



COLPARMEX®

Revista Administración
Contemporánea. *Revista de Investigación*
ISSN: 1665-9066

Enero 2019

Año 15 No. 36

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

M.A. María Elena Quero Corzo

M.A. Ruby A. González Ascencio

M.A. Francisco Javier Moyado Bahena

M.A. Lucía Beltrán Castillo

Administración Contemporánea. Revista de Investigación. Año 15, No. 36, enero del 2019, 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@hormail.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: 21 de octubre del 2018. 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

Artículos originales

Coaching para el desarrollo de competencias profesionales y personales en el equipo de trabajo odontológico. Manuel Higinio Morales García. Heberto Romeo Priego Álvarez, Sendy Yedid Delgado León.	4
El papel del emprendimiento social universitario como estrategia para la vinculación de cuádruple hélice Aimée Pérez Esparza	18
Análisis de expectativas de emprendimiento en estudiantes universitarios. Caso: Instituto Tecnológico Superior de la Montaña José Vázquez Trinidad Francisco Moyado Bahena	37

Ensayos

Aplicación de un diagnóstico empresarial con base en el modelo DOC en una empresa concretera David Osiris Fernández Abalos, Lenin Jacobo Rosas Ortiz	59
Propuestas de fortalecimiento al sistema cultural en el claustro de una Subdirección de Estudios Profesionales dentro de una institución educativa Noé Chávez Hernández	79
Estrategias comunicativas y organizacionales para la seguridad alimentaria de comunidades rurales vinculadas con la FAO: caso Ensenada, Baja California Ma Elena Zermeño Espinosa, Elsa Del Carmen Villegas Morán Joaquín Vázquez García	103
Crecimiento económico del aceite de palma con visión a la exportación en el Estado de Tabasco Ana Lila Landero Rodríguez, Brenda Luz Gutiérrez Mier y Concha, Verónica Morales Méndez	120

Coaching para el desarrollo de competencias profesionales y personales en el equipo de trabajo odontológico

Manuel Higinio Morales García

Cirujano Dentista. Maestro en Ciencias en salud poblacional, Dr. en Ciencias de la Educación Profesor investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Heberto Romeo Priego Álvarez

Doctor en Ciencias de la Salud. Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Sendy Yedid Delgado León

Cirujano Dentista. Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Heberto R. Priego Álvarez.
Centro de Investigación. División Académica de Ciencias de la Salud. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Avenida Gregorio Méndez Magaña No. 2838-A, col. Tamulté C.P. 86150 Villahermosa, Tabasco, México. Correo electrónico: heberto_priego@ujat.mx

Resumen

Objetivo: Determinar la importancia de la implementación de coaching, para el mejoramiento de los servicios odontológicos **Método:** Se realizó una investigación de tipo exploratorio mediante una encuesta en una población urbana del estado de Tabasco. Las variables en estudio: se agruparon en tres segmentos dimensionales tales como conocimiento, necesidades de aplicación y habilidades para establecer un coaching en la organización. La muestra estuvo constituida por 44 establecimientos, del estado de Tabasco. **Resultados:** permiten establecer la necesidad de la implantación de modelos teóricos y prácticos del coaching organizacional en las instituciones que otorgan servicios de atención odontológica. **Conclusiones:** Es importante considerar al factor humano ya que esto converge en los aspectos reflexivos, acerca de las necesidades de desarrollo personal y profesional que pudieran en determinado momento obstaculizar el desempeño de una organización.

Palabras clave: Capacitación, Marketing odontológico, Recursos humanos, Desarrollo humano.

Introducción

Las herramientas administrativas y de gestión, constituyen las fortalezas estratégicas dentro de las organizaciones para el alcance de las metas y el desarrollo de los objetivos planteados, cuyo impacto se refleja en una mayor eficiencia y productividad, aspectos que permite establecer la importancia de las acciones de capacitación, adiestramiento y asesoría del cliente interno, asimismo es necesario establecer la complementariedad con el desarrollo de competencias específicas, procedimentales y genéricas para lograr la articulación entre elementos conceptuales, actitudinales y de habilidades de los participantes en los diversos procesos dentro de una organización. En este contexto una de las actuales herramientas de gestión que considera al ser humano como elemento clave para el mejoramiento de la productividad eficiencia y eficacia en las organizaciones es el coaching el cual es una práctica inspirada de entrenadores deportivos y su aplicación en el ámbito organizativo promueve el aprendizaje de los recursos humanos (Vidal, 2011).

El coaching es un proceso en dónde participa un orientador que por lo general es un experto en el área o temática y un personaje o grupos de personas denominados *coachee* o *coaches*, quienes trabajan en conjunto para alcanzar ciertos objetivos establecidos, desarrollar habilidades tanto personales como profesionales, identificar sus principales fortalezas y trabajar para disminuir sus debilidades, es un proceso centrado prácticamente en la identificación de oportunidades y en la formulación de retos para alcanzar mejor desempeño personal y profesional ya que permite corregir problemas de actitud, así como de desempeño, contribuyendo con esto a un mayor desarrollo de condiciones proactivas y positivas, fomentando el establecimiento de redes colaborativas y afectivas dentro de los integrantes de una organización (Useche, 2004).

Algunos autores han descrito que el coaching es una nueva oportunidad de innovación en el ámbito empresarial y que debe ser conducido de manera objetiva para las acciones de gestión en el empoderamiento de los integrantes de una organización, sin embargo, su utilización requiere de un manejo bien intencionado, centrado en el desarrollo de acciones colaborativas y proactivas (Abravanel, 2017).

Desde esta perspectiva el coaching se direcciona hacia cambios en el comportamiento de manera sencilla, hasta un proceso de reestructuración de la personalidad, aspectos que permiten diferenciarlo de la psicoterapia en donde su objetivo es un esquema de rehabilitación a diferencia de coaching que es un proceso de crecimiento y desarrollo personal. (Abravanel, 2017). En donde se busca extraer las habilidades y talentos de los individuos, para el afrontamiento en la resolución de problemas, mediante el mejoramiento de la comunicación interpersonal, el establecimiento del trabajo en equipo, mayor productividad y efectividad, desarrolla el pensamiento estratégico y potencializa las habilidades de liderazgo (Gregory,2018).

Una de las actividades profesionales en el área de ciencias de la salud que tiene una mayor tendencia hacia el emprendedurismo y al desarrollo empresarial es la práctica odontológica, caracterizada en sus procesos de atención en varios rubros importantes como son los componentes preventivos, de rehabilitación, curativos, y estéticos, razón por la cual es importante involucrar al equipo de trabajo, en las actividades en donde sus acciones se reflejen en la solución de problemas y en la satisfacción del usuario, en este sentido el coaching es el recurso estratégico que el gerente tiene para optimizar y desarrollar las habilidades, particularmente en las personas encargadas de toma de decisiones o que participan de manera directa en algún proceso de atención o de servicio.

Uno de los factores claves en el proceso de atención y servicio es el cliente interno que hace posible mantener y preservar dentro de muchas otras cosas la salud de su semejantes, en este contexto el conocimiento de sus características como ser humano más que como miembro de un equipo es fundamental para el mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio considerando el desarrollo de las potencialidades y competencias de los miembros de un organización de manera holística e integrada, usando como estrategia el coaching, en donde se ha demostrado que su correcta aplicación y entendimiento ha mejorado muchos aspectos relacionados con el desempeño laboral, personal y organizacional de los individuos. En este ámbito no solo es importante los aspectos de capacitación y asesoría del cliente interno, desde el punto de vista disciplinar y operativo, sino también todos aquellos elementos que permitan el desarrollo de las competencias

específicas, procedimentales y genéricas que toda persona puede potencializar cuando se logra establecer un coaching dentro de una organización; el factor humano es el eje central dentro del escenario administrativo, sobre todo cuando se trabaja de manera organizada, y multidisciplinaria, donde también es determinante el trabajo en equipo, este esquema de trabajo permite la complementariedad de conocimientos, actitudes y habilidades de los actores en los diversos procesos, en este caso de la atención a la salud. En el ámbito odontológico, así como en las diversas disciplinas médicas, los procesos de atención son complejos por su intangibilidad, razón por la cual es importante involucrar al equipo de trabajo, en donde el impacto de sus acciones se refleje en la solución de problemas y la satisfacción del usuario. Sin embargo, estas estrategias solo se centran en el cliente externo, descuidando al cliente interno, el coaching es el recurso administrativo que el gerente tiene para optimizar y desarrollar las habilidades dentro de un equipo de trabajo, sobre todo de las personas encargadas de la toma de decisiones.

Metodología

Se realizó una investigación de tipo exploratorio descriptivo y transversal mediante la realización de una encuesta en una población urbana del estado de Tabasco. Las variables en estudio fueron agrupadas en tres segmentos dimensionales tales como conocimiento, necesidades de aplicación y habilidades para establecer un coaching en la organización. La muestra estuvo constituida por 176 individuos de 44 establecimientos considerados en el directorio estadístico nacional de unidades económicas, según el instituto nacional de geografía y estadística, INEGI 2017, del estado de Tabasco, dichas unidades de estudios se caracterizaron por estar constituidas por una estructura organizativa totalmente empresarial en las cuales fueron encuestados los miembros de cada organización quienes realizaban actividades operativas como odontólogos y algunos que se desempeñaban además como administradores.

La aplicación del instrumento se realizó en el periodo comprendido de octubre a diciembre del 2016. El instrumento estuvo conformado por tres apartados dimensionales: el primer segmento fue dirigido hacia la obtención de información relacionada con el conocimiento de la estrategia de coaching en los integrantes de las clínicas o consultorios, involucrando al todo el personal dado que en la mayoría de los casos realizaban las dos actividades tanto administrativas como operativas. Asimismo en este apartado se consideraron los datos sociodemográficos del encuestado; el segundo apartado se centró en la percepción de la necesidad de la aplicación del coaching en la organización en donde se establecieron cinco ítems algunos de los cuales hicieron referencia hacia aspectos de la organización y algunos hacia los aspectos personales y actitudinales; finalmente el tercer apartado se ubicó en explorar si el personal administrativo y operativo tenían alguna habilidad para desarrollarse como coaching dentro de la organización.

Resultados

El análisis de los resultados permitió establecer que la población encuestada estaba distribuida en un 63% del género femenino y un 37% del masculino. Sus principales actividades dentro de la organización eran tareas específicamente operativas (77%), y un 23%, se centraban en actividades administrativas.

Con relación a los ítems para determinar el conocimiento de la metodología del coaching destaca la disposición de los encuestados con relación al conocimiento del coaching y de su disposición para mejorar resultados en el desempeño individual y de la organización. En este sentido el 49% considero estar dispuesto, el 16.4% algunas veces y solo un 9.6% manifestó una actitud negativa.

Con relación a la importancia que le dan a su equipo de trabajo a los miembros de la organización en algunos aspectos, cuando se les pregunto si escuchaban a sus compañeros cuando tienen conflictos, el 52.8% mencionó que siempre están dispuesto a escuchar, mientras que el 6.81% manifestó que algunas veces (Figura 1).

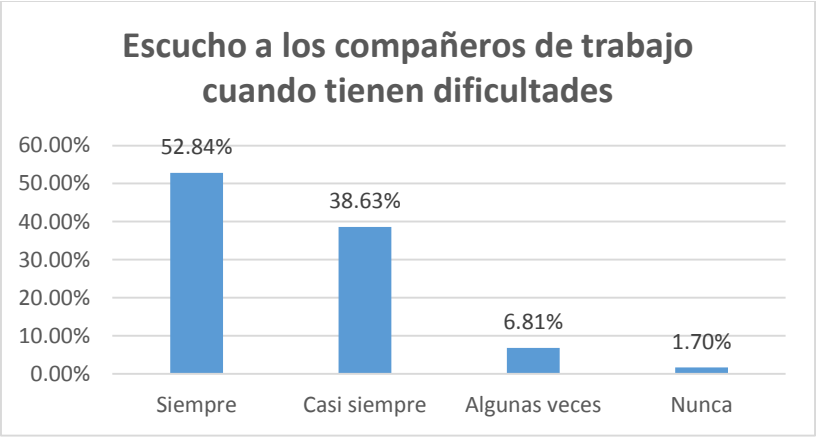


Figura 1. Encuesta de percepción de coaching

En el segundo apartado constituido por la variable de necesidades de aplicación del coaching en su entorno se cuestionó si se contribuye al desarrollo personal y profesional en beneficio de los demás miembros de la organización, los resultados encontrados determinaron que el 63.63% menciono que casi siempre en contraste con el 3.4% que considero algunas veces (Figura 2).

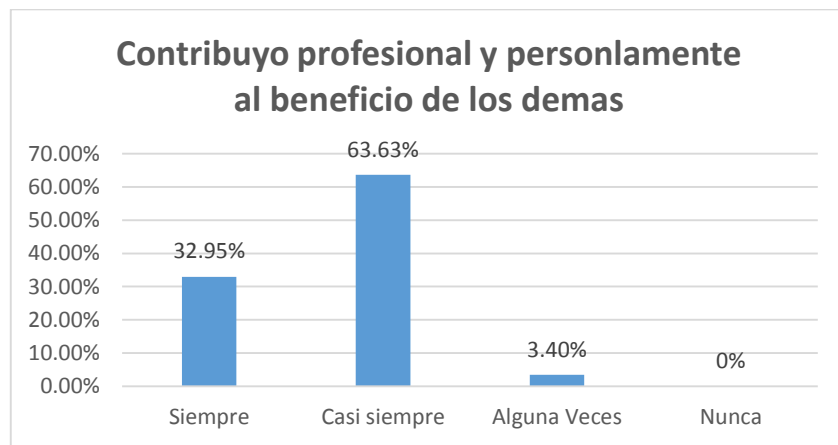


Figura2 Encuesta de percepción de coaching

Con relación a la disponibilidad para desarrollar habilidades de coaching destaca que el 43 %, de los encuestados están dispuestos a desarrollar estas habilidades dentro de su organización. Sin embargo, cuando se les preguntó acerca del compromiso que implica el realizar coaching de su organización para el mejoramiento de los resultados, el 42% consideró que algunas veces es un compromiso, el 6.8% mencionó que no es y el 25% comento que siempre o casi siempre constituye una responsabilidad como integrante de una organización (Figura 3).

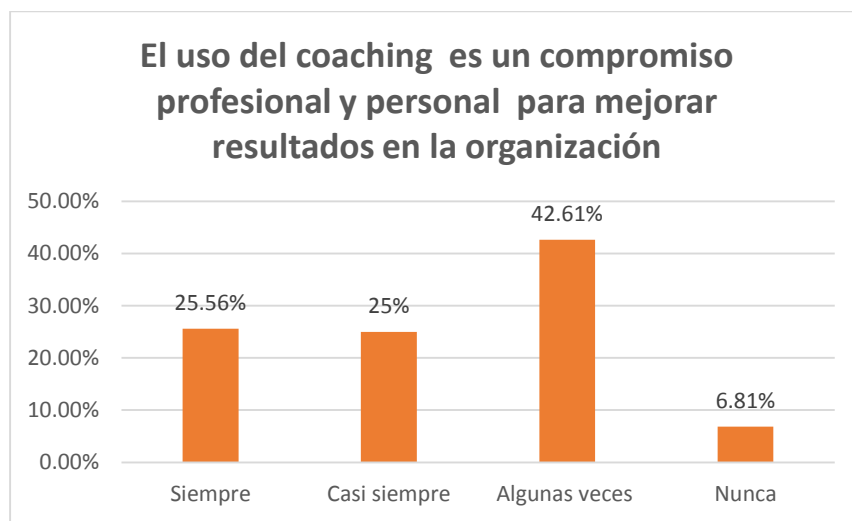


Figura 3 Encuesta de percepción de coaching

En esta misma temática se cuestionó con relación a que aspectos consideran que afectan a la organización en su desempeño, el 43.1% mencionó que no se trabaja en equipo, el 31.8% que no hay claridad en los objetivos. Asimismo, el 12% consideró una falta de interés dentro de la organización (Figura 4).

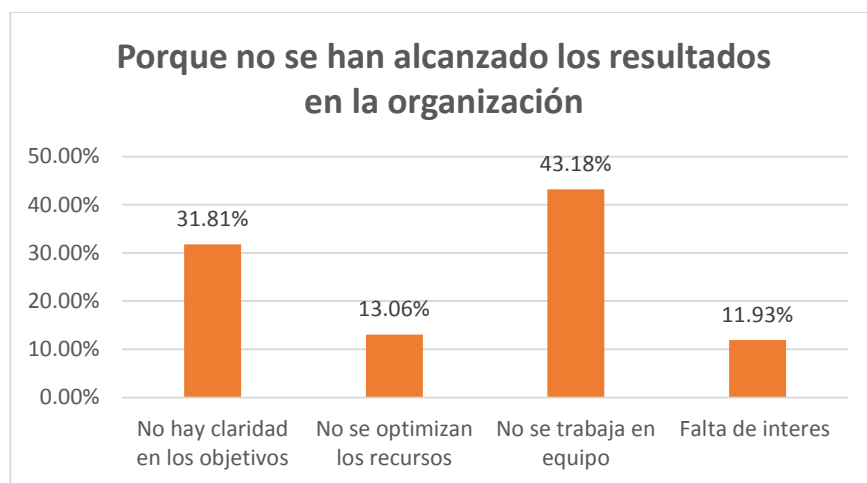


Figura 4 Encuesta de percepción de coaching

Otros de los aspectos abordados en el proceso de investigación se centraron en el reconocimiento de la necesidad de apoyo a la organización, en donde el 35% de los encuestados manifestó que casi siempre sabe cuándo la organización está en problemas, en contraste con el 9% que nunca sabe no reconoce la necesidad de apoyo hacia la organización. En cuanto al desarrollo de habilidades como coaching el 36.6% de la población encuestada consideró conocer sus límites para no ofrecer expectativas falsas dentro de la organización, en este contexto el 48% también manifestó tener miedo al fracaso profesional dentro de su ámbito laboral.

Discusión

Los resultados encontrados permiten señalar que el coaching es una estrategia o herramienta administrativa que permite mejorar los resultados dentro de una organización, el coaching en un nivel de conocimiento es más efectivo, por lo cual los enfoques basados en esta estrategia combinan conocimientos y contenidos para su ejecución en un plano organizacional. (Susing, 2016). De ahí la importancia de la capacitación y adiestramiento en esta temática.

Es importante reconocer que el coaching también es parte del proceso de apoyo al desarrollo humano por lo que su implementación debe estar sustentado en el conocimiento del ser humano precisamente, sobre todo por su esencia emancipadora y modeladora de conductas. (Shoukry, 2016).

Desde el punto de vista de la aplicación del coaching se considera que va en aumento por los beneficios que otorga a las organizaciones, dado a las diversas formas de aplicar un conocimiento que permite establecer cambios en los individuos y en consecuencia en las organizaciones (Turner, 2016).

El entendimiento de los problemas y dificultades que puede estar presentando una organización puede ser percibida por los integrantes de la misma, dado a la interacción entre seres humanos; en un estudio similar se determinó que en una organización el 3.6% pudo entender e identificar el origen de una problemática (Turner, E., & Hawkins, P. 2016). Resultados similares se encontraron en esta investigación en donde el 35% comentó que si identifican conflictos dentro de la organización.

En este sentido las técnicas de coaching dado a su dinamismo pueden ser reproducidas por las organizaciones o bien considerar aquellas prácticas de éxito, sin omitir en su desarrollo el respeto a sus valores, y el reconocimiento a la innovación, creatividad, solidaridad, compromiso, trabajo en equipo y consolidación de sinergias (Moreno, 2006).

Es pertinente establecer que para el desarrollo de habilidades para ser *coach* destaca la responsabilidad social y profesional en congruencia con las metas establecidas. En este contexto el 42%, considero este aspecto como determinante para formarse como coach, resultados similares determinaron que la fijación de metas en una de las características de las personas que quieren desarrollar habilidades de coach (Gorrochotegui-Martell, 2011).

Las principales acciones de un coach, se define en ayudar, orientar y conseguir que los profesionales adquieran el dominio de los objetivos fijados, ayudar a las personas, explorar opciones y conseguir un clima de crecimiento continuo. (Penido, 2015).

Conclusiones

La implementación de una herramienta administrativa relacionada con los recursos humanos como el coaching puede mejorar la prestación de un servicio, ya que permite conocer, desarrollar y potencializar las habilidades de los integrantes de un equipo de trabajo, es importante destacar que el personal de apoyo en una organización tiene necesidades de desarrollo personal y profesional que pudieran en determinado momento sino son consideradas obstaculizar el desempeño de una organización. En este sentido el empleo del coaching contribuye a mejorar e integrar al cliente interno en la dinámica de generación de resultados eficaces y eficientes en una organización, aunque su empleo en ocasiones es limitado por la complejidad de su implantación y al entendimiento de un nuevo paradigma en el área de los recursos humanos.

Bibliografía

Useche, M. C. (2004). EL COACHING DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA. (Spanish). *Revista De Ciencias Sociales* (04825276), 105(3), 125-132.

Vidal-Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & Vera, F. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. (Spanish). *Universia Business Review*, (31), 82-101.

Robson, M. (2016). An ethnographic study of the introduction of internal supervisors to an internal coaching scheme. *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 14(2), 106-122.

Susing, I. (2016). Coaching at the Top. *OD Practitioner*, 48(4), 13-19.

Shoukry, H. (2016). Coaching for Emancipation: A framework for coaching in oppressive environments. *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 14(2), 15-30.

Turner, E., & Hawkins, P. (2016). Multi-stakeholder contracting in executive/business coaching: an analysis of practice and recommendations for gaining maximum value. *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 14(2), 48-65.

Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. G. (2007). DISEÑO Y VALIDACION DE UN MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. (Spanish). *Educación Y Educadores*, 14(2), 369-387.

Abravanel, M., & Gavin, J. (2017). Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation. *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(1), 24-41.

Gregory, S. A., & Wiles, M. P. (2018). Professional Development for All Seasons: Executive Coaching Accelerates Your Leadership. *Armed Forces Comptroller*, 63(1), 58-61.

Novelo-Arana, V., Hernández-Torres, F., Gómez-Bernal, E., Padilla-Gutiérrez, E., Villalba-Espinosa, I., Zarco-Rábago, J., & ... Valencia-Flores, M. G. (2013). Panorama de la profesión de la odontología en México 1970-2012. *Revista CONAMED*, 18(1), 4-13.

Moreno, R. J. (2006). Pare de sufrir: coaching para todos. *Debates IESA*, 11(3), 98.

Penido, C. (2015). O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. *GESTÃO.Org: Revista Eletrônica De Gestão Organizacional*, 13(2), 103-115.

El papel del emprendimiento social universitario como estrategia para la vinculación de cuádruple hélice

Aimée Pérez Esparza

Centro Universitario de Tonalá – Universidad de Guadalajara

aimee.perez@cutonala.udg.mx

Resumen

La vinculación cuádruple hélice permite generar sinergias entre diversos actores como lo son: la universidad, el gobierno, la empresa y la sociedad. Las universidades son uno de los principales creadores del conocimiento, se considera que éstas pueden lograr vincularse a través de diversas estrategias, siendo una de ellas la creación de proyectos de emprendimiento social, los cuales impulsan a los estudiantes a desarrollar ideas de negocio innovadoras que ayuden a mejorar las condiciones de vida de comunidades marginadas, vinculando así el conocimiento generado en la universidad con el sector empresarial y la sociedad, donde además el gobierno puede incidir mediante programas de apoyo para dichos emprendimientos. El documento presenta un estudio de caso del equipo Enactus CUTonalá UDG, el cual, a través de proyectos de emprendimiento social relacionados con el desarrollo de nueva tecnología y el uso de energía solar, han logrado un impacto en la región donde se han implementado, resultando así un modelo que favorece la transferencia de conocimiento.

Palabras clave: vinculación, emprendimiento social, universidades, comunidades.

Abstract

The quadruple helix link allows to generate synergies between different actors such as: universities, government, business and society. Universities are one of the main creators of knowledge, it is considered that this can be linked through various strategies, one of them being the creation of social entrepreneurship projects, which encourage students to develop innovative business ideas that help to improve the living conditions of marginalized communities, thus linking the knowledge generated in the university with the business sector and society, where the government can also influence through support programs for these ventures. The document presents a case study of the Enactus CUTonalá UDG team, which through social entrepreneurship projects related to the development of new technology and the use of solar energy, have made an impact in the region where they have been implemented, resulting in a model that favors the transfer of knowledge.

Keywords: link-up, social entrepreneurship, universities, communities.

Introducción

El papel que juega la transferencia de conocimiento hoy en día es fundamental para el crecimiento económico de las regiones, permitiendo así la competitividad de las empresas, siendo las Instituciones de Educación Superior (IES) un vínculo importante para el logro de dicho objetivo de crecimiento. Ya que éstas son un importante generador de diversas innovaciones del conocimiento, el cual no sólo debe de ser creado sino también debe ser aplicado a la realidad de la industria, logrando solventar los problemas presentados en ella, permitiendo que las IES se vinculen con el sector empresarial, gubernamental y social. Para lograr dicha vinculación, se requieren de estrategias que la favorezcan, para ello, se deben conocer las necesidades de los involucrados, sus limitaciones, fortalezas, además de los mecanismos que utilizan para conectarse entre ellas, así como otros factores que caracterizan a este tipo de cooperación, intensificando la transferencia de conocimiento entre cada una de ellas.

La vinculación de las IES con el sector empresarial, el gobierno y la sociedad, mejor conocida como cuádruple hélice, se considera un impulsor del desarrollo regional, por ello surge la importancia de conocer las estrategias que están realizando las IES para lograr vincularse con alguno de los actores antes mencionados. Este trabajo pretende mostrar al emprendimiento social como una estrategia utilizada por las universidades como semilleros del conocimiento para vincularse con diversos sectores y así cubrir las necesidades de la población.

El emprendimiento social genera la socialización del conocimiento desarrollado en las IES para el bien común, por ello se menciona en el documento el estudio de caso del Centro Universitario de Tonalá, de la Universidad de Guadalajara, a través de su proyecto denominado Enactus CUTonalá UDG, conformado por un grupo multidisciplinario de alumnos de diversas licenciaturas que participan en conjunto para la generación de proyectos de emprendimiento social con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenible de la región. En el documento se hace mención del caso de estudio, así como de los beneficios que la localidad impactada ha tenido en los últimos años, de tal manera que se muestra al emprendimiento social como una estrategia que permite a las IES generar una vinculación entre la universidad y los demás actores que conforman la cuádruple hélice.

El impacto de la vinculación de las Instituciones de Educación Superior (IES) en el modelo de cuádruple hélice.

El entorno económico y social en el que nos desenvolvemos hoy en día genera la necesidad de desarrollar estrategias que permitan el desarrollo de la región en la que vivimos, siendo la vinculación de cuádruple hélice una opción para diseñar proyectos que contribuyan a dicho desarrollo. La generación de nuevo conocimiento y la trasmisión del mismo, fomentan la creación de nuevos proyectos que vinculen diversos sectores de la sociedad. Cabe mencionar que en las universidades se concentra en gran medida la generación de nuevo conocimiento a través de sus institutos de investigación y diversos departamentos destinados a la innovación y al desarrollo en diversas áreas del conocimiento. Creándose en las universidades distintos programas de acreditación, certificación, bolsas de trabajo, incubadoras de empresas, proyectos para generar recursos con fuentes alternas, entre otras, ya que además de beneficiar a la industria dotándola de talento humano las IES abastecen al sector público y a la sociedad mediante la creación de conocimiento por medio de investigaciones de alto impacto (Aguilar y Ramírez 2006).

