen trámites excesivos e impuestos altos, 15.5% reportan otros problemas como baja calidad de sus materias primas, mano de obra e infraestructura, además de cálculo de impuestos, costos de energía y falta de personal adecuado. INEGI–ENAPROCE, 2015

Dentro del rubro de microempresas de servicios, se encuentran los consultorios o

clínicas que brindan servicios de salud odontológica a la población, también con una problemática identificada.

El principal origen de las alteraciones que ha sufrido el mercado ha sido el crecimiento desorbitado de la oferta de servicios dentales. La pérdida de poder de mercado de los dentistas ha animado la entrada de inversores ajenos a la odontología–estomatología. Las compañías aseguradoras, así como las grandes cadenas de franquicias dentales, acentúan aún más los problemas del mercado de servicios dentales. (Domínguez & Stoyanova, 2008).

La estrategia principal de las franquicias es conseguir que los productos sean homogéneos proporcionando al consumidor certidumbre sobre su consumo, lo cual permite ahorrar en costos de búsqueda, tan importantes para los demandantes de los servicios dentales. Cabe resaltar que no se pueden estandarizar los tratamientos dentales debido a que cada paciente es muy diferente, y por lo tanto cada tratamiento es individual. (Domínguez & Stoyanova, 2008)

Ante la escasez de medidas de regulación estas organizaciones imponen fuertes descuentos a modo de sistemas de

financiación en la mayoría de los productos con estrategias de precio gancho en el caso de las franquicias, sistemas que debilita la competencia y alientan la realización de tratamientos de escasa calidad y mala praxis. (Domínguez & Stoyanova, 2008)

En 2000 existían 89 036 odontólogos de los cuales solo se tienen registrados 64 408 consultorios dentales en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), por lo que una gran cantidad de odontólogos se encuentra bajo el esquema de la informalidad (CONAMED, 2013).

De igual forma, se puede comentar que este sector de empresas, se ve afectado por altos costos en materiales dentales, altos costos inmobiliarios, alquiler de oficinas o espacios dedicados a la atención dental, así como el pago de honorarios del personal, además de presentar problemas para instalar un consultorio dental debido a que desconocen los permisos, el lugar indicado y la gestión administrativa necesaria ante las instituciones correspondientes para esta actividad (Dental Perfect Report., 2018).

Asimismo, se han creado muchas cadenas o franquicias dentales que compiten con las microempresas del sector

odontológico, de igual forma reportan que existen un alto número de egresados de la licenciatura en Odontología, lo que incrementa la competencia laboral y es en este escenario, donde las cadenas de servicios odontológicos contratan recién egresados como mano de obra en una modalidad de trabajo por obra determinada, sin prestaciones laborales y solo de forma limitada.

Por lo tanto, la propuesta de la investigación es: ¿La falta de un modelo de negocio obstruye el desarrollo de las microempresas del sector de servicios de salud odontológica, limitando sus posibilidades de generar competencias empresariales?

Justificación

En 2015, el INEGI reportó que la Ciudad de México tenía 8 918 653 habitantes con un segmento de 4 687 003 mujeres y 4 231 650 hombres. Existen en el mercado 9.1 odontólogos para cada 100 mil habitantes en la ciudad, de igual forma se tienen registrados en el INEGI a 6 912 consultorios privados y 51 consultorios públicos.

Es bien sabido que en México se establecen saturadas las áreas de Odontología y medicina en la publicación denominada *Los géneros en la Educación*

Superior en México, se concluye que se deben buscar nuevas oportunidades para que los jóvenes encuentren trabajos relacionados con su profesión. En 2003 por cada espacio laboral en el área de la salud, existían 2.5 candidatos a ocuparla. De 654 mil profesionales en Odontología, Ciencias Biomédicas, Medicina, Nutrición cerca de 126 mil profesionales equivalentes al 18%, no ejercerán su carrera y solo 83 mil (15%) se integrará al Sistema nacional de Salud del Estado. (Barquero Arce, 2010)

Así que comenta (Barquero Arce, 2010) [...] se deben de realizar cambios en los programas de Odontología donde el egresado tenga un perfil más social y preventivo, en salud ocupacional, administración en salud para dar un nuevo mercado laboral que permita al odontólogo ser vanguardista en todo campo de la salud. Evitemos el subempleo como práctica ordinaria en los profesionales en Odontología,

capacitándonos en Administración y derechos laborales [...].

Se pretende ser referente para los interesados (alumnos, egresados y profesionales del área de salud odontológica) en crear una microempresa de servicios odontológicos y promover la generación de empresas y el autoempleo.

Horizonte temporal y espacial

La presente investigación se desarrolló en el periodo comprendido del marzo de 2017 a octubre de 2018 en la alcaldía Miguel Hidalgo perteneciente a la Ciudad de México, donde se llevó a cabo la revisión detallada de las microempresas que brindan servicios odontológicos, y se diseñó una propuesta de Modelo de negocio que de acuerdo con el grado de aplicación estará en posibilidades de la generación de competencias empresariales de este sector de empresas en el mercado, figura 1.

Figura 1. Mapa de la Delegación Miguel Hidalgo, Ciudad de México



Fuente: *México en cifras*, (INEGI, 2018).

Se presentan algunos datos sociodemográficos de la Alcaldía Miguel Hidalgo, tabla 1.

Tabla 1. Datos socio-demográficos de la Alcaldía Miguel Hidalgo en 2015

Coordenadas	19° 24' N -99° 0' O
Altitud	2,2,50 msnm
Población total hombres (Número de personas), 2010	172,667
Población total mujeres (Número de personas), 2010	200,222
Grado promedio de escolaridad 15 años y más	13 años
Personal ocupado por unidad económica (número de personas)	15,517
Unidades económicas (unidades económicas)	498,656,965
Total de viviendas particulares habitadas (viviendas)	495,665

Fuente: *México en Cifras*. (INEGI, 2018).

La Alcaldía Miguel Hidalgo cuenta con una población de 172 667 hombres y 200 022 mujeres con donde se encuentran 498 656 965 unidades económicas y 15 517 personas ocupadas.

Pertinencia. De acuerdo con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) emitido por la INEGI existen 6 912 consultorios odontológicos privados en la Ciudad de México, de los cuales 6 861 son privados y 51 son públicos, en lo que respecta a los profesionales que prestan servicios de salud odontológica se tiene registrados 9.1 odontólogos por cada 100 mil habitantes reportado en 2013 al interior del país y 16 odontólogos por cada 100 mil habitantes en la Ciudad de México, de acuerdo al Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa. (INEGI, 2016)

Novedad. La presente investigación pretende integrar una modelo de negocio que genere competencias empresariales para los consultorios odontológicos ya que existen modelos de negocio muy generales y no contemplan las particularidades del sector de servicios de salud odontológica, así como los rubros de innovación, responsabilidad social, enfoque en riesgos y sustentabilidad.

Replicabilidad. Se pretende ser referente para los interesados (alumnos, egresados y profesionales del área de salud odontológica) en estén interesados en la creación, generación y permanencia de microempresas de servicios odontológicos en México. Una vez que estén en planes de creación de una empresa o tengan un consultorio, les permitirá tener la ruta para la generación de estas microempresas que surjan para permanecer y sepan crear valor para los pacientes a través de generar las competencias empresariales en el consultorio dental.

Método cuantitativo

Se realizó el diseño de instrumento de investigación en el cual se integran elementos del modelo de negocio, así como de las competencias empresariales. También se realizó la aplicación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada a los odontólogos dueños de consultorios de la especialidad con esta información se integró una propuesta de modelo de negocio para que posibilite en función de su aplicación el desarrollo de sus competencias empresariales de los consultorios odontológicos en México, donde se analizaron las microempresas,

modelo de negocio, competencias empresariales y competitividad.

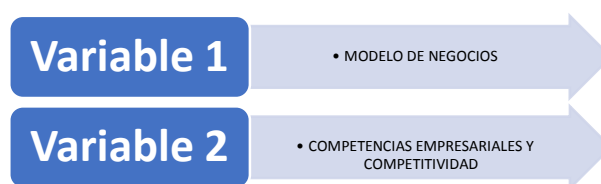
Para la creación de un modelo de negocio de las microempresas del sector de servicios de salud odontológica en función de su aplicación que propiciará la

generación de competencias empresariales de dichas empresas y promoverá su competitividad.

Definición de variables involucradas

Las variables que se abordan en este trabajo, se presentan en la figura 3.

Figura 3. Variables involucradas



Fuente: Elaboración propia.

Variable 1. Se contempla que el modelo de negocio es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario, respecto a cada aspecto del negocio, cuyo fin es lograr uno o varios objetivos en el esquema de la organización.

Variable 2. Se identificó como competencias empresariales y competitividad, la competencia es considerada como la capacidad de una empresa para producir y vender productos o servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores. Por su parte, la

competitividad indica cómo se han de administrar los recursos de las empresas, para maximizar su productividad y hacer frente a las exigencias del mercado.

Matriz de congruencia

Se integra en la Matriz de congruencia los aspectos principales que se abordaron durante el proceso de investigación de las microempresas en México y de forma particular del sector de microempresas de servicios de salud odontológica en México con el objetivo de conocer las particularidades, las problemáticas y su aportación en el desarrollo económico del país, tabla 2.

Tabla 1. Matriz de congruencia

Título	Planeamiento del problema	Inferencia de trabajo	Objetivo general	Objetivos específicos	Soporte teóricos-conceptuales	Indicadores
Modelo de negocio para obtener las competencias empresariales de las microempresas del sector de servicios de salud odontológica	¿La falta de un modelo de negocio obstruye el desarrollo de las microempresas de servicios de salud odontológica, limitando sus posibilidades de generar competencias empresariales?	La creación de un modelo de negocio de las microempresas del sector servicios de salud odontológica en función de su aplicación se estará en posibilidades de generar competencias empresariales.	Proponer un modelo de negocio para microempresas del sector servicios de salud odontológica con el fin de generar competencias empresariales.	Describir la importancia de las microempresas de servicios de salud odontológica dentro del desarrollo económico del país.	Microempresas	Número de odontólogos en el SAT. Número de consultorios odontológicos privados (INEGI). Número de pacientes atendidos por consultorio.
				Describir cuáles son los elementos principales del modelo de negocio para microempresas del sector odontológico en México.	Variable 1. Modelo de negocio.	Número de veces al año que asiste un paciente al consultorio. Clientes perdidos = (clientes iniciales + clientes nuevos) – clientes finales. Costo de adquisición del cliente = costo de publicidad/nuevos clientes.
				Identificar las principales competencias empresariales de las microempresas del sector de servicios de salud odontológica.	Variable 2. Competencias empresariales y competitividad	Financiera Obtener fuentes de financiamiento. Clientes y usuarios Aumentar la fidelidad de los clientes. Procesos internos Mantener la calidad de los servicios. Aumentar convenios, alianzas estratégicas. Crecimiento Aumentar la capacitación de los empleados. Ampliar la infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

Panorama de las microempresas

A lo largo de los tiempos, el hombre se ha ocupado en generar y desarrollar métodos que faciliten la realización de actividades para obtener resultados más eficientes, es en este escenario donde surge la empresa. El día de hoy podemos corroborar que no existen dos empresas idénticas entre sí, cada una genera su propia identidad y utilidad, tiene inclusive sus propios postulados y lo demuestran mediante la filosofía institucional que adoptan y promueven, son complejas, funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de diversos factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales, demográficos y ambientales, que interactúan y se alternan para producir grandes cambios e inestabilidad en el ambiente donde sobreviven día a día.

Las empresas no son autónomas ni autosuficientes, requieren de personal indicado para su gestión, como directores, gerentes, jefes, supervisores, equipos, etc., todo un aparato administrativo conformado por personal altamente calificado que desempeñen de forma adecuada y oportuna las actividades que les fueron encomendadas.

Definición de microempresa

Una microempresa puede ser ubicada en tres diferentes categorías: en primer lugar, se encuentran las microempresas denominadas de subsistencia, que son aquellas que ayudan a completar los ingresos de las familias y son formadas por 1 o 2 personas. Otro grupo lo integran las microempresas, denominadas de acumulación simple, que tienen entre tres y cinco empleados, las cuales además de generar un ingreso familiar, logran un pequeño nivel de ahorro que sirve para la mejora de la producción. Finalmente, están las microempresas de expansión, que son microempresas con un mayor nivel de sofisticación pues tienen más empleados y logran acumular un mejor ahorro el cual destinan para la compra de activos fijos, como por ejemplo la adquisición de un vehículo para transportar sus productos e insumos la compra de pequeñas máquinas industriales para la mejora de la eficiencia. (Barber Kuri , 2009).

Esta clasificación inicial nos permite visualizar con mayor claridad, las necesidades económicas de las microempresas, pues, al parecer queda claro que detrás del fenómeno de la microempresa mundial, se ubica una de

las pistas de un modelo de desarrollo económico y social de presente y futuro para cualquier país. (Barber Kuri , 2009).

La Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa Del Distrito Federal (2017) define a la microempresa como la unidad económica que para el desarrollo de su actividad cuenta hasta con 10 empleados en el caso de actividad comercial. (Distrito, 2017)

Función de las microempresas en el desarrollo económico del país

Las microempresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

Además de impulsar el crecimiento y la creación de empleo a nivel local, las microempresas desempeñan un papel cada vez más importante al abordar urgentes desafíos del desarrollo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la prestación de servicios.

La microempresa es, probablemente, la muestra más patente de creatividad, dinamismo y adaptabilidad del segmento

de población de menores ingresos de América Latina y el Caribe. Por ende, la microempresa no es sinónimo de pobreza sino, por el contrario, un vehículo importante para que familias de ingresos limitados puedan escapar de la pobreza por medio de actividades productivas regidas por el mercado. (BID, 2005, pág. 2)

Clasificación y estratificación de las MiPyMEs

Los criterios para clasificar a las 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 o los activos fijos. (INEGI. Censo Económico., 2014, pág. 13)

Las micro, pequeñas y medianas empresas, están conformadas por personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas, que se clasifiquen de conformidad con la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el

Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el

Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Se presenta su clasificación y estratificación de conformidad con los siguientes criterios, tabla 3.

Tabla 2 Clasificación y Estratificación de las MIPYMES

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%

Fuente: Con base en la Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Cámara de Diputados, 2017)

En la estratificación determinada por el acuerdo antes citado, se integra por tamaño, sector, número de trabajadores y se incluye un nuevo dato de ventas anuales en millones de pesos, en lo que respecta a las microempresas incluye los tres sectores (comercio, industria y

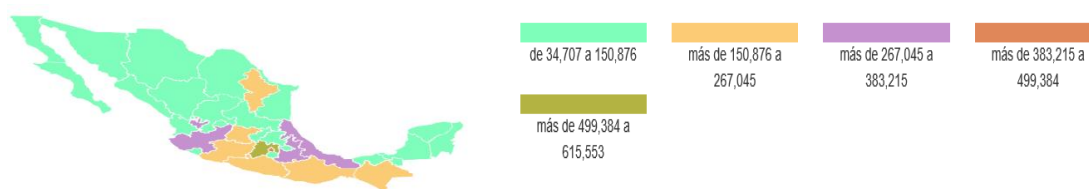
servicios), además determina que 10 son el número de trabajadores máximo de este tamaño con unas ventas hasta de \$4 millones de pesos con un tope máximo de 4.6.

Distribución de unidades económicas en la República Mexicana (DENUE)

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2018), se ofrecen los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los

negocios activos en el territorio nacional, actualizados, fundamentalmente, en el segmento de los establecimientos grandes. Se tiene registrados Unidades económicas en todo el país por entidad federativa, figura 4.

Figura 4. Distribución de establecimientos

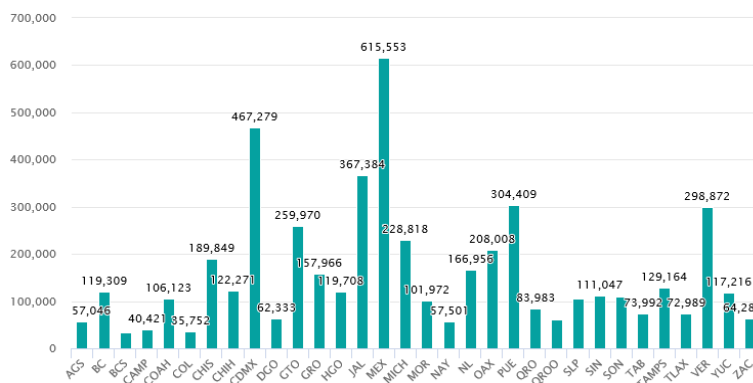


Fuente: Con base en DENUE, 2018.

Según la distribución de establecimientos comerciales se destacan los siguientes estados con el mayor número de estos: Ciudad de México con

471 811; Estado de México con 618 164; Jalisco con 369 093; Zacatecas con 64 42,

Tabla 4. Unidades económicas por entidad federativa

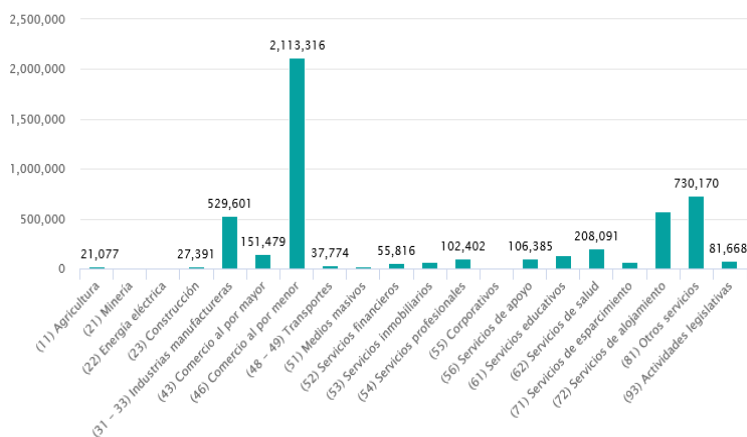


Fuente: Con base en DENUE, 2008.

Considerando las Unidades económicas por entidad federativa, los estados que reportan más establecimientos son: Estado de México con 618 164; Ciudad México con 471,811; Jalisco con 369,093; Puebla con 305,101 y Veracruz

con 300,025, en contraste Baja California Sur posee 34 953 unidades económicas y Colima 35 943 unidades económicas. Las unidades económicas por sectores económicos, se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Unidades económicas por sectores económicos



Fuente: Con base en DENUE, 2008.

Por otra parte, el comercio al por menor reporta 2 115 328 unidades económicas, otros servicios generan 730 173 unidades económicas y los servicios de alojamiento produce 579 623; cabe destacar que los servicios de salud reportan 208 039 unidades económicas.

Problemáticas de las microempresas en México

México enfrenta un gran reto en materia de productividad. La evidencia teórica señala que la productividad total de los factores en la economía ha decrecido

durante los últimos 30 años a una tasa promedio anual de 0.7%, insuficiente para sostener una economía en crecimiento.

En el caso de las empresas, el estudio: *Una historia de dos México's: Crecimiento y prosperidad en una economía de dos velocidades* elaborado por *McKinsey Global Institute* en 2014, señala que mientras que la productividad de las grandes empresas modernas creció de 1999 a 2009 en una tasa de crecimiento promedio anual del 5.8%, las empresas tradicionales disminuyeron su

productividad a una tasa del 6.5% anual.
INADEM–FNE, 2016

A pesar de la importancia económica, las empresas mexicanas presentan problemas de baja productividad. En el escenario internacional la productividad relativa de las microempresas de México es comparable con la productividad de las microempresas de países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile y Perú, muy por debajo de naciones como España, Alemania, Francia e Italia. Con respecto al estudio de la OCDE (2013) que lleva por título: *Temas y Políticas clave para MIPYMES y Emprendimiento en México* en donde señala que existe una brecha en materia de productividad laboral entre las microempresas y pequeñas empresas con 16% comparada con las grandes organizaciones que presentan 35%.

En este contexto donde se observa que estos dos Méxicos, avanzan en direcciones opuestas: las grandes empresas han crecido en productividad a una impresionante tasa del 5.8 % anual, mientras que las pequeñas empresas han caído en su productividad a un ritmo de 6.5% anual.

La OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo *(In)Formal and*

(Un)Productive: The Productivity Costs of Excessive Informality in México (2012) correlacionan la productividad de las microempresas con el grado de informalidad que presentan concluyendo que la productividad en las empresas informales en México es 45% inferior a la observada en el sector formal, si se eliminan las distorsiones y se desplazan los recursos del sector informal al formal la ganancia podría ser del 200%.
INADEM–FNE, 2016

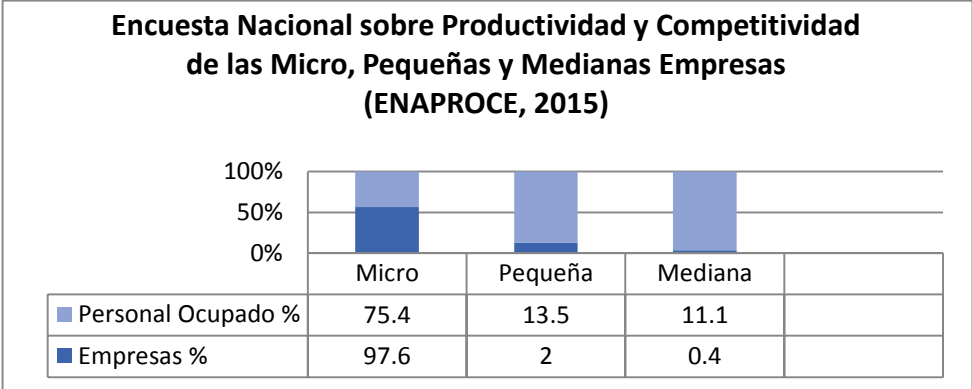
Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), realizaron en los meses de junio y julio de 2015 el proyecto en conjunto denominado Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015) con el objetivo de registrar la información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, las cadenas productivas en las que se insertan las micro, pequeñas y medianas, las capacidades tecnológicas y de innovación que desarrollan, el ambiente de negocios en el que se desenvuelven, la regulación que las rige, así como el conocimiento de

apoyos gubernamentales que reciben las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

De acuerdo con Santaella Castell, presidente de la Junta de Gobierno del INEGI, el proyecto ENAPROCE (2015) tiene como objetivo contribuir al fomento de la cultura empresarial, proporcionando resultados en los siguientes rubros: personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación, así como principales características de cada estrato.

De modo que la encuesta de 2015 proporciona información relevante para identificar cuáles son las causas y características principales que afectan a las microempresas, pues “este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país”. INEGI–ENAPROCE, 2015. (Tabla 6).

Tabla 6. Número de empresas en México por tamaño y personal ocupado



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI–ENAPROCE, 2015.

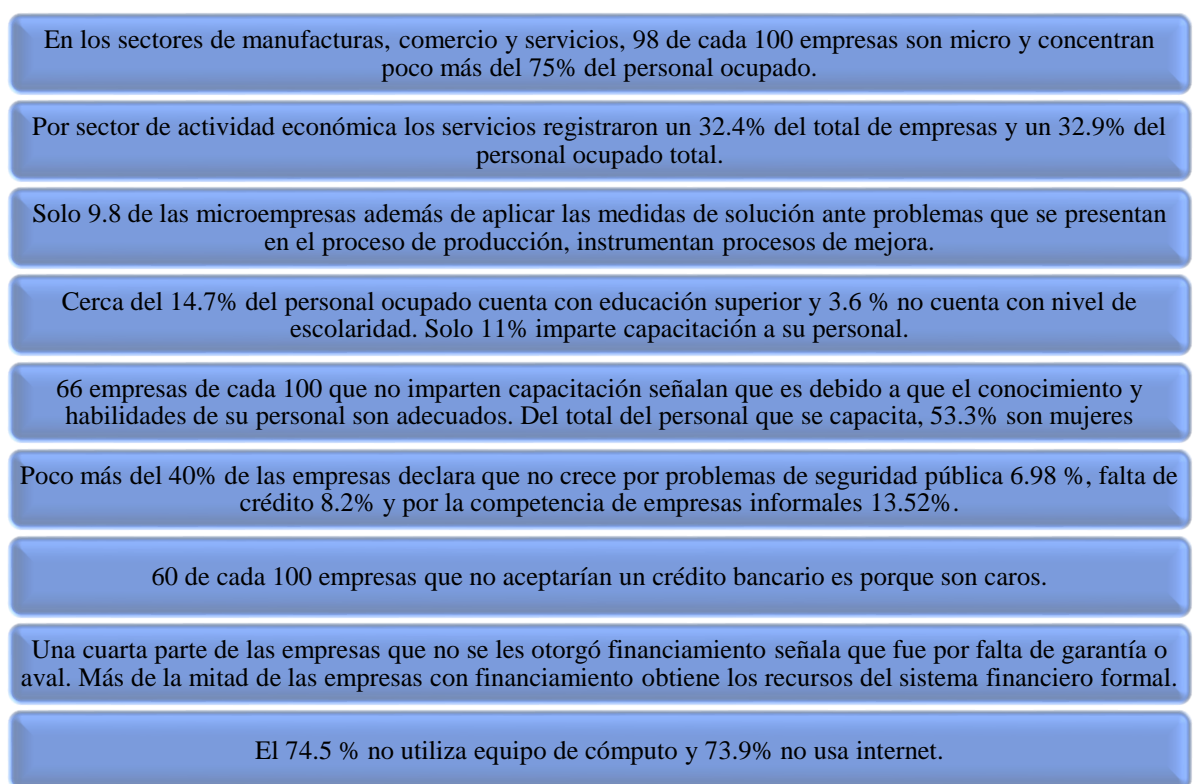
De modo que en la tabla 6 se observa que las microempresas ocupan 97.6 % de empresas en México, generando 75.4 de

empleados, en comparación con la pequeña que representan solamente 2% del total de empresas con 13.5 % de

personal ocupado y con la mediana que solo representa el 0.4 % con un 11.1 % de personal ocupado, siendo la microempresa la que predomina tanto en número de empresas como el personal ocupado.

Asimismo, se presentan los principales resultados obtenidos en la Encuesta para el sector de microempresas de acuerdo con el ENAPROCE (2015), figura 5.

Figura 5. Resultados de las microempresas de acuerdo con la ENAPROCE, 2015.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI–ENAPROCE, 2015.

Derivado de los resultados se puede contemplar la importancia de atender las necesidades empresariales de

las microempresas, con respecto a los rubros de capacitación, fuentes de financiamiento, y sobre todo incrementar

las soluciones para atender los problemas que se presentan de forma cotidiana en la operación en este sector económico.

La relevancia económica de las microempresas no solo recae en el impacto que tienen en el PIB de un país, se debe de considera el papel de carácter social que juegan las pymes, al promover el autoempleo, de esa forma funcionan como amortiguadores del alto desempleo que afecta a la región, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”. (Saavedra García, 2012).

Panorama de las microempresas de servicios odontológicos en México

Se define como servicio de salud dental, atención o cuidado dentales al producto final de una acción o de una cadena de acciones, con una duración y localización determinada, resultado de la interacción entre diferentes tipos de productos y servicios con el usuario o paciente. El consumo de servicios dentales difiere del de otros bienes debido a las particularidades de la enfermedad y, por tanto, de su tratamiento. (Pinilla Domínguez & Petrova Stoyanova, 2008).

Hasta hace algunos años el dentista ejercía como profesional liberal con capacidad de decisión sobre el tipo de trabajo que realizaba, los pacientes que

trataba y los precios que imponía. Había pocas clínicas dentales no existiendo competencia entre ellas, cada una tenía sus propias pacientes no había que competir por nuevos pacientes. La asistencia dental era pagada por el paciente en su totalidad (no había compañías aseguradoras). (Pinilla Domínguez & Petrova Stoyanova, 2008). De acuerdo con (Montaño Pérez, Sánchez Rubio Carrilo, & Sánchez Rubio Carrillo, 2013), La práctica odontológica tradicional presenta un modelo de servicio donde predomina la práctica privada individual, mismo que no provoca un cambio social importante, donde prevalece la odontología repetitiva, restauradora y mutiladora y atiende al paciente en etapas avanzadas de la enfermedad no en sus inicios.

De igual son muy pocos pacientes que pueden pagar los servicios dentales privados, mismos que se reduce a la clase media y clase media alta, por lo que se ve disminuido el acceso de la población a la consulta privada, y aumenta la competencia entre los odontólogos para atender a pacientes con posibilidades de pagar esos servicios de salud odontológica.

También se puntualiza otro problema, que es la falta de desarrollo tecnológico de equipo y material dental en el país, por lo que la adquisición de implementos de importación para su práctica, impacta en sus honorarios, y repercute en el costo de los servicios de salud que ofrecerá, limitando la cobertura de pacientes, lo que provoca el desempleo, subempleo (por porcentaje en clínicas, asistente, etc.), práctica grupal para disminuir costos de instalación, renta de espacio equipado en un consultorio, practica itinerante (sin consultorio fijo) venta de seguros dentales, trabajo temporales, etcétera.

Por otro lado, la clínica dental tradicional tiene cada vez más dificultades para mantener su solvencia; accede mal a la odontología moderna de mayor valor añadido, cada vez es menos competitiva ante centros planteados para una asistencia masiva, no dispone de recursos de captación de pacientes que no sean la tradicional boca-oído y, progresivamente, se va debilitando en un mundo cada vez más competitivo con una plétora profesional evidente. (Bertrand B., 2010).

Por un lado, los nuevos esquemas de la industria apuntan hacia la creación de *franquicias y redes* de clínicas y

consultorios que pueden contribuir a la reducción de costos de los servicios bucales. Existe también un nuevo nicho de mercado para los odontólogos derivados de la reciente concesión de servicios públicos y estatales al sector de odontólogos privados. Por último, existe una tendencia al incremento en los seguros dentales, los cuales pueden ampliar la demanda de servicios de atención bucal (Bravo-Pérez, Méndez, Maupomé, citado por Pérez, 2007, p. 69).

La aparición de las franquicias acentúa aún más los problemas de subsistencia en el mercado de servicios dentales. Las franquicias dentales con sus agresivas estrategias comerciales, sustentadas en fuertes campañas de marketing y tácticas de precios gancho, debilitan aún más la capacidad competitiva del dentista en el mercado. (Pinilla Domínguez & Petrova Stoyanova, 2008)

La forma de aplicación del modelo de franquicia a los servicios de atención dental difiere poco entre las distintas propuestas, solo en detalles como: el nombre de la cadena, el volumen de gasto o expansión geográfica. Las franquicias dentales centralizan las decisiones que afectan a toda la cadena, mientras que las operaciones de gestión diaria son

competencia de los franquiciados, dentro de los límites establecidos por la central franquiciadora. (Pinilla Domínguez & Petrova Stoyanova, 2008)

Se presentan algunas de las estrategias de marketing y gestión empresarial que llevan a cabo las franquicias de acuerdo con su operación, tabla 7.

Tabla 7. Estrategias de marketing y gestión empresarial de las franquicias

Precio núcleo central de la estrategia es impuesta por la franquiciadora
<p>El marketing de la práctica clínica llega a la población por ofertas de tratamientos presentados a través de su precio.</p> <p>Consiste en ofertar (incluso–regalar) algún tratamiento (por lo general tratamientos básicos: limpieza, empaste, etc.) a un precio reducido, “precio gancho”. El objetivo final es captar al cliente y así posteriormente recomendar otros tratamientos rentables para el empresario.</p>

Fuente: Con base en Pinilla Domínguez & Petrova Stoyanova, 2008.

La estrategia de marketing y gestión empresarial solo busca brindar tratamientos generales a un precio reducido, lo que posiblemente solo le repercute en que el cliente solo acuda una sola ocasión.

Las franquicias dentales aprovechan su *imagen de marca* y un marketing potente para controlar y dirigir esta información, y de esta forma fidelizar al paciente.

Siguen la Mc Donalización, el Mc Dentist, la cual se ampara de cuatro dimensiones fundamentales:

Búsqueda de la eficiencia (elección entre la mejor de las posibilidades disponibles al mismo coste o esfuerzo). Los McDentist atienden a los pacientes de manera “eficiente”, ofreciendo a éstos satisfacer sus necesidades de salud, mediante el tratamiento rápido de problemas menores.

La cantidad. Se tiende a considerar mejor aquello que se presenta en mayor cantidad, es decir, se equipara calidad a

cantidad. La cantidad puede ser incrementada reduciendo el tiempo dedicado a cada paciente, rechazando pacientes que reportan pocos ingresos o atendiendo sólo aquellos que necesitan tratamientos más caros.

La estandarización. El modelo de franquicia se sustenta, en evitar las sorpresas. Se pretende conseguir que los productos sean homogéneos, proporcionando al consumidor certidumbre sobre su consumo, lo cual le permite ahorrar en costes de búsqueda, tan importantes para los demandantes de servicios dentales.

La economía de escala, no se puede estandarizar los tratamientos dentales debido a que cada paciente es muy diferente y por tanto cada tratamiento es individual.

El control de la actividad, los trabajadores de las empresas McDonaldizadas están altamente controladas por sus jefes, y por sus clientes. Los empleados deben especializarse en un número limitado de actividades y realizarlas en forma rápida y precisa. En este tipo de modelo comercial, el dentista

acaba perdiendo el control de su trabajo provocando la deshumanización del trato al paciente, lo que afecta la calidad de la atención prestada. El escaso tiempo dedicado a cada tratamiento disminuye el trato personal y hace que el paciente se sienta como un producto del proceso de fabricación en cadena.

Indicadores de referencia del sector de servicios de salud odontológica, sector público y privado

Se citan algunos indicadores de referencia del sector de servicios odontológicos como número de odontólogos por habitantes, consultas y personal odontológicos en instituciones públicas.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta el Anuario Estadístico y Geográfico por entidad federativa 2016 producto que ofrece información sobre los principales aspectos sociodemográficos, económicos y geográficos del país con desagregación por entidad federativa, de utilidad para el conocimiento y análisis del entorno nacional, instrumento de donde se consultaron los siguientes indicadores de referencia, para la presente investigación.

En el territorio mexicano se tienen registrado 9.1 odontólogos por cada 100 000 habitantes, los estados siguientes

estados reportan los números más altos: Tabasco con 16.7, Ciudad de México con 16.0, Tlaxcala con 11.8, Michoacán de Ocampo con 11.4, Colima con 11.3 e Hidalgo con 11.2, y los estados que menos odontólogos por cada 100,000 habitantes son: Nuevo León con 5.2, Baja California y Guanajuato con 6.5 y Sonora con 6.1.

En 2015 se reportaron 211,321 consultas odontológicas en los Estados Unidos Mexicanos, y los estados que más consultas reportaron son: Nuevo León con 59,124, el Distrito Federal con 35,124 y el Estado de México con

30,870; los estados que menos consultas reportaron son: Aguascalientes, Colima y Nayarit con 0 y Tabasco con 180. (SS, 2016)

La Ciudad de México y el Estado de México, reportan más odontólogos en las instituciones públicas con 1426 y 1217 respectivamente y los estados de Colima con 79 odontólogos y Baja California Sur con solo cinco odontólogos. (INEGI (2016).

En la tabla 8, se muestran algunos reportes de la oferta de servicios de salud odontológica en Ciudad de México, DENUE- INEGI (2016).

Tabla 8. Consultorios dentales por sector público y privado en la Ciudad de México

Actividad	CIUDAD DE México	Total
Consultorios dentales	6912	6912
Consultorios dentales del sector privado	6861	6861
Consultorios dentales del sector público	51	51

Fuente: Con base en el Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE). INEGI, 2016.

De acuerdo con el Directorio Estadístico de unidades económicas (DENUE-2016), reporta 6912, de los cuales 6861 pertenecen al sector privados y 51 al sector público en la Ciudad de México.

En la tabla 9 se integra el número de consultorios odontológicos (públicos y privados) que existen por delegación política.

Tabla 9. Consultorios odontológicos por alcaldía de acuerdo al sector privado y público

Alcaldía	Consultorios dentales total	Consultorios dentales del sector privado	Consultorios dentales del sector público
Azcapotzalco	300	299	1
Álvaro Obregón	402	401	1
Coyoacán	561	556	5
Cuajimalpa de Morelos	90	90	0
Gustavo A. Madero	851	846	5
Iztacalco	287	286	1
Iztapalapa	1085	1076	9
Magdalena Contreras	98	94	4
Milpa Alta	87	87	0
Tláhuac	232	229	3
Tlalpan	484	481	3
Xochimilco	302	300	2
Benito Juárez	659	658	1
Cuauhtémoc	694	685	9
Miguel Hidalgo	418	417	1
Venustiano Carranza	362	356	6
Total	6912	6861	51

Fuente: Con base en el Directorio estadístico de unidades económicas (DENUE) (INEGI, 2016).