Es así, que para las Instituciones de Educación Superior (IES) se vuelve de gran importancia crear estructuras sólidas de cooperación entre organizaciones académicas, empresariales y gubernamentales, para lograr así generar y aprovechar los recursos de innovación, formación e investigación. El concepto de vinculación utilizado en las relaciones que forman universidades, industrias, sociedad e instituciones de gobierno se le conoce como cuádruple hélice. Cabe mencionar que por actividades de vinculación se comprende todo el conjunto de interacciones entre la universidad y el resto de la sociedad, desde la generación de conocimiento y capacidades de colaboración con agentes no económicos hasta la aplicación de dicho conocimiento fuera del entorno académico (D'Este, Castro y Molas, 2014). Dichos autores mencionan que las IES son actores clave en el tejido social por su desempeño en actividades de formación, docencia, investigación y vinculación con el entorno socio-económico, por ello se debe aprovechar su capacidad de creación de nuevo conocimiento, ya que su labor es pieza fundamental para impulsar innovaciones tecnológicas en la región.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Vinculación (ENAVI) (2010), las principales fortalezas institucionales para atraer proyectos de investigación y desarrollo, se encuentran en el prestigio de la institución, el recurso humano de la IES conformado por profesores e investigadores altamente calificados, además de que la IES participen en consejos o comités de vinculación, motivando así a la empresa para participar en un proceso de vinculación con la IES, por lo que éstas deberán estar preparadas institucionalmente para hacer frente a este fenómeno (Cabrero, Cárdenas, Arellano y Ramírez, 2011).

Entendiendo a la vinculación como un conjunto de estrategias y acciones institucionales que involucran al personal académico y a los estudiantes de todas las disciplinas, en programas y acciones conjuntas entre las IES y la sociedad (ANUIES, 2008). La vinculación ha fomentado diversas transformaciones estructurales en las IES, las cuales han llegado a ser consideradas como una respuesta a las necesidades de los mercados globales (Gutiérrez, 2004). Por su parte Acántar y Arcos (2004), mencionan que la vinculación fomenta que las IES públicas se posicionen socialmente como instituciones generadoras no sólo de profesionistas, sino de conocimiento y propuestas de innovación, logrando establecer nuevas estrategias de cooperación de acuerdo con las exigencias que les impone la realidad actual.

Flores y García (2014) mencionan que la vinculación puede observarse desde las siguientes perspectivas:

1. Endógena donde se encuentran las actividades internas de las IES que se refieren a servicio social, prácticas profesionales, consultorías, entre otras.
2. Exógena que se enfoca en los elementos que el sector laboral brinda a las IES como lo son los recursos tecnológicos, la investigación y experimentación.

Por su parte Saavedra (2009) menciona que es necesario considerar a la vinculación como un proceso continuo que se puede aprovechar en tres planos:

- 1) Formación del recurso humano de las empresas,
- 2) Acuerdos de cooperación y transferencia de conocimientos,
- 3) Interacción entre investigadores y expertos de la industria, que facilita la transferencia de conocimiento.

Ramírez y Cárdenas (2013) mencionan que la transferencia del conocimiento es identificable en diferentes formas, éstos autores las agrupan en tres; la primera es la formación de recursos humanos, esto va por parte de las IES con la capacitación de estudiantes y académicos dotándolos de herramientas y habilidades, la segunda conforman los recursos tecnológicos o también conocido como infraestructura para desarrollar proyectos de investigación, por último los recursos para la investigación y desarrollo los cuales pueden presentarse por medio de beneficios económicos para el investigador, alentando así a que éstas prácticas se multipliquen con el paso del tiempo.

Como resultado de los beneficios que atraen las actividades de cooperación, la vinculación se convierte en un recurso para que el conocimiento generado en las IES adquiera un valor comercial, el cual impacta el desarrollo económico de la región (Gutiérrez, 2004).

De tal manera que se vuelve importante conocer las estrategias que utilizan las IES para vincularse con otros sectores, por lo que una de las actividades observadas y poco estudiadas que generan un gran impacto en la sociedad son los proyectos de emprendimiento social, los cuales se analizan en el apartado siguiente, si bien, las universidades mantienen un gran número de estrategias de vinculación como lo son las consultorías especializadas, la transferencia de conocimiento, mejora de productos, educación continua, entre otras, los proyectos de emprendimiento social permiten crear una cultura de emprendimiento en jóvenes con un enfoque de sostenibilidad en las localidades que impactan tanto directa como indirectamente a la región.

El emprendimiento social universitario como estrategia de vinculación

Uno de los retos de la vinculación de cuádruple hélice, es lograr que se realicen proyectos que verdaderamente generen un beneficio para la sociedad, por lo que es importante crear una cultura de vinculación en las universidades con la sociedad. Una estrategia que muchas de éstas siguen son el desarrollo de proyectos de emprendimiento social. Debido a la gran desigualdad de oportunidades, marginación de comunidades y pobreza extrema en la que se encuentra México, los llamados emprendedores sociales empiezan a cobrar mayor importancia debido a su participación como facilitadores para la creación de ideas de negocio enfocadas en atacar dichos problemas y lograr una movilización social.

Según Omoredé (2014), la investigación sobre el emprendimiento social tiende a centrarse ya sea en la creación y realización de nuevas oportunidades para generar valores que son deseables en una comunidad determinada, así como formas innovadoras de agregar valor a los servicios sociales ya existentes. Gartner et al. (2003) sostienen que las oportunidades significan las circunstancias externas de la actividad empresarial. Para la creación de dichas oportunidades se deben buscar mecanismos que favorezcan su puesta en marcha como lo es la vinculación entre organizaciones. Jiao (2011), hace referencia sobre la importancia de la vinculación del gobierno, la universidad y diversas asociaciones trabajando en colaboración, creando así un ambiente social e institucional para encaminar las actividades de emprendimiento social.

Hervieux, et. al. (2010) mencionan la importancia que tiene la vinculación entre universidad, empresa, sociedad y gobierno para la creación de estrategias de emprendimiento social, logrando así brindar nuevas oportunidades de crecimiento a la población. La vinculación que realizan las Instituciones de Educación Superior (IES) con los sectores productivos de la sociedad, genera un impacto positivo y recíproco a cada uno de sus participantes, mediante la inserción productiva en la vida en sociedad, formación de alumnos y docentes, así como la solución a problemas del entorno social. En México el fenómeno de la vinculación se puede observar cuando se crea una relación permanente entre las actividades de carácter académico y los quehaceres sociales, logrando de esta manera soluciones a problemas de diversas índoles. Por lo que las IES se consideran actores clave en el tejido social, debido al desempeño en actividades que éstas realizan como lo es la formación de nuevas competencias, la docencia, la investigación y la vinculación que éstas realizan en un entorno socio-económico tanto con el sector empresarial como con el gobierno (D'Este, Castro y Molas, 2014). De tal manera que las IES públicas se posicionan socialmente como instituciones generadoras no sólo de profesionistas, sino de conocimiento y propuestas útiles al desarrollo, al aceptar el reto de transformación que les impone la realidad actual (Acántar y Arcos, 2003).

De acuerdo con D'Este et. al (2014), las actividades de vinculación en las universidades, se relacionan con:

- a. La generación de nuevo conocimiento y capacidades en colaboración con organizaciones y agentes no académicos.
- b. El uso, aplicación y explotación del conocimiento, así como el de otras capacidades con los que cuenta la universidad fuera del entorno académico.

En el contexto actual, las universidades se consideran un marco fundamental donde se fomentan las competencias para lograr que los futuros profesionales sean personas emprendedoras, por lo que las universidades deben promover actividades que desarrollen en el alumno competencias enfocadas al emprendimiento social, ya que ellos serán un detonador fundamental en este tipo de actividades, acercándose a comunidades a través de la identificación de necesidades para generar así una cultura de emprendimiento e innovación en los negocios (Jiao, 2011).

El emprendimiento social se introdujo en la década de 1970 con la finalidad de hacer frente a los problemas sociales de manera sostenible, a través de ideas innovadoras de negocios (Ebrashi, 2013). Por su parte Omorede (2014), menciona que el incremento acelerado de las carencias sociales a nivel mundial, ha generado la necesidad de desarrollar ideas innovadoras para la creación y actualización de empresas sociales, que más allá de los fines de lucro aporten una visión distinta en comunidades poco favorecidas con problemáticas específicas. Sin embargo, la visión del emprendedor en las comunidades con altos índices de marginación puede resultar compleja, por ello es necesario que se creen mecanismos que fomenten el espíritu emprendedor, enfocado al bienestar social (Dey y Steyaert, 2010).

Según Austin et al. (2006) definen al emprendimiento social como una actividad para la creación de una idea innovadora de negocio con valor agregado y con impacto social, la cual puede ser llevada a cabo en los sectores: privado, de gobierno o sin fines de lucro (en Hervieux, Gedajlovic y Turcotte, 2010). A pesar de que el significado de emprendimiento social varía de un autor a otro, se coincide al decir que éste permite desarrollar estrategias para tratar de aliviar los problemas sociales, catalizando la transformación social y haciendo negocios convencionales con mayor responsabilidad social (Dey y Steyaert, 2012). Cabe mencionar que el emprendimiento social implica actividades relacionadas con la filantropía y la responsabilidad social, es una combinación de visión para los negocios, la innovación y la determinación (Hervieux, et. al., 2010).

El espíritu empresarial se genera de un ajuste entre ciertas necesidades y los recursos existentes, a través del establecimiento de una empresa innovadora, fomentando la búsqueda de oportunidades para innovar de forma continua en la empresa y producir resultados razonables (Ebrashi, 2013). Este autor refiere que el emprendimiento social es el proceso de:

- a) Descubrir oportunidades para eliminar las barreras sociales e institucionales;
- b) Experimentar con nuevas ideas de negocio;
- c) Establecer organizaciones sociales innovadoras;
- d) Claridad en los resultados e impacto en la sociedad;
- e) Puesta en marcha de indicadores específicos para medir el éxito de la organización a través de la consecución de impacto social.

Según Korsgaard (2011), el propósito del emprendimiento social es crear actividades con valor social para el bien público, en oposición a la iniciativa empresarial de negocios, que tiene como objetivo la generación de beneficios económicos. Según Bargsted (2013) existe cuatro formas en que el emprendimiento social puede crear valor en la sociedad, los cuales son:

- a) Derribando barreras en comunidades poco favorecidas en relación al derecho a la educación y capital de trabajo,
- b) Diseñando programas de emprendimiento que fortalecen comunidades locales,
- c) Impulsando la participación de las personas para que luchen por una mejor calidad de vida,
- d) Creando mejoras en los bienes o servicios que se producen actualmente para aminorar su repercusión en el medio ambiente o en la salud de las personas.

Cabe mencionar que el emprendimiento social no puede catalogarse dentro de un emprendimiento tradicional ya que va más allá de eso, requiere de una orientación laboral y social específica, va enfocado a elaborar, ejecutar y sustentar proyectos con valor social orientados a resolver dificultades sociales. La gran diferencia está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneraciones materiales o monetarias para sí mismos (Trujillo y Guzmán, 2008).

Cabe mencionar que las oportunidades en el emprendimiento social pueden ser detectadas mediante el análisis de las preocupaciones existentes en la comunidad, buscando las estrategias para obtener beneficios a través de enfoques empresariales, incluyendo los esfuerzos para abordar el riesgo, la diversificación y la falta de recursos, por lo que a los estudiantes que se les da la oportunidad de hacer la autoexploración en las actividades relacionadas con el espíritu empresarial suelen estar dispuestos a participar en las actividades de aprendizaje, sobre todo cuando la exploración tiene efectos significativos y que son capaces de contribuir para el beneficio de la sociedad (Othman, 2014). De acuerdo con éste autor, las universidades conscientes de la necesidad de crear programas enfocados al emprendimiento social, impulsan dichas actividades a través de organismos que fomentan la creación de empresas en zonas marginadas, poniendo en práctica las competencia de innovación y de emprendimiento de los estudiantes, generando la inquietud de poner en práctica proyectos innovadores de emprendimiento social impactando la calidad y el nivel de vida de las personas con quienes se trabaja.

Por tal motivo se requiere crear iniciativas para el desarrollo del espíritu empresarial, logrando identificar la manera en cómo se deben fomentar las actitudes y percepciones enfocadas a la participación en el emprendimiento social de los involucrados (Omoredé, 2014). Diversos estudios han indicado que el entrenamiento de la educación y el espíritu empresarial en las escuelas e IES producen capital humano sostenible y competitivo, ya que los estudiantes pueden desarrollar habilidades para convertirse en líderes empresariales con responsabilidad social y la capacidad de crear un impacto en la sociedad, por lo que el emprendimiento social debe abordarse a través de la educación y la cultura empresarial, como un mecanismo para la mejora de un sector de la comunidad (Othman, 2014). De acuerdo con Gunn, Durking, Singh y Brown (2008), algunas de las ventajas que tiene la creación de una cultura emprendedora en las universidades son:

- Inspirar y permitir a los estudiantes desarrollar sus capacidades enfocadas al emprendimiento con aplicación en beneficio de la economía y la sociedad.
- Atender las necesidades de una economía adaptable, sostenible, basada en el conocimiento a nivel local, regional y nacional.
- Desempeñar un papel importante en la conformación de una sociedad incluyente.
- Desarrolla la capacidad en los estudiantes para aplicar las ideas y la información generada en el aula de clase.
- Desarrolla el sentido crítico del estudiante.

El resultado deseado por el emprendimiento social es el empoderamiento de las personas a las cuales se desea impactar, pues éstas deberán adquirir las competencias transmitidas por los estudiantes para que ellos puedan desarrollar también su espíritu emprendedor (Gawell, 2013). De acuerdo a un estudio realizado por Othman (2014), se encontró que los estudiantes que han participado en programas de emprendimiento social, han sido capaces de aterrizar puestos de trabajo altamente competitivos y prestigiosos después de la culminación de sus estudios, ya que su participación en dichos proyectos genera un valor añadido a su preparación académica, tanto en el área de negocios, como en su capacidad para crear, innovar, liderar, entre otras.

Siendo el emprendimiento social una estrategia que facilita a las IES un acercamiento con la sociedad a través de proyectos empresariales, los cuales pueden tener también un acompañamiento del gobierno. A continuación, se muestra el caso de estudio de Enactus CUTonalá UDG, el cual ha logrado desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades marginadas, a través de la creación de pequeños negocios enfocados al aprovechamiento de la energía solar.

El caso de Enactus CUTonalá UDG como objeto de estudio

A continuación se presenta el caso de estudio de Enactus CUTonalá UDG, con la finalidad de mostrar el impacto que tiene el emprendimiento social como estrategia de vinculación en las IES con la sociedad, empresa y gobierno. El método de estudio de caso permite la observación directa de un fenómeno, conociendo así su comportamiento y para la obtención de evidencias (Yin, 2003). Los estudios de caso analizan la causalidad y lo plasmado en la teoría, consiste en el abordaje de lo particular, donde la efectividad de la particularidad fortalece el análisis, a pesar de la limitación en la generalización de la información (Yacuzzi, 2001).

El método de estudio de caso permite examinar un fenómeno en su contexto real, a través de múltiples fuentes de recolección de datos, tanto cuantitativas como cualitativas, explicando así ciertos comportamientos que se producen en el caso, generando así la posibilidad de desarrollar buenas prácticas o la validación de propuestas teóricas (Villarreal y Landeta, 2010). De acuerdo con Martínez y Piedad (2006), este método es adecuado para aquellos fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurre, permitiendo así estudiar un tema determinado, midiendo y registrando la conducta de las personas involucradas en dicho fenómeno a estudiar.

Cabe mencionar que para fines de este estudio se toma en cuenta el caso de estudio único, en este tipo de estudio se analiza un solo caso que por su importancia se considera crítico y suficientemente válido para extraer conclusiones o bien si se desea estudiar una situación muy concreta (Fong, 2002). De acuerdo con Yacuzzi (2001), el estudio de caso único consiste en el abordaje de lo particular, donde la efectividad de la particularización reemplaza la validez de la generalización.

La elección del caso es resultado del análisis teórico y es definido por el interés en el mismo, por lo que la adecuada elección del caso influye en el éxito de su estudio. “El estudio de caso único es adecuado cuando se trata de un caso crítico para probar una teoría bien fundamentada, también lo es cuando se trata de un caso extremo o único o cuando se trata de un caso revelador de un fenómeno” (Fong, 2002:243). De acuerdo con Yin (2009), el método de estudio de caso es muy adecuado para la construcción de la teoría, ya que permite un acercamiento al proceso de emprendimiento social que se desarrolla en un entorno único y complejo (en Korsgaard, 2011).

El principal objetivo de este documento es conocer la importancia del emprendimiento social desarrollado en las IES como estrategia de vinculación cuádruple hélice. De tal manera que se pueda saber ¿Qué importancia tiene el emprendimiento social como estrategia de vinculación de cuádruple hélice para las IES?

Como se mencionó anteriormente, el caso de este estudio es el grupo de Enactus CUTonalá UdeG, éste equipo nació a finales del año 2013 dentro del Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara, conformado por alumnos de las licenciaturas en: Ingeniería en Energía, Administración de Negocios, Diseño en Artesanías, Contaduría Pública, Ingeniería en Ciencias Computacionales, Salud Pública y Nutrición, su misión es contribuir con el desarrollo integral de la sociedad jalisciense, generando proyectos de emprendurismo con impacto social, económico y ambiental, en zonas desfavorecidas con gran potencial de desarrollo. Forma parte de la organización sin fines de lucro por sus siglas en inglés ENACTUS (Entrepreneurial Action Us), quien es una organización global que tiene presencia en 36 países, dedicada a movilizar estudiantes universitarios para que transformen la realidad de las comunidades menos favorecidas del mundo de una manera sustentable mediante el emprendimiento social.

Dicho equipo ha trabajado desde entonces en diversos proyectos de emprendimiento social, entre los que destacan: el Deshidratadora Solar de Alimentos (DESALI) y un horno solar (TAU). Los proyectos antes mencionados se enfocan al aprovechamiento de la energía solar para su aplicación en proyectos que brinden beneficios a la sociedad, a través del emprendimiento de nuevas ideas de negocio.

Debido al problema existente en el medio ambiente a través del cambio climático, surge la búsqueda de alternativas sustentables que mitiguen el impacto negativo tanto ambiental como social que hemos generado, resultando en el desarrollo de tecnología energética limpia que busca el aprovechamiento de recursos energéticos renovables como el viento, agua y sol, este último es aprovechable por su calor y su luz, también es el recurso más abundante, que cuenta con una mayor capacidad de explotación que otras fuentes renovables. Por ello a través de la vinculación universidad, empresa y sociedad, es posible diseñar proyectos de emprendimiento social mediante innovadoras ideas de negocio que tengan un impacto positivo en el medio ambiente, en la calidad de vida de las personas y en la obtención de beneficios económicos.

Los proyectos antes mencionados han impactado a la comunidad de San Francisco de Ixcatán, que se ubica en el municipio de Zapopan, Jalisco, México. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010) dicha comunidad tiene 1,203 habitantes, con un aproximado de 194 hogares, contando con serios problemas socio-económicos, ya que los habitantes en su mayoría se dedican a actividades del campo, además de no contar con estudios universitarios que permitan el desarrollo de la comunidad. A través del trabajo de campo y acercamiento con los habitantes de la comunidad se identificaron algunas estrategias para su beneficio, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales con los que cuenta la región.

El proyecto denominado Deshidratador Solar de Alimentos (DESALI), consistió en la construcción de un deshidratador solar diseñado por los alumnos de Ingeniería en Energía, así como capacitación para la construcción y uso de la misma a los habitantes de la comunidad antes mencionada, los alumnos de Administración de Negocios y Contaduría Pública elaboraron un plan de negocios que dio la pauta para la creación del proyecto como una micro empresa para los habitantes que desearon aceptar el reto de emprenderla, con dicho proyecto se obtuvo un impacto de alrededor de 150 personas.

El proyecto surgió derivado de la problemática observada, ya que el Banco Diocesano de Alimentos A.C., llevaba cada quincena a la comunidad cubetas de frutas y verduras por un costo entre los \$100 a los \$120 pesos por persona, sin embargo, gran parte de estos alimentos terminaban desperdiciados, dadas las condiciones climáticas de la zona, causando pérdidas económicas a las familias involucradas. San Francisco de Ixcatán es una comunidad caracterizada por su tierra fértil y su producción de frutas entre ellas el cocuixtle, que es una fruta silvestre típica del lugar recomendada para diabéticos y que es poco aprovechada por los habitantes.

La deshidratadora solar de alimentos permite entre otras cosas: la optimización adecuada de recursos naturales, uso de la energía solar (energía renovable), reutilización de materiales para la construcción de la deshidratadora, alimentos sin conservadores (inocuos), oportunidades de negocio de fruta deshidratada, así como para el mismo auto consumo de alimentos deshidratados entre los habitantes, quienes en lugar de desperdiciar la fruta que con tanto esfuerzo compran o cosechan, generan una estrategia de bienestar que permita impactar a su comunidad. Cabe mencionar que se trata de un tipo de secador solar indirecto, dicho secador permite que los alimentos se coloquen en bandejas o estantes dentro de una cámara oscura y se calientan con el aire circundante, dado que la radiación solar no incide directamente sobre el producto, se evita la cristalización del azúcar y el daño por exposición directa al sol. Esta idea de negocio les permite a los pobladores de la comunidad de Ixcatán aprovechar los recursos que les son entregados evitando desperdiciar estos alimentos y generándoles así ingresos adicionales a las familias de la comunidad.

El equipo de ENACTUS CUTonalá UdeG, desarrolló dos objetivos para eliminar dicha problemática:

1. Obtener el mayor beneficio de los nutrientes de los alimentos a deshidratar, además de conservar prolongadamente el alimento.
2. Generar un sentido de emprendurismo en los individuos, donde puedan construir ellos mismos su propio deshidratador solar y logren poner un negocio propio.

Por su parte el proyecto del horno solar (TAU) utiliza técnicas modernas de horneado de alimentos, diseñado también por el equipo de ingenieros en energía, ayudando a mejorar el aprovechamiento de los nutrientes contenidos en los alimentos al procesarlos. TAU fomenta el cambio en la salud poblacional, intensifica la prevención primaria y las amenazas medioambientales a la salud. Pues como es bien sabido, los determinantes sociales en salud repercuten sobre las poblaciones y de esta forma alteran el estado de salud de las personas, iniciando un proceso salud-enfermedad.

TAU es una tecnología que ayuda al medio ambiente, capaz de impactar positivamente sobre los problemas de salud, tales como la alimentación, la economía, el estado nutrición y la contaminación efectuada por la quema de combustibles al cocinar.

La replicación del horno solar dentro de la comunidad de San Francisco de Ixcatán, da la oportunidad a las personas de efectuar una labor para incentivar el comercio mediante, el uso de los alimentos de la región, conservando su identidad cultural y con tecnologías de innovación. Las oportunidades visualizadas para realizar el proyecto son el auto consumo de alimentos cocinados en el horno, la creación de una idea de negocio a través de la venta de productos elaborados en él, la búsqueda del posicionamiento del cocuixtle, la reutilización de madera y otros materiales para su construcción así como la capacitación a la comunidad sobre energía solar y plan de negocios. Este proyecto ha permitido impactar a cerca de 70 personas y actualmente sigue creciendo.

Este caso es un ejemplo de cómo las universidades pueden realizar vinculación con la sociedad, a través de proyectos de emprendimiento social, donde la multidisciplinariedad entre los estudiantes y los asesores genera proyectos de impacto e innovadores, desarrollando en los jóvenes una cultura enfocada al bienestar social. Es así, que se puede observar la importancia que tiene la participación de las universidades en la formación de proyectos que vinculen la academia con la actividad empresarial y la sociedad.

Resultados

Dentro de los resultados obtenidos se observa que éste tipo de proyectos estudiantiles ayudan a la identificación de problemas sociales existentes en comunidades vulnerables, con la finalidad de crear un proyecto en beneficio de la sociedad, a través del trabajo en equipo de estudiantes y profesores que juntos ponen en práctica sus conocimientos para la creación de una idea de negocio, fomentando un acercamiento y la aceptación de la comunidad impactada.

Dentro de la propuesta de valor del proyecto, se encuentra:

- Un adecuado aprovechamiento de las frutas y verduras antes desperdiciadas en la comunidad.
- Equipo de estudiantes y profesores multidisciplinario que desarrolla estrategias innovadoras para el emprendimiento social, fomentando la vinculación entre la universidad, empresa y la sociedad .
- Capacitación a los habitantes de la comunidad sobre energía solar, plan de negocios y nutrición, desarrollando en ellos nuevos conocimientos para su puesta en práctica.
- Diseño propio de la deshidratadora y horno solar a bajo costo, permitiendo que los estudiantes generen nuevo conocimiento y lo apliquen al diseño de nuevas ideas de producción.
- Posibilidad de construcción con materiales reusables, desarrollando una cultura de reciclaje por parte de la comunidad.
- Se fomenta la seguridad alimentaria mediante la conservación de los alimentos.
- Análisis químicos del producto para evitar la venta de fruta contaminada.
- Diseño de marca.

La optimización y aprovechamiento de recursos naturales es un punto clave, pues con la puesta en marcha de ambos proyectos, genera un beneficio en el medio ambiente al sustituir el uso de gas por energía solar. La aceptación del proyecto en la comunidad fomentó que se replicaran el número de deshidratadoras y hornos solares, para contar con una mayor producción de alimentos. Además, que hubo una vinculación con otras empresas para la venta de la deshidratadora, incluso una empresa internacional mostró el interés por comprar una serie de deshidratadores, generando así el vínculo con el sector empresarial. Y la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER), también se encuentra en la actualidad interesada en distribuir deshidratadores entre otras comunidades a través de un programa de gobierno, impulsando así la vinculación cuádruple hélice.

Se han realizado vínculos con supermercados para la comercialización de los productos derivados del proyecto de DESALI, logrando así implementar nuevas oportunidades de negocio de fruta deshidratada y seguridad alimentaria para los habitantes de la comunidad que participan en el proyecto. Los cuales en la actualidad se han visto beneficiados económicamente por la venta de los productos, además que han logrado incrementar su seguridad alimentaria a través del almacenamiento de alimentos deshidratados y del uso del horno solar.

Otros resultados observados se relacionan con las competencias desarrolladas en los alumnos, ya que éstos al conocer las condiciones locales de la comunidad, en relación a las deficiencias económicas, el bajo nivel educativo y las desigualdades sociales deciden trabajar en conjunto con sus habitantes para desarrollar ideas de negocio que favorezcan su situación actual, creando un cambio en su mentalidad mediante el fortalecimiento de una cultura emprendedora con la que a través de la adquisición de nuevos conocimientos han logrado contemplar nuevas ideas sobre fuentes de ingreso. Por su parte los estudiantes han desarrollado un mayor compromiso y pasión por el proyecto, por lo que al poner en práctica su conocimiento e invertir su tiempo en el apoyo de una comunidad vulnerable los llena de satisfacción profesional y humana.

Dichos resultados brindan información sobre la importancia que tiene la vinculación de la universidad a través de proyectos estudiantiles, ya que se logran generar proyectos que maximizan los recursos de las comunidades.

Conclusiones

La vinculación cuádruple hélice, tiene grandes posibilidades de llevarse a cabo para el beneficio del desarrollo regional, su importancia radica en la riqueza que cada uno de sus actores tiene, este documento planteó a las IES como el principal actor generador de nuevo conocimiento, brindando así la posibilidad de transferirlo a los demás actores. Dicho conocimiento debe ser utilizado para el bien social, siendo los estudiantes un excelente vínculo para dicho fin. El emprendimiento social de acuerdo al estudio de caso presentado, muestra el impacto que tiene como estrategia de vinculación de las IES con la sociedad, el sector empresarial y el gobierno, permitiendo así desarrollar proyectos en conjunto que beneficie a la región en donde son realizados.

La importancia del emprendimiento social radica en brindar nuevas oportunidades a comunidades marginadas, a través del desarrollo de nuevas ideas innovadoras de negocio, transfiriendo así parte del conocimiento que se genera en las aulas, creando una cultura de emprendimiento social entre alumnos y profesores que ayude el crecimiento de la región, a la vez que se vincula con la sociedad, la empresa y el gobierno. Cabe mencionar que el beneficio no sólo es para la sociedad sino también para la universidad, ya que el realizar actividades de vinculación fomenta el desarrollo de nuevas competencias en los estudiantes y en los profesores que participan en ellas.

Resulta interesante observar el impacto que tiene la aplicación del conocimiento generado en las IES en los proyectos de emprendimiento social, ya que dicho conocimiento no sólo debe ser expuesto en documentos de investigación como revistas de reconocimiento nacional e internacional, libros, conferencias, entre otros, sino que además de dar difusión a los resultados generados por los investigadores en las universidades, éstos deben realizar un análisis de cómo pueden ponerlo en práctica a través de planes de acción que ayuden a mejorar la situación social y económica de las comunidades vulnerables de nuestra región. Es así que la conformación de equipos multidisciplinarios que trabajen en emprendimiento social impulsa la transferencia de este conocimiento para beneficio de su entorno.

Bibliografía

Aguilar, B. y Ramírez, N. (2006). Proyectos de Vinculación con valor en Créditos: un Caso de éxito en la UABC. 6o. Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad, “El papel de la universidad en la transformación de la sociedad”. Universidad de Guadalajara, Jalisco.

Alcántar, V. y Arcos, J. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (1).

ANUIES. (2008). Anuario estadístico 2005-2007. Población escolar de licenciatura universitaria y tecnológica, por institución. México: ANUIES.

Bargsted, M. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 121-132.

Cabrero, E., Cárdenas, S., Arellano, D. y Ramírez, E. (2011). La vinculación entre la universidad y la industria en México. Una revisión a los hallazgos de la Encuesta Nacional de Vinculación. *Perfiles Educativos*, 186-199.

D’Este, P., Castro, E. Y Molas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un “Manual de indicadores de vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico” (Manual de Valencia). 1-47.

Dey, P. y Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4 (1), 85 – 108. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/17506201011029528>

Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9 (2), 188 – 209. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>

Flores, L. y García, M. (2014). Políticas de vinculación para instituciones de educación tecnológica: el caso del Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI). *Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*. 2(3), 131-152.

Fong, C. (2002), “Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco”, Tesis doctoral, Departamento de Economía de a Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Gawell, M. (2013). Social entrepreneurship – innovative challengers or adjustable followers?. *Social Enterprise Journal*, 9 (2), 203 – 220. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-01-2013-0004>

Gunn, R., Durkin, C., Singh, G. y Brown, J. (2008). Social entrepreneurship in the social policy curriculum. *Social Enterprise Journal*, 4 (1), 74 – 80. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/17508610810877740>

Gutiérrez, N. (2004). La vinculación en el ámbito científico-tecnológico de México. Instituciones de Educación Superior en interacción con distintos actores. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 2, 47-94.

Gutiérrez, N. (2004). La vinculación en el ámbito científico-tecnológico de México. Instituciones de Educación Superior en interacción con distintos actores. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 2, 47-94.

Hervieux, C., Gedajlovic, E. y Turcotte, M. (2010). The legitimization of social Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4 (1), 37 – 67. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/17506201011029500>

Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7 (2), 130 – 149. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/17508611111156600>

Korsgaard, S. (2011). Opportunity formation in social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5 (4), 265 – 285. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/17506201111177316>

Martínez, C. y Piedad, C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.

Omoredé, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10 (3), 239 – 267. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-03-2013-0014>

Othman, N. y Wahid, H. (2014). Social entrepreneurship among participants in the students in free enterprise program. *Education + Training*, 56 (8/9), 852 – 869. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/ET-09-2013-0111>

Ramírez, E. y Cárdenas, S. (2013). Un análisis de la vinculación entre empresas mexicanas e instituciones de educación superior a partir de los resultados de la encuesta nacional de vinculación. *Perfiles educativos*, 119 – 131.

Saavedra, M. (2009). Problemática y desafíos actuales de la vinculación universidad empresa: El caso mexicano. *Actualidad Contable FACES*, 19, 100-119.

Trujillo, M. y Guzmán, A. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 105-125.

Villarreal, O. Y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52.

Yacuzzi, E. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Tercera edición. Estados Unidos de América: Sage Publications, Thousand Oaks.

**Análisis de expectativas de emprendimiento en estudiantes universitarios.
Caso: Instituto Tecnológico Superior de la Montaña**

José Vázquez Trinidad

Instituto Tecnológico Superior de la Montaña

itsmjvt@itsm-tlapa.edu.mx

Francisco Moyado Bahena

Universidad Tecnológica de Acapulco

francisco.moyado@utacapulco.edu.mx

Resumen

En la presente investigación se encuentra información acerca de las expectativas de emprendimiento del Instituto Tecnológico Superior de la Montaña, dentro del estudio participaron un total de 501 estudiantes a través de un censo, el promedio de edad encuestada fue de 19 años de edad. El estudio contempla un análisis tanto de alumnos que emprende como aquellos que no lo hacen. Por parte de aquellos que emprenden actualmente un negocio el 49.4% se dedica al sector comercio, mientras que el 48.2% al sector servicios y el 2.4% al sector transformación, el 31.4% de estos estudiantes emprendedores comenta que la mayor motivación para emprender un negocio fue el apoyo familiar, el 40.4% considera que la falta de crecimiento de su negocio se debe a los factores económicos. Se encontró que los estudiantes que no han emprendido un negocio consideran que la falta de capital es el factor principal para emprender un negocio, el 26.1% de ellos consideran que antes de iniciar un negocio propio desean dedicarse plenamente al estudio.

Palabras Claves

Emprendimiento, Alumnos, Instituto Tecnológico Superior de la Montaña.

Formulación del problema

En las Instituciones Educativas (IE's) se ha incluido asignaturas de emprendimiento, sin embargo, se carece de información y orientación a los estudiantes en el impulso de la temática. Existen algunas IE's que cuentan con centros de incubación de negocios, sin embargo, se encuentran casos en los que no se vinculan asignaturas hacia el desarrollo de negocios en estos centros de incubación, propósito por el cual fueron creadas. Entonces con ello se plantea la falta de información sobre las expectativas de los estudiantes para emprender negocios, saber cuántos de ellos muestran interés y aquellos que definitivamente no se encuentra dentro de sus planes emprender, y en ambos casos conocer las razones, esto con la finalidad de establecer mecanismos para el impulso del emprendimiento en el Instituto Tecnológico Superior de la Montaña.

De lo anterior se desprende las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué porcentaje de alumnos es emprendedor?
- ¿Qué porcentaje de alumnos trabaja y estudia?
- ¿Por qué los alumnos deciden no emprender?
- ¿Qué factores negativos encuentran al momento de emprender?

Objetivos

General

Identificar las expectativas de emprendimiento de negocios de los estudiantes de nuevo ingreso del Instituto Tecnológico Superior de la Montaña y sus extensiones, durante el periodo Agosto – Diciembre 2017

Específico

- Identificar los factores de riesgo que impiden el emprendimiento.
- Conocer los factores que impiden el crecimiento de las empresas de alumnos emprendedores.
- Identificar las razones por las cuales los estudiantes no están interesados en emprender.
- Conocer el porcentaje de estudiantes que en un momento les gustaría emprender un negocio.

Marco Teórico

Concepto de Emprendimiento

La actividad de emprender se define como “un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.” (Alcaraz, 2011).

Drucker (1985) considera que “La innovación es la herramienta específica del emprendimiento” el empresario que innova busca el cambio que le pueda generar una oportunidad que le ayudara para bien.

Importancia del emprendimiento

Crissien (2008) Emprender en la actualidad ha llegado a tener un gran impacto en la sociedad, la necesidad de que las personas logren independencia y estabilidad económica, han creado en ellos la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, dejar de ser empleados para ser empleadores.

Es la forma de pensar, razonar y actuar orientadas en las oportunidades lo que generara una visión, equilibrio y riesgos de beneficio para las empresas, la economía y la sociedad en general.

Desarrollo del emprendedor

Duque (2007) cree que “El emprendedor del siglo XXI no solo tiene presentes las características personales sino también el entorno en el que se desempeña y su rol dentro de un ambiente específico. Desde esta perspectiva se concibe al emprendedor como una persona que busca y aprovecha las oportunidades de negocios que le brinda el entorno o ambiente; para ello se requiere que la persona que sea innovadora, creativa, visionaria, independiente, con deseos de superación”.

El desarrollo emprendedor es enfocado desde el punto de vista donde, los aspectos externos, internos y personales del sujeto determinan la posibilidad del emprendimiento.

Aprendizaje del emprendedor

Crissien (2008) El aprendizaje emprendedor es el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimiento emprendedor que ayude a los individuos a desarrollar ideas creativas en acciones. El emprendimiento es relacionado más ampliamente con crear valor en las áreas de la sociedad y la vida, no solo se relaciona con actividades económicas y creación de negocios.

Perfil del Emprendedor.

Weber (2003) describe al emprendedor como “Un sujeto con una ética, una mentalidad, un código de conducta diferente, que le impulsa a la frugalidad en busca de la multiplicación de su riqueza, transformando así su actividad en una profesión de vida, guiada por una moral puritana”.

Raposo, Paco & Ferreira (2008) afirman que para describir al emprendedor se deben tener en cuenta no sólo los atributos personales, sino también los aspectos motivacionales.

Se propone un esquema general que comprende dos grandes perspectivas.

- 1). Características individuales
- 2). Motivaciones.

Rasgos de personalidad del emprendedor

Schiffman & Kanuk (2005) lo definen como las características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su ambiente.

Como características internas entendemos cualidades, atributos, rasgos, factores y hábitos que distinguen a una persona del resto.

McClelland (1961) cree que una de las principales características que debe de tener el emprendedor es la “alta necesidad de logro”. Otras características que este autor considera

que debe mostrar un individuo como emprendedor, son: toma de riesgo, decisión, responsabilidad individual, anticipo a futuras posibilidades, habilidades organizacionales.

Capacidades y competencias

López, Santos y Buenos (2004) se refieren a las capacidades y competencias como las habilidades y conocimiento del individuo que surgen de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida.

Se identifica al emprendedor como un individuo creativo, con capacidad de alcanzar objetivos, tomar decisiones arriesgadas y centradas en la innovación.

Mariano, Trejo y Palací (2001) Establecieron como competencias personales de los emprendedores:

- Adaptabilidad, flexibilidad para adoptar los cambios
- Autonomía, búsqueda de independencia y libertad de acción
- Capacidad de asumir riesgos
- Confianza en sí mismos, seguridad en la valoración sobre nosotros mismos y nuestras capacidades
- Fijación continua de objetivos
- Innovación
- Locus de control interno, percibe que el éxito depende de él más que de circunstancias externas
- Perseverancia
- Poder de persuasión, capacidad de influir en los demás
- Proactividad, actuar anticipándose a los problemas futuros, necesidades o cambios
- Tolerancia a la incertidumbre, soportar tensiones.

Maslow (1969) En la “Teoría de la motivación humana” explica la jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas a alcanzar o mantener las condiciones en las que tengamos satisfechas las necesidades básicas.

En una investigación sobre la motivación López et al. (2004) se encontró que las motivaciones más mencionadas eran: toma de iniciativa, necesidad de escape, percepción de beneficio económico, autoconfianza, capacidad de conseguir y administrar recursos, impulso o energía.

Ventajas y desventajas de Emprender.

Ventajas

1. Independencia.

(“Infoautónomos,” 2017) Como emprendedor ser dueño de tu propio negocio te hace autónomo y te permite hacer cosas que siendo empleado jamás la podrías hacer.

Definitivamente la independencia económica tiene que ser el objetivo principal al tomar el camino de emprendedor. Es importante ser realista sobre el tiempo que tomara esto, sin embargo, esto es algo que definitivamente se puede y se debe lograr.

2. Ingresos potenciales.

Los logros serán tan grandes como tu visión y ambición, ser ambicioso no es un rasgo negativo, tampoco lo es el hecho de querer una estabilidad económica y aspirar a un nivel de vida superior.

Está claro que en la mayoría de las situaciones las empresas tienen más gastos que ingresos, es por ello que se recomienda contar con un plan económico, las ganancias personales irán incrementando a medida que lo hagan las de la empresa. Una vez consolidada, tus ingresos serán mayores a los que podrías obtener como empleado.

3. Satisfacción personal.

El haber cumplido una meta en tiempo y forma es una de las satisfacciones más grandes que pueda experimentar un individuo emprendedor, tomas conciencia que el todo lo lograste gracias a tu esfuerzo y dedicación.

La satisfacción personal se genera a través de un trabajo bien hecho, especialmente si lo desarrollas desde su gestión hasta su ejecución, bajo tu propia percepción de cómo debe realizarse.

Desventajas

1. Sacrificio y dedicación.

Al poner en marcha una empresa propia se debe considerar desde el principio que ésta requerirá de mucho tiempo, esfuerzo y dedicación por parte del propietario. El control, supervisión de actividades y decisiones se deben tomar constantemente, para esto se necesita desarrollar muchas aptitudes y ser capaz de ponerlas todas en práctica a la vez, esto es, ser “multitarea”

2. Disciplina.

Es necesario ser disciplinado y gestionar el tiempo de una forma correcta para poder sacar adelante el trabajo. Ser tu propio jefe requiere saber administrar el tiempo de forma idónea para todas las tareas que debe cumplir en la empresa.

3. Riesgos económicos.

El éxito de una empresa depende en cierta medida de factores que determinan el éxito o fracaso económico de un proyecto, tanto externos, como puede ser un entorno poco favorable, como internos. El mercado cambia constantemente y aparecen nuevos competidores. Sin una planificación financiera adecuada, los riesgos se multiplican.

Metodología

Tipo de investigación.

La investigación realizada se enfocó de una manera cuantitativa debido que el objetivo es recopilar información, contabilizando a los emprendedores, teniendo un dato numérico preciso mediante cuestionarios.

Nivel de investigación.

El nivel de investigación fue descriptivo, se recogieron los datos expresados en términos porcentuales, el corte fue transversal ya que solo se aplica en un periodo agosto – diciembre 2017.

Técnica e instrumento de recolección de datos:

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario, el cual está constituido de la siguiente manera:

- Datos de identificación.
- Información laboral.
- Información de la empresa y/o institución en la que labora.
- Apartado ‘A’ (información de emprendimiento).
- Apartado ‘B’ (información de emprendedores y sus negocios y/o empresas).

Censo.

No se utilizó una muestra debido a que se aplicó a todos los jóvenes de nuevo ingreso en el ciclo escolar 2017-2018, es decir, a los alumnos que cursan el primer semestre en el Instituto Tecnológico Superior de la Montaña mediante un censo.

Se encuestó un total de 501 alumnos de nuevo ingreso del ITSM y sus extensiones distribuido en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de alumnos encuestados en el ITSM y sus extensiones

Sede	Alumnos inscritos	Alumnos encuestados	Porcentaje encuestado
Tlapa	528	418	79.16%
Olinalá	69	58	84.06%
Iliatenco	34	25	73.53%
Total	631	501	79.40%

Fuente. Elaboración propia

Resultados

Tabla 2. Promedio de edad de los estudiantes encuestados

N	Valid	501
	Missing	0
Mean		18.99
Median		19.00
Mode		18
Minimum		17
Maximum		32

Fuente. Elaboración propia

En lo que refiere edad presentada de los encuestados se encontró *la edad promedio de los encuestados fue de 19 años*, se aprecia que la edad más joven encuestada fue de 17 años y la más adulta fue de 32 años.

Tabla 3. Distribución del género de alumnos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Femenino	268	53,5	53,5	53,5
Valid Masculino	233	46,5	46,5	100,0
Total	501	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

Del total de los encuestados el género que más predominó fue *el femenino con un 53.5% mientras que 46.5 % corresponde al género masculino.*

INSERCIÓN EN EL CAMPO LABORAL ALUMNOS EMPRENDEDORES ALUMNOS NO EMPRENDEDORES

Tabla 4. Alumnos en el campo laboral

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	168	33,5	33,5	33,5
Valid No	333	66,5	66,5	100,0
Total	501	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

En lo que refiere la inserción laboral se encontró que *el 33.5% de los encuestados se encuentra actualmente en el campo laboral.*

Tabla 5 Razones por las cuales los alumnos no se encuentran laborando

		Responses	
		N	Percent
Razones por las cuales no laboran ^a	No encuentro empleo	141	37,7%
	No me interesa	14	3,7%
	Por cuestiones familiares	49	13,1%
	Porque me dedico plenamente al estudio	166	44,4%
	Especifique(otro)	4	1,1%
Total		374	100,0%

a. Group

Fuente. Elaboración propia

Del 66.47% de estudiantes que actualmente no laboran la mayoría justificaron que desean dedicarse plenamente al estudio, esto en un 44.4%, seguido de aquellos que no encuentran un empleo en un 37.7%

Tabla 6.- Distribución de empresas en donde los alumnos laboran actualmente de acuerdo al origen del capital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pública	81	16.2	48.2	48.2
Valid	Privada	87	17.4	51.8	100.0
	Total	168	33.5	100.0	
No	No Laboran	333	66.5		
Total		501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

Del total estudiantes que se encuentran en el campo laboral el **51.79% de ellos realiza sus labores en empresas publicas mientras el 48.21% labora en empresas privadas.**

Tabla 7. Giro de la empresa en donde los alumnos laboran actualmente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Servicios	81	16.2	48.2	48.2
Valid	Comercio	83	16.6	49.4	97.6
	Transformación	4	.8	2.4	100.0
	Total	168	33.5	100.0	
	No Laboran	333	66.5		
Total		501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

De la comunidad estudiantil dentro del campo laboral, **la mayor parte de ellos se encuentra en el sector comercio con un 49.40% muy seguido del sector servicios.**

Tabla 8. Nivel jerárquico que ocupan los estudiantes en el sector laboral.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Operativo	157	31.3	93.5	93.5
Supervisión	9	1.8	5.4	98.8
Jefatura de área	2	.4	1.2	100.0
Total	168	33.5	100.0	
No laboran	333	66.5		
Total	501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

De los alumnos que actualmente se encuentran laborando *el 93.45% de ellos ocupan niveles operativos*

Tabla 9. Antigüedad laboral de los estudiantes su trabajo actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menor de 6 meses	88	17.6	52.4	52.4
De 6 meses a 1 año	38	7.6	22.6	75.0
2 años en adelante	42	8.4	25.0	100.0
Total	168	33.5	100.0	
No laboran	333	66.5		
Total	501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad de los estudiantes que laboran *el 52.38% tiene una antigüedad menor a 6 meses.*

Tabla 10. Total de alumnos que emprenden un negocio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	42	8.4	8.4	8.4
Valid No	459	91.6	91.6	100.0
Total	501	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia

El 91.62% del total de estudiante comentaron que no emprenden un negocio mientras **que el 8.38% si lo realizan.**

Tabla 111. Alumnos han considerado emprender un negocio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	335	66.9	73.3	73.3
Valid No	122	24.4	26.7	100.0
Total	457	91.2	100.0	
Alumnos que ya emprenden	44	8.8		
Total	501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

El 66.87 % de los encuestados consideran en emprender un negocio propio mientras **el otro 24.35% no lo considera.**

Tabla 22. Factores que han impedido que los estudiantes emprendan un negocio

	Responses	
	N	Percent
Falta de capital	235	40.8%
Falta de apoyo familiar	62	10.8%
Factoresimpiden ^a		
Falta de orientación/Capacitación para emprender negocio	165	28.6%
Falta de tiempo	112	19.4%
Otros.	2	0.3%
Total	576	100.0%

Fuente. Elaboración propia

De los factores que impide emprender un negocio propio *el 40.8 % menciono que la falta de capital es uno de los principales incluyendo la orientación/capacitación para emprender un negocio con un 28.6 %.*

Tabla 33. Factores por los cuales cierta población de estudiantes no tiene el interés de emprender un negocio.

		Responses	
		N	Percent
Factores no considerados ^a	No tengo la necesidad económica	17	9.2%
	Falta de motivación/ interés	27	14.7%
	Me siento satisfecho con mi trabajo actual	8	4.3%
	Prefiero dedicarme totalmente a mis estudios	48	26.1%
	No me gusta asumir riesgos	7	3.8%
	Falta de conocimiento/ asesorías para emprender un negocio	33	17.9%
	Falta de tiempo	43	23.4%
	Otros. Especifique	1	0.5%
	Total	184	100.0%

a. Group

Fuente. Elaboración propia

Los factores por los cuales los estudiantes no han considerado emprender un negocio, *el 26.1% menciono que prefieren dedicarse plenamente a sus estudios, mientras el 17.9% se refirió a la falta de conocimiento/asesorías para emprender.*

Tabla 44. Giro de la empresa de alumnos que tienen una empresa funcionando

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Servicios	23	4.6	54.8	54.8
Comercio	18	3.6	42.9	97.6
Transformación	1	.2	2.4	100.0
Total	42	8.4	100.0	
No tienen empresa	459	91.6		
Total	501	100.0		

Fuente. Elaboración propia

Del total de estudiantes que cuentan con un negocio, **el 54.76% tienen un negocio dedicado al sector servicios, mientras que 42.68% es dedicado al comercio.**

Tabla 55. Razones que motivaron a los estudiantes a emprender un negocio.

	Responses	
	N	Percent
Razones Motivan Para ejercer mi profesión	15	29.4%
Para ser independiente laboral y financieramente	8	15.7%
Porque tengo espíritu emprendedor	8	15.7%
Por el apoyo familiar	16	31.4%
Porque tuve una oportunidad de financiamiento	3	5.9%
Otros. Especifique	1	2.0%
Total	51	100.0%

a. Group

Fuente. Elaboración propia

Las razones por la que los estudiantes se motivaron a emprender un negocio *el 31.4% comentó que el apoyo familiar influyó en su decisión mientras que el 15.7% dijo que el ser independiente laboralmente y financieramente.*

Tabla 66. Factores que los estudiantes que emprenden consideran un impedimento para el desarrollo de sus empresas.

	Responses	
	N	Percent
Factores	Falta de capacitación	16 30.8%
	Falta de demanda	5 9.6%
	Exceso de competencia	7 13.5%
	Factores sociales	2 3.8%
	Factores económicos	21 40.4%
	Otros. Especifique	1 1.9%
Total	52 100.0%	

a. Group

Fuente. Elaboración propia

Los factores que consideran los encuestados que impiden el crecimiento y desarrollo de la empresa son *los factores económicos con un 40.4% mientras los otros optaron por la falta de capacitación con un 30.8%*

ESTUDIANTES QUE ACTUALMENTE EMPRENDEN UN NEGOCIO POR PROGRAMA EDUCATIVO

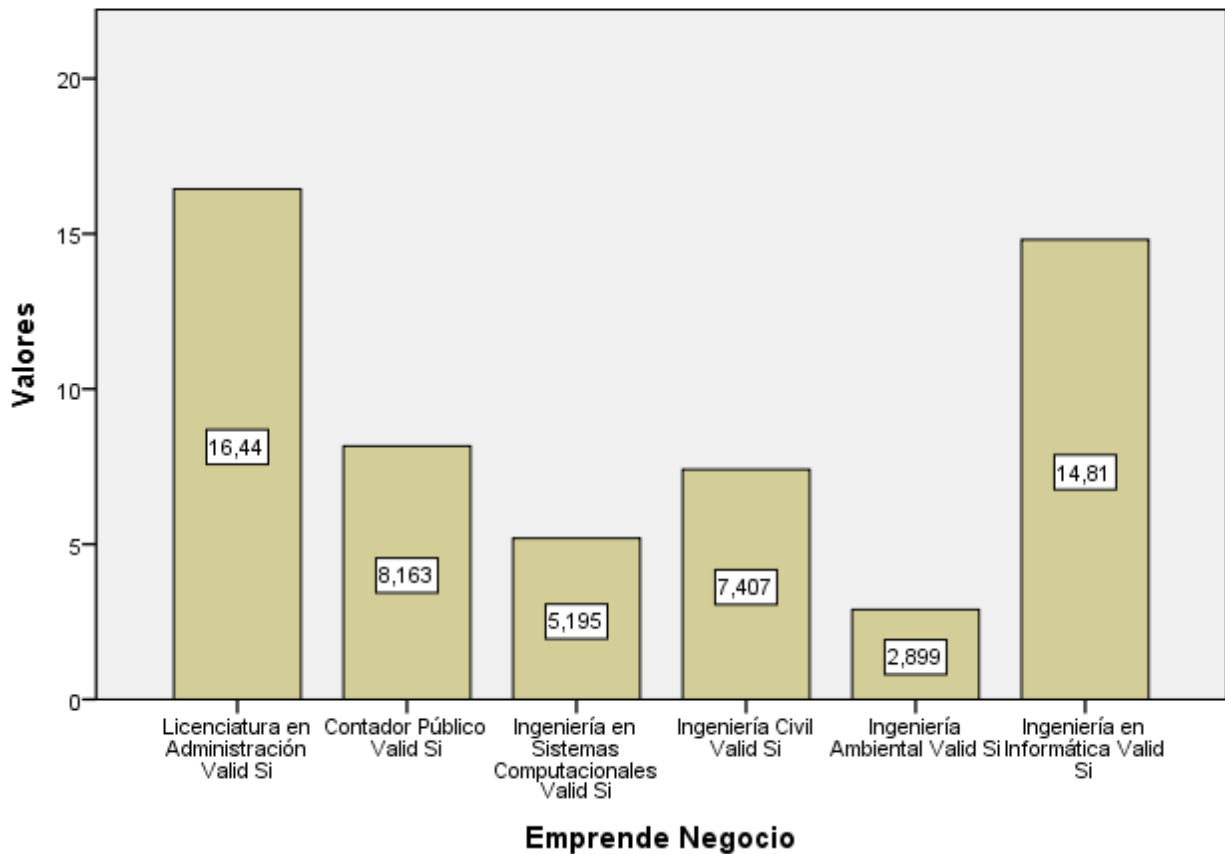


Ilustración 1.- % Alumnos emprendedores por programa educativo

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar que el programa educativo que tiene mayor número de emprendedores es la Licenciatura en Administración.