En lo que respecta al número de consultorios odontológicos por Delegación Política, la Delegación Iztapalapa reporta 1,085 consultorios dentales de los cuales 1,076 son privados

y 9 pertenecen al sector público, seguido por la Delegación Gustavo A. Madero donde se reportan 851 consultorios dentales de los cuales 846 son privados y 5 públicos en contraste con la Delegación

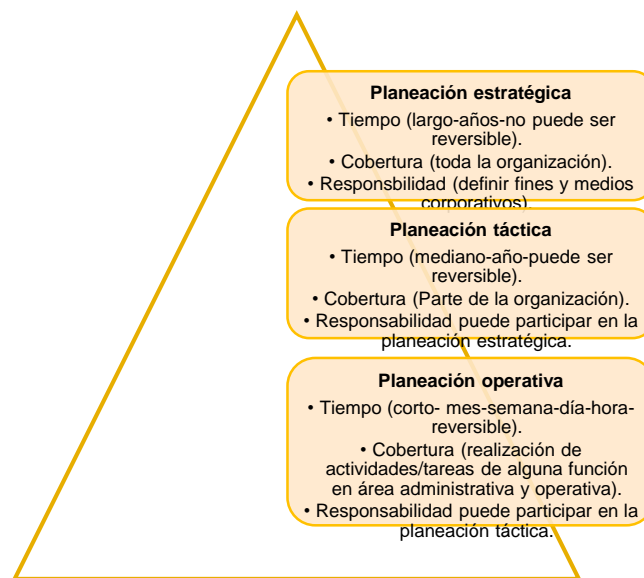
Milpa Alta que solo reportan 87 consultorios privados y 0 públicos.

Niveles de alcance de la planeación

Para llevar a cabo la planeación se debe de tomar en cuenta el nivel de alcance de la misma, se define como el Horizonte temporal de la planeación refiriéndose a

lo que sucederá en espacios de tiempo largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcance, quien los denomina como planeación estratégica, planeación táctica y operativa. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014) (Figura 6).

Figura 6. Características de los niveles de alcance de la planeación



Fuente: Elaboración propia con base en (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014).

El horizonte de la planeación nos muestra los tres niveles en los que puede operar la planeación, así como el tiempo, la cobertura y el nivel de responsabilidad que asume cada uno de los niveles interactuando de forma vertical; al primer nivel genera los objetivos estratégicos de la organización (alta dirección), al segundo nivel diseña las estrategias (mandos medios) para llevarlos a cabo y

al tercer ejecuta (administrador operativo), es decir pone en marcha cada una de las actividades que llevarán a cumplir los objetivos plantados en la planeación.

En la realización del modelo de negocio se determina qué acciones llevar a cabo de modo anticipado, (cómo la microempresa generará valor, así como la consecuencia de las acciones actuales en

el desarrollo de la organización o empresa a esto se le denomina planeación), la base de esta acción consiste en prever posibles acontecimientos y situaciones futuras que permita fijar el curso de acción concreto en la empresa.

Estructura jerárquica de la planeación (niveles de cobertura)

Se refiere al orden de planeación por el nivel de cobertura que alcanza figura 7. Es una estructura taxonómica que inicia por el nivel más amplio de la planeación (toda organización) hasta llegar a una acción más concreta. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014).

Figura 7. Estructura jerárquica de la planeación.



Fuente: Elaboración propia con base en (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014).

Los niveles de la estructura jerárquica de la planeación se definen como:

Plan. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que van a utilizar para alcanzar los resultados esperados.

Programa. Se refiere al conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. Un programa es un conjunto de proyectos.

Proyecto. Se refiere al conjunto de actividades determinadas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, para cumplir un fin. Existe una diferencia entre programa y proyecto

la cual radica en la magnitud, diversidad y especificidad.

Actividad. Son las acciones secuenciales e integradas necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

Tarea. Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre muchas que hay que llevar a cabo para concretar un proyecto.

Para llevar a cabo la planeación dentro de la organización o empresa se debe de realizar de atendiendo los niveles de concreción o de alcance, dependiente del nivel se deberá desarrollar el plan, programa, proyecto, actividad o tarea, es decir del nivel estratégico al operativo, atenderán esta situación para contribuir al desarrollo de los objetivos planteados por los directivos de la organización.

Modelos de negocio

Como primera instancia se enuncia el concepto de modelo, modelo científico y posteriormente el concepto de modelo de negocio derivado de la revisión de varios

autores. Así que el concepto de modelo de negocio de acuerdo con la ANUIES (1982):

[...] La ciencia trata de explicar los fenómenos; con tal fin elabora leyes. Pero siendo la tarea del científico difícil, con frecuencia se enfrenta a problemas muy complejos, y para explicar aquellos datos inobservables que descubre necesita emplear términos teóricos. De esta manera, combinando y coordinando de forma adecuada un grupo de leyes y de hechos, mediante construcciones lógicas, se obtienen las teorías. Como en las teorías se habla de entidades no observables, que son los contenidos de los términos teóricos, el nivel de los hechos queda abandonado [...].

A continuación, en la tabla 10, se presentan algunos significados del término “Modelo”, desde la propuesta de diversos autores:

Tabla 10. Diversas concepciones de modelo

Modelo	Significado
Real Academia Española, 2018	“Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado, especialmente para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos”
Mulders, 2014	“Es una versión simplificada de la realidad. Un modelo intenta imitar o describir la realidad.!
ANUES, 1982	“Representación: La maqueta de un edificio es un modelo.”
	“Perfección o ideal: Cuando se dice: Juan es un estudiante modelo. Se desea dar a entender que, así como Juan deberíamos ser los demás.”

Fuente: Elaboración propia con base en (ANUES, 1982) (Mulders, 2014).

Por lo tanto, un modelo [...] es una configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría, enlazan lo abstracto con lo concreto, [...] (ANUIES, 1982, pág. 57), y [...] se puede decir que un Modelo es una

representación de un sistema real, es una versión simplificada de la realidad [...]. (Mulders, 2014, pág. 6).

En la tabla 11 se aborda el concepto de modelo científico para conocer sus componentes.

Tabla 11. Modelo científico

Modelo	Término	Significado
(ANUIES, 1982, pág. 56)	Se hace referencia a los modelos científicos	Representan la teoría. Muestran las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría. Por otro lado, constituyen una muestra particular de la explicación en general de la teoría.
	(Briones, <i>Metodología de la Investigación cuantitativa en</i>)	Modelos

<i>las ciencias sociales</i> , 2002)		la realidad. Los modelos son construcciones hipotéticas, imaginarias creadas a partir de un conjunto de definiciones.
(Giere, 1992 como se citó en Anduriz Bravo)	Modelo teórico	Es una entidad abstracta, no necesariamente lingüística, que se comporta exactamente como dice un conjunto de enunciados o proposiciones teóricas (en cualquier sistema simbólico), que se usan para definirlo.

Fuente: Elaboración propia con base en (ANUES, 1982) (Briones, *Metodología de la investigación cuantitativa en ciencias sociales*, 2002) (Giere, 1992 como se citó en Anduriz Bravo).

De acuerdo con la ANUES, 1982:
 [...] Los modelos científicos pueden entenderse abarcando las tres significaciones: representan la teoría, muestra las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría y, constituyen una muestra particular de la explicación general que da la teoría [...], y con (Briones, 2002)
 [...] Los modelos no deben

considerarse como productos definitivamente acabados; por el contrario, siempre están en proceso de perfeccionamiento en cuanto a representación de la realidad [...].

La ANUIES por su parte presenta un modelo de investigación científica, el cual está comentado desde su concepción inicial hasta la generación del modelo, figura 8.

Figura 8. Modelo de la investigación científica.



Fuente: Con base en (ANUES, 1982).

De esta forma, los modelos nos permiten comprobar las teorías, y su vez surgen nuevas interrogantes, y si las teorías permanecieran siempre a un nivel abstracto no se podrían comprobar ni refutarse, la ciencia se estancaría y no surgirían nuevas preguntas.

Por lo tanto, la función del modelo [...] es la facilitar la comprensión de las teorías y las leyes, proporcionando una interpretación de estas, de tal forma que el modelo no solo nos ayuda a

comprender sino a explicarlo y sobre todo nos permite predecir [...] (ANUIES, 1982, pág. 68) [...] intentan responder a una serie de pretensiones epistémicas que hacen a su actividad: por ejemplo, describir, explicar, entender, predecir, intervenir, transformar o comunicar la realidad que les es objeto de estudio [...] cf. Oh y Oh, 2011 como se citó (Adúriz-Bravo, , 2011). [...]Son conceptos transformados para representar una realidad con el fin de comprenderla [...]

(Briones, Metodología de la Investigación cuantitativa en las ciencias sociales, 2002, pág. 173)

En este sentido se toma al modelo como una muestra de la representación de la teoría, para comprender la realidad e inclusive nos permitirá predecirla, los modelos no están terminados en su totalidad deben considerarse en proceso de perfeccionamiento, ya que es susceptible a los cambios que se puedan presentar, el Modelo permite comprender la teoría y realizar una representación de gráfica al mismo tiempo que comprobarla.

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la

literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-business Jansen (como se citó en (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011, pág. 24).

Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar Drucker (como se citó en (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011, pág. 24)). La estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo Porter (como se citó (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011, pág. 24). En la tabla 12 se aborda la diferencia entre modelo de negocio y estrategia.

Tabla 12. Diferencia entre modelo de negocio y estrategia

Modelo de negocio	Estrategia
El modelo de negocio tiene relación con la forma en la que un negocio hace dinero, genera valor a los clientes, es estático no reflexivo, se centra en la oportunidad.	La estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo de negocio, es dinámica, reflexiva, centrada en la competencia del medio y es utilizada para crear una posición única y valiosa, su principal virtud es la de dar sentido y dirección al desarrollo del modelo de negocio, contempla la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio.

Fuente: Con base en los siguientes autores: Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010 como se citó en (Palacios Preciado & Duque Oliva, 2011, pág. 24)

El modelo es la forma en que se presenta la propuesta de valor de la empresa la cual debe de contener elementos que le permitan generar un diferenciador del resto de la competencia, por otro lado, la estrategia es dinámica y flexible centrada en la competencia para crear una posición única en el mercado.

Conclusiones

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en una economía nacional e internacional más competitiva, con crecientes exigencias de productividad; donde las leyes del mercado las obligan a profundizar o cambiar estrategias y políticas a crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras y sobrevivir y desarrollarse en este entorno nuevo, complejo y cada vez más compartido. (Fleitman, 2013, pág. 71). Es en este escenario donde se desenvuelven las microempresas del sector de servicios odontológicos, razón de ser de esta investigación.

Las microempresas son un motor clave para el desarrollo de México, ya que 97.6% de las empresas pertenecen al sector de microempresas y concentran 75.4% del personal ocupado total,

mismas que presentan diversas situaciones que impide su crecimiento, desde la falta de financiamiento, poco o nula participación en las cadenas de valor, falta de conocimiento de sus procesos productivos y nula capacitación a su personal.

En el escenario del día a día de las microempresas de sector de servicios de salud odontológica (consultorios odontológicos), de igual forma presentan dificultades para el otorgamiento de su servicio odontológico que van el desconocimiento del lugar adecuado o más propicio para instalarse como unidad de negocio lo que genera altos costos del alquiler o renta del lugar en el que instalan el consultorio para brindar el servicio dental, así como la rotación de personal y el desconocimiento de un sistema de contratación de personal y capacitación del mismo, el pago de los impuestos, la nómina del personal, por otro lado la competencia de grandes empresas odontológicas y en su caso franquicias de odontología mismas que han proliferado de forma reciente, conforman una competencia monopólica que presume brindar servicios especializados de alta calidad y donde solo se brinda una atención en masa o por

volumen sin tomar en cuenta las necesidades de los pacientes y las particularidades de cada uno, en algunos casos estas franquicias han sido denunciadas por prácticas de salud de engaño al paciente por prometer servicios de salud que no cumple.

La competitividad no solo es para los países, también puede considerarse para las empresas y organizaciones de acuerdo con las fuentes consultadas comentan que el sector de microempresas por sus características no es competitivo, y se considera que es a partir de las empresas pequeñas quienes tienen una infraestructura y estructura que les permiten ser competitiva.

Ser competitivos es vital para el éxito de las MiPyMEs al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, las MiPyMEs tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual, lo cual supone asumir una actitud de cambio. El apoyo de las organizaciones e instituciones externas, entre ellas la universidad, es un pilar importante.

De modo que la competitividad empresarial de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interpersonales, el sector y la infraestructura regional.

Por lo tanto, la elaboración de un modelo de negocio que atienda al sector odontológico enfocado al desarrollo de las competencias empresariales de las microempresas de este sector de servicios, que contempla los consultorios y clínicas odontológicas, en la medida de su aplicación les brindará la posibilidad de generar competencias empresariales.

El modelo de negocio para microempresas de servicios de salud odontológica propone, la generación de capacidades tangibles que está integrado por los activos de la empresa, los procesos de producción, físicos y financieros y las capacidades intangibles, las cuales son, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, cabe mencionar que dentro de los hallazgos de la investigación el sector de microempresas de salud odontológica, contempla ambas capacidades, a través del equipo especializado en sus consultorios y el personal especializado

en el área de salud odontológica, de igual forma mantienen relaciones estratégicas con clientes, pacientes, proveedores y otros especialistas de salud es aquí donde se ven reflejadas parte de las capacidades empresariales que ya poseen pero falta consolidar algunas más.

Como segundo momento, el Modelo de negocio referido en la investigación propone desarrollar las competencias empresariales que pueden propiciar la competitividad en este sector de microempresas de salud odontológica, que son cuatro: Competencia estrategia, Competencia organizativa, Competencia del aseguramiento del capital humano, Competencia tecnológica e innovación.

Así que el modelo de negocio para microempresas de servicios de salud odontológica se diseñó con la intención de propiciar competencias empresariales en los consultorios odontológicos.

En la primera etapa (nivel micro) el consultorio genera su propuesta de valor y la identificación de los procesos clave dentro del consultorio, además de los insumos, costos, infraestructura y

recursos clave para llevar a cabo el servicio odontológico, sin perder de vista la vinculación con las áreas clave del consultorio clientes, proveedores, etcétera.

En la segunda etapa (nivel meta) se pretende desarrollar una planeación estratégica del negocio, tomando en cuenta tanto los procesos sustantivos como los de organización del consultorio.

En la tercera etapa (nivel meso) se contempla el desarrollo de proyecto clave que le permitan al consultorio odontológico generar ventajas competitivas sustentables y sistémicas a través de proyectos sustentables y de innovación.

Y por último (nivel macro) se consideran aspectos externos al consultorio odontológico como políticas presupuestarias, monetarios y fiscales que se involucran con el desarrollo del consultorio, conforme se acceden a diversos niveles, se pretende la creación de competencias empresariales en el consultorio odontológico.

Referencias

- Adúriz-Bravo, A. (2011). Concepto de modelo científico: Una mirada epistemológica de su evolución. En: Galagovsky, L. (coord.), *Didáctica de las ciencias naturales: El caso de los modelos científicos*. *Red Scielo*, 141-166.
- ANUIES (1982). *Leyes, Teorías y Modelos*. México: Litografía Tavera, S. A. .
- Barber Kuri, C. M. (10 de noviembre de 2009). *Revista Electrónica Expansión*. Obtenido de <https://expansion.mx/opinion/2009/11/09/las-microempresas-pueden-crecer>
- Barquero Arce, M. (2010). Odontólogos denuncian desempleo. *Revista Científica Odontológica*, 6(2), 50-51.
- Bertrand, B. S. (2010). Nuevos Modelos de Gestión Dental. *Guía Tecnológica Dental*, 47.
- BID (diciembre de 2005). *El Grupo BID y la Microempresa (1990-2004)*. *Resultados de 15 años de trabajo (1990-2004)*. Obtenido de <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/710246.pdf>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Cámara de Diputados (19 de mayo de 2017). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Ciudad de México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Dental Perfect Report (12 de marzo de 2018). Nuevos modelos en gestión dental. *Dental Perfect Report*. *Guía de tecnología dental*. Obtenido de <http://dy7gy3y759lna.cloudfront.net/n34/01gestion.pdf>
- Domínguez, J. P. & Stoyanova, A. (2008). Nuevas formas de organización empresarial en el mercado español de servicios dentales. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*. Obtenido de <http://elsevier.es/es-revista-revista-administracion-sanitaria-siglo-xxi-261-articulo-nuevas-formas-organizacion-empresarial-el-13124972>
- Fleitman, J. (2013). Estrategias para impulsar la competitividad en México. *Revista Pyme*, 71-76.
- INADEM-FNE (2016). *Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional del Emprendedor*. Ciudad de México: Secretaría de Economía. Obtenido de https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf

- INEGI-ENAPROCE (13 de julio de 2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). *Instituto Nacional de Geografía e Informática*. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/especiales2016_07_02.pdf
- INEGI (1 de septiembre de 2018). *México en cifras*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=miguel+hidalgo>
- INEGI Censo Económico (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014*. Aguascalientes: INEGI.
- Montaño Pérez, M. L., Sánchez Rubio Carrillo, R. M. & Sánchez Rubio Carrillo, R. A. (2013). Análisis de la situación odontológica en México, desde la formación, el ejercicio profesional y el control de las enfermedades bucales más frecuentes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo RIDE*, 6-8.
- Mulders, M. (2014). *101 Modelos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- Operati, F. (1 de agosto de 2017). Conoce por qué para el BID las PYMEs de América Latina y el Caribe están formadas por héroes y heroínas. *Más allá de las fronteras, integración y comercio*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/2017/08/01/conoce-por-que-para-el-bid-las-pymes-de-america-latina-y-el-caribe-estan-formadas-por-heroes-y-heroinas/>
- Palacios Preciado, M. & Duque Oliva, E. (2011). Modelos de Negocio Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 23-34.
- Pinilla Domínguez, J. & Petrova Stoyanova, A. (2008). Nuevas formas de organización empresarial en el mercado español de servicios dentales. *Rev. Adm. Saint.*, 39-56.
- Saavedra G., M. L. & Tapia S., B. (2012). *El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México*. Chile: Panorama Socioeconómico.
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión No. 33*, 99-100.
- Torres Hernández, Z. & Torres Martínez, H. (2014). *Planeación y Control. Una visión integral de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.

**Reflexiones en torno a la comprensión de la estructura organizacional
implícita: experiencia de micro y pequeñas empresas**

**Reflections on the understanding of the implicit organizational structure:
experience of micro and small businesses**

Raymundo Soto Sánchez

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco

Autor de correspondencia: rsoto@azc.uam.mx

Resumen

La hipótesis de este trabajo es que todo tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño, necesita de una estructura organizacional que le permita funcionar de manera ordenada, alcanzar sus objetivos y cumplir su misión para la que fue creada. La estructura puede estar documentada, ampliamente difundida y conocida no sólo por los miembros de la empresa, sino también por agentes externos a ella; o bien puede tenerse y presentarse de manera verbal, sin que sea explicitada documentalmente, porque se considera que ya forma parte de la operación cotidiana de la empresa, es decir, se trataría de una estructura organizacional implícita que se encuentra contenida en la cultura, objetivos y operación del día a día de la empresa; este sería el caso de la mayoría de micro y pequeñas empresas, aquellas que ocupan entre 1 y 50 trabajadores.

En este sentido, la estructura organizacional posee tres características primordiales: i) constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones sociales entre individuos y grupos, teniendo como principio ordenador la relación entre jefe – subordinado (superior – colaborador), o sea, que la estructura organizacional vendría a ser una representación del sistema de relaciones de dominio y subordinación que se dan dentro de la empresa; ii) establece mecanismos para llevar el control de las acciones y comportamientos de los miembros, así como para estandarizar sus actividades; y, iii) busca asegurar la coordinación entre empleados y grupos para lograr los mayores resultados sobre la base del desempeño colectivo y la generación de sinergias organizacionales.

Palabras clave: Empresa, Estructura Organizacional Explícita e Implícita, Tamaño de Empresa, Ambiente Externo.

Abstract

The hypothesis of this work is that every type of company, whatever its size, needs an organizational structure that allows it to operate in an orderly manner, achieve its objectives and fulfill its mission for which it was created. The structure can be documented, widely disseminated and known not only by the members of the company, but also by external agents; or it can be had and be presented verbally, without being explicitly documented, because it is regarded as already part of the daily operation of the company, that is to say, it would be an implicit organizational structure that is contained in the culture, objectives and day-to-day operation of the company; this would be the case of most micro and small businesses, those that employ between 1 and 50 workers.

In this sense, the organizational structure has three main characteristics: i) it constitutes the framework in which social relations between individuals and groups develop, having as the ordering principle the relationship between boss - subordinate (superior - collaborator), that is, that the organizational structure would be a representation of the system of relationships of dominance and subordination that occur within the company; ii) establishes mechanisms to control the actions and behaviors of the members, as well as to standardize their activities; and, iii) seeks to ensure coordination between employees and groups to achieve the best results based on collective performance and the generation of organizational synergies.

Introducción

En México, el 99.8% del total de empresas son micro, pequeñas y medianas, por eso tienen un papel fundamental en la economía de nuestro país; pero no sólo por el número de empresas, sino sobre todo por su aportación a la creación de riqueza y generación de empleos. Las MIPYMES generan el 72% del empleo y el 52% del producto interno bruto (PIB) de la economía nacional. Por ello, resulta de gran importancia su estudio y análisis para poder comprender sus fortalezas y oportunidades, pero también sus problemáticas y retos, a fin de diseñar e instrumentar políticas públicas que apoyen su creación, crecimiento y supervivencia en los mercados.

La hipótesis de este trabajo es que todo tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño, necesita de una estructura organizacional que le permita funcionar de manera ordenada, alcanzar sus objetivos y cumplir su misión para la que fue creada. La estructura puede estar documentada, ampliamente difundida y conocida no sólo por los miembros de la empresa, sino también por agentes externos a ella; o bien puede tenerse y

presentarse de manera verbal, sin que sea explicitada documentalmente, porque se considera que ya forma parte de la operación cotidiana de la empresa, es decir, se trataría de una estructura organizacional implícita que se encuentra contenida en la operación del día a día de la empresa; este sería el caso de la mayoría de micro y pequeñas empresas, aquellas que ocupan entre 1 y 50 trabajadores.

En este sentido, la estructura organizacional posee tres características primordiales: i) constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones sociales entre individuos y grupos, teniendo como principio ordenador la relación entre jefe – subordinado (superior – colaborador), o sea, que la estructura organizacional vendría a ser una representación del sistema de relaciones de dominio y subordinación que se dan dentro de la empresa; ii) establece mecanismos para llevar el control de las acciones y comportamientos de los miembros, así como para estandarizar sus actividades; y, iii) busca asegurar la coordinación entre empleados y grupos para lograr los mayores resultados sobre la base del

desempeño colectivo y la generación de sinergias organizacionales.

Para demostrar la hipótesis planteada se resaltarán la importancia que tienen las MIPYMES, se analizarán los conceptos de empresa y de estructura organizacional: sus objetivos, características y funciones principales. De igual manera, se abordará la relación entre ambiente y estructura organizacional y se presentará un estudio del caso de una empresa que produce y comercializa artesanías, se describirá su estructura y los principales procesos que la caracterizan. El método utilizado es la entrevista con el dueño y fundador de la empresa, así como con el gerente y los trabajadores de esta organización artesanal. Además, de la revisión documental y bibliográfica relativa al tema.

1. Importancia económica y social de las MIPYMES

Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) se encuentran en la base del crecimiento económico y el desarrollo social del país. Su importancia radica en que, en su conjunto, aportan más de la mitad de la riqueza que se

genera y crean casi el 75% de los empleos formales en México. Por eso es muy importante que cuenten con capacitación, financiamiento, organización administrativa y acceso a nuevas tecnologías.

Las MIPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera primordial en el comportamiento global de las economías nacionales.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen en el país 4 millones 230 mil 745 unidades económicas, que emplean a un total de 21 millones 576 mil 358 personas. El comercio, los servicios privados no financieros y las manufacturas concentran el 98% de las unidades económicas y 88.9% del personal ocupado total (INEGI, Censos Económicos, 2014).

Las entidades federativas con más unidades económicas son: Estado de

México, Ciudad de México (antes D.F.), Jalisco, Puebla, Veracruz y Guanajuato, en donde se localizan 1 millón 977 mil 011 empresas, que representan el 46.7% del total nacional.

Como se observa en la tabla 1, el 99.8% del total de unidades económicas son micro, pequeñas y medianas; las

empresas de 1 a 50 trabajadores absorben, en conjunto, 99% de las unidades económicas totales. Por ello, es fundamental estudiarlas y analizarlas para poder identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus retos y oportunidades, y poder, así, diseñar políticas públicas de apoyo a sus problemáticas y fomentar su crecimiento.

Tabla 1. Número de empresas según su tamaño

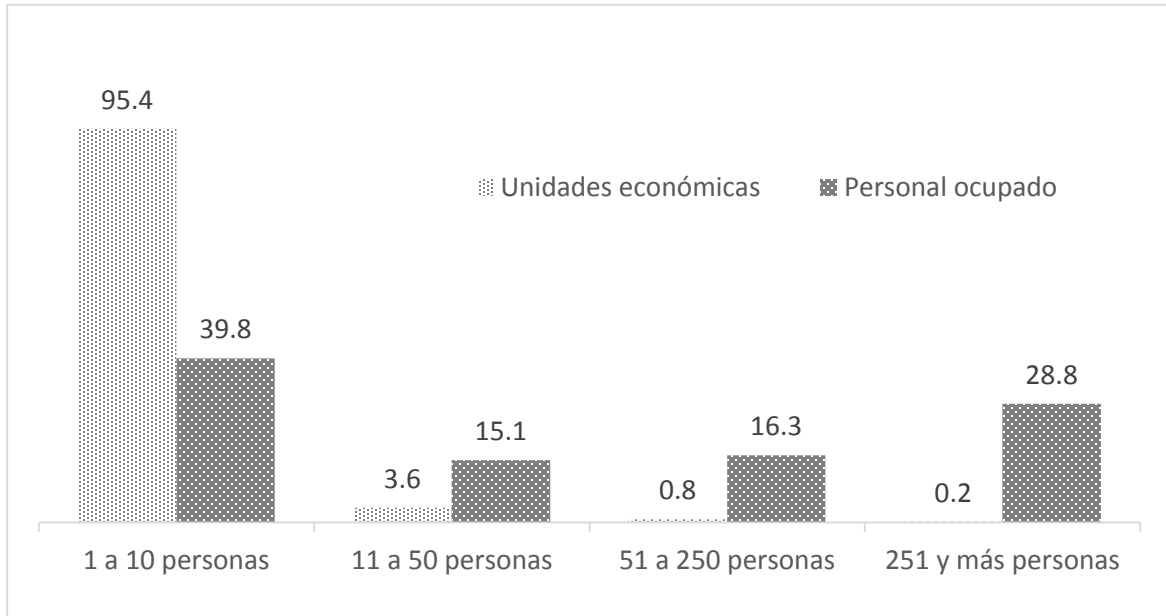
Tamaño de empresa	Número de empresas	%
Total	4,230,745	100
Micro	4,036,131	95.4
Pequeña	152,307	3.6
Mediana	33,846	0.8
Grande	8,461	0.2

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2014.

Por lo que respecta a empleos generados por las MIPYMES, en 2013 aportaban el 71.2% del empleo total a nivel nacional, mientras que las grandes empresas de 251

y más, participaban con el 28.8%. En la gráfica 1, se puede observar la contribución al empleo según el tamaño de empresa.

Gráfica 1. Distribución porcentual de las unidades económicas y personal ocupado según tamaño de empresa, 2013

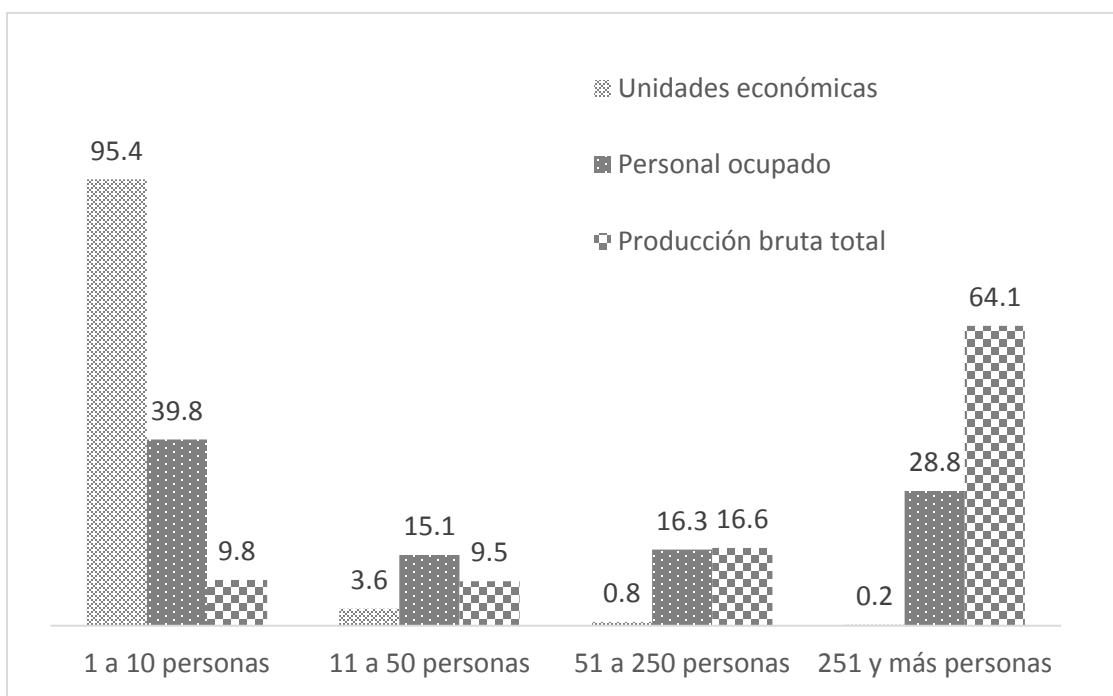


Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2014.

Las MIPYMES concentran el 35.9% de la producción bruta total del país, en contraste las unidades económicas que ocupan más de 250 personas, las de tamaño grande, aportan el 64.1% de la producción bruta total. En la gráfica 2, se

puede observar la contribución a la producción bruta total según el tamaño de las unidades económicas.

Gráfica 2. Personal ocupado y producción bruta total de las unidades económicas según tamaño



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2014.

Aproximaciones conceptuales

Existen distintas perspectivas para definir empresa, dependiendo de lo que se quiera resaltar, por ejemplo, la dimensión jurídica, económica y contable, entre muchas otras. Desde la perspectiva de la administración se entiende por empresa a la unidad económica-social en la que, mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes o servicios para satisfacer las

necesidades de la sociedad (Münch, 2011: 23).

En este mismo sentido, Chiavenato (2006: 45) define empresa como todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y mercadológicos para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de ganancia mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

De igual manera resulta de interés el concepto de empresa familiar, ya que las empresas familiares representan el 91% del total de empresas en México, según estudios de KPMG (2013: 13).

A nivel mundial, se considera que una empresa familiar es aquella cuyo capital está controlado por una familia y al menos dos de sus integrantes están involucrados en la dirección u operación, o en el consejo de administración. A este respecto, la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Grabinsky, Steider, 2000: 36).

Sharma, Chrisman y Chua (1997: 56) la definen como aquella empresa dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia. De acuerdo con Mancuso (2010: 13) señala que estamos frente a una empresa familiar siempre y cuando una parte esencial de su propiedad esté en manos de una o varias familias, cuyos miembros

intervienen en forma decisiva en las administración y dirección del negocio, existiendo una vocación de continuidad generacional.

Por su parte Robles y Marcelino (2012: 56) establecen que es posible entender a la empresa familiar como una organización que es propiedad de una familia, que incorpora en la gestión a integrantes de la familia, aspira a la continuidad intergeneracional a partir de la comprensión de las singularidades que la identifican y la determinan, derivándose éstas de las relaciones familiares y empresariales que en la misma suceden. Cabe destacar que la empresa familiar puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

A partir de estas aproximaciones conceptuales y para los propósitos del presente trabajo, la empresa es una unidad económica y social que transforma materias primas, insumos, energía, datos e información en productos o servicios, utilizando los factores de la producción (trabajo, capital y administración), que comercializa en el mercado para satisfacer necesidades sociales y obtener ganancia económica. Toda empresa para operar requiere de recursos que, debidamente coordinados, le permitirán

alcanzar sus objetivos. Estos recursos indispensables para el funcionamiento de la empresa son financieros, materiales, tecnológicos, humanos, de información y administración.

Criterios de clasificación de las empresas

Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas, siendo los más utilizados

por el número de empleados, giro de actividad económica, figura jurídica y el tipo de ambiente en el que desarrollan sus actividades. En la tabla 2 se presentan los criterios de clasificación según el número de empleados y el giro de actividad económica.

Tabla 2. Clasificación de las empresas según número de empleados y giro de actividad

Giro/Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	1 - 10 empleados	11 - 50 empleados	51 - 250 empleados	Más de 250 empleados
Comercio	1 - 10 empleados	11 - 30 empleados	31 - 100 empleados	Mas de 100 empleados
Servicios	1 - 10 empleados	11 - 50 empleados	51 - 100 empleados	Mas de 100 empleados

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2012.

El ambiente que rodea a la empresa y su influencia en el diseño organizacional

El ambiente es todo aquello que rodea a la empresa y está conformado por el conjunto de características y condiciones económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas, demográficas, legales, ecológicas, fiscales y comerciales, entre

muchas más. ¿Por qué es importante el ambiente? Es relevante para la empresa por múltiples razones, pero una que nos interesa para los fines de este trabajo, es que el ambiente determina la estructura organizacional que adopta la empresa para el cumplimiento de su misión.

El ambiente es complejo, cambiante e incierto y, en ocasiones, caótico. Por eso

es importante monitorearlo no sólo para que la empresa pueda responder a los cambios, sino, cuando se pueda, poder anticiparlos y adaptarse lo más rápido posible, a fin de evitar una amenaza o aprovechar alguna oportunidad. En general, se pueden considerar dos tipos de ambientes: i) el ambiente “casi estable”, en el cual los cambios son lentos y hasta cierto punto previsibles si se tiene una buena lectura del ambiente para identificar sus tendencias; y, ii) el ambiente inestable, en donde se presentan constantes cambios, vertiginosos, inciertos y, muchas veces, turbulentos. Entonces, dependiendo del tipo de ambiente que enfrente la empresa, será el diseño organizacional que adopte para responder de la mejor manera a las condiciones que le rodean (Chiavenato, 2006: 376).

Si partimos de esta dualidad de ambientes, podríamos considerar también dos tipos de estructuras organizacionales

de las empresas: i) la estructura rígida, llamada mecanicista, que pone el énfasis en la jerarquía vertical, de “arriba hacia abajo” en la cadena de mando, y centralizada en el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones, y que es característica de aquellas empresas que operan bajo condiciones ambientales casi estables, poco dinámicas; y, ii) la estructura flexible que pone el énfasis en el trabajo en equipo, la autoridad y toma de decisiones descentralizadas, es una estructura con pocos niveles jerárquicos, “más plana” que busca la innovación, creatividad y participación del personal en distintos procesos, ésta es característica de empresas que operan en condiciones de cambios continuos e impredecibles (Chiavenato, 2006: 376 – 395). En la tabla 3 se pueden observar las características de cada uno de estos diseños organizativos.

Tabla 3. Ambiente y diseño organizacional

Diseño organizacional rígido	Diseño organizacional flexible
Producción en serie y estandarizada	Producción flexible y diversificada
Puestos de trabajo fijos	Puestos de trabajo redefinidos continuamente y equipos de trabajo
Especialización del trabajador	Multihabilidades del trabajador
Actividades repetitivas	Innovación y creatividad basados en el mayor conocimiento del individuo
Estructura jerárquica vertical y centralizada	Estructura horizontal y descentralizada

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. (2006: 436 – 438)

El principal reto que enfrentan las MIPYMES en México, es sobrevivir en el mercado. De acuerdo con información del INEGI, la supervivencia de las empresas depende del sector y del tamaño, en el caso de las micro y pequeñas empresas tienen una esperanza de vida de aproximadamente de 6.9 años. Por cada 100 unidades económicas, 36 desaparecen en el primer año de operaciones, y después de 5 años esta cifra sube a 70. Son múltiples los factores por los que pueden desaparecer o “morir” las empresas, entre éstos, podemos mencionar la falta de financiamiento, baja productividad, nulo o poco acceso a nuevas tecnologías, desconocimiento del mercado, baja calidad de productos, problemas fiscales, inseguridad y

delincuencia, recursos humanos sin capacitación, falta de apoyos gubernamentales y dificultades de administración y organización.