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE ACTUALMENTE EMPRENDEN UN NEGOCIO POR SEDE

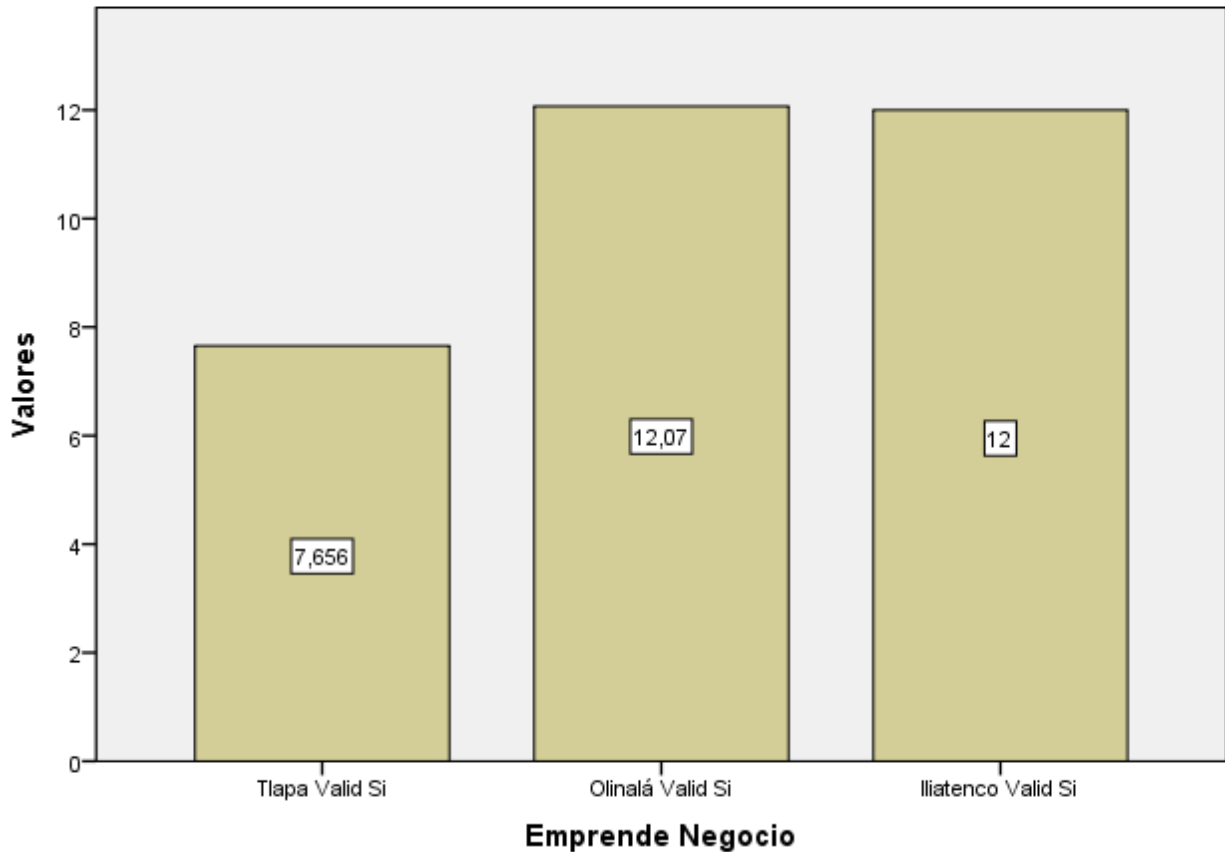


Ilustración 2.- % Alumnos emprendedores por sede

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar que las sedes que tiene mayor número de estudiantes emprendedores son Olinalá e Iliatenco.

ESTUDIANTES CON EXPECTATIVAS DE EMPRENDIMIENTO POR PROGRAMA EDUCATIVO

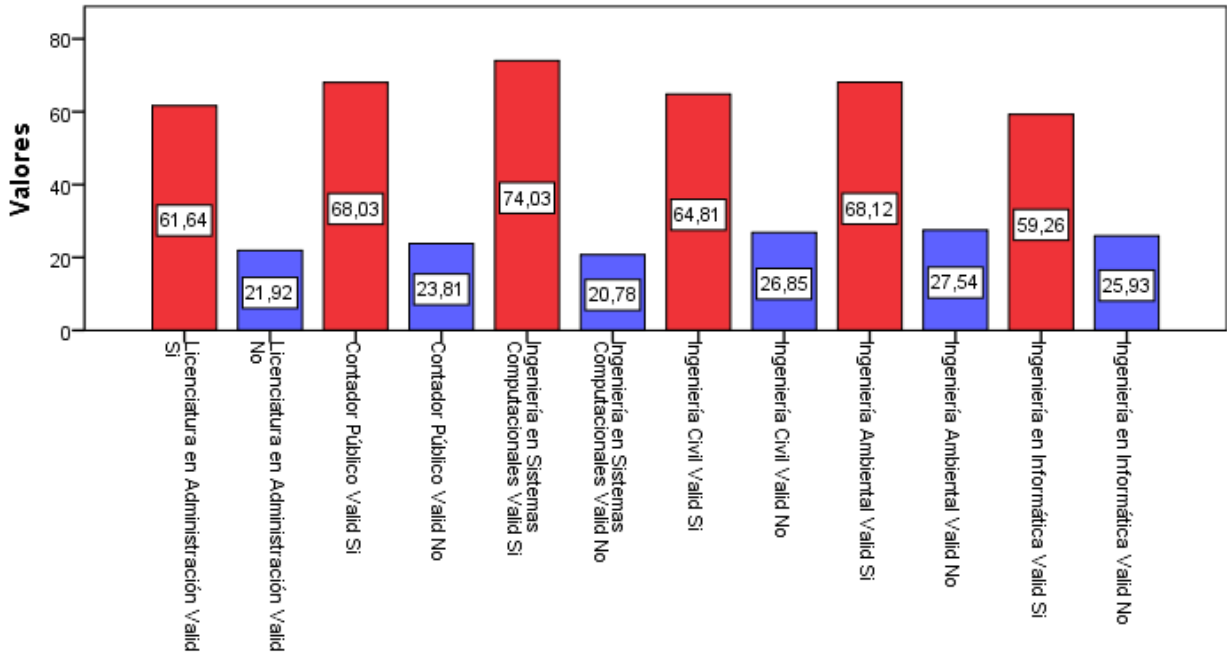


Ilustración 3. % de Alumnos que consideran emprender un negocio, así como quienes no lo consideran

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación son de suma importancia para el Instituto Tecnológico Superior de la Montaña, ya que se pudo conocer los siguientes resultados que dan respuesta a nuestras preguntas de investigación:

El 91.62% del total de estudiantes comentaron que no son emprendedores de un negocio, mientras que el 8.38% si lo es.

En lo que refiere la inserción laboral se encontró que el 33.5% de los encuestados se encuentra actualmente en el campo laboral, el resto se dedica solo al estudio.

Por lo que se considera el principal factor por el que deciden no emprender, el dedicarse plenamente al estudio con el 26.1%, mientras el 17.9% se refirió a la falta de conocimiento/asesorías para emprender.

Podemos considerar que hay una buena expectativa de emprendimiento con 66.87 %, pero podemos mencionar también los factores que impide emprender y son los siguientes:

- *Falta de capital*
- *Falta de capacitación/asesoría.*
- *Falta de motivación e interés.*
- *Falta de apoyo familiar*

DISCUSIÓN

Duque (2007) cree que “El emprendedor del siglo XXI no solo tiene presentes las características personales sino también el entorno en el que se desempeña y su rol dentro de un ambiente específico. Desde esta perspectiva se concibe al emprendedor como una persona que busca y aprovecha las oportunidades de negocios que le brinda el entorno o ambiente; para ello se requiere que la persona que sea innovadora, creativa, visionaria, independiente, con deseos de superación”.

Crissien (2008) El aprendizaje emprendedor es el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimiento emprendedor que ayude a los individuos a desarrollar ideas creativas en acciones.

Raposo, Paco & Ferreira (2008) afirman que para describir al emprendedor se deben tener en cuenta no sólo los atributos personales, sino también los aspectos motivacionales.

Por lo tanto el Instituto Tecnológico Superior de la Montaña, debe formar, jóvenes, creativos, con habilidades de emprendimiento, visionarios, innovadores, capaces de crear su propio negocio para fomentar el crecimiento de la región, estado y país.

También se pretende en una segunda fase de estudio, determinar las expectativas de emprendimiento en los jóvenes próximos a egresar para tener la comparativa y de esta manera tener un diagnóstico más claro sobre este tema tan importante que es el emprendimiento en los jóvenes del nivel medio superior.

RECOMENDACIÓN

Como pudimos darnos cuenta, en el ITSM existe una buena expectativa de emprendimiento, en los jóvenes de nuevo ingreso, por lo que se recomienda establecer lazos de comunicación y colaboración del área de Vinculación con el sector productivo, específicamente el Centro de Incubación para brindarles, talleres, cursos, pláticas, asesoría sobre la gestión de proyectos y financiamiento.

De igual manera se recomienda trabajar muy de cerca con los docentes que imparten clase en las diferentes carreras, para vincular las asignaturas que generan proyectos que pueden ser canalizados a emprender.

Aplicación de un diagnóstico empresarial con base en el modelo DOC en una empresa concretera.

David Osiris Fernández Abalos

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco

dosiris90@gmail.com

Lenin Jacobo Rosas Ortiz

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco.

jacoborosas@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo principal de un diagnóstico es, recolectar datos e información para ser analizada e interpretada, lo cual permitió a los involucrados evaluar una condición. En este trabajo se realizó un diagnóstico empresarial basado en el Modelo DOC (Diseño de Organizaciones Competitivas) en una empresa concretera en la ciudad de Ixtaczoquitlán, Ver., para identificar, describir y efectuar un análisis situacional que ayudó a detectar el desperdicio organizacional, el nivel de avance y porcentaje de entrenamiento del personal; para tener un panorama de su situación actual y determinar las áreas de oportunidad que propicien a fortalecer su desarrollo. La metodología del modelo DOC, se tomó como referente y se aplicó en la empresa concretera; además, como parte del diagnóstico, se obtuvo la manera en cómo deben equilibrarse las estrategias de entrenamiento para un personal competitivo en la empresa a través del modelo ECAI (Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción).

Palabras clave: Competitividad, Diagnostico, Desperdicio, Organización.

ABSTRACT

The main objective of a diagnosis is to collect data and information to be analyzed and interpreted, which will allow those involved to evaluate a condition. In this work, a business diagnosis was made based on the DOC model (design of competitive organizations) in a concrete company in the city of Ixtaczoquitlan, Ver., to identify, describe and carry out a situational analysis that helped to detect the Organizational waste, the level of advancement and percentage of staff training; To have an overview of your current situation and determine the areas of opportunity that will help strengthen your development. The methodology of the DOC model was taken as a benchmark and applied to the concrete company; In addition, as part of the diagnosis, the way in which training strategies for competitive personnel in the company should be balanced through the ECAI model (education, training, instruction and training) was obtained.

Key words: competitiveness, diagnosis, waste, organization.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en México, se ven envueltas en problemas de desarrollo y crecimiento, principalmente por no medir y evaluar su evolución en el tiempo en el rubro donde se desarrollan, esto genera un desperdicio organizacional; las decisiones que toman son realizadas sin un previo estudio, que le brinde el conocimiento y el respaldo de las prioridades a atender. Esto se respalda con la información proporcionada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)¹, puntualiza que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la escasa o nula aplicación de diagnósticos organizacionales que brinden información oportuna de la situación real de la empresa (Velazquez, 2010). A consideracion, y con base en el empirismo, la mayoría de los fracasos empresariales se derivan de la “ceguera de taller” del dueño sobre su empresa, por lo que no le permite identificar sus problemas y areas de oportunidad que pudiera tener, siendo una fuerte razon para aplicar un diagnostico.

En un diagnostico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles; para tal efecto, se utiliza una gran variedad de herramientas dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar y de los recursos disponibles. (Meza & Carballeda, 2009)

¹ Desde 1984 ha colaborado en más de 300 mil MIPYMES de Latinoamérica. Firma de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas. (Latinoamerica, 2016)

El diagnóstico de Competitividad Organizacional tiene en cuenta los principios de competitividad a través de 112 variables críticas (73 a través de una encuesta y 39 validadas con el director de la empresa) que, al mejorarlas, le aseguran a una empresa la reducción total de sus debilidades y favorecer su desarrollo. Por otra parte, una organización requiere un balance de cuatro estrategias de entrenamiento (Modelo ECAI) para evolucionar de manera positiva, estas son: Educación, Capacitación, Adiestramiento e Institución. La dosis de entrenamiento que requiere una organización varía de un periodo a otro en función del nivel de evolución y madurez competitiva. (Alvarez & Palacios, 2010)

El diagnóstico organizacional que se desarrolla en el artículo, fue realizado en una empresa concretera en la ciudad de Ixtaczoquitlan, Veracruz, esta empresa pertenece a Grupo Construto S.A. de C.V. con más de 20 años en el ramo de la construcción. Esta empresa aparte de abastecer el concreto a su propia constructora ofrece sus servicios a terceros y otras constructoras que requieran de su servicio.

El objetivo principal de este trabajo fue definir el nivel de avance, desperdicio organizacional y balance de entrenamiento de la empresa, a través del DOC, para detectar las áreas de oportunidad y fomentar su desarrollo.

MARCO TEÓRICO

Al evaluar el clima organizacional se está midiendo la percepción que tiene el trabajador de la empresa, ya que dependiendo de las características de ésta, es como se genera el clima, el cual tiene que ver con el comportamiento en el trabajo; si hay un clima favorable, quiere decir que se está motivando al empleado y está satisfecho como lo que hace, y por consiguiente, se obtendrán beneficios positivos para la organización, como mejor productividad, lo que genera a los empleados, satisfacción, adaptación, entre otras (Rodríguez, 2014).

Una vez que su organización ha planeado implantado un proceso de cambio competitivo que ya está viviendo uno y desea consolidado. Es necesario reconocer el grado de avance que ella tiene en relación a una de clase mundial. En el mundo de los negocios, más importante que la antigüedad en el mercado y el número de empleados, es la madurez que tiene cada oferente para mantener una fuerte y continua preferencia dentro de su mercado. (Alvarez & Palacios, 2010)

De acuerdo con Robbins (2012), Madurez es la capacidad que tiene su organización para competir satisfactoriamente en el mercado a través de: proporcionar los bienes y servicios que demandan los clientes, desarrollar personal altamente motivado y entrenado, y alcanzar resultados de negocio sanos necesarios para satisfacer a los accionistas.

De esto se puede derivar que, un alto nivel de desperdicio implica una baja capacidad de la organización para madurar.

El diagnóstico organizacional es un estudio, necesario en todas las empresas; se encarga de evaluar la situación de las mismas, sus conflictos, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar, y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general, podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado, el hombre racional a la prosperidad (Rodríguez, 2014).

Según Hellriegel y Slocum (2009), el diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras.

Generalidades del Diagnóstico de Organizaciones Competitivas.

El Diagnóstico de Competitividad Organizacional evalúa: primero: el nivel de avance o madurez de la organización, en una escala del 0% al 100%, y Segundo: el nivel de desperdicio organizacional, en una escala del 0% al 60%.

1. Etapas de evolución y madurez competitiva.

Las etapas de que considera este modelo son las siguientes: (Alvarez & Palacios, 2010)

Etapas de que considera este modelo son las siguientes: (Alvarez & Palacios, 2010)
Etapa 1: Control de calidad convencional

Etapas de que considera este modelo son las siguientes: (Alvarez & Palacios, 2010)
Etapa 2: Normalización.

Etapas de que considera este modelo son las siguientes: (Alvarez & Palacios, 2010)
Etapa 3: Mejora

Etapas de que considera este modelo son las siguientes: (Alvarez & Palacios, 2010)
Etapa 4: Excelencia.

En la figura 1 se muestra el nivel de avance y desperdicio que puede tener una organización.

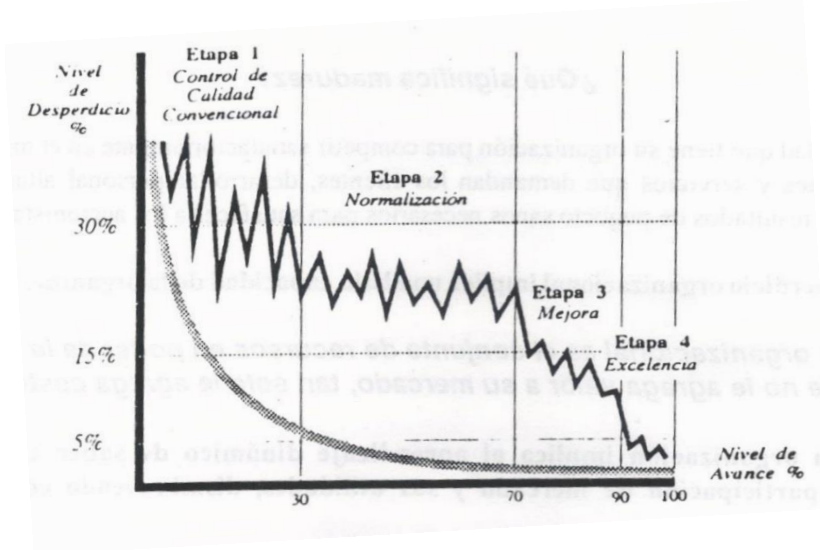


Figura 1. Nivel de avance y desperdicio organizacional.

Las principales características que describen a cada una de las cuatro etapas de evolución y madurez competitiva son: (Alvarez & Palacios, 2010)

Etapa I. Control de Calidad Convencional

- Carencia de sistemas operativos y administrativos
- La calidad es un departamento.
- La organización no se sabe en dónde está, ni a donde va.
- El entrenamiento es mínimo o nulo.
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

En esta Etapa, si las cosas siguen tal y como están, la Organización no tiene futuro, algún competidor potencial preparado será en cualquier momento una mejor opción para el mercado. Es necesario primero que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio.

Etapa 2. Normalización

- Se administra por objetivos e indicadores.
- La calidad es una función.
- Existe un programa agresivo de entrenamiento, para el desarrollo del personal y de los proveedores.
- Se empiezan a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos.
- Se inicia la cultura de cliente—proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

En esta Etapa, la organización tiene el conocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al mercado. Además de consolidar su status de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con su mercado, está en la posibilidad de explorar nuevos Sistemas, procesos, productos o mercados e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

Etapa 3. Mejora

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.
- La calidad es una estrategia.
- El entrenamiento es efectivo.
- El personal se autocontrola.
- Los problemas se resuelven en equipo.
- La competitividad es reconocida por los clientes.
- El desperdicio disminuye.
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

En esta Etapa, la cultura de trabajo en todas las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que su organización refleja el desarrollo integral de su personal de sí misma en clara tendencia de

resultados positivos; crecimiento consistente en las utilidades debido al incremento de la satisfacción del mercado y de la disminución del desperdicio organizacional.

Etapa 4. Excelencia (Mejora Continua)

- La mejora continua es un hábito.
- La organización es líder en su mercado.
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación.
- La calidad es una forma de vida
- La productividad se da a su más alto nivel.
- El desperdicio es casi nulo.
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.

En esta Etapa, la organización es capaz de anticiparse a cualquier "capricho" del mercado, la velocidad de respuesta y la postura de liderazgo la hacen merecedora del rol para dictar las reglas del juego en aspectos de tecnología, comercialización, desarrollo humano, entre otros, dentro y fuera de la industria a la que pertenece.

2. Estrategias de entrenamiento (Modelo ECAI)

La dosis de entrenamiento que requiere una organización varía de un período a otro en función del nivel de evolución y madurez competitiva obtenida del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.

Las cuatro estrategias de entrenamiento son: (Alvarez & Palacios, 2010)

Educación.

Es la cantidad de información que tiene el personal acerca de la organización donde trabaja. Está enfocada a mejorar las actitudes del personal en base al conocimiento que tiene de la cultura organizacional.

Por ejemplo: Información y conocimiento de la organización, su historia, sus productos, Sus políticas, sus competidores, su filosofía, sus fortalezas, sus oportunidades, etc.

Capacitación.

Es el conjunto de conocimientos generales que se le proporciona al personal para ayudarle a contextualizar las situaciones y a reforzar su sentido común, que le permita realizar mejor su trabajo.

Por ejemplo: Conocimientos generales de finanzas mercadotecnia, administración, liderazgo, informática, etc.

Adiestramiento.

Es el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal que garanticen que cada uno de ellos sea un experto en su correspondiente puesto de trabajo.

Por ejemplo: Experto en manufactura, en proyectos, en calidad, en ingeniería de planta, en contabilidad, en mantenimiento, en ventas, etc.

Instrucción.

Es el desarrollo de la capacidad del personal, para asegurar la adecuada realización de su trabajo a través de definir, comunicar y recibir claramente los requisitos de las tareas/trabajos que asigna a otros o que el mismo el realiza. Este es el hábito que se refuerza preguntando o respondiendo las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, etc.

En la figura 2 se muestra la distribución de porcentajes en una gráfica de pastel los 4 puntos relevantes del modelo.

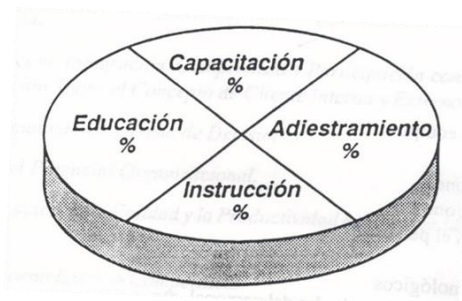


Figura 2. Dosis de Entrenamiento ECAI

Siempre el total de entrenamiento impartido para la organización formara un 100% ($%E+%C+%A+%I=100\%$).

Para lograr incrementar el nivel de madurez competitiva, y aplicar adecuadamente las estrategias de entrenamiento. (Alvarez & Palacios, 2010)

- a) Se puede realizar una detección de necesidades de capacitación tradicional para complementar la información del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.
- b) El director o gerente de recursos humanos adquiere el rol de coordinador en la aplicación de estas estrategias.
- c) Es conveniente que año con año se haga un análisis de la situación de su organización y se elabore el correspondiente programa global de entrenamiento, considerando la dosis ECAI requerida.
- d) Para que su organización evolucione a un mismo ritmo, es recomendable incluir al 100% del personal en el programa global de entrenamiento.
- e) Es conveniente definir algunas políticas en cuanto a las horas y presupuesto en entrenamiento. Por ejemplo:
 - * impartir al menos 150 horas/persona por año (considerando eventos internos y externos).
 - * invertir al menos el 7% del valor de la nómina de la organización. Tradúzcalo a NS.
- f) Tomar en cuenta para la contabilización de horas de entrenamiento: el tiempo dedicado a juntas de trabajo, a solución de problemas, a planeación, seminarios externos, conferencias, visitas a otras organizaciones, etc.

3. Indicadores del diagnóstico de competitividad organizacional.

El Diagnóstico de Competitividad Organizacional está formado por 112 Indicadores agrupados en siete componentes que muestran la evolución y madurez competitiva de su organización: (Alvarez & Palacios, 2010)

Componentes del Diagnóstico:

- A) Cultura Organizacional
- B) Nivel de Concientización, Integración, Compromiso y Participación con la Organización, así mismo el Nivel de Concientización Sobre el Concepto de Cliente Interno y Externo.
- C) Nivel y Estilo de Comunicación y Toma de Decisiones.
- D) Nivel y Desarrollo del Potencial Organizacional.
- E) Nivel de Conceptualización de la Calidad y la Productividad, así como la identificación de sus Principales Indicadores
- F) Visualización del Entorno Externo Competitivo.

G) Nivel de Conocimiento de Posición Competitiva.

Cultura Organizacional. El primer componente del diagnóstico, abarca los primeros 11 indicadores, este quiere decir que; La cultura “de su organización es específica, conforma la mentalidad en excelencia y genera un clima positivo para el desarrollo de la misma, la cual debe estar bajo un marco normativo que formaliza el equipo directivo; así mismo mantiene y vigila el cumplimiento de este marco ya que es la base conceptual de la excelencia.

Nivel de concientización, integración, compromiso y participación con la organización. El segundo componente se conforma por 17 indicadores, en este apartado se analiza que al enfrentarnos con países altamente desarrollados implica una serie de ventajas y desventajas. Es evidente que una desventaja sobresaliente es la de competir con automatización, pero nuestra ventaja la constituyen nuestros recursos humanos y naturales de muy alto potencial, mismos que son la base para la generación de tecnología que proporciona a nuestros clientes satisfacción completa.

Nivel y estilo de comunicación y toma de decisiones. El tercer componente está conformado por 36 indicadores, esta parte del diagnóstico afirma que; La información es base de la comunicación para determinar directrices, exhortar y divulgar a todos los niveles horizontales y verticalmente para lograr la misión de la organización. Necesidad para mantener informado oportunamente al personal sobre los acontecimientos en la organización y tener/la disponibilidad de las ideas e inquietudes que contribuyan a un cambio positivo para cimentar el futuro, fuente fundamental necesaria para contribuir con nuestra labor y mejorar en forma constante y acelerada, así como para tomar decisiones más acertadas a través de líderes dinámicos y flexibles que la divulguen, que la administren por presencia y objetivamente, siendo ejemplo del cambio e innovación.

Nivel y desarrollo del potencial organizacional. El cuarto componente del diagnóstico está conformado por 14 indicadores, en él se dice que; en un proceso de excelencia, el punto vital es el ser humano, ya que es éste quien genera la calidad y la productividad, y más importante que la habilidad de la maquinaria, equipo, herramienta, etc., es la habilidad del personal que integra su organización la cual es lograda a través de la cultura específica, teniendo como resultado contar con gente de mentalidad de excelencia.

La Educación contrarresta las deficiencias e influencias externas, reafirman o acrecientan el nivel académico y actitudes, así mismo da una nueva visión a la experiencia o experiencias, preparando al individuo a una asimilación y adaptación de la actualización o adquisición de nuevas técnicas para mejorar las habilidades tanto técnicas como operativas a través de la capacitación y adiestramiento, mismas que permiten al individuo comprender que siempre hay algo mejor para Superar o algo que innovar.

Nivel de conceptualización de la calidad y la productividad así como la identificación de sus principales indicadores. El quinto componente está conformado por 15 indicadores, este dice que al aplicar una estrategia global competitiva como la excelencia para la conquista de mercados, implica el " Compromiso de proporcionar productos de calidad a bajo costo compartiendo los beneficios entre clientes, colaboradores y accionistas, con el compromiso implícito por mejorar la calidad de vida del ser humano; satisfaciendo la demanda nacional e internacional que garantice la confianza absoluta y acrecientan la imagen y prestigio de su organización.

Visualización del entorno externo competitivo. El sexto componente del diagnóstico está conformado únicamente por 2 indicadores, en donde uno de ellos está conformado por una matriz competitiva, en este componente se expresa que, para plantear estrategias dirigidas a conquistar un mercado potencial, es necesario saber qué requiere este mercado y qué satisfactores son los que se deben cubrir, para ello y de igual manera, se tiene que dar un seguimiento estrecho a todos los competidores a nivel nacional e internacional. Estos pueden ser los existentes o nuevos por surgir, ya que no hay competidor pequeño o insignificante, garantizado así que nuestras decisiones tendrán éxito y nuestra organización tendrá la dinámica y flexibilidad necesarias para el logro de su misión.

En la tabla 1 se muestra la matriz competitiva referente al indicador 0097 del Diagnóstico de Competitividad Organizacional.

Tabla 7. Matriz Competitiva del indicador 0097.

Aspecto	Competidor							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Reputación								
Precio.								
Cartera de Productos.								
Mejora.								
Rapidez de Entrega.								
Funcionalidad.								
Durabilidad.								
Estética.								
Costo Tecnología.								

Cada aspecto de la matriz competitiva, puede ser calificado utilizando la siguiente escala:

S= Superior al competidor.

M= Más o menos igual que el competidor.

I= inferior al competidor.

N= No se sabe.

Nivel de conocimiento de posición competitiva. El séptimo y último componente está conformado por 13 indicadores, este componente es la base para estructurar, la planeación estratégica que nos determina que, por qué, cómo, cuándo, dónde, con qué, y cuanto costara; y los beneficios que resultarán al establecer la dirección o rumbo de la organización para permanecer en el futuro, buscando liderar en mercados estratégicos.

4. Estrategias para aplicar el Diagnostico de Competitividad Organizacional.

De acuerdo a Álvarez & Palacios (2010), Se utilizará una encuesta especial diseñada para ello como instrumento principal para realizar el Diagnóstico.

Esta encuesta se aplicara a una muestra representativa de todos los niveles jerárquicos de la Organización, de acuerdo al siguiente criterio:

Tabla 8. Porcentaje de personajes para aplicar la encuesta.

Directores (D)	100%
Gerentes Nivel I (GI)	100%
Gerentes Nivel II (GII)	100%
Jefe de Área (J)	100%
Supervisores (S)	100%
Empleados (E)	Mínimo 30 personas o 100%
Personal Sindicalizado (PS)	Mínimo 30 personas o 100%

La interpretación de cada indicador por escalas es:

Tabla 9. Rango de los indicadores del DOC.

Rango	Observaciones
0.00-10.00%	Pésimo
10.01-30.00%	Muy malo
30.01-40.00%	Malo
40.00-60.00%	Regular
60.01-70.00%	Bueno
70.01-90.00%	Muy bueno
90.01-100%	Excelente

El Diagnostico de Competitividad detallado adquiere el carácter de confidencial (Solamente el equipo directivo puede tener acceso a él). Solamente los resultados globales acerca del nivel de evolución, nivel de avance, nivel de desperdicio, cumplimiento de cada uno de los siete componentes y la dosis de estrategias de entrenamiento, si deben darse a conocer a todo el personal.

METODOLOGÍA

En primer lugar, se tuvo un acercamiento con el director y personal involucrado en la empresa, para tener un panorama general de cómo trabaja la organización actualmente y como propicia la motivación y el clima laboral dentro de esta misma. Posteriormente, se analizó la forma en como adecuar el Diagnostico de Competitividad Organizacional a los criterios y necesidades de la empresa concretera. Realizando un estudio exploratorio descriptivo y usando como principal instrumento la encuesta estructurada. Para desarrollar el diagnóstico DOC, se tomó como base la metodología propuesta por Álvarez y Palacios (2010)

Conocimiento de la herramienta.

Se realizó un análisis detallado de la herramienta a utilizar para conocer sus criterios y formas de aplicación, lo que corresponde a los dos primeros pasos del diagnóstico: 1) leer la guía y 2) conocer los instrumentos que se utilizan.

Encuesta

Para la aplicación de la encuesta se siguió el paso 3 “Determinación de la muestra”, donde se acordó que participaría todo el personal, ya que, al ser una mediana empresa, es fundamental la participación de todos los integrantes que la conforman y asegurar una evaluación exitosa; en total fueron 20 personas participantes. El paso 4 “Aplicación de la encuesta”, se realizó conforme con las posibilidades de tiempo de cada trabajador, en un total de 48 horas. La encuesta aplicada fue la sugerida del DCO, que cuenta con un total de 73 cuestiones. En el paso 5, “Estimar los 39 indicadores del diagnóstico, no incluidos en la encuesta”, se estimaron y validaron en conjunto con el gerente general de la empresa con autorización del director general, por cuestiones de tiempo. En la figura 3 se muestra el porcentaje de participación en la organización en la aplicación de las encuestas.

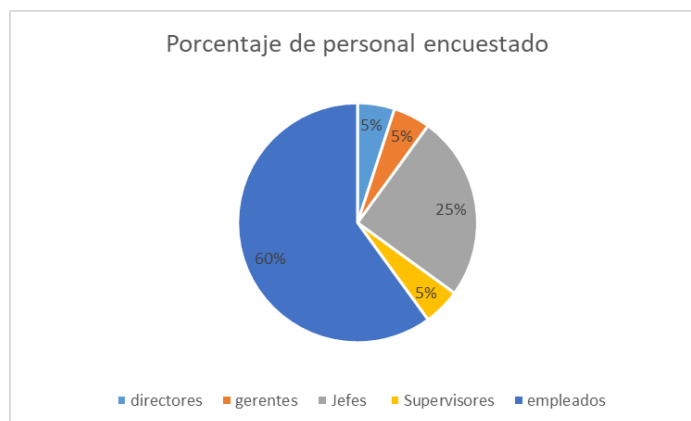


Figura 3. Porcentaje de personal encuestado en la organización.

Una vez aplicada la encuesta se utiliza el paso 8. “Calificación de la encuesta”, se calificaron las preguntas de la encuesta con base a la forma indicada en el instructivo correspondiente del DCO, con apoyo de la herramienta Excel. Igualmente, se realizó un concentrado con datos generales (Nombre, Puesto, Edad, experiencia laboral, etc.). Las respuestas y los indicadores, se ponderaron y agruparon en siete componentes, que muestran la evolución y madurez competitiva de la organización: A) Cultura Organizacional, B) Nivel de Concientización, C) Nivel y Estilo de Comunicación y Toma de Decisiones, D) Nivel y Desarrollo del Potencial Organizacional, E) Nivel de Conceptualización de la Calidad y la Productividad así como la identificación de sus Principales Indicadores, F) Visualización del Entorno Externo Competitivo, y G) Nivel de Conocimiento de Posición Competitiva.

Para el paso 6, “Participación en el mercado”, se estimó la participación en el mercado nacional e internacional, considerando los principales competidores, información que se incluye en el indicador 98. La empresa evaluada se encontró dentro de ese 10% de empresas “Resto” a nivel nacional.

En los pasos 9 y 11 “Indicadores del DCO y estimación de nivel de avance”, se realizó el concentrado de resultados de los indicadores, para medir el nivel de avance, determinado con la siguiente fórmula:

$$\text{nivel de avance} = \frac{(\text{suma de los 112 indicadores})}{11200} (\text{factor cultura organizacional}) * 100$$

Desperdicio Organizacional.

Es el paso 7 del DOC, donde se determinó el valor de cada indicador referente a este aspecto, con apoyo de la tabla 3 del paso 5 y con apoyo del gerente general.

Estimación del modelo ECAI

Se tomó de referencia los indicadores específicos, que califican y estiman la dosis de entrenamiento requerida a cada estrategia, y se determinaron los porcentajes que deberían cumplir, de acuerdo con el puntaje alcanzado. En la tabla 4 se muestra como obtener eficazmente en cada en cada estrategia.

Tabla 10. Estimación de cada estrategia del Modelo ECAI con una suma de 100%

Estrategia	No. Total de Indicadores	Máximo Puntaje a Alcanzar	(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)	%
E Educación	51	5100	3842.74	E= 1257.26	20.92
C Capacitación	8	800	542.5-6	C= 257.44	30.35
A Adiestramiento	29	2900	1333.18	A= 1566.82	26.07
I Instrucción	24	2400	1038.51	I= 1361.49	22.65
TOTAL	112	11200	6756.99	T= 4443.01	100

Resultados y discusión

Una vez descrito los pasos en el diagnóstico dentro de la empresa, los resultados obtenidos de los diferentes aspectos se mencionan a continuación:

DOC nivel de avance.

En la empresa de estudio se obtuvo un 12.29% de nivel de avance, siendo éste un porcentaje demasiado bajo, lo que indica que la empresa se encuentra en Nivel Convencional con tendencia a un nivel de Normalización. En la tabla 5 se muestra el nivel de avance de la empresa.

Tabla 11. Estimación de nivel de avance.

Componente		Numero de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos * (B)		% de Cumplimiento (B/A) x 100
A)	Cultura Organizacional	11	1100	586%	Indicador "I" =	53%
B)	Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	18	1800	972%	Indicador "I" =	54%
C)	Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	37	3,700	1778%	Indicador "I" =	48%
D)	Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	15	1,500	771%	Indicador "I" =	51%
E)	Nivel del Entorno Externo Competitivo	15	1,500	906%	Indicador "I" =	60%
F)	Visualización del Entorno Externo Competitivo	2	200	100%	Indicador "I" =	50%
G)	Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	14	1,400	818%	Indicador "I" =	58%
TOTAL		112	11200	5930%		376%

Como área de oportunidad se muestra que el inciso C (Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo y Toma de Decisiones) y el F (Visualización del Entorno Competitivo), tiene el menor nivel de avance por lo que, se les debe poner mayor atención. Se determina también que la empresa tiene carencia de sistemas operativos y administrativos; el desarrollo del personal no se considera primordial; se empiezan a administrar planes y programas de mejora, pero sin ser eficaces y no existe una administración de objetivos e indicadores; por lo que se recomienda crear un marco normativo que formalice el equipo directivo, pudiendo optar por una planeación estratégica.

Nivel de desperdicio organizacional.

El diagnóstico arrojó que la empresa tiene un nivel de desperdicio del 75%, siendo demasiado alto el porcentaje de incumplimiento con los factores evaluados, lo que confirma que la empresa se encuentra en un nivel organizacional convencional. En la tabla 6 se muestran los diferentes niveles de desperdicio.

Tabla 12. Niveles diferentes de desperdicio de acuerdo al DOC.

Etapa de Evolución	% de avance	% de Desperdicio *
1. Control de calidad Convencional	0.0 - 30.0%	Mayor al 30%
II. Normalización.	30.01 - 70%	10.01 - 30.0%
III. Mejora.	70.01 - 90.0%	5 - 15.0%
IV. Excelencia	90.01 - 100.0%	Menor al 5%

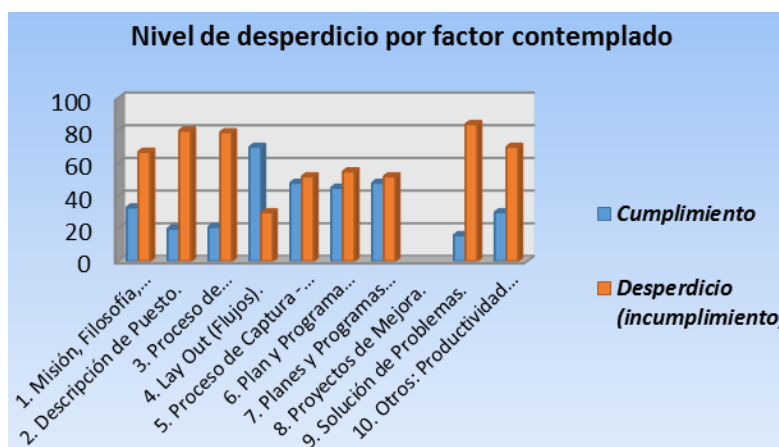


Figura 4. Niveles de desperdicio por factor contemplado.

Se deduce como área de oportunidad, que en este caso la empresa no cumple ni con el 50% de los factores evaluados, a excepción de un factor. Los aspectos críticos son: la solución de problemas, descripción de puestos, y proceso de planeación. Para esto, se sugiere realizar un manual organizacional a la empresa, para informar al personal los aspectos esenciales: definir los objetivos de negocio y plasmar planes y programas, formalizar un equipo de trabajo, entre otros. Esto es importante ya que como lo menciona Terry, George (2012) estos “permiten instruir y proporcionar información referente a la organización a nuestros empleados de nuevo ingreso en la realización de sus actividades, así como el evitar la ineficiencia de los mismos”.

Modelo ECAI (Estrategia de Entrenamiento).

Con base en los indicadores obtenidos, se obtuvo el balance de entrenamiento que requiere cada estrategia del modelo ECAI para asegurar la realización de las labores del personal; arrojando la siguiente dosis de esfuerzos y atención. En la figura 5 se muestra el porcentaje de cada rubro del modelo.

Como área de oportunidad se tiene que un 27.69% se debe a capacitar el personal para ayudarlo a contextualizar las situaciones y mejorar su toma de decisiones y realización de su trabajo; siendo importante el transferir los conocimientos para realizar cualquier tarea o trabajo. En un 23.10% de adiestramiento, que permita desarrollar habilidades y destrezas garantizando expertos en cada puesto de trabajo; por ejemplo, el uso de la tecnología para mejorar los métodos de funcionamiento, ya sea en la planta concretera o en las oficinas, y las innovaciones en la gestión de la producción. En los factores de Educación e Instrucción, se debe fomentar la comunicación y dar un conocimiento global acerca de la organización. Es importante que se dé información a todo el personal sobre finanzas, mercadotecnia, liderazgo, informática, etc. para reforzar sus conocimientos y colaboren con mayor eficiencia.

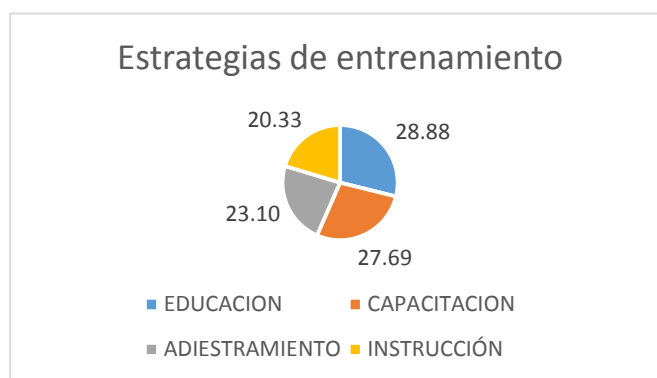


Figura 5. Estrategias de Entrenamiento para la empresa concretera.

Trabajo a futuro.

De acuerdo con los resultados arrojados por el diagnóstico, se propuso un programa de capacitación y un Cuadro de Mando Integral, para medir en tiempo real sus indicadores más importantes, tener estrategias bien enfocadas y que el personal trabaje acorde con las políticas de la empresa y las estrategias que surjan del programa y la herramienta a implementar.

Conclusiones

Se reconoce que el Diagnóstico de Competitividad Organizacional, es una gran herramienta para detectar oportunidades; por lo que, en cuestión de la empresa de estudio, se concluye que es una empresa que muestra tener posibilidades amplias de crecimiento, expansión y alcanzar una solidez en el mercado, ya que además de las áreas de oportunidad detectadas, cuenta con un excelente sistema de gestión de calidad, alianzas corporativas y un nicho de mercado bastante solicitado. A partir del diagnóstico de competitividad organizacional (DOC) se comprobó al definir el nivel de avance, desperdicio organizacional y balance de entrenamiento de la empresa; que se puede detectar fácilmente las áreas de oportunidad y propiciar alternativas o sugerencias para el desarrollo de una empresa concretera.

Bibliografía

Alvarez, T., & Palacion, C. (2010). *Estrategias para incrementar su posicion competitiva. Modelo DOC*. México: Panorama.

Collins, A., & Rukstad. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 82-90.

Fernández, D. (2017). Digrama de Gantt en una empresa concretera. *Administracion Contemporanea*, 50-62.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. E.U.A.: West Pub. Co.

Kanawaty, G. (2010). *Introducción al estudio del trabajo*. Viena, Austria: 4 ediciones.

Latinoamerica, F. (2016). <http://www.fundes.org>. Obtenido de <http://www.fundes.org>: <http://www.fundes.org/#aboutfundes4>

Meza, A., & Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas*. México.

Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Rodriguez, D. (2014). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega.

Terry, G. (2012). *Principios de Administración*. México: Limusa.

Velazquez, V. G. (Noviembre de 2010). www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx. Obtenido de www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx: <http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

Propuestas de fortalecimiento al sistema cultural en el claustro de una Subdirección de Estudios Profesionales dentro de una institución educativa

Noé Chávez Hernández

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

nocahe@gmail.com

Resumen

Este trabajo exhibe una reflexión del sistema cultural interno como nivel de la cultura organizacional, que contribuye al desarrollo de capacidades para enfrentar los factores ambientales internos y externos, manifestadas en la potencialización del conocimiento, creatividad e innovación que permiten adaptarse a los cambios. Con un enfoque descriptivo, de corte transversal y no experimental, se realizó un análisis reflexivo del sistema cultural interno del centro de trabajo de una institución gubernamental de servicios educativos. Se ejemplificó que en este tipo de organizaciones influyen los factores ambientales para realizar cambios. El estudio versó sobre las características organizacionales mexicanas según Hofstede, los estudios de Cohen y Levin, así como los procesos de innovación desde el sentido psicosocial de Da Costa y colaboradores. Se detectaron situaciones de distanciamiento, formalidad y complejidad estructural, burocracia, limitación de recursos, ausencia tecnológica, un liderazgo orientado a tareas; pero también, se identificaron nexos de cohesión, integración, iniciativa e inteligencia entre los colaboradores para salir avante en el desarrollo del conocimiento y competitividad en su entorno. Ante ello, se identificaron necesidades por atender y se plantearon propuestas de gestión, desarrollo de conocimiento, apoyo mutuo e interrelación para consolidar el sistema cultural interno y tenga capacidades para adaptarse a los cambios del ambiente.

Palabras clave: sistema cultural interno, factores ambientales internos, factores ambientales externos, cambio, cultura organizacional.

Abstract

This work exhibits a reflection of the internal cultural system as level of organizational culture, that contributes to the development of capacities to face internal and external environmental factors, demonstrated in the potentializing of knowledge, creativity and innovation that they allow to adapt to changes. With a descriptive, cross-sectional and non-experimental approach, a reflective analysis of the internal cultural system of the work center of a governmental educational services institution was carried out. It exemplified that in this type of organizations influence the environmental factors to realize changes. The study turned on the Mexican organizational characteristics per Hofstede, the studies of Cohen and Levin, as well as the processes of innovation from the psychosocial sense of Da Costa and collaborators. Situations of distancing, formality and structural complexity, bureaucracy, resource limitation, technological absence, and tasks-oriented leadership were detected; but also, linkages of cohesion, integration, initiative and intelligence were identified between the collaborators to go out forward in the development of the knowledge and competitiveness in their environment. Faced with this, were identified needs to attend and raised proposals for management, knowledge development, mutual support and interrelationship to consolidate the internal cultural system and have capacities to adapt to changes in the environment.

Keywords: internal cultural system, internal environmental factors, external environmental factors, change, organizational culture.

Introducción

La cultura organizacional se integra por diversos supuestos filosóficos que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos para realizar un trabajo, además de manifestar un sentido de pertenencia e identificación con la forma de vivir diariamente en la interacción social, estructural y ambiental que compone el ente.

Tratar el tema de cultura organizacional, implica involucrar una diversidad de elementos visibles e invisibles, que según sea su grado de apropiación por parte de los empleados, será el nivel de identificación e involucramiento hacia una mejora y cambio en la organización (Robbins & Judge, 2013).

Una organización desarrolla más allá de sus productos o servicios, también, ejerce una gestión encaminada a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con las personas que se identifican con la forma de trabajar y creer de la organización.

El no preocuparse por que en la organización se desarrolle un cambio sólido en su sistema cultural interno, contribuye a la degeneración de una identidad entre sus miembros, además de mermar sus interacciones en tres niveles (Guízar, 2013): 1) *Individual*, con una falta de involucramiento y compromiso; 2) *Grupal*, con la ausencia de un verdadero trabajo colaborativo y cohesionado; 3) *Organizacional*, con la carencia de un sentido y propósito para alcanzar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por lo anterior, Schein (1985), determina que la cultura organizacional expresa la manera en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, mediante una conjunción de elementos representados en tres niveles, uno de ellos es el sistema cultural interno, integrado por supuestos y reglas de interacción que da significado al trabajo en una organización específica.

Partiendo de esta determinación cultural, este trabajo, gira en torno a la descripción del sistema cultural interno percibido en una de las áreas del centro de trabajo donde se colabora actualmente.

Por ello, el objetivo de este trabajo consiste analizar los factores ambientales internos y externos de la unidad de análisis en comento, con la intención de crear propuestas que permitan el fortalecimiento del sistema cultural interno que conforma el claustro de una subdirección de estudios profesionales de una institución de estudios superiores y, por ende, cambie el sentido competitivo hacia el cumplimiento de objetivos institucionales.

Para este propósito, se realiza una revisión teórica de los constructos abordados, con la finalidad de sustentar la idea de la descripción y propuesta de mejora. Posteriormente, se elabora el análisis de los factores ambientales en la organización donde este autor colabora, presentando en ese mismo orden la narrativa reflexiva de su aplicación.

Finalmente, se desarrollan las propuestas de acción contemplando todos los componentes analizados del ambiente interno y externo. Se dan proposiciones de acción de cambio cultural para cada nivel: individual, grupal y organizacional. Al término de todo este trabajo, se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de esta actividad.

Revisión teórica

1. Factores ambientales que influyen en la organización.

De acuerdo con Montaña (2005), los estudios de Hofstede sacaron a la luz que las organizaciones mexicanas presentan dos características particulares:

- Un elevado nivel de distancia social, manifestada en los subordinados con la capacidad de reconocimiento y aceptación de poder, por la posición de autoridad de su jefe.
- Resistencia a la incertidumbre, exteriorizada con la repulsión al cambio, manifestándose en grupos donde predomina la relación personal y tradición, más que las reglas de desempeño en las relaciones sociales.

Actualmente, las situaciones provocadas por la globalización han influido en las organizaciones mexicanas, quienes presentan escenarios con entornos competitivos, disrupción tecnológica y cadenas de suministros complejas. La empresa consultora PWC México (2017), define cinco factores que propician la necesidad de alinear las empresas conforme al ambiente: los cambios demográficos, cambios en el poder económico, la urbanización acelerada, la escasez de recursos y los avances tecnológicos.

De esta manera, las organizaciones mexicanas han ingresado a un entorno en el que requieren desarrollar un cambio organizacional para alinearse a las necesidades y demandas que exigen los diversos actores de una sociedad globalizada. Por ello, es pertinente identificar los factores ambientales a considerar para generar estrategias de cambio, innovación y, conseguir la sostenibilidad competitiva en su entorno (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012).

Los factores ambientales impactan en las organizaciones, son claves para encaminar hacia una cultura de innovación. Estos emanan de cualquier agente exterior en el que, de manera directa o indirecta, influye en las operaciones internas de la organización.

Se perciben diversos factores condicionantes del entorno empresarial que contribuyen a los cambios organizacionales, incluyendo la cultura. Hibert (2010), destaca los factores: económicos, laborales, ecológicos, legales, tecnológicos, de consumo y demográficos.

Pero, de manera particular, se presenta una distinción de factores que influyen en el cambio organizacional hacia una cultura de innovación. Salazar (2008), refuerza los estudios de Cohen y Levin para determinar tres factores que impactan en ese sentido:

- a) Demanda. – acuñado por las cuestiones económicas y financieras, precios, pagos, relaciones con los canales de distribución y dominio de grandes corporativos.
- b) Oportunidad tecnológica. – determinado por el conocimiento compartido por proveedores, centros de investigación, universidades, clientes, además del impacto de las redes de investigación y desarrollo entre las interacciones interorganizaciones
- c) Condiciones de apropiabilidad. – exteriorizado por las acciones de difusión e innovación de la competencia, el registro de marcas y patentes, así también las alianzas de cooperación entre las organizaciones.

Los factores ambientales internos provienen de cualquier circunstancia ocurrida dentro de una organización, protagonizada en algún nivel estructural que la compone (desde el personal de mando, hasta los operativos).

Por otra parte, Lord & Maher (2005), describen que los factores del entorno externo influyen en el interior de una organización, obligándola a mantener una cultura orientada a desarrollar conocimiento, creatividad e innovación para adaptarse a los cambios.

Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim & Rodríguez (2014), resaltan los factores psicosociales que influyen en los procesos de innovación dentro de las organizaciones, se identifican en:

- a) Roles laborales. – radica en la percepción de su complejidad, desafíos, expectativas y autonomía para llevar a cabo el trabajo. Esto es, entre menos rutinarias, complejas y estresantes sean las tareas, así como mayor variedad, flexibilidad y libertad para realizar el trabajo, habrá mayor capacidad de innovar en una organización.
- b) Procesos grupales. – manifiesta la percepción de un consenso grupal compartido, orientado a la calidad de las tareas, así como, el compromiso con el grupo donde las relaciones se caracterizan por existir: confianza, apertura, buena comunicación, claridad en las normas, sensación de recompensa y estimulación intelectual.
- c) Clima socioemocional. – juzga la percepción de los individuos a través de un clima de: alegría, calma, seguridad, confianza, respeto, apoyo mutuo, alta competitividad y desarrollo de creatividad.
- d) Liderazgo. – exhibe la sensación de que las relaciones entre líder y seguidor son maduras, con interacciones más allá de lo formal, además de promover la autorrealización y beneficio grupal e individual, así como, el total respaldo para emprender riesgos.
- e) Características de la organización. – forma la creencia organizacional de percibir integración de grupos para interrelacionar con el ambiente interno y externo, así como, la disposición de facilitar recursos para realizar las actividades de trabajo, y la destreza de tomar riesgos y gestionar la incertidumbre en sus procesos.

Por otra parte, Morelos & Fontalvo (2014), complementan los factores influyentes en la cultura organizacional desde la perspectiva de formación, desarrollo e innovación de la empresa:

- a) Estrategia. – orienta la elección de acciones particulares para desarrollar posiciones diferenciadoras ante la competencia. Su capacidad depende de las habilidades y conocimientos conceptuales de la empresa y la manera de ejecutar y coordinar acciones para tomar decisiones hacia la consecución de objetivos.
- b) Estructura. – asume la coordinación de procesos, rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con las que la racionalidad limitada es minimizada a fin de desarrollar patrones sociales más flexibles hacia la adaptación en entornos complejos.
- c) Trabajo en equipo. – dirige esfuerzos hacia la participación colectiva para interactuar, generar, transferir y utilizar conocimiento.

De esta manera, los factores ambientales internos y externos de la organización, influyen para emprender un cambio que oriente a mejorar los procesos, métodos, políticas, acciones estratégicas y de gestión. El factor humano se convierte en un papel fundamental para encaminar los trabajos de innovación y cambio, porque son los individuos quienes agregan valor dentro de la organización.

Por lo tanto, el cambio en la cultura organizacional, también se convierte en una dimensión en la que recae la necesidad de involucrar al personal, con la intención de fortalecer el sistema de valores, creencias y actitudes encaminadas a la innovación y cambio constante.

Un proceso efectivo de cambio ocurre cuando los individuos están involucrados y comprometidos para emprender una transformación, cognitiva y procedimental para realizar las cosas. Castañeda (2011), destaca que es necesario saber aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis ambiental interno y externo de la organización respectivamente, así también, saber corregir las debilidades y afrontar las amenazas. Bajo ese sentido, se podrá desarrollar un cambio cultural en las organizaciones.

2. Cambio cultural en las organizaciones.

Ruiz, Ruiz, Martínez & Peláez (s.f.), distinguen dos elementos para realizar un cambio en la organización:

- 1) Los cambios intangibles, manifestados en las interrelaciones estructurales formales e informales de los individuos, tales como: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y sistema cultural.
- 2) Los cambios tangibles, representados por herramientas auxiliares de cambio que materialmente se capitalizarán en la organización y los individuos a través de figuras como: objetivos, medidas de rendimiento, aprendizaje, recompensas, reconocimientos, entre otros.

Por otra parte, Méndez, Zorrilla & Monroy (1993), comentan que, las instituciones están en la necesidad de adaptarse interminablemente a la evolución de una sociedad en permanente cambio. Los ajustes y alineaciones serán un continuo trabajo por atender internamente, la clave está en determinar acciones de gestión, con las que el contexto cultural se vuelva una herramienta fundamental para encaminar los comportamientos, actitudes y creencias hacia la consecución de objetivos eficientemente.

De esta manera, se comprende que la cultura organizacional es parte de un sistema que debe ser direccionado por el personal de mando, quienes tienen la responsabilidad de asegurar y predecir la eficiencia, además del éxito de la organización ante el ambiente que influye en ella (García, 2006), y que, induce involucrarse a los cambios, innovar y salir del estado de confort que pudiera limitar el desarrollo de una organización.

Por lo tanto, el cambio cultural inicia desde la responsabilidad gerencial, quienes deben crear acciones para usar historias, leyendas u otro tipo de símbolos para motivar e influir en los colaboradores. La clave es que, los propios directivos, son quienes deben poner el ejemplo, versado en los valores, creencias y objetivos institucionales.

Esto es, el personal de mando, debe ser el primero en estar convencido del cambio, en su actuar e interrelación con sus empleados, tienen que manifestar coherencia entre lo que demandan y ofrecen. La manera en que los miembros de la organización concienticen sus nuevas creencias y valores, estará en función de la percepción de los beneficios que acarrearán esa transformación organizacional.