Estructura organizacional: descripción de la forma en que funciona la empresa

Es importante que las empresas cuenten con una estructura organizacional, sin importar su tamaño y que esté diseñada de acuerdo con lo que pretende realizar y hacia donde se quiere dirigir, es decir, que le permita lograr sus objetivos. La estructura organizativa consiste en la ordenación de la empresa de todas sus partes y las relaciones que deben desarrollar entre ellas.

Definir la estructura organizacional de la empresa es una de las prioridades de la administración, ya que a través de ella se

establece la forma en que funcionará y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos.

La estructura organizacional es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la empresa. Cualquier estructura debe repartir las tareas a través de la división del trabajo y prever la coordinación de resultados del desempeño (Schermerhorn, 2003: 202 y 203).

En este mismo orden de ideas, a través de la estructura organizacional se define cómo se dividen las tareas, cómo se utilizan los recursos y cómo se coordinan los puestos y departamentos de la empresa. La estructura organizacional es:

- i) un conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y grupos;
- ii) las relaciones jerárquicas formales, entre ellas las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, los niveles jerárquicos y el tramo de control o amplitud administrativa; y,
- iii) el diseño de sistemas y estrategias que garanticen la coordinación entre empleados y grupos (Daft, 2004: 313).

De igual manera, en el análisis del tema de la estructura organizacional es importante distinguir entre la estructura formal y la estructura informal. La primera constituye la estructura oficial de la empresa, ya que a través de ella se identifican los diferentes puestos de trabajo y las áreas o departamentos, así como las líneas de autoridad y comunicación entre ellos; por lo que representa la forma en que se pretende que funcione la empresa. La segunda es la estructura informal que constituye el conjunto de relaciones no oficiales que existen entre los miembros de una empresa. Es oportuno señalar que ninguna empresa podrá conocerse totalmente sin comprender sus estructuras informal y formal.

Una estructura organizacional que cumple con las características descritas en sus definiciones puede llegar a ser una ventaja importante para las MIPYMES. Sin embargo, no es fácil diseñarlas ni crearlas en la práctica. Por esta razón muy a menudo se requieren de estrategias de reestructuración que implica cambiar la estructura de una empresa en un intento por mejorar su desempeño y eficacia. No existe una estructura única que logre satisfacer plenamente las necesidades en

todas las circunstancias. La estructura organizativa debe ser flexible de manera que permita responder a los cambios en el ambiente y las circunstancias particulares que rodean en un momento dado a la empresa.

Desde una perspectiva general, se define la estructura organizacional como la distribución de personas dentro de un sistema jerárquico, partiendo de su posición dentro de la línea y la división social del trabajo. Se concibe la estructura como una forma compleja de control que se produce y recrea continuamente en la interacción social entre individuos y grupos. Richard Hall (1982; 60) señala que las estructuras organizacionales cumplen tres funciones primordiales: i) tienen la intención de facilitar la elaboración de productos y alcanzar los objetivos organizacionales; ii) se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las voluntades y acciones individuales sobre la organización; y, iii) constituyen el ambiente donde se ejerce el poder, se toman decisiones y se desarrollan las actividades de las empresas.

A partir del análisis de los distintos conceptos, se puede considerar que la estructura organizacional tiene tres

características primordiales: i) constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones sociales entre individuos y grupos conforme al principio de jefe – subordinado (superior – colaborador), es decir, es una representación del sistema de relaciones de dominio y subordinación; ii) establece mecanismos para llevar el control de las acciones y comportamientos de los miembros de la empresa, así como para estandarizar sus actividades; y, iii) busca asegurar la coordinación entre empleados y grupos para lograr los mayores resultados sobre la base del desempeño colectivo (sinergias organizacionales).

Un tema central para la reflexión es que la estructura organizacional puede estar documentada y ampliamente difundida y conocida por todos los miembros de la empresa y de los agentes externos, o bien también puede ser presentada solamente de manera verbal sin que esté expresada documentalmente, en virtud de que se considera que la estructura organizativa ya forma parte de la operación cotidiana y “normal” de la empresa. Sería el caso de la gran mayoría de empresas micro y pequeñas que no cuentan con una estructura documentada, sino que ésta es implícita, esto es, que ya está contenida

en la operación del día a día de la empresa.

Caso de estudio: estructura organizacional y principales procesos de una organización artesanal

Sin duda, uno de los productos típicos de las celebraciones mexicanas son las piñatas, símbolo reconocido internacionalmente de la cultura mexicana. No podemos imaginar las posadas de fin de año o los cumpleaños de niñas y niños sin estas coloridas decoraciones originalmente hechas de barro y rellenas de frutas de temporada, como tejocotes, jícamas, limas, cañas, mandarinas, naranjas, cacahuates y diversas variedades de dulces. Posteriormente, fueron adaptadas a figuras de personajes reconocidos hechas de cartón y periódico, rellenas de dulces y juguetes.

Como caso práctico de estudio de la estructura organizacional, analizaremos la empresa de Piñatas Tuno, Mely y Compañía, un taller artesanal creado en 1997 en la alcaldía de Azcapotzalco. Se inició en una pequeña habitación de la parte trasera de la casa del fundador el Sr. Gabriel Alarcón Castillo, quien, ante las necesidades económicas de su familia, se dio a la tarea de elaborar y vender piñatas.

El nombre de la empresa es en honor de sus padres y hermanos. El pequeño taller ha funcionado a lo largo de 22 años. Actualmente, laboran 12 personas.

Los productos que elaboran y venden son piñatas con las figuras de los personajes de Disney, de caricaturas, de equipos de fútbol americano de la NFL, y de celebraciones y fechas importantes de la cultura nacional, como día de muertos, la independencia y la navidad. La fortaleza de la empresa es la calidad de sus productos, que, además van tomando en cuenta las necesidades del mercado y, particularmente, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores de este tipo de productos.

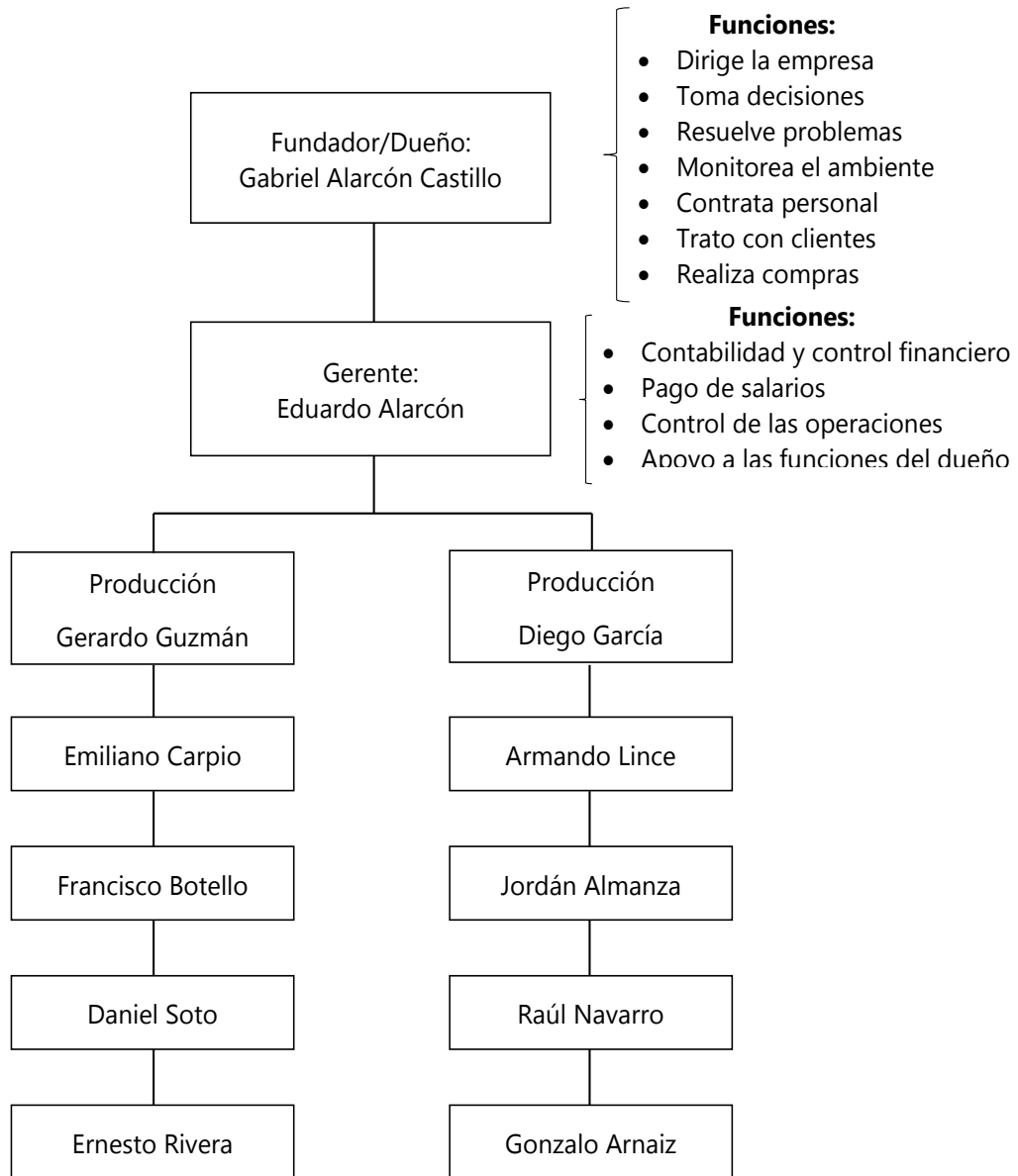
De la visita a la empresa y las entrevistas con el dueño y el personal que labora en ella, se deduce que la misión de la empresa es elaborar y vender piñatas de buena calidad para cualquier ocasión; y la visión sería convertirse en un centro de piñatas para la ciudad de México. Y los valores que practican son la responsabilidad, el respeto, la disciplina y el compromiso con el trabajo y los resultados.

Dado su tamaño, la sencillez de sus principales procesos y la homogeneidad de sus actividades, no han tenido la necesidad de diseñar su estructura organizativa, ni mucho menos tenerla documentada, aunque si tienen una estructura implícita que se ha conformado a lo largo de los 22 años de funcionamiento, por lo que se puede señalar que se encuentra contenida en la propia naturaleza de la empresa, que es conocida y seguida por todos sus miembros. La autoridad y la toma de decisiones se concentran en el dueño de la empresa, quien logra tener el control de las actividades, el desempeño del personal y los resultados obtenidos. Ejerce el liderazgo, motiva al personal y los guía al cumplimiento de sus responsabilidades, asegurándose de

alcanzar los objetivos. Los trabajadores están a gusto y tienen compromiso tanto con el trabajo desempeñado, como con el estilo de dirección de la empresa. La comunicación es fundamentalmente de carácter informal. Se observa que la empresa constituye un sistema abierto que posee gran flexibilidad y capacidad de adaptación ante los cambios en el ambiente.

La estructura organizativa está conformada por tres niveles, en la cúpula está el fundador/dueño de la empresa, en el segundo se encuentra el gerente (hermano del dueño) y en el tercer nivel están las operaciones encaminadas a la elaboración de las piñatas. Con base en la información recabada en las entrevistas, se puede construir el diseño organizativo como se muestra en la gráfica 3.

Gráfica 3. Estructura organizacional de la empresa artesanal



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas

El dueño/fundador tiene entre otras funciones las siguientes: i) dirige la empresa; ii) toma decisiones; iii) monitorea el ambiente; iv) trata con los clientes; v) realiza las compras de materiales e insumos; vi) contrata nuevo personal y motiva su desempeño; y, vii) resuelve problemas. También, participa en las operaciones de producción de piñatas.

Por su parte, el gerente se encarga de: i) lleva la contabilidad y el control financiero y fiscal; ii) administra la nómina y realiza los pagos; iii) controla las operaciones; iv) resuelve problemas; y, v) asiste al dueño en las distintas funciones. Igual que el dueño también participa en la elaboración de los productos.

En el nivel de la operación, están los trabajadores que se encargan de elaborar las piñatas conforme a las especificaciones que les indica el dueño y/o el gerente, que invariablemente responden a las solicitudes de la demanda.

Como toda empresa micro y pequeña, sus procesos principales son producción,

ventas, compras, contabilidad y finanzas, y recursos humanos. En cuanto a la producción o elaboración de piñatas, el proceso se inicia con la preparación de los moldes de papel o de cartón, se dejan secar, después se unen las distintas partes de la piñata, y posteriormente, se pintan y decoran con papel lustre. Las figuras se bajan del internet para tomarlas como modelos, considerando las solicitudes de los clientes. Al ser una organización de tipo artesanal su proceso productivo está basado en la mano de obra de la empresa.

El proceso de compras se centra en la adquisición de pinceles, papel, cartón y pintura, así como de papelería y material de oficina y de equipo de cómputo. Además de los suministros para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa. La frecuencia de las compras es conforme se vayan necesitando los materiales e insumos, no existe la necesidad de contar con un plan de compras ni un proceso de evaluación y selección de proveedores. El dueño decide dónde, cuándo, cuánto y a quién comprar.

Los clientes principales de la empresa son básicamente tiendas de accesorios para

fiestas y de materias primas, salones de fiestas infantiles y el público en general. El trato con los clientes también está a cargo del dueño de la empresa y, en ocasiones, del gerente (hermano del dueño).

Finalmente, los procesos de contabilidad se llevan de manera tradicional mediante los libros de ingresos y egresos, el control

de la caja y la cuenta bancaria., así como las declaraciones fiscales y el pago de la nómina. Los recursos humanos de la empresa son 12, quienes fueron contratados mediante entrevista con el dueño, solicitud de empleo y una prueba práctica consistente en la elaboración de una piñata que busca medir las habilidades que poseen los aspirantes al trabajo.

Figura 1. Muestra de producto artesanal

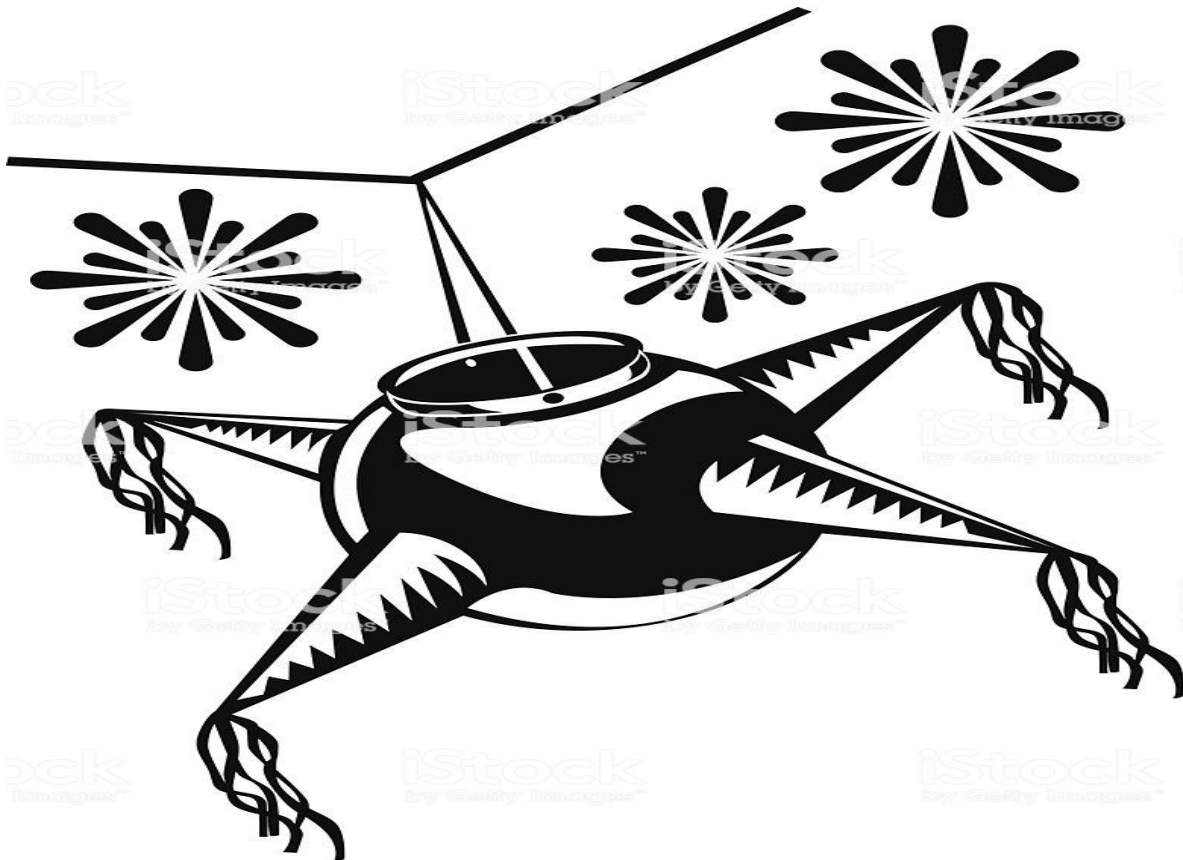


Imagen propia.

Se puede concluir que la estructura organizativa de la empresa ha resultado eficaz a lo largo de 22 años de operación, porque le ha permitido el control de sus integrantes, estandarizar las actividades y ejercer la autoridad de manera que dan cumplimiento a sus objetivos como organización artesanal.

Conclusiones

Las MIPYMES tienen gran importancia no sólo porque representan más del 99% del total de empresas del país, sino fundamentalmente por su aportación a la generación de empleos y su contribución al PIB. Vale decir que, de cada 100 empresas 99 son micro, pequeñas o medianas, que aportan más del 70% del empleo y que contribuyen con un poco más de un tercio del producto interno bruto.

Son múltiples los factores que influyen en la creación, crecimiento y supervivencia de este tipo de organizaciones. En este trabajo analizamos uno de estos factores: la importancia de que cuenten con una estructura organizacional, ya se explícita o implícita. Muchas de las empresas desaparecen o quiebran, como popularmente se conoce, entre otras razones, por falta de una adecuada administración.

La organización como función administrativa, es el proceso de coordinar personas y recursos para trabajar juntos. Para ello, se necesitan tomar decisiones acerca de cómo dividir el trabajo que se necesita hacer, asignar personas y recursos para hacerlo, y coordinarlos para buscar los resultados esperados por la empresa.