Así, el individuo modifica su comportamiento dentro de la organización, cuando entiende e interpreta sus experiencias y las comparte con los demás a través de sus interrelaciones formales e informales, emociones, actitudes y conocimientos compartidos en las labores de trabajo (Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2015).

Método

A través de una tipología de investigación descriptiva, de corte transversal y no experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El análisis de estudio se fundamentó desde dos vertientes:

- 1) La recopilación de información teórica. – se recurrió a la técnica de análisis documental (Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagomez, 2014), se acudió a diversas fuentes bibliográficas con la intención de elaborar la revisión de las temáticas del objeto de estudio.
- 2) El diseño del proyecto empírico. – se elaboró a través de una narrativa reflexiva (González, Rodríguez, Romero & Hernández, 2013), que permitió idear las estrategias de acción a considerar, para construir una cultura organizacional eficaz en una empresa.

Esta vertiente emanó de la realización de un análisis reflexivo del diagnóstico explorativo en el entorno laboral donde colabora el autor de este trabajo. Éste consistió en evaluar el sistema cultural interno de su Área de Trabajo, con la finalidad de ejemplificar cómo han influido los factores ambientales para realizar cambios organizacionales.

De esta manera, el análisis descriptivo involucró los siguientes factores:

1. Las características de las organizaciones mexicanas desde la perspectiva de Hofstede analizado en Montaña (2005).
2. Los factores ambientales externos delimitados por los estudios de Cohen y Levin, planteados en Salazar (2008).
3. Los factores ambientales internos que influyen en los procesos de innovación desde el sentido psicosocial de Da Costa et al., (2014), y los factores influyentes en la cultura organizacional descritos por Morelos & Fontalvo (2014).

Es menester enfatizar que, para este trabajo, se desarrolló en una institución gubernamental de servicios educativos de nivel superior. Y que el análisis reflexivo, se circundó en el Área de Posgrado de la Subdirección de Estudios Profesionales “A”, la cual está integrada por dos núcleos de docentes: 1) Especialización en Logística y Cadena de Suministro (ELCS) y, 2) Maestría en Administración (MAD).

En cada uno de ellos, se estructura un cuerpo académico respectivamente: Cuerpo Académico en Logística y Cadena de Suministro (CALCS) y el Cuerpo Académico en Innovación y Desarrollo Empresarial (CAIDE).

Resultados

1. Característica de la organización mexicana desde la perspectiva de Hofstede.

Se analizaron dos elementos: nivel de distancia social y resistencia a la incertidumbre. En seguida se presentan las características manifestadas en esa Área:

a) Nivel de distancia social.

Los miembros que integran el Área de Posgrado de la Subdirección, referenciada previamente, reconocen la autoridad formal de quien la preside. Cada vez que surge una nueva instrucción de trabajo, no hay integrante que revele alguna inconformidad directamente con él, pero sí entre los miembros que componen sus nexos informales.

La formalidad de la estructura de la Institución contribuye a la aceptación total de la posición e influencia que tiene el subdirector, ante los miembros del claustro. Las relaciones tienen un mayor peso en la formalidad de trabajo, se delimita el contacto personal entre jefe-subordinado para encomendar actividades particulares, o bien para realizar algún tipo de trámite escolar y/o laboral.

Las únicas ocasiones que tiene un contacto de interacción informal, son en las fechas en que se reúnen los integrantes de la Sección de Posgrado, para convivir a la hora de la comida, por motivos de: celebrar un cumpleaños, cerrar actividades de un periodo o, por alguna otra circunstancia extraordinaria de festejo.

b) Resistencia a la incertidumbre.

Cuando ocurren cambios en la gestión docente o académica, hay miembros que ponen resistencia para iniciar las nuevas actividades o el cumplimiento de alguna disposición. Ocurre que, las personas de mayor edad manifiestan mayor pasividad para cumplir en tiempo y forma con todas las tareas.

Al ocurrir una imposición de cambio, el grupo expresa sus inconformidades o bien debaten el cuestionamiento o señalamiento en las juntas de trabajo realizadas dentro de los mismos núcleos académicos o cuerpos académicos. La finalidad de esa dinámica interna es manifestar su perspectiva, ideas de sugerencia o adecuación en un ambiente de mayor confianza entre pares.

2. Factores ambientales externos desde los estudios de Cohen y Levin.

Se consideraron tres factores para su descripción: demanda, oportunidad tecnológica y condiciones de apropiabilidad. Sus escenarios se caracterizaron de la siguiente manera:

a) Demanda.

En los dos últimos años han restringido el acceso de recursos materiales por cuestiones políticas y financieras que el mismo gobierno y presupuesto de la federación ha otorgado al Tecnológico Nacional de México, quien es el órgano rector de los sistemas tecnológicos de donde forma parte este centro de trabajo en análisis.

Esta situación limita el contar con recursos para realizar ciertas actividades de investigación y vinculación en los cuerpos académicos (CAIDE y CALCS), de tal manera que, cuando existe la posibilidad de: publicar artículos científicos, participar en congresos internacionales o nacionales de investigación, realizar procesos de vinculación con empresas u otras instituciones, los miembros del Área de Posgrado se ven restringidos económicamente en hacerlo.

Lo anterior ha generado la costumbre de apoyarse económicamente, entre los compañeros de trabajo, a fin de participar en los escenarios descritos y lograr productos académicos de investigación que contribuyen en la productividad del grupo.

b) Oportunidad tecnológica.

En el ambiente de investigación científica y tecnológica se desarrollan diversas redes de intercambio, estancias académicas, congresos y foros de investigación, en donde se tiene la oportunidad de intercambiar conocimiento, compartir información y crear proyectos conjuntos interuniversitarios con diversos investigadores en las ciencias de la ingeniería, ciencias sociales y económicas.

De manera particular, el CAIDE ha logrado abrirse en las esferas de vinculación empresarial e investigación académica. Con base en el reconocimiento del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), se han generado diversas oportunidades de colaboración científica en el país y extranjero.

Las posibilidades de intercambio han permitido crear en sus actividades y planeaciones anuales, los compromisos de mantener interacción activa con redes de investigación. Tales son los casos en que los integrantes del CAIDE, mantienen relaciones de vinculación y desarrollo de proyectos con la Red de Estudios Empresariales integrados por siete universidades de la región (México, Hidalgo y Tlaxcala), con los que han podido colaborar en la organización y coordinación de congresos a nivel nacional (Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos), así también en la publicación de libros.

De igual manera, todos los miembros del CAIDE son miembros activos de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Y el 60% de los integrantes del CAIDE, también son miembros activos de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (Red Pilares).

Así es como los docentes del Área de Posgrado, han aprovechado las oportunidades de intercambio y transferencia de conocimiento para realizar actividades de investigación científica y establecer redes de colaboración con otros cuerpos académicos. Por tal razón, los hábitos y normas de trabajo planteados entre los miembros activos giran en el trabajo colaborativo permanente, además de programar seminarios de estudio entre los periodos intersemestrales para desarrollar proyectos.

c) Condiciones de apropiabilidad.

El Área de Posgrado no cuenta con registro de patentes, marcas, ni desarrollo tecnológico, porque su área de conocimiento se limita a las Ciencias Económico Administrativas y Ciencias Sociales.

Esta situación, ha mermado el interés por parte del Sistema Tecnológico de donde forma parte la institución. Es decir, le dan un interés prioritario a las Ciencias de la Ingeniería, y ponen en una esfera secundaria el desarrollo de actividades del área de conocimiento de la sección de análisis.

Por ello, ambos cuerpos académicos, CALCS y CAIDE, han planteado otras opciones de cooperación, como se comentó en el punto anterior, han aprovechado la colaboración en redes de investigación, así como, acercamientos con otras instituciones para intercambiar experiencias de trabajo.

3. Factores ambientales internos desde el sentido de Da Costa et al., Morelos y Fontalvo.

Para la descripción de estos escenarios aplicados, se consideraron cinco factores psicosociales: roles laborales, procesos grupales, clima socioemocional, liderazgo y características de la organización. Se complementaron con otros tres factores que influyen en los procesos de innovación: estrategia, estructura y trabajo en equipo.

a) Roles laborales.

Las actividades encontradas en el diario devenir de los profesores, ha provocado que algunos de ellos estén en su estado de confort, cumpliendo inercialmente la mecánica de entrega de reportes académicos y procesos administrativos que surgen en la gestión escolar. Por tal motivo, en este rol de trabajo, no manifiestan un interés por innovar al respecto.

En lo que confiere a las actividades de investigación y vinculación, sus roles de trabajo se convierten en mayor prioridad e interés, porque ahí perciben una mayor libertad para realizar sus proyectos, únicamente deben presentar los resultados y productos que se comprometen al inicio de cada periodo. Por tal flexibilidad, sus comportamientos individuales y en grupo, son con mayor enfoque hacia la realización de proyectos que perciben una mayor retribución en términos profesionales y sociales.

En el rol de tutor y asesor de estudiantes, hay quienes les agrada tener la interacción cercana con ellos, logrando así, un intercambio informativo y de conocimientos que producen los resultados comprometidos, como la terminación de: proyectos de residencias profesionales, trabajos de titulación, contribución en proyectos de investigación. Pero también, hay profesores que les desagrada realizar este rol de trabajo, porque les estresa atender a estudiantes ya que perciben que les resta tiempo para hacer otras actividades, por tal situación, los resultados no son tan favorables como los primeros.

b) Procesos grupales.

La vida grupal dentro del Área de Posgrado se ha caracterizado por tener un ambiente de confianza, colaboración y apertura al dialogo, con el que favorecen los trabajos en equipo y constructivas interrelaciones sociales.

De manera particular, una fortaleza dentro de esta Área es el contar con un grupo consolidado y cohesionado que es el CAIDE, su modelo de trabajo se manifiesta, en la capacidad de tomar sus decisiones de acción para cumplir con las obligaciones y productos comprometidos institucionalmente. Lo que también les ha facilitado su consolidación, es su madurez, cohesión, facilidad de intercambiar sentimientos, respetar y debatir puntos de vista y formas de trabajar.

c) Clima socioemocional.

El clima socioemocional que viven internamente en los grupos de trabajo mantiene un respeto y apoyo mutuo, por lo que también son fortalezas para asumir interrelaciones cordiales de trabajo e incluso, para tener relaciones más allá de las formales.

Los individuos del Área de Posgrado perciben que las relaciones de trabajo contribuyen a un ambiente en el que el desarrollo de actividades en equipo, sean con mejor entusiasmo y entendimiento. Plantean lazos afectivos que les permite mostrar actitudes favorables para que, en conjunto, desempeñen sus funciones con mayor ligereza y creatividad.

Claro está que, los miembros con mayor antigüedad en las labores de los núcleos académicos y que forman parte de algún cuerpo académico, se sienten más identificados con sus compañeros, porque también, hay individuos de reciente ingreso al Área, quienes manifiestan cierto distanciamiento a todas las actividades realizadas en el grupo de análisis, porque sienten una diferencia de desarrollo y desempeño al que antes no estaban acostumbrados.

d) Liderazgo.

El distanciamiento entre líder y seguidor se manifiesta en la esfera de la formalidad y burocracia con que se realizan las actividades. La racionalidad limitada es un escenario que se vive en el Área de Posgrado para cumplir con las tareas de gestión académica.

Los contactos del jefe se limitan con mayor frecuencia a personas clave que contribuyen en la coordinación de los núcleos y cuerpos académicos, de tal forma que, la comunicación es mayor con ellos, que con los demás profesores que integran el Área.

Lo anterior restringe la percepción de confianza para entablar nuevos proyectos de innovación, experimentación de procesos o, simplemente, desarrollar las actividades que contribuyan a una mejora en el desempeño del grupo.

Las interacciones sociales informales entre el jefe y subordinados son condicionadas. Solo se limitan a momentos en los que se realiza una celebración de algo que ocurra en la vida del grupo.

e) Características de la organización.

En términos generales, la percepción de estar en un grupo integrado ha favorecido para sentir respaldo y apoyo mutuo en las actividades de interrelación con otras instituciones educativas y empresas, con las que los lazos de colaboración y desarrollo de proyecto han llegado a buen término.

El escenario negativo, se manifiesta en la disposición para otorgar los recursos necesarios para realizar las actividades que todos los miembros deben acatar en su relación formal de trabajo: docencia, gestión académica, tutoría-asesoría, vinculación e investigación.

La limitante de recursos y la funcionalidad que debe seguirse para cumplir burocráticamente con las tareas y procedimientos encomendados, contribuyen a disminuir el interés y motivación por hacer las cosas de manera adecuada en tiempo y forma.

La capacidad resiliente de apoyarse entre los miembros de los núcleos y cuerpos académicos ha permitido realizar ajustes de cumplimiento y minimizar los hechos que les provocan mayor inversión de tiempo en situaciones que les resta energía y entusiasmo.

f) Estrategia.

Las acciones estratégicas particulares del Área de Posgrado de la Subdirección de Estudios Profesionales A, se ha caracterizado por poseer una trayectoria desarrollada a cinco años de su creación. Todos los miembros que componen esa Área, así como la institución en general, conceptualizan su competitividad con los siguientes puntos:

- El CAIDE tiene el reconocimiento “En formación” ante el PRODEP.
- El claustro que integra esta Área está compuesto por un equipo multidisciplinario de cinco doctores y nueve maestros, el 80% cuentan con Perfil Deseable ante el PRODEP y han logrado una significativa producción académica con la que han forjado la imagen científica a nivel nacional e internacional.
- El 60% de los integrantes son miembros de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO–UAM).
- Forman parte activa del Comité Organizador de la Red de Estudios Empresariales con otras instituciones (UAEH, UAEM, UTT, ITESA).
- Actualmente tienen tres ejes rectores que rigen su accionar estratégico de desarrollo y cambio: 1) Elevar la categoría del CAIDE a cuerpo académico en consolidación PRODEP. 2) Obtener la categoría del CALCS a cuerpo académico en formación PRODEP. 3) Lograr el reconocimiento de la Maestría en Administración en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

g) Estructura.

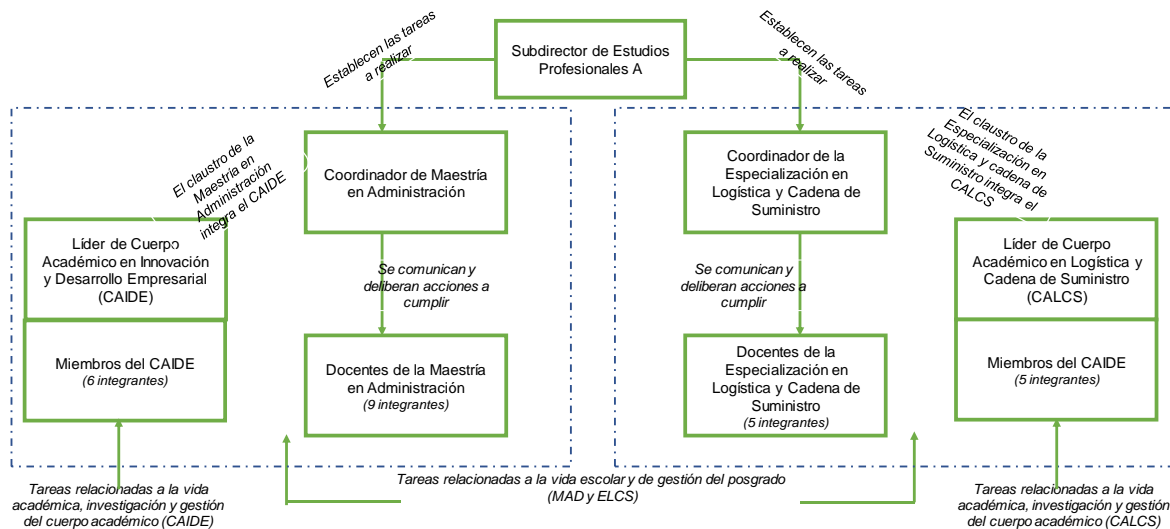
La complejidad de la estructura de tareas en el Área de Posgrado, se dividen en dos aspectos grandes: 1) los asuntos referidos a la vida escolar y gestión de posgrado, 2) las tareas relacionadas a la vida académica, investigación y gestión del cuerpo académico.

Para ilustrar el funcionamiento de dicha estructura, la figura 1 muestra su composición. Como puede observarse, la Sección de Posgrado está dividida en dos grandes grupos, los que se enfocan a la Maestría en Administración y los que trabajan en la Especialización en Logística y Cadena de Suministro. En cada grupo se encuentra un cuerpo académico CAIDE y CALCS respectivamente.

Los docentes que participan en cada grupo se regulan conforme a las disposiciones que establece la Subdirección de Estudios Profesionales A, pero cuando se tratan las tareas de los cuerpos académicos, hay una mayor autorregulación, es decir, una mayor flexibilidad para tomar decisiones y definición de tareas por realizar.

Los integrantes de la Sección de Posgrado trabajan desde las propuestas generadas en dos juntas semanales, una corresponde a los asuntos del posgrado y otra, a las temáticas de cuerpo académico.

Figura 1. Estructura de la tarea realizada en la Sección de Posgrado.



Nota. Elaboración propia.

Los Coordinadores de Posgrado (para MAD y ELCS), se reúnen con el Subdirector Académico para definir las tareas a realizar y los trabajos a encomendar, de manera individual o grupal, a los docentes que integran la Sección de Posgrado.

Posteriormente, cada Coordinador de Posgrado lleva a su claustró correspondiente, las tareas y asuntos por discutir, a fin de tomar las riendas de trabajo y deliberar las acciones a realizar en conjunto o individualmente.

h) Trabajo en equipo.

El grupo más productivo e integrado es el cuerpo académico CAIDE porque mantienen relaciones interpersonales más allá de las actividades de trabajo. La mística de su funcionamiento es su informalidad de trato, es decir, quitan de entre ellos “sus grados y posiciones que ocupan”, y se tratan por igual. En las juntas de trabajo, se reúnen con el plan de debatir y sacar todos los asuntos relacionados al cuerpo académico, pero también a obtener soluciones y críticas constructivas que los ayudan a madurar e integrar las actividades de trabajo.

Han llegado hasta momentos de tensión cuando hay diferencias de opinión, pero lo que ha caracterizado su funcionamiento, es que solucionan los desacuerdos y al término de las reuniones, salen sin resentimiento y con el ánimo de colaborar conjuntamente en las siguientes actividades.

Con las tareas que han realizado conjuntamente, han obtenido buenos resultados y productos, además que, les ha permitido integrarse como cuerpo académico e iniciar el involucramiento de los otros docentes del Área de Posgrado.

La debilidad detectada se encuentra en las relaciones que hay con los nuevos profesores que se han adherido al claustro, su proceso de adaptación al grupo ha sido lento. Dos profesores muestran apatía y desinterés por involucrarse en las actividades de trabajo.

La formalidad para tratar los asuntos de la vida escolar del posgrado se ha convertido en una característica que enfría el entusiasmo de los integrantes por cohesionar con los nuevos docentes. Estos últimos, no han cumplido con las tareas y compromisos fijados entre los demás, así como, se percibe que no tienen la confianza para externar sus puntos de vista y sentimientos sobre las tareas y funcionamiento del grupo.

Como puede percibirse, existen dos polos opuestos en cuanto a la interrelación de los miembros y se ven reflejados en sus niveles de productividad.

Discusión (Propuestas de acción)

Las propuestas que a continuación se presentan, están seccionadas conforme a los tres apartados que se analizaron en la sección de resultados. Cabe mencionar que cada propuesta elaborada, está fundamentada de alguna referencia que respalda la idea generada por el autor.

En lo que respecta a las características de la organización mexicana desde la visión de Hofstede, se identificó que es latente un distanciamiento social entre la figura formal del jefe y subordinado. En lo que respecta a la presencia de un cambio, se manifiesta una menor resistencia porque se ve favorecida en la libertad para exteriorizar, a nivel pares, sus argumentos que sirven para adoptar una postura de abordaje de las nuevas disposiciones.

A continuación, se presentan propuestas para contribuir a la mejora de su sistema cultural interno a nivel individual, grupal e institucional, de acuerdo con los factores tratados desde la característica organizacional mexicana según Hofstede:

- a) Distanciamiento social. – Individualmente, el jefe debe acercarse a sus subordinados no solo para realizar los actos formales de trabajo o en conmemoraciones particulares del grupo; sino también, tiene la tarea de fortalecer los vínculos de interacción y conexión relacional (Cornejo, 2009).
Se recomienda fortalecer su red de colaboración entre los miembros que integran el Área de Posgrado, con la finalidad de estar más cohesionados y percibir mayor apoyo entre sí, para realizar cualquier innovación en los procesos de trabajo (García-Valdecasas, 2011).
La institución requiere mantener los procesos de integración entre los miembros y sus grupos de trabajo, a fin de fortalecer su cultura de trabajo en equipo (Paz, Paz & El Kadi, 2014).
- b) En relación con los factores ambientales externos retomados de Cohen y Levín (Salazar, 2008), se detectaron áreas de oportunidad para hacer un cambio en el sistema cultural interno que permita involucrar y cohesionar más a los miembros.

De acuerdo con David (2013), las influencias del exterior hacen que una organización se adapte a las circunstancias que demandan los cambios y tendencias, porque es la manera de sostener una competitividad en su entorno. Con base en esa idea, se plantean las propuestas de cambio externo para hacer esas adaptaciones.

a) **Demanda.** – Fortalecer la creencia del esfuerzo y aportación personal para lograr productos académicos que podrán retribuir, en un mediano plazo, su reconocimiento y acceso a recursos económicos adicionales a su sueldo (Mantilla & García, 2010). Compartir logros experiencias y conocimientos con todos los integrantes de los núcleos académicos de ELCS y MAD, así como de los dos cuerpos académicos CALCS y CAIDE. Integrar las actividades de trabajo para fortalecer el apoyo y cooperación material para cumplir con los proyectos (Vargas, 2014).

Se requiere proyectar ante las autoridades externas, las necesidades de sus diferentes áreas de trabajo, para hacer el cabildeo y negociación pertinente a fin de obtener recursos de manera oportuna y coherente con las necesidades que demanda el entorno competitivo (David, 2013).

b) **Oportunidad tecnológica.** – Cada individuo, estar abierto y comprometido a integrarse en las actividades de vinculación y redes de colaboración, e involucrarse en la dinámica de los grupos a fin de ser más participativo (Gómez & Acosta, 2003).

Integrar a los demás miembros que componen el Área de Posgrado en los diferentes cuerpos y núcleos académicos, con la intención de incorporarse a las redes de colaboración, además de, desarrollar un equipo sólido que permita responder a las situaciones competitivas del exterior y saber aprovechar las oportunidades (Audirac, 2009).

Fortalecer las políticas, planes y objetivos de gestión, que contribuyan a la adaptación de modelos de trabajo y colaboración de redes, además de, apoyar y dar seguimiento a los convenios de colaboración con las diferentes instituciones y universidades (Mochón, Mochón & Saez, 2014).

c) **Condiciones de apropiabilidad.** – Buscar alternativas de desarrollo multidisciplinario para innovar sus conocimientos desde otra área científica (Guerra, 2010).

Establecer alianzas con otros grupos de trabajo de la misma institución, con la intención de colaborar en proyectos interdisciplinarios, que les permita obtener recursos y reconocimiento por parte de instituciones externas en ámbito tecnológico (Ramírez, 2009).

Fomentar la integración de proyectos de investigación entre sus diferentes áreas de estudio, a fin de obtener un mayor acercamiento de recursos y reconocimiento del sistema institucional (Guerra, 2010).

En lo que concierne a los factores ambientales internos de la unidad de análisis, se detectó que hay elementos que son necesarios atender para que el sistema de creencias, valores y actitudes de su identidad cultural interna tenga símbolos y significados manifestados en comportamientos orientados al cambio e innovación. Se proponen:

- a) Roles laborales. – Dar un valor significativo a todos los roles por desarrollar como docente, si lo hace, podrá obtener un estatus sobresaliente en el escenario institucional (Soto, 2017).

Compartir estrategias de trabajo a través de grupos de aprendizaje, que contribuyan al conocimiento y actitud positiva, para realizar las tareas de gestión académica, tutoría y asesoría (Alcover & Gil, 2002).

Fomentar la actitud de servicio académico en todos los roles de su profesorado, manteniendo un proceso de evaluación y seguimiento continuo a los avances y desempeño en sus distintos papeles por realizar (Souto, 2015).

- b) Clima socioemocional. – Involucrar a cada miembro del claustro. Ejercer una administración participativa en la que los miembros consolidados contribuyan y ayuden a los nuevos miembros en el desarrollo de compromisos Cruz (2007).

Implementar acciones de integración con todos los docentes para que las actividades de: colaboración, aprendizaje organizacional y mejoras en el desempeño, contribuyan a una mejor incorporación del nuevo personal, con comportamientos que favorezcan la productividad y efectividad del grupo (Chiang & Ojeda, 2011).

Promover la creación de un ambiente en el que todos los docentes perciban armonía, desarrollo, reconocimiento y enriquecimiento por su trabajo (Guízar, 2013).

- c) Liderazgo. – Desarrollar en el jefe, la habilidad y capacidad para: crear, promover, soportar y dar seguimiento a actividades que permitan integrar, cohesionar y obtener resultados sinérgicos en las interrelaciones formales e informales para tener una integración holística en el equipo que dirige (García, 2006).

Los coordinadores de los núcleos y cuerpos académicos deben fomentar en sus pares, la capacidad de externar sus ideas a nivel grupal, pero también, en la posibilidad de gestionar un acercamiento directo con el jefe del Área y el respaldo ante las ideas que se pretenden exteriorizar (Cummings, 2008).

Crear políticas institucionales de gestión y liderazgo orientadas a la mayor participación de los subordinados, como estrategia filosófica de trabajo y acercamiento entre los miembros que la componen Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011).

- d) Características de la organización. – Fijar metas y consolidar el sentido del logro, a través de metas de automotivación y autorrealización que les inspire al compromiso y satisfacción de trabajo (Chiavenato, 2017).

Agilizar sus procesos de trabajo, apoyo mutuo y sostener sus hábitos y tradiciones de colaboración e interrelación formal e informal en sus actividades de trabajo (Chiang & Ojeda, 2011).

Flexibilizar sus procesos que insten a desarrollar su capacidad de crecimiento, innovación y aprendizaje, con los que obtendrían un mayor dinamismo en las actividades de trabajo (García de León, 2007).

- e) Estrategia. – Cada integrante deberá participar en la definición de acciones, toma de decisión y compromisos para ejecutar las estrategias (Mochón et al., 2014). Integrar equipos que, en conjunto, alcancen metas importantes de cambio.

Fortalecer lazos de comunicación y confianza con las autoridades, para vigorizar el entusiasmo de colaboración individual y sinergia del grupo (Varona, 2007). Fomentar, soportar y dar seguimiento a una cultura de aprendizaje a través de actividades para externar el conocimiento explícito, compartir experiencias y compromisos de trabajo (Cummings, 2008).

- f) Estructura. – Identificar, todo integrante, la diferenciación e integración de funciones y tareas de la estructura y operación del Área de Posgrado. De esta manera, se mantendrán coordinados los esfuerzos necesarios para que los compromisos individuales y grupales sean capitalizados (Valledor, 2003).

Involucrar a todos los docentes del claustro, tomando en cuenta tres acciones básicas: 1) que el equipo consolidado los envuelva en su ritmo de trabajo; 2) hacerlos sentir que son tomados en cuenta mediante un ambiente de confianza y cordialidad; 3) establecer relaciones de interacción para sensibilizar la posibilidad de compatibilidad e identificar los estímulos que podrían despertar en ellos una mayor sensibilidad de colaboración (Gómez & Acosta, 2003).

Fomentar la concientización y sostenimiento de los cambios conductuales, favorecer el apoyo de: formación, gestión del conocimiento, cambio, evolución cultural y gestión de los docentes que integran el Área de Posgrado (Weiss & Kolberg, 2003).

- g) Trabajo en equipo. – Entrar en un proceso de entrenamiento y asesoría para aumentar sus competencias. Mantener un proceso de autoevaluación de desempeño para medir sus avances de crecimiento y consecución de los propósitos internos e institucionales del Área de Posgrado (Audirac, 2009).

Impulsar sus compromisos, interactuar y comunicarse entre todos los miembros del Área, dar a conocer la manera de trabajar, oportunidad para que aporten y se involucren en las tareas (Vargas, 2014). Comunicar y reforzar institucionalmente, el proceso de preparación, conocimiento de todos los objetivos, tareas y expectativas de la unidad de análisis, grupos e individuos. La finalidad es plantear un verdadero compromiso y participación de todos los integrantes del Área de Posgrado (Cruz, 2007).

Cabe resaltar que la fortaleza en sus procesos grupales del CAIDE, debe ser un modelo de trabajo para los demás integrantes de la Sección de Posgrado de la unidad de análisis. Mochón et al., (2014), plantean la potencialización del desempeño, si se aprovecha el talento y creatividad de los individuos para intercambiar conocimientos y, procurar en armonía, la mejora constante de su estructura, tecnología y desarrollo personal.

Por lo que se propone adicionalmente, compartir con los demás miembros del claustro sus vivencias, a fin de adoptar y adaptar ciertas prácticas que les permita tomar decisiones al nivel de sus actividades inherentes en el desempeño académico y escolar de trabajo.

La esencia de estas propuestas de cambio cultural hacia una mejora en el desempeño de trabajo, se enfocan a actualizar conocimientos, experiencias, actitudes, formas de interrelación, con la intención de elevar el espíritu de cooperación y reconocimiento (Montaño, 2005), de cada integrante del Área de Posgrado, además de potencializar el incremento motivacional y comunicación a nivel intrapersonal, interpersonal e intrainstitucional.

Conclusiones

Morelos & Fontalvo (2014), referencian a Evan para dejar en claro que cualquier organización que desea ser competitiva en un entorno globalizado, requiere trabajar en el desarrollo de una sólida cultura orientada a la flexibilidad y cambio, en donde la interacción con el ambiente se convierte en pieza fundamental.

Esta investigación permitió reflexionar sobre la necesidad de una organización, de estar abierta al conocimiento de los influjos provocados por los factores ambientales tanto externos, como internos, tomar decisiones pertinentes y definir estrategias de gestión que amplíen las posibilidades de cambio.

Los estudios realizados en empresas mexicanas han confirmado la incorporación de esas instituciones a la dinámica de la globalización y, por ende, al constante cambio e incertidumbre que caracteriza el desempeño organizacional actual, donde las únicas que sobreviven, serán aquellas que sean capaces de sostener cambios e innovación en su gestión.

Para lograr ello, una primera actividad fundamental, es analizar su entorno, para identificar la realidad competitiva a la que la organización se ve inmersa e iniciar la definición de estrategias (David, 2013), una de ellas se define al interior de su estructura y su desarrollo cultural.

En esta narrativa de los escenarios ambientales, se planteó su análisis de aplicación, en Área de Posgrado de una institución gubernamental de servicios educativos de nivel superior, con base en las perspectivas de estudios realizados por Hofstede, Cohen y Levin, Da Costa y colaboradores, así como de Morelos y Fontalvo, se identificó una radiografía diagnóstica de su entorno organizacional lo que permitió concluir los siguientes puntos:

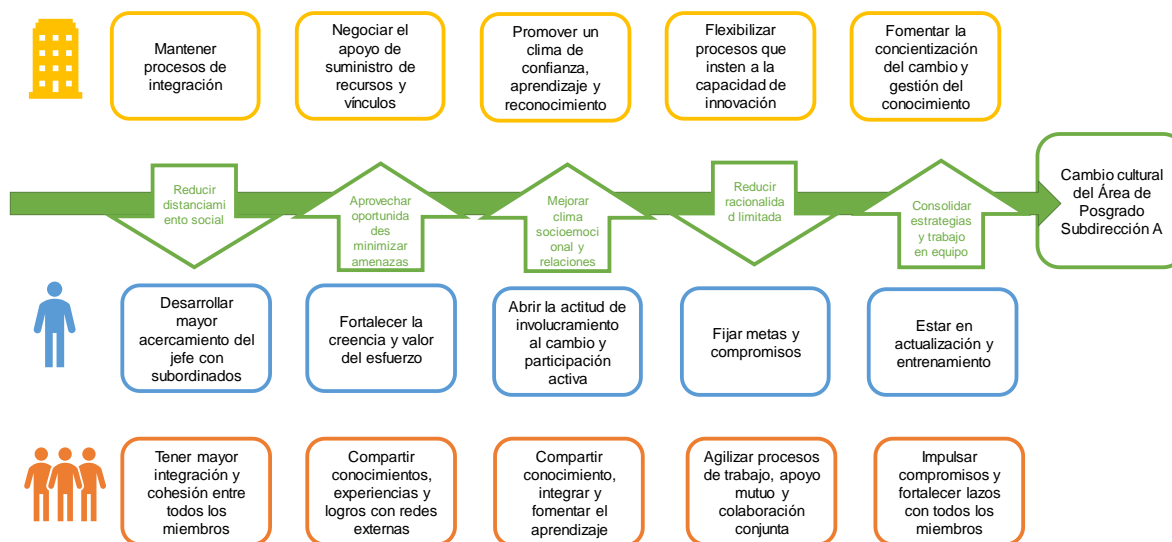
- Es latente la distancia social marcada entre el jefe del Área y sus subordinados, el funcionamiento que le permite ser efectivo, es el acatamiento de la formalidad estructural.
- Ese distanciamiento enfría las relaciones de trabajo a nivel informal, pero fortalece el nexo entre los colaboradores para aligerar las imposiciones o nuevas órdenes de trabajo y hacer frente común a la incertidumbre de cambio.
- La amenaza del ambiente externo se localiza en los problemas económicos y distribución de recursos por parte de las instancias gubernamentales, que limita la asignación monetaria para cumplir compromisos académicos y de investigación.
- El cuerpo académico con mayor integración ha sabido solventar la amenaza anterior, y ha tenido la inteligencia para aprovechar las oportunidades del exterior a fin de involucrarse y participar en redes de colaboración científica para intercambiar y transferir conocimientos.
- Otro influjo del exterior es la ausencia de apropiabilidad tecnológica, patentes y marcas que pudieran convertir al Área de Posgrado como una entidad competitiva, eso se debe al área de conocimiento que desarrolla.

- Internamente, se detectó que hay prioridades en el acatamiento de roles, principalmente les gusta más los correspondientes a la investigación y vinculación, más que la gestión académica, asesoría y tutoría.
- El CAIDE es el cuerpo académico con mayor integración y cohesión de equipo, en el que sus miembros mantienen interrelaciones formales e informales que propician un mayor ambiente de apoyo y respeto. Esto, promueve actitudes favorables para desempeñarse con mayor ligereza y creatividad.
- El liderazgo se orienta al cumplimiento de tareas, lo que propicia una restricción de confianza en el emprendimiento de nuevas actividades.
- Otra debilidad está en la complejidad estructural y funcionamiento burocrático que estriba en el predominio de la racionalidad limitada para el cumplimiento de las actividades encomendadas. También los procesos tan estructurados, limitan el funcionamiento dinámico de la comunicación entre el jefe y los subordinados.
- Los miembros con mayor apego al funcionamiento del Área de Posgrado tienen en claro los objetivos estratégicos y definición conceptual que los distingue. Solo falta integrar y alinear a los demás miembros hacia un nivel competitivo uniforme.

De esta manera, se identificó la necesidad de crear varias proposiciones que podrían consolidar el sistema cultural interior de los miembros que componen el Área de Posgrado.

La figura 2 sintetiza y esquematiza las propuestas planteadas para una orientación hacia el cambio, mejora y fortalecimiento del sistema cultural interno, desde los tres niveles de relación.

Figura 2. Síntesis de la propuesta de la mejora en el sistema cultural interno del Área de Posgrado de la Subdirección de Estudios Profesionales “A”.



Nota. Elaboración propia partiendo del desarrollo de las propuestas descritas en esta actividad.

Las propuestas se encaminaron hacia un impacto en los tres niveles de relación: individual, grupal y organizacional. El sentido de mejora se diseñó con el propósito de incrementar el desempeño mediante una inversión en la integración, colaboración, apoyo mutuo de todos los integrantes que componen esta unidad de análisis, además de sugerir acciones de gestión que podrían contribuir a un cambio cultural que favorezca la competitividad organizacional.

De esta manera, se cumplió con el objetivo, se analizaron factores ambientales internos y externos de la unidad de análisis y se dieron las pautas para definir propuestas que coadyuven a mejorar los escenarios, es decir, proposiciones que contribuyan a un cambio que fortalezca el sistema cultural de la unidad de análisis y así, favorezca su adaptación al ambiente.

Bibliografía

- Alcover, C.M. & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 259 – 301.
- Audirac, C.A. (2009). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México. Trillas.
- Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las organizaciones (Tesis de grado, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperada de <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Chiang, M.M. & Ojeda, J.F. (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 39 – 60.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw Hill.
- Cornejo, M. (2009). *La cultura de innovación*. Madrid: Informes Técnicos Ciemat.
- Cruz, J. (2007). Participación del empleado en la mejora continua. *Innovaciones de negocios*, 4(1), 79 – 105.
- Cummings, T. (2008). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta – análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (2014), 67 – 74.
- García De León, S. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad ESDAI Universidad Panamericana*, (enero – junio, 2007), 7 – 24.
- García, C.M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163 – 174.
- García-Valdecasas, J.I. (2011). *Una definición estructural de capital social*. *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20 (6), 132 – 160.
- Gómez, A. & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o en equipos. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud ACIMED*, 11 (6), 1 – 21.
- González, A., Rodríguez, P., Romero, N., & Hernández, M.A. (2013). *Descubriendo el conocimiento. Una introducción a la metodología de la investigación*. México: NOVATEC.

- Guerra, P. (2010). Estudio sobre la percepción en innovación y desarrollo entre los administradores de las pequeñas y medianas empresas: Caso de estudio Monterrey, Nuevo León. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5 (2), 246 – 276.
- Guízar, E. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, J.A., Gallarzo, M., & Espinoza J.J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hibert, A. (2010). *Entorno económico y social en los negocios*. Monterrey: Universidad Metropolitana de Monterrey.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (2005). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Estados Unidos: Routledge.
- Mantilla, M. & García, D. (2010). Trabajo en equipos auto dirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (49), 51 – 71.
- Méndez, J., Zorrilla, S., & Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Mochón, F., Mochón, M.C., & Saez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Montaño, L. (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública*, 14 (3), 465 – 495.
- Morelos, J., & Fontalvo, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10 (1), 96 – 105.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (4ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Paz, J., Paz, J. & El Kadi, O. (2014). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. En O.J. Belloso y otros (Organizadores). I Jornada Binacional de Investigación. Simposio llevado a cabo en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Posgrado, Maracaibo, Venezuela
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9 (17), 17 – 25.

- PWC (2017). Industrias. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/industrias.html>
- Ramírez, H.T. (2009). Model and culture creators of innovation in organizations. *Revue Sciences de Gestation*, (75), 109 – 130.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J.J. (s.f.). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PyMEs. Recuperado de <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Salazar, A.M. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano (Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperada de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soto, B. (2017). El importante papel de los roles dentro de la empresa. *Gestión.org*. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/3854/el-importante-papel-de-los-roles-dentro-de-la-empresa/>
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 10(3), 60 – 65.
- Thompson, A.A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18ª ed.). México: McGraw Hill.
- Valledor, M. (2003). *La estructura y el diseño organizacional*. Argentina: Instituto Provincial de la Administración Pública.
- Vargas, M. (2014). 5 ideas de integración para enganchar a tus empleados. *Occmundial.com* Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/5-ideas-de-integracion-para-enganchar-a-tus-empleados/>
- Varona, F. (2007). La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. *Investigación y Desarrollo*, 15 (2), 394 – 419.
- Weiss, T., & Kolberg, S. (2003). *Coaching competencias and corporate Leadership*. Estados Unidos: St. Lucie Press.

Estrategias comunicativas y organizacionales para la seguridad alimentaria de comunidades rurales vinculadas con la FAO: caso Ensenada, Baja California

Ma Elena Zermeño Espinosa

Universidad Autónoma de Baja California
maelena@uabc.edu.mx

Elsa Del Carmen Villegas Morán

Universidad Autónoma de Baja California
evillegas@uabc.edu.mx

Joaquín Vázquez García

Universidad Autónoma de Baja California
joaquinvazquez@uabc.edu.mx

Resumen

Se presentan estrategias de comunicación generadas a partir de la alianza entre el sector público, privado y social, con la implementación del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), dirigido a comunidades rurales mexicanas en condiciones de pobreza e impulsado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); el Gobierno del Estado y la Universidad Autónoma de Baja California que, vinculada con una Agencia de Desarrollo Rural (ADR), beneficiaron a 502 familias rurales de Ensenada, en equipo interdisciplinario de agrónomos, veterinarios, administradores y comunicólogos. Con investigación documental, observación participante y trabajo de campo, docentes y estudiantes universitarios identificaron el perfil sociocultural de los pobladores para elaborar o adecuar materiales didácticos y productos comunicativos: rotafolios, carteles, audiovisuales, infografías y cápsulas de video sobre seguridad alimentaria; de igual manera se impartió capacitación en contenidos de autonomía económica, liderazgo femenil, proyectos con perspectiva de género u otros tópicos que sensibilizaban sobre la importancia del trabajo en equipo, comunicación e intercambio de experiencias con buenas prácticas; a fin de mejorar su producción agropecuaria, seguridad alimentaria y organización de asociaciones, buscándose incrementar su economía familiar, local y regional.

Palabras clave: Estrategias comunicativas, alianzas organizacionales, seguridad alimentaria, interdisciplina.

Abstract

Communication strategies generated from the alliance between public, private and social sectors are presented, with the implementation of the Special Programme for Food Security (PESA), aimed at Mexican rural communities in conditions of poverty, promoted by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), in collaboration with the Ministry of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries and Food (SAGARPA, acronym in Spanish), the State Government, and the Autonomous University of Baja California that linked to a Rural Development Agencies (ADR), benefited 502 rural families of Ensenada, Baja California with an interdisciplinary team of agronomists, veterinarians, administrators and communicologists. With documentary research, participant observation and fieldwork, teachers and university students identified the sociocultural profile of the community to create or adapt didactic materials and communicative products: flipcharts, posters, audiovisuals, infographs and video capsules on food security; in the same way, provided training in contents of economic autonomy, women's leadership, projects with a gender perspective or other topics that raised awareness of the importance of teamwork, communication and exchange of experiences with good practices; in order to improve its agricultural production, food security and organization of associations, seeking to increase its family, local and regional economy.

Keyword: Communicative strategies, organizational alliances, food security, interdiscipline.

Introducción

Baja California (BC) tiene una extensión territorial equivalente al 3.6% de la superficie nacional, con 71,450 Km² (INEGI, 2015b); está integrado por 5 Municipios: Mexicali (su capital), Tijuana, Tecate, Ensenada y Playas de Rosarito. Predomina el clima muy seco (69%) y seco (24%); pero también el templado subhúmedo o frío (7%) - en las Sierras de Juárez y San Pedro Mártir-. Debido a las condiciones áridas y escasas lluvias -con alrededor de 200 mm de precipitación total anual-, “la actividad agrícola es baja, pero en la región se cultiva: algodón, trigo, aceituna, la vid, el jitomate y el ajonjolí” (INEGI, 2018).

Aunque esta península tiene bajos índices de marginación en contraste con el resto del país; en realidad existen zonas con rezago social, si se compara con su propio contexto; es decir, exhibe carencias sociales de educación, salud, servicios básicos y espacios en la vivienda. La entidad se encuentra entre las 10 con mayor desigualdad en la distribución del ingreso y Ensenada, junto con Rosarito, son las más afectadas en este rubro. La esperanza de vida es de 74.2 años, lo cual se ubica en los últimos seis lugares a nivel nacional; esto es, la gente en BC muere un año antes que el promedio nacional y 2.5 años antes que en Nuevo León (INEGI, 2016b; CONAPO, 2015).

Asimismo, por su colindancia con Estados Unidos de América; Baja California también se caracteriza por una alta movilidad poblacional y con el mayor porcentaje de personas nacidas en otro país (4.1%); cuatro de cada 10 habitantes nacieron en otra entidad y se considera indígena el 8.5% de los pobladores (INEGI, 2015).

En el reciente Anuario estadístico y geográfico de Baja California (INEGI, 2017) se informó que 45,854 pobladores hablan 41 lenguas indígenas; entre las que destacan: el mixteco (41.90%), zapoteco (12.40%), náhuatl (6.75%), triqui (5.59%) y tarasco (5.36%). De hecho, esas lenguas se practican en mayor medida que la de los indígenas regionales: kumiai (1.04%), cucapá (0.53%), paipai (0.47%) y kiliwia (0.17%); además 3.4% personas con edad mayor a 5 años no hablan español (INEGI, 2017 y 2010).

Todos los aspectos anteriores bosquejan las diferencias socioculturales de la región y complejiza cualquier proceso edu-comunicativo, lo que representa un reto importante para los proyectos estratégicos aplicados a esta población superior a los 3 millones de bajacalifornianos; distribuidos casi en equidad de mujeres y hombres (1, 665 425 y 1, 650 341, respectivamente); con una edad mediana de 27 años (INEGI, 2015) y ubicada en el sexto sitio a nivel nacional (después de la CDMX, Guerrero, Morelos, Sonora y Sinaloa) respecto a la jefatura femenina del hogar con 31.2%.

Ante esas condiciones, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Gobierno del Estado vieron pertinente impulsar a las comunidades rurales de Baja California con el Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA); ya que también existen indicadores que posibilitan su implementación.

El PESA inició como prueba piloto en México del 2002 al 2004, los siguientes 10 años (2005-2015) se focalizó en las zonas de mayor marginación del país y hasta la convocatoria del 2016 se extendió a todas las entidades para tratar de abarcar más familias en alta y muy alta marginación, con el propósito de que produjeran alimentos y generaran ingresos de manera sostenible, considerando el desarrollo de capacidades humanas y sociales (FAO-SAGARPA, 2016).

Entre otros elementos que impulsan a la entidad y tributan al logro de esas metas, se encuentran las Agencias de Desarrollo Rural (ADR) y la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), ésta última posicionada en el sitio 71 en Latinoamérica y el 6to. en cuanto a las universidades públicas nacionales, de acuerdo con el

Time Higher Education Latin America University Rankings, emitido por la compañía TES Global Limited, con sede en Londres... [la UABC] ingresó a un grupo élite conformado por las mejores universidades de Latinoamérica, siendo la única institución educativa, entre públicas y privadas, del noroeste de México, que tiene presencia en este importante ranking. (Gómez, 2017, p. 16)

Así que, para aportar al crecimiento regional y haciendo uso de los recursos disponibles, Luz Del Carmen Gastelum López, de la ADR “Manejo y Producción Integral, S.C. - MyPI-”, invitó a Zermeño, de la UABC, a formar parte de una inédita experiencia de transdisciplinariedad en el Estado -con financiamiento internacional-; la integró al equipo por recomendación de Alejandro Martínez, con quien participó en diversos grupos de servicios externos: Cimarrones en Extensión Rural Interdisciplinaria (CERI), Unidos por la Salud (UPS); donde retomó su experiencia de trabajo comunitario e interdisciplinario desarrollado en los últimos 25 años, con el Centro Interdisciplinario de Atención Educativa a la Comunidad (CIAEC) y la Unidad de Servicios Integrales en Comunicación (USIC).

De ese modo Zermeño involucró a su Cuerpo Académico “Procesos de Comunicación en Organizaciones Sociales (PROCOIS)” de la Facultad de Ciencias Humana,; así como a estudiantes de USIC, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del entorno y de las comunidades vulnerables del Estado; por lo que se presentan aquí las experiencias de esta intervención, a partir del desarrollo de estrategias comunicativas, diseñadas como prácticas académicas de dos asignaturas y un programa de servicio a la comunidad de la UABC (USIC), a través de los cuales se fortaleció el trabajo colaborativo para promover la seguridad alimentaria de las familias atendidas, enfatizando en los aspectos organizativos de las instituciones involucradas.

Por lo anterior; se describirá la metodología abordada, el marco contextual, algunos resultados y principales conclusiones de esta labor de extensionismo rural con la participación de docentes y estudiantes de la UABC, coordinados por Reyes Alberto Guzmán Sosa, administrador único de la ADR MyPI y representante ante el PESA.

Metodología

Dado que el proyecto también se articuló con la investigación registrada ante la UABC, avalada por el CA PROCOIS, titulada “Comunicación para la salud hacia la interacción comunitaria, vinculada con las instituciones sociales”; se retomaron sus objetivos de: Diseñar estrategias comunicativas considerando el perfil sociocultural de las comunidades atendidas; documentar los procesos de interacción entre las comunidades e instituciones involucradas y difundirlos en foros académicos.

Para ello, se partió de un enfoque cualitativo que involucró a la comunidad docente y estudiantil en la elaboración de estrategias de comunicación para la salud, mediante la observación participante y el trabajo de campo. Se apoyó en técnicas participativas y lúdicas durante la impartición de capacitación a las comunidades rurales.

Se integraron a dos grupos universitarios de la Facultad de Ciencias Humanas con las unidades de aprendizaje “Proyectos de Intervención” y “Proyectos de Vinculación con Valor en créditos de la Unidad de Servicios Integrales en Comunicación -USIC-”, a cargo de Zermeño. Dichos grupos fueron capacitados en tópicos de agricultura por Martha Alexis Martínez Figueroa; en hábitos alimentarios por la nutrióloga Yosina Gómez Leyva, así como en elaboración de proyectos, intervención comunitaria y estrategias comunicativas por Zermeño; asesorados por Villegas.

Principalmente se empleó la metodología PESA, basada en el desarrollo gradual y sostenible de cuatro áreas de intervención: a) Traspatio agrícola-pecuario, b) Granos básicos-milpa, c) Sistemas productivos predominantes, y d) Mercado local; con el propósito de que al concluir su implementación, las Agencias de Desarrollo Rural (ADR) logren que las comunidades participantes produzcan alimentos y generen ingresos de manera sostenible; es decir una Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en las familias con alta marginación, considerando también su desarrollo de capacidades humanas y sociales (FAO-SAGARPA, 2016).

El reciente Manual para agentes de desarrollo rural (FAO-SAGARPA, 2016) establece que la metodología PESA incluye tres grandes fases:

La planeación que se realiza desde el nivel regional hasta el comunitario, misma que culmina con el diseño de una estrategia microrregional para atender el conjunto de localidades participantes; el ciclo de proyectos, que incluye desde el diseño, gestión y ejecución de las acciones y proyectos en el marco de la estrategia definida en la microrregión y, finalmente, la evaluación comunitaria participativa, en la que se determina con las familias participantes el nivel de logro de todo el proceso y se identifican los nuevos retos para las comunidades. (FAO-SAGARPA, 2016: XII)

Además; las tres fases -ilustradas en la figura 1-, se acompañan también de acciones que dan un soporte transversal y están encaminadas a la Promoción Humana y Social, para “mantener altos niveles de motivación y apropiación, fortalecidas con un proceso educativo que tiene como propósito desarrollar habilidades básicas en los participantes a través de Educación nutricional, financiera, en agricultura sostenible y en asociatividad” (FAO-SAGARPA, 2016:8).

Figura 1. El proceso metodológico PESA.



Fuente: Manual para ADR; FAO (2016).

De tal manera que, para alcanzar la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en todas las microrregiones se requiere de dos procesos básicos: la construcción de la visión regional y de la comunitaria; donde la primera “integra los aspectos físico-ambiental, social-humano y económico-productivo”, a partir de lo cual se edificará la visión comunitaria, con los intereses y propuestas de las familias, en forma participativa.

Por la similitud con la metodología PESA, se retomó el modelo de Estrategias Comunitarias de Comunicación para la Salud (ECCOS) de Zermeño, aplicado con sus estudiantes de la FCH-UABC, con quienes se promovió una comunicación organizacional que permitiera un trabajo fluido e integrador, dado su carácter de célula externa a la ADR MyPI, que aportó productos comunicativos, surgidos mediante el diálogo y participación activa; considerando en todo momento el perfil sociocultural de las familias atendidas

En cuanto a la metodología para elaborar las estrategias comunicativas; se rescató la experiencia de Villegas, traducida en los siguientes pasos:

1. Definición del referente, obtenido a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

- a) ¿Quiénes somos?
- b) ¿Qué queremos decir?
- c) ¿Con quiénes queremos compartir los mensajes?
- d) ¿En qué contexto se desarrolla la acción?
- e) ¿Con qué recursos contamos?

2. Definición Básica de la Estrategia, formulado mediante:

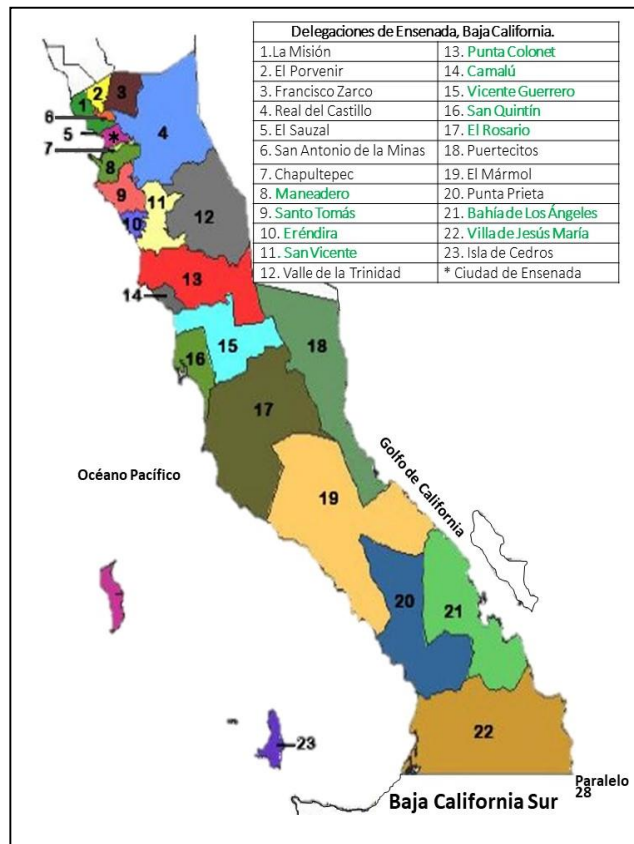
- a) Objetivos comunicativos
- b) Características de los mensajes y las acciones que se tomarán para circularlos; considerando la participación de los protagonistas y co-protagonistas en las acciones comunicativas.
- c) Medios a utilizarse
- d) Cronograma
- e) Mensaje Básico, que se utilizará primero con los líderes y después con los otros integrantes de la estrategia
- f) Creación de mensajes gráficos o visuales complementarios
- g) Evaluación

De tal forma que, al diseñar las estrategias comunicativas se partió de un escenario real (diagnóstico) para construir un escenario futuro, donde el perfil sociocultural constituyó la base de este trabajo. Una vez que se conocieron las características del público y su contexto se definieron los objetivos estratégicos que permitieron llegar a la meta trazada.