La estructura organizacional tiene cuatro elementos básicos: i) la identificación de tareas y su asignación a individuos y equipos de trabajo capacitados para desempeñarlas; ii) instrumentar mecanismos para estandarizar y homogeneizar comportamientos y acciones; iii) establecer líneas de autoridad y de comunicación; y iv) coordinar los esfuerzos individuales y grupales para alcanzar los objetivos de la empresa.

A partir del análisis de los distintos conceptos, se puede considerar que la estructura organizacional tiene tres características primordiales: i) constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones sociales entre individuos y grupos conforme al principio de jefe – subordinado (superior – colaborador), es decir, es una representación del sistema de relaciones de dominio y

subordinación; ii) establece mecanismos para llevar el control de las acciones y comportamientos de los miembros de la empresa, así como para estandarizar sus actividades; y, iii) busca asegurar la coordinación entre empleados y grupos para lograr los mayores resultados sobre la base del desempeño colectivo (sinergias organizacionales).

Finalmente, el estudio del caso de la empresa de artesanías, de la descripción de su estructura organizacional y de sus principales procesos, nos permitió

comprobar, aunque sea de manera inicial, nuestra hipótesis de investigación. Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una estructura organizativa, que o bien puede estar documentada y ser conocida por miembros internos y personas externas a la empresa, es decir, una estructura organizacional diseñada y hecha explícita, o bien pueden tenerla sin que esté documentada, pero que es asumida e internalizada por los integrantes de la empresa, esto es: una estructura organizacional implícita.

Referencias

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw-Hill.
- Daft, R. (2004). Administración. México, Thomson.
- Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2012.
- Grabinsky, S. (2000). Mi tienda en el nuevo milenio. México.
- Hall, R. (1982). Organizaciones: estructura y procesos. México, Editorial Prentice/ Hall Internacional.
- INEGI, Censos Económicos, 2104.
- KPMG, (2013). Empresas familiares: el desafío de crecer, madurar y permanecer. México.
- Mancuso, E. (2010). La empresa familiar emprendedora. México.
- Münch, L. (2011). Administración, proceso creativo, clave del éxito empresarial. México, Pearson Educación.
- Robles, A., y Marcelino, M. ((2012. Las empresas familiares ¿competitivas o exitosas? México, IPN.
- Sharma, Chrisman y Chua. (1997). Strategic Management of the family business. USA.
- Schermerhorn, J. (2003). Administración. México, Limusa Wiley.

Oportunidad de crecimiento a través del turismo: El caso de la Empresa Familiar “Hotel Maya Balam” en Calakmul, Campeche

Opportunity for growth through tourism: The case of the Family Company "Hotel Maya Balam" in Calakmul, Campeche.

Ruby Asunción González Ascencio

ORCID: 0000-0002-5889-0435

Azeneth Cano Alamilla

ORCID 0000-0001-5015-5340

Universidad Autónoma del Carmen

Autor de correspondencia: ragonzaleza67@hotmail.com

Resumen:

El proyecto del Tren Maya, al ser un medio de transporte de carga y pasajeros que conectará a destinos turísticos emblemáticos y áreas con potencial productivo de la región, permitirá dinamizar el desarrollo de los estados comprendidos en la ruta, generando oportunidades para la atracción de empresas, empleo y condiciones que generen mejores niveles de bienestar y arraigo poblacional. La calidad en cualquier servicio se ha convertido en una de las estrategias estrella del sector turístico. Es un elemento que marcará la diferencia, dentro de la competencia entre las distintas cadenas hoteleras y se convertirá en uno de los elementos más preciados por los turistas. La presente investigación analiza la relación de la calidad de servicio que ofrece un hotel aplicando el modelo SERVQUAL y su impacto positivo como oportunidad de crecimiento en la región a través de la cercanía con la ruta del Tren Maya. El modelo utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Como resultado se tiene que el Hotel Maya Balam tiene dimensiones con valores positivos, aunque su dimensión de garantía es la que debería trabajarse para evitar una percepción negativa del huésped.

Palabras clave: Empresa Familiar, SERVQUAL, Crecimiento, Tren Maya.

Abstract:

The Maya Train project, being a freight and passengers transport that will connect to emblematic tourist destinations and areas with productive potential of the region, will allow to energize the development of the states included in the route, generating opportunities for attracting businesses, employment and conditions that generate better levels of well-being and population roots. Quality in any service has become one of the star strategies of the tourism sector. It is an element that will make a difference, within the competition between the different hotel chains and will become one of the most precious elements by tourists. This research analyses the relationship of quality service offered by a hotel applying the SERVQUAL model and its positive impact as an opportunity for growth in the region through the proximity to the Maya Train route. The model uses a questionnaire that evaluates quality of service over five dimensions: reliability, responsiveness, safety, empathy and tangible elements. As a result, Hotel Maya Balam has dimensions with positive values, although their guarantee dimension is what should be worked on to avoid a negative perception of the guest.

Key words: Family Business, SERVQUAL, Growth, Maya Train.

Introducción

Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y que sea motivo de orgullo para la familia, sin embargo, estas empresas familiares, enfrentan retos, que deben de afrontar desafíos propios de su naturaleza; buscar financiamiento para crecer sin debilitar el control familiar, anticipar las exigencias de los procesos que enfrentan en cada etapa del negocio.

En el ámbito mundial y en el contexto de la globalización, la calidad del servicio cada día cobra mayor relevancia pues si se maneja en forma adecuada hace que las organizaciones logren ventajas competitivas que les generan un valor agregado incalculable para las mismas; además las acciones de fidelización orientadas a incrementar la lealtad de los clientes muestran que aún hoy los esfuerzos realizados por los hoteleros no han sido bajo la base de obtener utilidades. Por otro lado, es importante resaltar que la calidad de un hotel no se ve solamente por sus instalaciones sino también por aquellas personas que participan en todos los eslabones del servicio a partir de un trabajo organizado en forma estratégica.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido motivo de estudio de muchos investigadores, y de ellos se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. Uno de los modelos que ha tomado gran importancia en los últimos años, es desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998), el modelo SERVQUAL. Los autores proponen un instrumento representado por un cuestionario, para medir la calidad de servicio con la escala SERVQUAL basada principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones más importantes de un servicio particular.

El presente estudio evalúa la calidad del servicio del hotel Maya Balam a través del modelo SERVQUAL, con el objetivo de mejorar su competitividad en la rama del alojamiento dentro de la región que forma parte de la ruta del tren maya.

Calidad en el servicio en el ámbito turístico

Toda organización o departamento, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. La calidad de servicio supone el

ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. (Aiteco, 2018)

La calidad en el servicio, afecta directamente al proceso de alojamiento y a la experiencia vivida dentro del hotel, ya que se conoce como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

A raíz de la creación de necesidades de mejora en el servicio, las empresas tratan de establecer ciertos estándares de actuación entre sus empleados, con sistemas de enseñanza e incentivos para hacer partícipes a los empleados, de cuáles son los perfiles de los clientes que acuden a su hotel u establecimiento. El primer paso sería realizar un análisis del comportamiento y gustos de nuestros clientes, para después establecer esos estándares que permitan a la empresa lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Existen diferentes dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio entre los que podemos destacar los siguientes:

- El nivel de las instalaciones
- Reuniones semanales con el personal de contacto
- La imagen corporativa de la empresa

Para conseguir la calidad a la hora de prestar un servicio hotelero, se están desarrollando una serie de modelos que ayudan a estudiar el comportamiento del cliente. Estos modelos miden la calidad percibida en los servicios de alojamiento, teniendo en cuenta las características específicas de cada hotel.

De esta forma, podemos analizar tres dimensiones:

- Evaluación del personal: se valora el grado de disponibilidad, amabilidad y confianza del personal con el cliente.
- Evaluación de las instalaciones: se valora por separado el estado de las distintas zonas del hotel junto con su confortabilidad y seguridad.
- Organización del servicio: se evalúa la organización del personal, la gestión, rapidez y el orden a la hora de realizar un servicio.

La sostenibilidad y el turismo deben estar vinculados, la dimensión ambiental y económica debe mantenerse para aumentar el valor de los recursos naturales y para seguir promoviendo el incremento en los niveles de desarrollo y calidad de vida de los habitantes y turistas que nos visitan. Hoy en día son muchas las empresas que se comprometen con

esta forma de crear calidad en un destino turístico. (Ihcsotelconsulting, 2018)

Los servicios presentan una serie de características específicas que les diferencian de los productos del sector de producción y que hace más difícil la prestación de un servicio de calidad. En la actualidad, la satisfacción del cliente se define como el término económico que mide cómo un producto o servicio alcanza o sobrepasa las expectativas del cliente.

Farris (2010), define la satisfacción del cliente como “el número de clientes, o el porcentaje total de clientes, cuyas experiencias con una empresa, sus productos o sus servicios exceden determinados umbrales de satisfacción”.

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Al considerar seriamente cualquiera de las dos definiciones, surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de

sus clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización. (Cesae, 2018)

Turismo.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, en Dimitrios Buhalis (s/f), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. (p. 8)

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial.

Turismo en México crece por arriba de la economía mundial: OCDE

La actividad turística en México aporta casi el doble de lo que en promedio contribuye a las economías de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Mientras en el país aporta aproximadamente el 8.7 por ciento del PIB, para el conjunto de economías del organismo representa en promedio 4.9 por ciento.

Asimismo, en México el sector provee 2.3 millones de empleos de tiempo completo, equivalentes a 5.9 por ciento del empleo y 79.9 por ciento de las exportaciones de servicios, más que el 22 por ciento que en promedio representa para los países de la OCDE, señala el reporte “OCDE Tendencias del Turismo y Políticas 2018”.

A nivel global la industria turística ha mostrado buen crecimiento, por arriba de la economía mundial, pero se requieren políticas integradas para asegurar su competitividad, sostenibilidad e exclusividad en los próximos años, advierte el organismo internacional

En el caso de México, el documento identifica que los principales retos que enfrenta el sector turismo en México “Incluye la sustentabilidad, un entorno competitivo para los negocios, la

conectividad, infraestructura y responsabilidad social”.

Destaca el Plan Sectorial para el Turismo 2013-2018 con cinco objetivos: Transformar el turismo y fortalecer esquemas de colaboración; explotar las ventajas comparativas que ofrece; facilitar el financiamiento y la generación de proyectos de inversión Público-Privado; motivar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados y promoción del desarrollo sustentable de destinos turísticos con el incremento de los beneficios sociales y económicos para las comunidades receptoras.

De acuerdo con el documento, México recibió 35 millones de llegadas internacionales en 2016, un 9 por ciento de incremento respecto al año anterior con la expectativa de que esta cifra alcanzó los 37.5 millones en 2017, siendo su principal mercado Estados Unidos, seguido de Canadá y Argentina.

El reporte señala que la actividad turística entre los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), creció a un ritmo más rápido que sus economías con un incremento de 4.9 por ciento entre 2012 y 2016, superando al 4.4 por ciento

que en promedio ascendió el Producto Interno Bruto (PIB), global. (Mundo, 2018)

Turismo en México.

El subsector turismo es uno de los más relevantes y dinámicos dentro de la economía mexicana, lo cual se reflejó en el crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) en 2014, que fue de 2.9%. Dicho incremento del PIB fue superior al promedio de la economía mexicana, situado en 2.1%, así como al del sector servicios (2.2%). (Lamudi, 2015)

Al comparar el crecimiento porcentual del PIB del subsector de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas con otros subsectores que integran la economía de México, es claro el buen desempeño del mismo. Sólo los subsectores corporativos (6.4%) y de la industria manufacturera (3.7%) superaron al ramo turístico.

Sin embargo, el subsector turismo aún está lejos de alcanzar su máximo potencial dentro de la economía mexicana. Su contribución al PIB nacional en 2014 fue de 364,016 millones de pesos, lo cual equivale al 2.13% del total, de acuerdo con datos del Sistema de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Durante el año 2013, la llegada de turistas internacionales a México fue, según la Organización Mundial de Turismo, de 24.2 millones de personas (2.2% del total mundial), representando un aumento de 3.2% respecto a 2012. Empero, el turismo mundial creció 4.7% en el mismo lapso. Francia, que ocupa el primer sitio, recibió 84.7 millones de personas, 3.5 veces más que México.

Po lo que respecta a México, la entrada de divisas internacionales por turismo, ocupó a nivel mundial la posición 25, recibiendo en 2013, 13.9 millones de dólares, 1.1% del total. La variación porcentual con respecto a 2012 fue de 9.5%, 23% más alto que el promedio global. Estados Unidos fue el país que ocupó el primer lugar en este apartado, obteniendo 173.1 millones de dólares. (Lamudi, 2015)

El Tren Maya

El proyecto del Tren Maya contribuirá al reordenamiento territorial del sureste y evitará que continúe la expulsión de habitantes de esa zona hacia las principales ciudades del país en busca de trabajo, lo cual ha provocado una excesiva concentración demográfica en algunas metrópolis.

El presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur), José Manuel López Campos, subrayó que este proyecto permitirá generar, en gran medida, los empleos que se requieren en un país como el nuestro, con más de 130 millones de habitantes y que aún tiene un bono demográfico importante y, de esta manera, contribuirá a reducir las presiones sociales.

En el marco de la toma de protesta del Comité Directivo 2019-2020 de la

Con esta obra de infraestructura, resaltó, se abrirá la posibilidad de que empresas locales sean más competitivas para la proveeduría de bienes y servicios para la región sureste del país.

Canaco Servytur de Mérida, en donde estuvieron presentes autoridades de los tres órdenes de gobierno, el dirigente empresarial anotó que la salida de flujos de habitantes, en busca de mejores oportunidades de vida, ha provocado la disminución de la población en las ciudades pequeñas y medianas del sureste y el abandono de actividades agropecuarias y artesanales.

Figura 1.- Mapa del Tren Maya en la Península de Yucatán.



Fuente: FONATUR 2019.

Por ser el Tren Maya un medio de transporte de carga y turismo, que conectará a destinos turísticos emblemáticos y áreas con potencial productivo de la región, permitirá dinamizar el desarrollo de los cinco estados comprendidos en la ruta, generando oportunidades para la atracción de empresas, empleo y condiciones que generen mejores niveles de bienestar y arraigo poblacional, asentó.

José Manuel López expuso que debido a la conectividad, volúmenes y costos ligados al transporte por ferrocarril se abrirá un nuevo mercado para los empresarios locales para proveer bienes y servicios entre las entidades de la región, con grandes ventajas logísticas, y oportunidades para el abastecimiento de productos agropecuarios y alimentos procesados, entre otros, fortaleciendo el mercado interno.

Se requiere de incentivos y de mejores condiciones de competitividad, por ello es muy importante apuntalar en cada entidad el desarrollo productivo dentro de las áreas de la diversidad de actividades económicas que demandará el impulso a los destinos turísticos que repuntarán con el Tren Maya.

Esta región tiene una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo económico porque el Gobierno Federal incluye entre sus prioridades reducir los rezagos entre los estados del sur y sureste respecto al centro y norte del país.

Esas oportunidades se verán reflejadas en las grandes inversiones que han sido plasmadas en el programa del Gobierno Federal, las cuales se incluirán en el Plan Nacional de Desarrollo, la hoja de ruta del sexenio, puntualizó.

“El sector empresarial participó en las mesas sectoriales para conformar el Plan Nacional de Desarrollo, donde planteamos seis ejes que esperamos que, no sólo sean tomados en cuenta, sino que se conviertan en rectores del rumbo que el país necesita para crecer a los niveles que aspiramos”, subrayó.

Consideró importante garantizar la seguridad y pleno estado de derecho, con certeza jurídica y paz laboral, para que más empresas nacionales y extranjeras inviertan en la zona Sureste, pues sin ellas no habría desarrollo ni empleo, que son los que generan el crecimiento económico y mejores niveles de bienestar para la población. (Por Esto!, 2019).

La nueva estación del Tren Maya deberá estar bien planeada para desarrollar, integrar y estructurar de forma ordenada las áreas de influencia cercanas. **ONU-Habitat apoyará a FONATUR** con el diseño e implementación de planes de ordenamiento territorial y urbanístico necesarios para orientar su desarrollo adecuado.

De acuerdo al Índice de Prosperidad de las Ciudades, (CPI), de Campeche, se recomienda que la ciudad aumente sus índices productivos, mejore sus sistemas de transporte, modernice la prestación de servicios públicos, implemente proyectos de vivienda y fortalezca sus instrumentos regulatorios, y en este sentido, **el Tren Maya puede ser un detonador de prosperidad.**

Una urbanización bien gestionada, con transparencia y responsabilidad, apoyada por **ONU-Habitat**, funcionará como una estrategia para el **aumento del bienestar y la calidad de vida** de los habitantes de la región, premisa fundamental del Tren Maya.

De igual forma, ONU-Habitat vigilará que **los derechos de todas las**

personas que habitan la región, especialmente de las más vulnerables, **se cumplan**, para asegurar que el Tren Maya traiga verdaderos beneficios sociales, económicos y ambientales a la península de Yucatán. (ONU-Hábitad, 2019)

Sector Hotelero.

Después del detenimiento en el estudio del sistema de costes basado en las actividades en cuanto a su conceptualización teórica y su evolución más reciente, así como sus aplicaciones más destacables en el sector servicios, se expone en este capítulo el estudio del sector turístico en general para profundizar más adelante en el entorno hotelero. Dentro del ámbito de los establecimientos hoteleros también cabe mencionar algunas de sus particularidades y características más destacables para continuar después con las prácticas que han sido desarrolladas por y para este tipo de empresas dentro de la disciplina de la contabilidad de costes. Por último, se estudian las posibilidades que el sistema de costes basado en las actividades puede aportar en este ámbito. (Huéscar, 2018)

Al viajar a ciudades chicas, medianas y grandes, encontramos casi

invariablemente nuevos hoteles o proyectos en desarrollo. Si bien la retórica política que escuchamos a nuestro alrededor, particularmente en una temporada electoral, es con frecuencia negativa, la realidad en campo es que hay industrias y regiones del país que manifiestan crecimiento, lo cual genera demanda para cuartos hoteleros. (Huéscar, 2018)

Modelo SERVQUAL.

SERVQUAL, que es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio.

Es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

Dimensiones de SERVQUAL

Percepción de las necesidades del cliente

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es

consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

Con base a los conceptos anteriores, el modelo SERVQUAL es una herramienta que se divide en tres fases.

Fase 1. Esta columna capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.

Fase 2. En esta columna los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

Fase 3. En esta columna se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son

los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma). El modelo de las cinco discrepancias

El modelo de PZB contempla la posible existencia de cinco discrepancias o "brechas" en la cadena de servicio de una organización. Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad.

El modelo menciona la: Discrepancia, diferencia entre:

1. Expectativas de los clientes y percepciones de la administración respecto a dichas expectativas
2. Percepciones de la administración respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad en el servicio
3. Las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes
4. El servicio que actualmente se está brindando a los clientes y lo que se comunicó a los clientes respecto a dicho servicio

5. Servicio esperado y servicio percibido

La formalización de la medición de la calidad a través de la comparación de las expectativas con las percepciones se realiza a través de la escala SERVQUAL, que conceptualiza, dicha diferencia como una variable multidimensional.

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de una encuesta de 22 ítems, divididos en 5 dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde 1 para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta el número 7 para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio.

La escala SERVQUAL ha sido probada y validada empíricamente para una amplia variedad de servicios catalogados como puros.

ACTIVIDAD TURISTICA DE CALAKMUL

El municipio de Calakmul cuenta con un importante patrimonio de la cultura maya ya que posee numerosos vestigios arqueológicos.

En la región de Calakmul se encuentra la selva tropical más grande de México. Junto con las zonas protegidas del sureste de Chiapas, otras áreas de la Península de Yucatán, del Petén de Guatemala y Belice forman la segunda área de selva tropical más grande de América.

En la Región de Calakmul se han decretado más de 1, 200,000 hectáreas de selvas que integran la Reserva de la Biósfera de Calakmul y las reservas de Balam Ku y Balam Kin.

Calakmul es una de las regiones más importantes donde se capta agua que luego fluye subterráneamente a los humedales de la Laguna de Términos y el sur de Quintana Roo, fungiendo, así como una verdadera fábrica de agua y brindando un servicio ambiental para todos los habitantes.

En este sitio se puede conocer diversas e impresionantes zonas arqueológicas como

la de Calakmul, así como proyectos ecoturísticos operados por comunidades locales que protegen sus selvas y especies silvestres a través del desarrollo de esta actividad.

El municipio de Calakmul cuenta con un importante patrimonio de la cultura maya ya que posee numerosos vestigios arqueológicos.

En la región de Calakmul se encuentra la selva tropical más grande de México. Junto con las zonas protegidas del sureste de Chiapas, otras áreas de la Península de Yucatán, del Petén de Guatemala y Belice forman la segunda área de selva tropical más grande de América.

En la Región de Calakmul se han decretado más de 1, 200,000 hectáreas de selvas que integran la Reserva de la Biósfera de Calakmul y las reservas de Balam Ku y Balam Kin.

Calakmul es una de las regiones más importantes donde se capta agua que luego fluye subterráneamente a los humedales de la Laguna de Términos y el sur de Quintana Roo, fungiendo, así como una verdadera fábrica de agua y brindando un servicio ambiental para todos los habitantes.

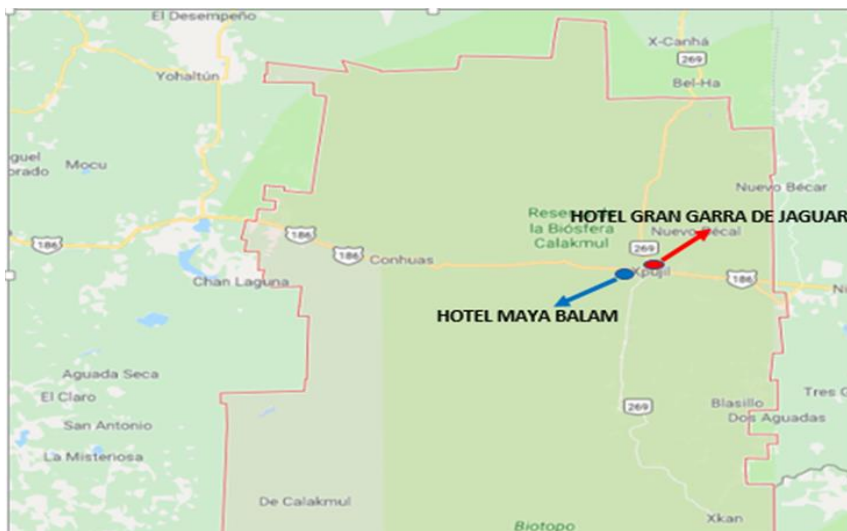
En este sitio se puede conocer diversas e impresionantes zonas arqueológicas como la de Calakmul, así como proyectos ecoturísticos operados por comunidades locales que protegen sus selvas y especies silvestres a través del desarrollo de esta actividad.

UBICACIÓN

Calakmul “es el Municipio más joven y más grande del estado de Campeche, es el

pulmón de México y el mundo, Patrimonio Cultural de la Humanidad, su distinción única hace de Calakmul diferente a todos los municipios; multi-étnico y cultural, característica única y por ello un Orgullo cien por ciento Campechano, a tan solo 16 años de haberse creado Calakmul representa prosperidad y desarrollo integral para todos y cada uno de los habitantes”. (H. Ayuntamiento de Calakmul, 2015).

Ilustración 1. Mapa de la macrolocalización de los hoteles; Maya Balam



Fuente: INEGI (2017).

Acorde a lo anterior Calakmul se ha caracterizado por ser una región pluricultural, compuestas por familias originarias de distintas entidades del país,

e incluso por comunidades de origen guatemalteco asentadas en las décadas de los ochenta, que siendo campechanos conservan sus propias costumbres y

tradiciones, gracias a esto cada vez más se fortalece la economía local.

El turismo es una de las principales actividades que mantiene económicamente activa al municipio y beneficia directamente a los hoteles, el cual, “se basa en las zonas arqueológicas de la cultura maya, que existen en el territorio, así como el área natural protegida, llamada Reserva de la Biosfera de Calakmul, también declarada como patrimonio cultural de la humanidad. Dentro de las zonas arqueológicas podemos mencionar lugares como: Calakmul, Balamku, Chicanná, Becan, Xpujil, Río Bec, Hormiguero, entre otros” (H. Ayuntamiento de Calakmul, 2015).

Hoy en día los hoteles son una fuente de desarrollo para el municipio y sus habitantes, ya que permite fortalecer la economía local, establecer convenios con guías de turistas y agencias de viajes del municipio de Calakmul. Esto con la finalidad de ofertar un servicio más completo para turistas nacionales e internacionales. Por ello es importante contemplar la estructura institucional pública en los procesos de servicios básicos, como la investigación, transferencia de tecnología, legislación y

estadísticas sobre el entorno, para promover el desarrollo de los hoteles.

De acuerdo con el Subcomité Sectorial de Turismo del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Campeche (COPLADECAM, 2018) “son diversas las instituciones, de los tres órdenes de gobierno, que inciden en la regulación y el fomento de la actividad turística”.

En el caso de Calakmul, sus principales fortalezas turísticas se derivan del valor de sus recursos pluriculturales, de sus sitios arqueológicos y medioambientales, cuyos aprovechamientos están sujetos a normas de carácter estatal y municipal.

“Los atractivos turísticos más notables actualmente son sus centros turísticos en las playas, los sitios arqueológicos Mesoamericanos, y sus ciudades coloniales. El clima templado del país y la fusión de la cultura principalmente española y Mesoamericana lo hace un destino muy interesante”. (COPLADECAM, 2018)

Calakmul forma parte de la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera de Calakmul, la más grande del país y la segunda más grande de América

después del Amazonas, del Brasil, el cual esto ha generado impacto para el turismo.

Ubicación Hotelera

En el marco del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Instituto Nacional de Estadística y

Geografía (INEGI), se han coordinado para diseñar y operar un requerimiento conjunto a todas y cada una de las secretarías u organismos del ramo en las entidades federativas, con el fin de integrar información actualizada de las variables básicas sobre oferta de hospedaje, ocupación y otros servicios relacionados con el turismo.

Ilustración 2. Establecimiento de hospedaje registrado por municipio según tipo de alojamiento. Al 31 de Diciembre de 2016.

Municipio	Total	Hoteles	Moteles	Cabañas, villas y similares	Campamentos y albergues recreativos	Pensiones y casas de huéspedes	Departamentos y casas amuebladas con servicio de hotelería
Estado	335	283	7	22	0	22	1
Calakmul	19	10	0	9	0	0	0
Calkiní	15	10	0	4	0	1	0
Campeche	84	77	5	2	0	0	0
Candelaria	12	10	0	1	0	1	0
Carmen	135	116	1	3	0	14	1
Champotón	27	24	0	0	0	3	0
Escárcega	20	16	1	1	0	2	0
Hecelchakán	5	4	0	0	0	1	0
Hopelchén	4	4	0	0	0	0	0
Palizada	11	9	0	2	0	0	0
Tenabo	3	3	0	0	0	0	0

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado. Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENEU)*. www.inegi.org.mx (17 de enero de 2017).

Ilustración 3. Cuartos y unidades de hospedaje registrados por municipio según tipo de alojamiento. Al 31 de Diciembre de 2016.

Municipio	Total	Hoteles	Moteles	Cabañas, villas y similares	Campamentos y albergues recreativos	Pensiones y casas de huéspedes	Departamentos y casas amuebladas con servicio de hotelería
Estado	9 210	8 493	165	262	0	270	20
Calakmul	300	168	0	132	0	0	0
Calkiní	152	119	0	27	0	6	0
Campeche	2 332	2 161	121	50	0	0	0
Candelaria	266	228	0	6	0	32	0
Carmen	4 912	4 676	39	22	0	155	20
Champotón	468	428	0	0	0	40	0
Escárcega	484	439	5	10	0	30	0
Hecelchakán	81	74	0	0	0	7	0
Hopelchén	69	69	0	0	0	0	0
Palizada	124	109	0	15	0	0	0
Tenabo	22	22	0	0	0	0	0

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado. Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUÉ)*. www.inegi.org.mx (17 de enero de 2017).

Ilustración 4. Establecimiento de hospedaje registrado por municipio según categoría turística del establecimiento. Al 31 de Diciembre de 2016.

Municipio	Total	Cinco estrellas a/	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella	Sin categoría b/
Estado	335	17	30	72	68	78	70
Calakmul	19	1	2	1	2	3	10
Calkiní	15	0	0	3	3	2	7
Campeche	84	5	10	20	15	22	12
Candelaria	12	0	1	3	3	3	2
Carmen	135	9	16	27	30	26	27
Champotón	27	1	1	8	4	9	4
Escárcega	20	0	0	6	6	4	4
Hechelchakán	5	1	0	1	0	2	1
Hopelchén	4	0	0	0	1	2	1
Palizada	11	0	0	3	3	4	1
Tenabo	3	0	0	0	1	1	1

a/ Incluye establecimientos de categoría especial, gran turismo y clases similares.

b/ Se refiere a todos aquellos establecimientos que por el tipo de servicios de hospedaje que ofrecen, no están sujetos a la clasificación por estrellas.

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado. Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. www.inegi.org.mx (17 de enero de 2017).

Ilustración 5. Cuartos y unidades de hospedaje registrados por municipio según categoría turística del establecimiento. Al 31 de Diciembre de 2016.

Municipio	Total	Cinco estrellas a/	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella	Sin categoría b/
Estado	9 210	1 475	2 193	1 862	1 600	1 324	756
Calakmul	300	40	69	14	41	25	111
Calkiní	152	0	0	36	32	22	62
Campeche	2 332	290	742	560	265	384	91
Candelaria	266	0	31	61	83	53	38
Carmen	4 912	1 096	1 277	826	850	537	326
Champotón	468	24	74	112	98	104	56
Escárcega	484	0	0	217	171	49	47
Hecelchakán	81	25	0	12	0	37	7
Hopelchén	69	0	0	0	12	53	4
Palizada	124	0	0	24	38	54	8
Tenabo	22	0	0	0	10	6	6

a/ Incluye establecimientos de categoría especial, gran turismo y clases similares.

b/ Se refiere a todos aquellos establecimientos que por el tipo de servicios de hospedaje que ofrecen, no están sujetos a la clasificación por estrellas.

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado. Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. www.inegi.org.mx (17 de enero de 2017).

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

OBJETIVO GENERAL.

Evaluar la calidad del servicio en el hotel Maya Balam mediante el modelo Servqual

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Obtener información relacionada con la expectativa y percepción de los huéspedes del hotel Maya Balam
- ✓ Realizar el diagnóstico y evaluación de la calidad del hotel Maya Balam

CUESTIONARIO SERVQUAL.

El modelo Servqual evalúa tres aspectos relacionados con la calidad del servicio al cliente: el primero nos habla de las expectativas, el segundo de las percepciones y ambos permiten observar la calidad percibida por los usuarios. El tercer aspecto evalúa la importancia que le da el huésped al servicio. El modelo evalúa la calidad del servicio a lo largo de cinco dimensiones que a continuación se definen: **Fiabilidad:** Se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa.

Capacidad de Respuesta: Es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud.

Garantía: se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza.

Empatía: La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado que son únicos y especiales.

Aspectos tangibles: Se define como la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.

ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

El cuestionario SERVQUAL aplicado tiene 26 ítems que abarcan aspectos específicos de las cinco dimensiones (Anexo 1); para cada ítem se evaluaron 3 aspectos: la expectativa, la percepción y la importancia. La expectativa consiste en pedirle al cliente que otorgue un valor a lo que espera recibir de un Hotel de 3 estrellas; la percepción consistió en pedirle al cliente que evalúe los servicios de los hoteles en estudio, en la importancia, el huésped determina la

importancia que tienen para él los aspectos de cada ítem.

La evaluación consistió en pedirle al huésped que calificara cada ítem en una escala de 1 al 10; donde 1 es extremadamente pobre y 10 es extremadamente buena. Una vez que el cliente cuantifica su expectativa y su percepción; por diferencia aritmética se obtiene el diferencial entre percepción y expectativas. Si el diferencial es positivo significa que el cliente recibe más de lo que espera y por lo tanto se considera que está satisfecho con lo que recibe. Si la diferencia es negativa significa que el huésped recibe menos de lo que espera y por lo tanto no está satisfecho.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Antecedentes del Hotel Maya Balam.

El hotel “Maya Balam” se fundó en el año 2013 por Miguel Gutiérrez Sánchez y su esposa Amelia Bautista, iniciando con 10 habitaciones en la planta baja, en el año 2015 construyeron la segunda planta, actualmente cuenta con 20 habitaciones considerada como hotel de “3 estrellas”, siendo administrada por su hija Sandy Gutiérrez Bautista”, contando con 8 empleados.

La nacionalidad de sus huéspedes es diversa, entre nacional y extranjero, los

dueños fundaron el hotel sin experiencia en el campo hotelero y marketing por lo que existe una planificación informal de las estrategias de marketing para promocionar sus servicios.

Servicio que ofrece

- Habitaciones confortables
- Restaurante
- Desayuno disponible
- Terraza
- Recepción disponible las 24 horas
- Café o té en las áreas comunes
- Aire acondicionado
- Servicio de limpieza diario
- Lavandería autoservicio
- Resguardo de equipaje
- Asistencia turística y para la compra de entradas
- Bicicletas de alquiler
- Wifi gratis

4.1.2 Misión del Hotel Maya Balam.

Satisfacer las necesidades de nuestros superando sus expectativas, brindándoles servicios de calidad. La prioridad en nuestros clientes es indispensable de tal forma que se

sientan cómodos y tengan ganas de volver.

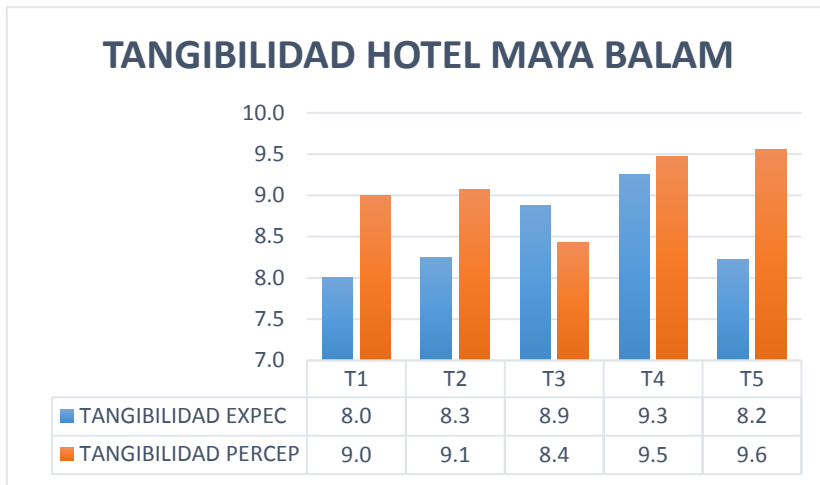
Visión del Hotel Maya Balam.

Ser reconocido en todo el municipio y de todo el estado, como el Hotel líder, siendo la mejor opción para la mejor opción para su descanso. Teniendo en cuenta el desarrollo sostenible al generar empleo en la región y manteniendo altos estándares de calidad en la prestación del servicio.

Tangibilidad.

De acuerdo con el Gráfico 2, el resultado obtenido de las encuestas realizadas a los huéspedes es muy buena; ya que la expectativa es menor que la percepción del huésped de los ítems T1, T2, T4 y T5, a excepción de la T3 que la expectativa es mayor que la percepción dando a entender que el personal del hotel Maya Balam no tiene un muy buen aspecto en su imagen de limpieza y aseado con diferencia de un 0.5 puntos. Con este resultado, el punto a trabajar es con el personal del hotel para poder superar las expectativas de sus huéspedes.

Gráfica 1. Expectativa y percepción del cliente con respecto a la Tangibilidad en el Hotel Maya Balam.



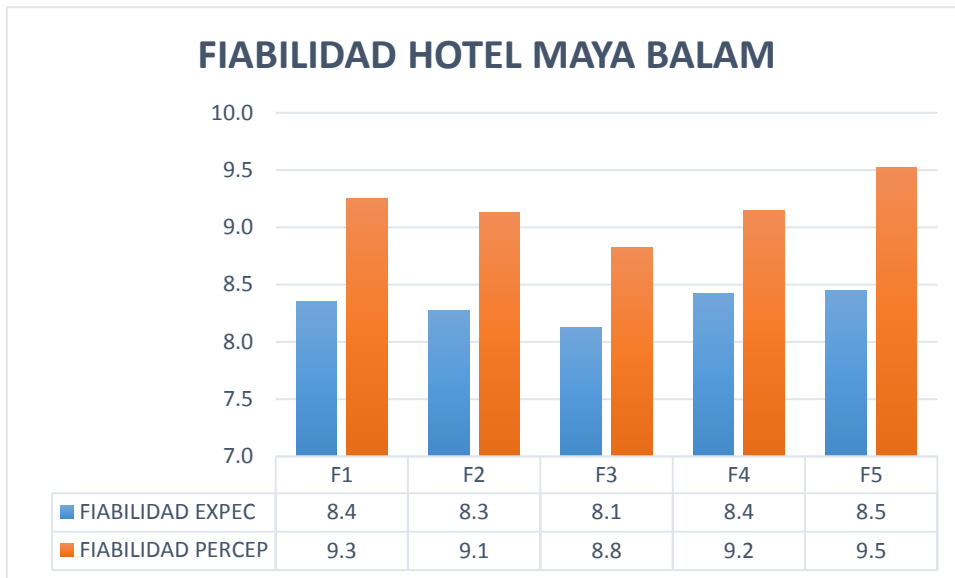
Fuente: Elaboración propia con resultado de las encuestas.

- T1. Las instalaciones y equipamientos del edificio están bien conservados.
- T2. Las áreas públicas resultan agradables.
- T3. El personal tiene un aspecto limpio y aseado.
- T4. Las instalaciones están limpias.
- T5. Las habitaciones son confortables y acogedoras.

Fiabilidad.

Con el Gráfico 3, los huéspedes están satisfechos con la fiabilidad que el hotel Maya Balam brinda. Las expectativas son bajas con respecto a la percepción que ellos tuvieron al estar hospedados en el hotel, esto denota que el hotel es fiable prestando los servicios pactados, resolviendo con eficacia los problemas, prestando un servicio adecuado y el correcto funcionamiento de sus equipos.

Gráfica 2. Expectativa y percepción del cliente con respecto a la Fiabilidad en el Hotel Maya Balam.



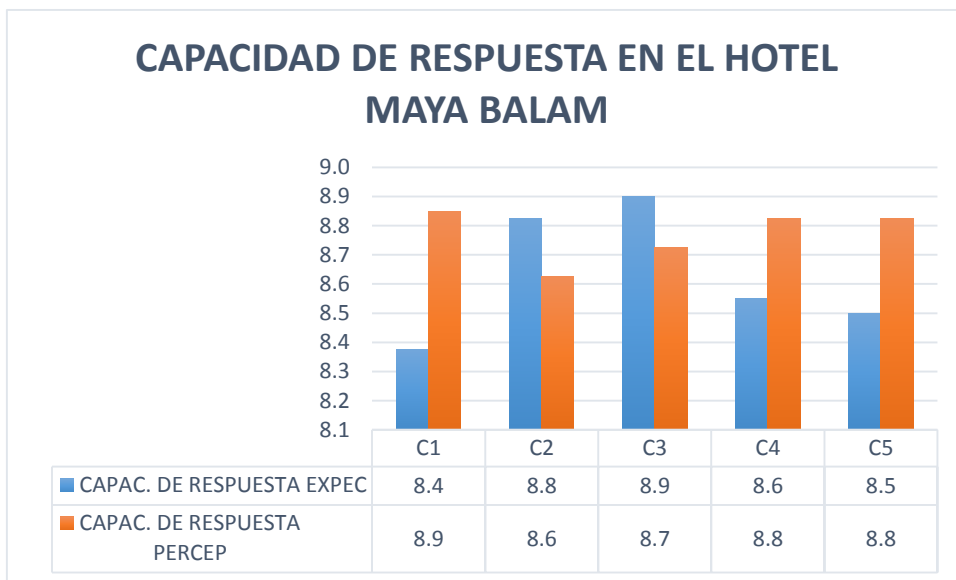
Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas.

- F1. Se presta el servicio según las condiciones pactadas.
- F2. Se resuelve de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el huésped.
- F3. Se presta el servicio sin errores.
- F4. La información contenida en documentos, comprobantes y registros del Hotel esta libre de errores.
- F5. Los equipamientos funcionan correctamente (luces, electrodomésticos y medios audiovisuales).

Capacidad de respuesta.

En el Gráfico 4, se puede observar que la capacidad de respuesta en el hotel Maya Balam a sus huéspedes rebasa las expectativas en la C1, C4 y C5, pero en la C2 que es sobre la rapidez en la que los servicios se realizan hay una diferencia de un 0.2 y C3 el personal está dispuesto a ayudar a los huéspedes es de un 0.2, esto significa que las expectativas del cliente no fueron superadas.

Gráfica 3. Expectativa y percepción del cliente con respecto a la Capacidad de respuesta en el Hotel Maya Balam.



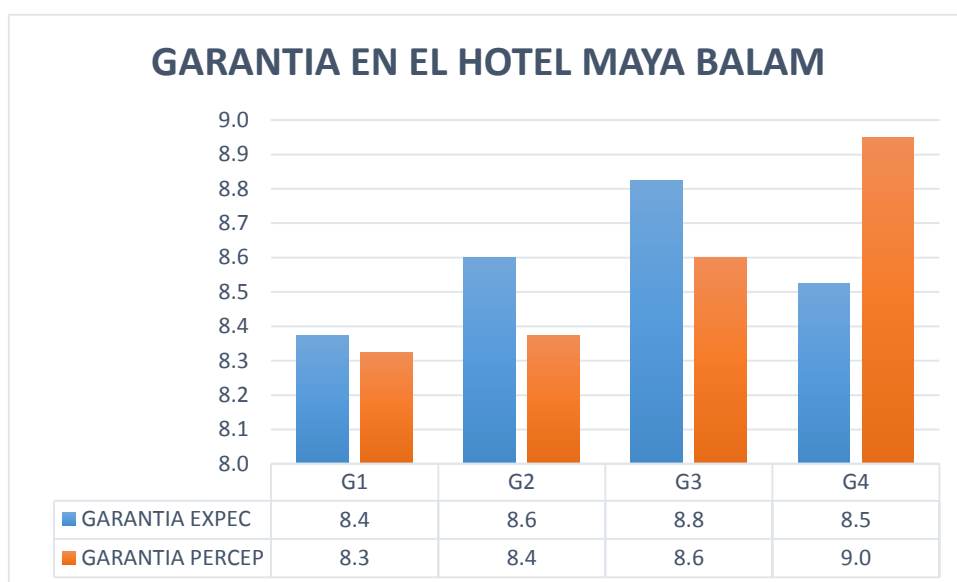
Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas.

- C1. Se consigue fácilmente cualquier información cuando la necesita.
- C2. Los diferentes servicios se realizan con rapidez.
- C3. El personal está dispuesto a ayudar a los huéspedes.
- C4. Siempre hay personal disponible para proporcionar al huésped la información cuando la necesita.
- C5. Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del huésped para cualquier problema que pueda surgir.

Garantía.

De acuerdo a la Gráfico 5, se aprecia que la garantía es baja con respecto a las expectativas que los clientes esperaban encontrar en el hotel Maya Balam. La expectativa alcanzada es la de G4 las instalaciones son seguras. Las expectativas no alcanzadas son G1 personal genera confianza con una diferencia de 0.1, G3 el personal es competente y profesional con el 0.2 de diferencia. Y G2: con una diferencia de 0.2 referente a la actuación con discreción.

Gráfica 4. Expectativa y percepción del cliente con respecto a la Garantía en el Hotel Maya Balam.



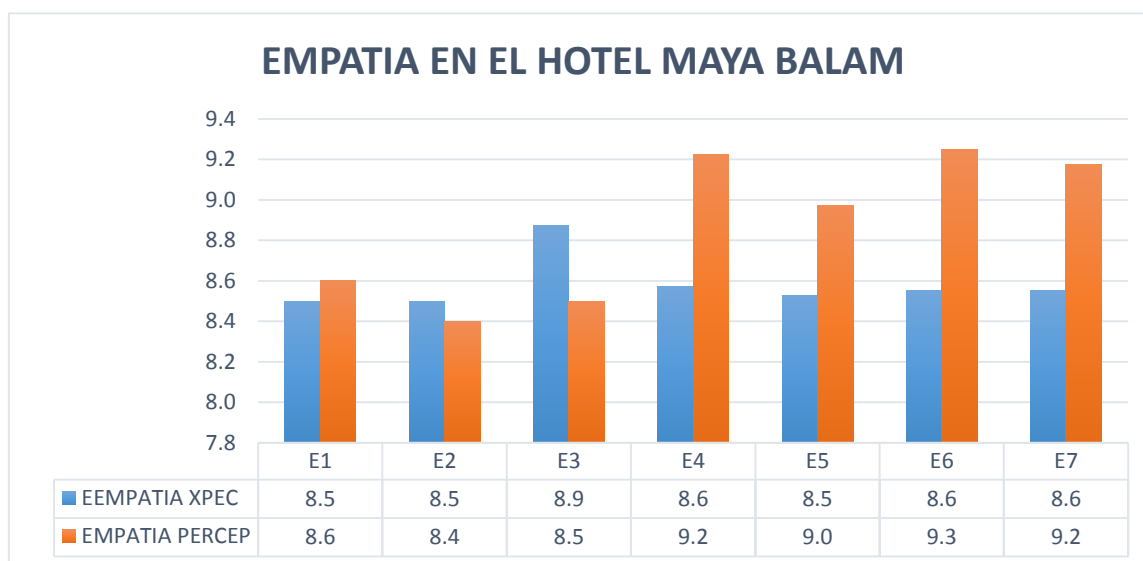
Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas.

- G1. El personal genera confianza.
- G2. Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del huésped.
- G3. El personal es competente y profesional.
- G4. Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).

Empatía.

EL Gráfico 6 muestra la empatía que el hotel brinda a sus huéspedes, las expectativas y la percepción de ellos al estar en el Hotel. Se puede observar de la E1, E4 hasta la E7 se cumplen con las expectativas del cliente y con muy buenos puntos. Las expectativas que no se logran son E2 el personal se dirige al huésped por su nombre con diferencia del 0.1 y E3 el personal se esfuerza por conocer las necesidades de cada huésped con 0.4 de diferencia.

Gráfica 5. Expectativa y percepción del cliente con respecto a la Empatía en el Hotel Maya Balam.



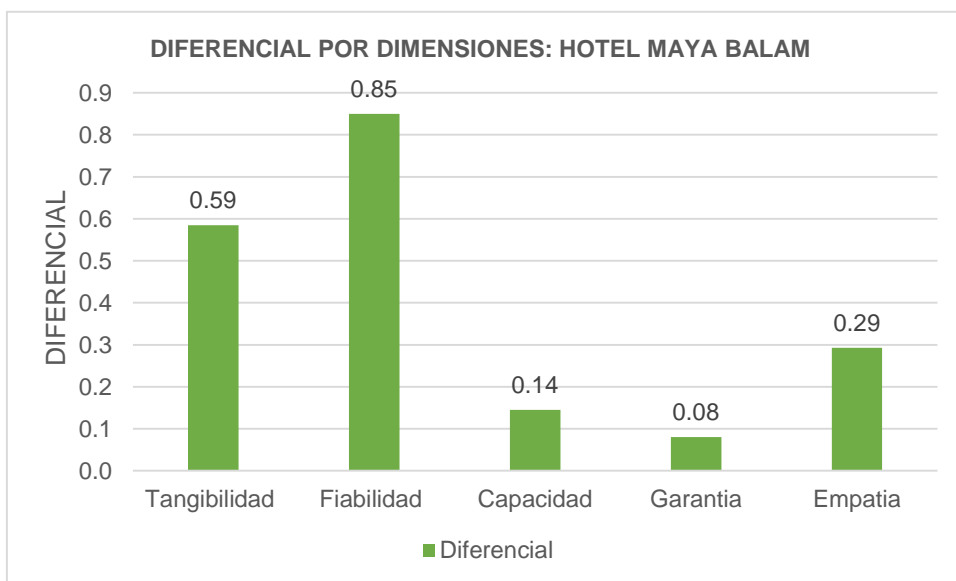
Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas.

- E1. Se proporciona una atención individualizada.
- E2. El personal se dirige al huésped por su nombre, se presta un servicio personalizado.
- E3. El personal se esfuerza por conocer las necesidades de cada huésped.
- E4. El huésped es lo más importante (lo primero son los intereses de los huéspedes).
- E5. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del huésped.
- E6. Los accesos al Hotel son fáciles (su localización, parking, señalética, etc.).
- E7. Los empleados se preocupan por resolver los problemas del huésped

4 RESULTADO GENERAL DEL SERVQUAL

Los resultados del modelo SERVQUAL se observa en la gráfica 1, se encuentra los resultados de El Hotel Maya Balam las dimensiones tienen valores positivos, aunque la dimensión de garantía el resultado es menos de 0.1 lo que significa que los huéspedes no tienen una opinión superior las expectativas nque tenían sobre el servicio en el hotel Maya Balam , por lo tanto esto conlleva a que se tiene que trabajar más con esta dimensión para superar lo que esperan los huéspedes en este aspecto.

Gráfico 6. Diferencial por Dimensiones: Hotel Maya Balam.



Fuente: Elaboración propia con resultados de las encuestas.

El hotel cuenta con fortalezas como: registro en páginas web, habitaciones confortables, presta el servicio de acuerdo a lo pactado previamente y resolución de problemas de manera eficaz. Así mismo puede tener oportunidad de enlaces con agencias de viajes para brindar hospedaje a los huéspedes. El tren maya es una oportunidad para incrementar la afluencia del turismo y cuenta con el apoyo al sector turístico por parte del gobierno del estado

Evaluación de la calidad del servicio del hotel maya Balam

El análisis SERVQUAL revela que los clientes están satisfechos con la calidad de las instalaciones de los hoteles, y la dimensión mejor evaluada fue la fiabilidad. Por lo anterior, las propuestas de mejora se centran en:

Lograr la satisfacción del huésped mejorando la calidad en el servicio, en particular, la atención al cliente.

El único requisito que debe cumplir el Hotel es brindar el espacio y tiempo adecuado a los colaboradores para el desarrollo de la capacitación.

Reunirse con el equipo de trabajo para comunicar sobre las quejas de los huéspedes en la página.

Conclusión

El estudio llevado a cabo en el hotel Maya Balam ha permitido identificar las áreas de oportunidad, tomando como instrumento de medición el modelo SERVQUAL, considerando que será de gran utilidad para la mejora en el servicio.

El hotel cuenta con una buena imagen por parte de la, percepción de los huéspedes debido a que solo en la parte servicial disminuye un porcentaje para la calidad en el servicio. Por ser una empresa familiar tiene todas las posibilidades de enfrentar los nuevos retos y potencializar su imagen ganada

Es importante que el hotel de seguimiento a los resultados obtenidos en el estudio, como bien es sabido existen talleres de capacitación para esta categoría más vulnerable, involucrando al personal de atención al cliente, el cual permitirá satisfacer las expectativas de los clientes y atraer más clientes y de esa

forma generar oportunidades de crecimiento y desarrollo en Calakmul.

Es vital que la infraestructura y equipamiento de los ambientes del hotel, sigan manteniéndose en perfectas condiciones, para que los huéspedes sientan comodidad y confort en el descanso durante su estadía, de la misma forma se recomienda invertir en la ampliación de las instalaciones para una mayor cobertura durante fechas de mayor demanda, donde arriban gran número de turistas nacionales y extranjeros.

Se requiere de evaluación y seguimiento al personal del hotel, con el fin de mejorar la atención. Puesto que cada huésped es único y necesita un trato especial y más personalizado.

Se recomienda que todos los servicios que se ofrezcan dentro del hotel evidencien un alto grado de confiabilidad durante todas las etapas en el proceso del servicio.

Referencias

- Aiteco. (01 de 09 de 2018). *AITECO CONSULTORES*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>
- Babakus, E. y Boller, G. W. (1992). "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*, Vol. 24. Págs. 253-268.
- Calakmul. (07 de 09 de 2018). Obtenido de Calakmul vist.: <https://www.visitcalakmul.com/>
- Cesae. (03 de 09 de 2018). *BUSINESS Y TOURISM SCHOOL*. Obtenido de <https://www.cesae.es/blog/la-satisfaccion-del-cliente-del-hotel>
- COPLADECAM. (15 de Septiembre de 2018). *Programa Sectorial de Turismo - Secretaría de Planeación*. Obtenido de seplan.campeche: <http://www.seplan.campeche.gob.mx/copladecam/ps/ps-setur.pdf>
- Diaz, H. R. (06 de 09 de 2018). *Masters Executive en direccion de empresas tecnologicas e industriales*. Obtenido de Blogs EOI Escuela de organizaciones Industriales: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Dimitrios Buhalis, J. G. (s.f). *Introduccion al turismo. OMT Organización Mundial del Turismo*, 13-14.
- Efectiva, C. E. (07 de 09 de 2018). *Capacitación Empresarial Efectiva*. Obtenido de <http://julieta-capacitacion-empresarial.blogspot.com/2010/03/definiciones-de-capacitacion.html>
- Farris P, Neil T, Phillip E, David J En: *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. 2010. Disponible en: <http://www.customer-alliance.com/es/articulos/la-satisfaccion-del-cliente/>
- Freshco. (04 de 09 de 2018). *Consultoria y Formacion*. Obtenido de <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>
- H. Ayuntamiento de Calakmul. (01 de octubre de 2015). *Calakmul un Gobierno Cerca de Ti*. Obtenido de Gobierno de Calakmul: <http://www.calakmul.gob.mx/portal/>
- Huéscar, A. (05 de 09 de 2018). *Sector Hotelero*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf>

- Ihcshotelconsulting. (01 de 09 de 2018). *Ihcshotelconsulting*. Obtenido de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/calidad-y-servicio-hotelero/>
- Lamudi (2015) Panorama y proyecciones para el turismo en México. México: Inmobiliare. Recuperado: <http://inmobiliare.com/panorama-y-proyecciones-para-el-turismo-en-mexibajar>
- Mundo, U. d. (06 de 09 de 2018). *universia mexico*. Obtenido de <http://www.universia.net.mx/estudios/turismo/dp/732>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, Volumen 64, N° 1, Primavera. Págs. 12-40.
- Ritchie, B. y G. Crouch (1993). *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*. Calgary: World Tourism Education and Research Centre-University of Calgary
- Salgado, J. G. (15 de Septiembre de 2018). *Repositorio.espe.edu.ec*. Obtenido de Capítulo II – Análisis Situacional : <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
- SECTUR. (2017). Información turística por entidad: Anuario estadístico y geográfico de Campeche 2017. Recuperado http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/CAM_ANUARIO_PDF.pdf
- Wigodski, S. J. (2003). Medwabe: ¿Qué es Servqual? Recuperado de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763?ver=sindisenio>