Marco contextual

Es oportuno delimitar el alcance de este ejercicio; ya que si bien, el proyecto PESA se implementó en el 2016 en toda la República Mexicana, aquí se comparten algunas experiencias de la intervención en 17 de las 28 localidades secundarias atendidas por la ADR “Manejo y Producción Integral, S.C.” (MyPI), agencia que involucró a Zermeño - de la UABC- con objeto de ampliar su visión transdisciplinaria; por ello, se rescatan también los productos comunicativos logrados y la comunicación organizacional observada durante el trabajo de campo.

Figura 2. Once localidades estratégicas asignadas al ADR MPI, en Ensenada, B.C.



Fuente: Edición propia, a partir del mapa de la Administración Costera Integral de Ensenada.

Para dar inicio con el PESA en Baja California, la FAO y SAGARPA establecieron las microrregiones a ser atendidas por los agentes de desarrollo rural. En este caso, a la ADR MyPI, le asignaron el municipio de Ensenada, el más grande a nivel nacional, con 51,952.3 km² (Plan de Desarrollo Regional, 2006: 7); con localidades estratégicas muy distantes entre sí y climas similares; mismo que fue dividido, por la Mtra. Gastelum -de la ADR MyPI-, en tres microrregiones: Zona Costa Pacífico, Zona Centro y Zona Costa Golfo.

La Zona Costa Pacífico la conformó de nueve localidades estratégicas: Maneadero, Santo Tomás, San Vicente, Punta Colonet, Camalú, Vicente Guerrero, San Quintín, El Rosario y Villa de Jesús María. En la Zona Centro atendió a Cataviña y en la Costa Golfo; a Bahía de Los Ángeles (ver figura 2).

Las microrregiones son áreas homogéneas delimitadas por factores ambientales y sistemas productivos, donde confluyen y se relacionan las comunidades, a las que se abocaron las estrategias para facilitar su seguridad alimentaria. Se entiende por localidades estratégicas “los asentamientos humanos rurales, ubicados en municipios de alta y muy alta marginación, al cual acuden las localidades de su alrededor (secundarias), para satisfacer los servicios y productos que demandan de forma principal”; por consiguiente, las localidades secundarias se encuentran en el área de influencia de las primeras, con cercanía y accesibilidad de caminos entre sí, de manera que se les pueda brindar atención en conjunto, sin cabida a personas conflictivas, para lograr un trabajo colaborativo y armonioso en bien de su propio desarrollo; según establece el Manual para agentes de desarrollo rural (FAO-SAGARPA, 2016: 30).

Específicamente, la ADR MyPI involucró a 502 Unidades de Producción Familiar (UPF), esto es, familias que practican la pequeña agricultura o actividades pecuarias, desde un sistema multifuncional, organizado dinámicamente para alcanzar sus objetivos, mediante la mano de obra de sus miembros.

Ahora que, desde la comunicación organizacional, se consideró como objeto de análisis la propia ADR MyPI y se identificó como su público interno a cada uno de los directivos y técnicos facilitadores de la SAN, contratados o convocados por esta agencia para implementar el PESA.

El público externo fue constituido por los diversos actores en los que se apoyó la ADR MyPI y que intervinieron directa o indirectamente con en esta experiencia del PESA: los pobladores de las comunidades atendidas, las autoridades locales, directivos de las instituciones y estudiantes universitarios involucrados.

De igual manera, desde el ámbito comunicativo, se promovió la transdisciplina, con la perspectiva de Morin (2001), quien defiende la integración de diferentes disciplinas, con el fin de lograr el intercambio, ir "más allá", buscar no sólo la cooperación, articulación y objeto común, sino un proyecto común; por lo que se procuraron capacitaciones asequibles, trabajo conjunto con las diversas instituciones, disciplinas involucradas y población beneficiada.

Para la elaboración de estrategias comunicativas, y para el envío de mensajes organizacionales se consideraron las características del perfil sociocultural de los involucrados, a saber: los hábitos de consumo mediático, consumos culturales, líderes de opinión, hábitos, costumbres, vivienda, ingresos, escolaridad, servicios públicos, organización vecinal, reuniones, festividades, ritos, expresiones murales -graffiti-, lugares de reunión, centros culturales y de salud -museos, bibliotecas, clínicas, parques...- (Zermeño, 2012).

La comunicación organizacional, para Ávila (2004) tiene como propósito “mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y de éstas con el público externo, con el fin de que la organización cumpla eficazmente sus metas”; mientras que para Fernández y Useche (2015) consiste en “...saber qué sienten, quieren o piensan los públicos, permite diseñar estrategias de comunicación certeras. De allí, la necesidad de contrastar elementos propios de las relaciones humanas: la identidad y la alteridad, desde sus diferencias y semejanzas en la comunicación organizacional”.

Durante todo el ejercicio del PESA en las comunidades ensenadenses y en las reuniones estatales con las autoridades de la FAO-SAGARPA fue vital el reconocimiento de las capacidades del otro, su identidad y sus diferencias, ya que a partir de ahí se enriquecía el diálogo. De lo contrario, se generaban ambientes tensos por la falta de significados compartidos -comunicación- o interpretaciones erróneas de los roles, acciones o intenciones de los interactuantes. Fernández y Useche (2015:61) defienden que el “respeto por sí mismo y por el otro, así como un genuino interés por establecer relaciones diáfanas, permite que se generen espacios de intercambio, basados en la tolerancia, la comprensión y la sana paz”.

Por lo anteriormente señalado, se concibió a la comunicación organizacional como el proceso a partir del cual se favoreció la interacción del grupo, construcción, circulación y apropiación de formas simbólicas respecto a las temáticas abordadas, orientadas al logro de los objetivos y metas acordadas.

Aportes de los universitarios a las comunidades rurales y a la ADR

Con objeto de contribuir a que las personas logren su seguridad alimentaria en aras de una vida activa y saludable, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) creó, en 1994, el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), dirigido a “los países con ingresos bajos y con déficit de alimentos, a reducir la incidencia del hambre y la malnutrición, mediante el incremento de la productividad de los pequeños agricultores, al introducir cambios tecnológicos relativamente sencillos, económicos y sostenibles” (FAO- SAGARPA, 2016: 1).

Posteriormente fue llamado Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), mismo que busca crear las condiciones y capacidades para que las familias y comunidades rurales mejoren la producción agropecuaria familiar, su alimentación y sus ingresos, de manera que enfrenten su futuro con mayor seguridad alimentaria y renovados medios de vida que favorezcan la superación progresiva de sus condiciones de pobreza (Portal FAO, 2018).

Si bien, la convocatoria menciona “PESA 2016”; en Baja California este ejercicio abarcó del segundo semestre de 2016 al primero del 2017. De acuerdo con los datos publicados por la Unidad Técnica Nacional para el PESA (2017), todas las localidades secundarias de la ADR MyPI eligieron mejorar sus sistemas de cultivo o de cría de animales desde su traspatio, para el autoconsumo y/o venta de excedentes; lo que se tradujo en 456 Unidades de Producción Familiar (UPF) que solicitaron huertos familiares, gallinas ponedoras, abejas, cerdos o borregos; mientras que 9 de las 28 localidades secundarias trascendieron al último nivel de intervención, el de mercado local; es decir, se promovieron como microempresarios; principalmente para la venta regional de huevos o miel de abeja.

Durante el trabajo de campo y consulta de fuentes documentales, los universitarios identificaron las características socioculturales de los pobladores rurales; mismas que concuerdan con la media nacional y estatal respecto al analfabetismo, acentuándose en los grupos de 45 a más de 65 años -desde 4.04% a 11.66%, respectivamente- (INEGI, 2010).

Prevalece la participación femenina (75.9%) en las 502 UPF convocados por MyPI. Las edades del total de representantes familiares, fluctúan entre 19 y 84 años, rango en el que la Encuesta intercensal INEGI (2015) mostró mayor número de analfabetas; enfatizándose en las mujeres mayores de 65 años.

Todas las localidades secundarias, atendidas por MyPI, son poblados tradicionales con problemas de marginación o pobreza.

Debido a las pronunciadas distancias entre las localidades estratégicas, algunas carecen de acceso rápido a servicios básicos, de salud o viviendas amplias; condicionantes que originan rezago social. En todas las localidades secundarias existen viviendas con piso de tierra, principalmente en Villa de Jesús María (17.83%); además el 65% de los hogares en el Ejido Ajusco (Santo Tomás) carece de drenaje (INEGI, 2010).

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2012) determinó que las de mayor rezago social son las localidades de Benito García -El Zorrillo- y Lomas de San Ramón -Triquis-. Algunas zonas no disponen de transporte público foráneo y de autobús para trasladarse a la cabecera municipal; ni de espacios comunes para socializar (plaza o jardín público, cancha deportiva, parque, bibliotecas u otros), tienda de abarrotes, venta de gas u otros enseres domésticos; incluso las localidades más alejadas tienen problemas de conectividad (telefónica, internet o televisión de paga): Cataviña, Bahía de Los Ángeles, El Rosario y Villa de Jesús María, entre otras).

En la microrregión asignada a la ADR MyPI se cuenta con alto porcentaje de población foránea, provenientes de 23 Estados de la República Mexicana, principalmente de Oaxaca (29.9%); y sólo el 30.1% son nacidos en Baja California.

Ante ese panorama y considerando otros aspectos socioculturales, se diseñaron y elaboraron como productos comunicativos rotafolios, carteles en lonas, audiovisuales y videos donde predominaron las imágenes y textos cortos, con palabras de fácil comprensión que abordaron los temas de nutrición, composta, autonomía económica, liderazgo u otros solicitados por la ADR a la titular de la UABC.

La USIC (de la Facultad de Ciencias Humanas de la UABC) participó en la impartición de sesiones de capacitación con dichas temáticas a las comunidades rurales de 17 localidades secundarias, donde además de presentarles apoyos visuales sencillos y atractivos, se les aplicaba técnicas didácticas para asimilar los contenidos en forma lúdica, lo cual dio buenos resultados, a juzgar por los videos de retroalimentación y los compromisos acordados que las familias establecían por escrito al final de cada capacitación otorgada.

A la par del trabajo comunitario, los universitarios aplicaban estrategias comunicativas para favorecer la dinámica organizacional y ayudar a fluir las ideas que privilegiaran el trabajo colaborativo. Esto, mediante técnicas lúdicas que relajaran el ambiente cuando existía mucha presión por entregas urgentes, así como para enfocar la atención en aspectos relevantes hacia la propuesta de acciones encaminadas al cumplimiento de la tarea, pero también a la generación de ambientes propicios que consideraran las opiniones y aportaciones de todos.

La metodología PESA contempla el cuidado de la imagen institucional y recalca en la mente de sus públicos la presencia de los organismos participantes, mencionándolos en cada uno de las reuniones con las UPF, pretendiendo con ello, lograr el compromiso de trabajo en todos los involucrados; por ello los técnicos o facilitadores presentan

el PESA como una estrategia de la SAGARPA, sus objetivos, las instituciones que participan y el origen federal de los recursos financieros, el papel de los agentes de desarrollo rural y lo que se busca en la comunidad, dando a conocer la importancia del desarrollo del proceso educativo y sus contribuciones en la SAN (SAGARPA-FAO, 2016, p. 35)

La ADR MyPI cuenta con dos líderes: el administrador único, representante de la Agencia ante la SAGARPA-FAO y la responsable del trabajo de campo -enfocada en la realización de la tarea, con plena confianza en la iniciativa de cada uno de los integrantes y de que todos cumplieran la función para la que fueron contratados o invitados.

La personalidad de ambos líderes generaba un ambiente laboral agradable, propiciaban la expresión de ideas y propuestas para cumplir cabalmente con las metas y siempre otorgaron alimentos ante largas jornadas de trabajo.

Para este ejercicio del PESA 2016, la ADR convocó a diez integrantes, cuatro mujeres y seis hombres: tres médicos veterinarios, dos ingenieras agrónomas, un ingeniero en fitotecnia, una contadora, un administrador de empresas, un analista en sistemas y una comunicóloga. Ocho de los miembros son residentes de Ensenada, uno de Tijuana y una de Mexicali. Se sumaron también 10 colaboradores del equipo UABC-Mexicali.

Como elemento distintivo, se bordaron camisas, blusas y chamarras con el logotipo del ADR para ser obsequiados a los técnicos contratados, de manera que posicionaran su imagen institucional ante las UPF de las comunidades rurales y ante todos los públicos externos con quienes se relacionaban; así como para lograr un sentido de pertenencia al equipo MyPI.

Dado que los técnicos de campo estaban instalados en las localidades secundarias, con distancias de hasta 250 km (con cuatro horas en carretera conduciendo automóvil); incluso a 571 km (8 horas) si provenían del Ejido Villa de Jesús María hasta las oficinas de la ADR MyPI, en la ciudad Ensenada; la líder propiciaba todos los medios de comunicación posible (correos, drive, teléfono, reuniones virtuales o en presencia física), sin embargo, no todos los técnicos respondían por igual al llamado para realizar tareas administrativas o de planeación; por lo que se duplicaba la presión con quienes sí acudían a estas reuniones de trabajo, incluyendo a la propia líder, ya que en todo momento buscó cumplir con las metas impuestas por SAGARPA.

Se observó el predominio de un estilo de liderazgo *Laissez faire*, con tendencia al democrático, esto es, la líder consultaba a su equipo, fomentaba la igualdad dentro de la organización, pero tomaba las decisiones finales por sí misma, cuando lo consideraba pertinente; una vez señalada la tarea, dejaba a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta, monitoreaba los avances (aunque en ocasiones, el líder u otros compañeros requerían realizar la tarea de quienes que no respondían a la confianza depositada), de igual forma comunicaba al equipo los logros alcanzados.

Otro elemento favorable de la ADR MyPI es que siempre defendió su postura ante sus públicos (interno y externo), con el propósito de realizar una labor extraordinaria, ya que estaba de por medio el prestigio de la Agencia y veía el programa PESA como una legítima ayuda a los más necesitados de la región; por lo que no dudó en rescatar lo mejor de cada proceso burocrático, administrativo, de relaciones humanas e institucionales, incluso cuando se confrontaron las personalidades de algunos integrantes, no dio importancia al conflicto, sino que rescató el aprendizaje logrado e invitó a “dejar ir” ese sentimiento negativo para que prevaleciera el buen ánimo y coordinación.

La pasión en las actividades de campo, el desempeño profesional y la búsqueda de soluciones eran las características constantes en la ADR MyPI; lo único que no visualizaron como importante fue el otorgamiento de un curso formal de inducción a la ADR, con su historia, misión, visión, objetivos y valores.

Al inicio del proyecto se reunió al grupo para esbozar un organigrama que ilustraba la posición de cada uno de los participantes y las funciones que realizarían, no dieron mayor peso a este aspecto, quizá porque normalmente el equipo se conforma de dos a cuatro personas (incluyendo la contadora), y a este nuevo personal se acudió para atender la convocatoria PESA 2016, sin embargo, ya tenían experiencia con programas gubernamentales volátiles, por lo que quizá no necesitaban posicionar su identidad institucional en este nuevo equipo de trabajo; a menos que pasaran a la segunda fase de la intervención.

Conclusiones

Con la disposición de los líderes, sus rasgos identitarios, su estilo de liderazgo y la pasión con que trabajan, se generó un ambiente laboral agradable y productivo, con respeto y confianza en el otro, lo que derivó en muy buenos resultados en la meta de impulsar a las comunidades vulnerables.

La visión, el fomento del trabajo complementario y colaborativo, fue potencializado por la líder de la ADR MyPI, lo cual permitió la vinculación con una profesora-investigadora de la UABC, quien a su vez, formalizó la vinculación mediante un convenio de colaboración e involucró a su Cuerpo Académico “Procesos de Comunicación en Organizaciones e Instituciones Sociales -PROCOIS-” y a la “Unidad de Servicios Integrales en Comunicación -USIC-”, para aportar en aspectos comunitarios, con estrategias de comunicación para la salud y de comunicación organizacional, esto último en forma simultánea y sutil, ya que la premura de las tareas no permitieron establecer una intervención directa y exclusiva para ello.

Los periodos de ejecución del PESA 2016 se prolongaron debido a la complejidad de los procesos administrativos estatales y nacionales, a la tardía liberación gubernamental de recursos económicos y materiales destinados a las localidades secundarias; así como a las extensas distancias entre las localidades estratégicas de la microrregión asignada a la ADR MyPI y los imprevistos, derivados de inusuales manifestaciones y obstrucción de carreteras en la entidad, como protesta ciudadana contra el gobierno estatal por el aumento a la gasolina y la “privatización del agua potable”, tal retraso permitió un intenso involucramiento en el trabajo de campo por parte de la UABC Mexicali en esas comunidades rurales de Ensenada, Baja California debido a que se contó con licencia de un año sabático y el apoyo de la ADR respecto a los viáticos y transportación a los sitios de capacitación y entrega de materiales.

La UABC contribuyó al mejoramiento del entorno en este tópico de seguridad alimentaria; en congruencia con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) promovida por el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019, que señala vincular el conocimiento científico a las necesidades regionales o globales con objeto de promover su utilidad social y mejorar la calidad de vida.

Sin duda hubiese sido muy enriquecedor contar con el tiempo suficiente para establecer mecanismos formales de comunicación organizacional, durante todas las etapas de la aplicación del PESA: planeación, diseño de proyectos y seguimiento. Con todo, la ADR dejó muy buenos resultados ante la comunidad atendida y las instituciones gubernamentales; y reconoció la aportación de la UABC en esta experiencia inédita, al grado de que continúa vinculándose para invitar a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Humanas para generar estrategias comunicativas con pequeños productores de los municipios de Mexicali y Ensenada.

Bibliografía

- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Consejo Nacional de Población -CONAPO- (2015). Proyecciones de la población 2010-2050. Disponible en http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos
- FAO-SAGARPA (2016). *Metodología PESA México. Manual para agentes de desarrollo rural. Implementación de estrategias y proyectos para la pequeña agricultura en zonas rurales marginadas*. Elaborado por la Unidad Técnica Nacional del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA): Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i5507s.pdf>
- FAO (2017). *Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA). Cobertura 2016*. Elaborado por la Unidad Técnica Nacional de la FAO para el PESA. Disponible en <http://cmgs.gob.mx/siap/apps/webappviewer/index.html?id=104f6353ba764d2e89c6458e4f725b2c&extent=-15330391.5045%2C909742.8119%2C-7503239.8081%2C4583612.1394%2C102100>
- FAO (2018). El Proyecto de Seguridad Alimentaria para zonas rurales busca. Portal electrónico, disponible en <https://www.pesamexico.org/node/24>
- Fernández, L., Useche, M. (enero-junio 2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, vol. 12 (1), pp.60-77 Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199040067005>
- Gómez B., Norma Angélica (14 de agosto de 2017). Es la número uno en el noroeste de México; avanza posiciones a nivel nacional y Latinoamérica. *Gaceta UABC*, (381), p. 16. Disponible en https://es.scribd.com/document/356283843/Gaceta-381#download&from_embed
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2010). Información por entidad. Las lenguas indígenas más habladas en el estado de Baja California. Disponible en <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/poblacion/diversidad.aspx?tema=me&e=02>
- INEGI (2015). Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015. Disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est>
- INEGI (2015b). Encuesta Intercensal. Principales resultados.
- INEGI (2016b). Esperanza de vida al nacimiento/ Sexo y entidad federativa, 2010 a 2016. Disponible en <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>

INEGI (2017). Anuario estadístico y geográfico de Baja California 2017. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI. Disponible en http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/BCN_ANUARIO_PDF.pdf

INEGI (2018). Información de Baja California: clima. Disponible en <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/territorio/clima.aspx?tema=me&e=02>

Plan de Desarrollo Institucional de la UABC (2015-2019).

Zermeño, M. E. (2012). Estrategias Comunitarias de Comunicación para la salud (ECCOS) a partir del estudio de caso de una comunidad de Mexicali, B.C.; México. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.

Crecimiento económico del aceite de palma con visión a la exportación en el Estado de Tabasco.

Ana Lila Landero Rodríguez.

Universidad Alfa y Omega, Villahermosa, Tabasco.

lilalandero@hotmail.com.

Brenda Luz Gutiérrez Mier y Concha.

Universidad Alfa y Omega, Villahermosa, Tabasco.

gbrenda.28@hotmail.com.

Verónica Morales Méndez.

Universidad Alfa y Omega, Villahermosa, Tabasco.

vero_moramdz@hotmail.com.

Resumen.

El aceite de palma se utiliza en una diversidad de productos industriales. Actualmente México no cubre la demanda nacional por lo que importa de otros países. En el sector agroindustrial, la palma de aceite es considerada uno de los cultivos con mayor rendimiento. El crecimiento económico de un país se encuentra mezclado de una serie de factores como son: el capital, trabajo, recursos naturales, capital humano y avances tecnológicos.

La presente investigación se abordó desde el ámbito observacional y descriptivo, se realizó una revisión de la información documental disponible sobre el procesamiento del aceite de palma. Se complementó con la realización de entrevistas semiestructuradas con los distintos actores involucrados y una funcionaria bancaria que apoya a las PYMES. Adicionalmente se realizaron visitas a la planta procesadora de Jalapa, Tab. El Objetivo del presente trabajo es: Reconocer que el cultivo de la palma de aceite se debe promover a otras regiones del Estado de Tabasco, como un generador del crecimiento económico. Se toman como referencia las planta procesadoras de palma de aceite, ubicadas en los Municipios de Jalapa y Emiliano Zapata, Tabasco.

Se pretende que con este trabajo se promueva la capacitación a los productores con programas empresariales que le permitan adquirir las herramientas necesarias para incrementar esta actividad productiva, trabajar en equipo, motivarlos hacer uso de los

financiamientos otorgados por el gobierno, bancos o terceros interesados, así como apoyarles en la elaboración de planes estratégicos que coadyuven a realizar una producción de calidad.

Palabras Claves: aceite de palma, plantas procesadoras, agroindustrial, desarrollo sustentable, crecimiento económico

Abstract

The Palm oil is used in a variety of industrial products. Currently, Mexico does not cover domestic demand because it imports from other countries. In the agroindustrial sector, oil palm is considered one of the crops with the highest yield. The economic growth of a country is mixed with a series of factors such as: capital, labor, natural resources, human capital and technological advances.

The present investigation was approached from the observational and descriptive scope, a review of the documentary information available on the processing of palm oil was carried out. It was complemented with semi-structured interviews with the different actors involved and a bank official who supports the small and medium businesses. Additionally, visits were made to the Jalapa processing plant, Tab. The objective of this work is: Recognize that the cultivation of oil palm should be promoted to other regions of the State of Tabasco, as a generator of economic growth. The palm oil processing plants, located in the Municipalities of Jalapa and Emiliano Zapata, Tabasco, are taken as reference.

It is intended with this work for producers with business programs that will allow them to acquire the necessary tools to increase this productive activity, work as a team, motivate them to use the financing granted by the government, banks or interested third parties, as well how to support them in the elaboration of strategic plans that contribute to a quality production.

Keywords: palm oil, processing plants, agroindustry, sustainable development, economic growth.

Introducción

El aceite de palma es una de las materias primas de mayor uso en la vida del ser humano, tiene sus orígenes en el Golfo de Guinea en África Occidental y se le conoce con el nombre científico *Elaeis guineensis jacq*, de acuerdo a la SAGARPA el derivado de los frutos de la palma pueden ser color rojo a los cuales se les denomina “*nigrescenc*” y aquellos que dan los frutos naranja amarillento se les conoce como “*virescens*”. Para cultivar la palma de aceite se debe sembrar cuando inicia las lluvias teniendo como característica la densidad de la plantación entre 143 y 160 palmas por hectárea. Para tener una producción exitosa se debe contar con ciertas características entre las que se encuentran la profundidad del suelo que debe ser de 75 cms. no inundable, así como contar con una pendiente menor a 12% y tener una altura sobre el nivel del mar menor a 300m, con más de 2,000 horas del sol por año.

El aceite de palma es un aceite de origen vegetal, una rica fuente de vitamina A y vitamina E, se utiliza en una diversidad de productos industriales como aceites comestibles, mantequillas, mantecas, panificación, helados, detergentes líquidos, shampoo, tinta-pinturas, cosméticos, lubricantes y biodiesel, entre muchos otros.

En México el mayor consumo del aceite de palma es abastecido por el Mercado Internacional por tal razón el gobierno Federal tiene gran interés de reducir las importaciones, para ello ha implementado planes en el sector agropecuario que desarrolle y fortalezca esta actividad, por lo que se nos hace interesante que a través de ella el estado de Tabasco incremente la producción de esta materia prima en todos y cada uno de los municipios que cuenten con las condiciones para realizarla, así como también que a través de ella se contribuya al fortalecimiento económico del estado y que con ello se garantice una mejor calidad de vida para quien ejerza esta actividad.

En 1949 llega a México la palma de aceite, sin embargo fue hasta el año 1997 cuando se establece un plan rector por parte de la SAGARPA para el desarrollo y comercialización de la misma. Es importante mencionar que desde entonces a la fecha el gobierno federal se ha preocupado por impulsar a través de planes rectores el incremento de las plantaciones con la finalidad de contribuir al mejoramiento económico de los estados productores entre los cuales se encuentran Chiapas, Veracruz, Tabasco y Campeche.

Es tanto el interés de la SAGARPA en la Palma de aceite mexicana que hoy en día tiene un plan rector, que comprende desde 2017 al 2030 cuya finalidad es aplicar una serie de estrategias para elevar la producción, expandir el mercado y comercialización.

Actualmente México no cubre la demanda nacional de consumo de palma de aceite por lo que importa de otros países grandes cantidades de esta materia prima, según datos de la SAGARPA los principales son Guatemala con el 40.06%, Costa Rica 24.53% y Colombia 12.81%.

En el sector agroindustrial, la palma de aceite es considerada uno de los cultivos con mayor rendimiento, no solo se refiere a la cantidad del aceite que produce el fruto por cada hectárea que se siembra, sino también a la variedad de producto que se pueden obtener de ellas. Por consiguiente, la materia prima, no solo es de consumo alimenticio, sino también es utilizada en la fabricación de jabones, farmacéuticos, detergentes, cosméticos entre otros.

México es uno de los países donde mayor se consume el aceite de palma, pero como se mencionó anteriormente su producción no abastece la demanda nacional lo que lo obliga a importar de otros países para cubrir su demanda de consumo. De acuerdo LEGISCOMEX, que es un sistema de inteligencia comercial para la gestión y análisis del comercio exterior, en el ejercicio 2014 el aceite de palma fue el producto de mayor importación con un 44.42% lo que representa unos 323.52 millones del total de las compras realizadas, el segundo lugar lo ocupó el aceite de soya 15.2% entre otros tipos de aceites, es importante mencionar que para el mismo año México tuvo una producción 13.3%.

De acuerdo a la SAGARPA en su planeación agrícola nacional, espera un aumento de la demanda mundial del 41.77 a 53.42 MMt (un crecimiento acumulado 27.90%) lo cual brinda la oportunidad a nivel nacional de incrementar la producción, desarrollo y comercialización de la palma de aceite, buscando con ello cubrir la demanda en el mismo ámbito y al mismo tiempo buscar situar de una mejor forma las exportaciones de la misma.

El motivo de la presente investigación del aceite de palma, es porque este producto tiene un mercado potencial para explotarlo, además que es una materia prima que tiene una diversidad de uso, así como también una gran demanda por parte del mercado internacional. Por otro lado, se busca brindar un panorama general que a través de esta actividad se pueda llegar a lograr un crecimiento económico para el Estado de Tabasco, ya que se cuenta con las condiciones necesarias para incrementar el desarrollo y la producción de la palma de aceite, esto proporcionaría nuevas fuentes de empleos que ayudaría a un nivel de vida mejor de los productores, teniendo como consecuencia un sobresaliente auge económico para el estado de Tabasco.

Marco de referencia

El crecimiento económico de un país se encuentra mezclado de una serie de factores como son: el capital, trabajo, recursos naturales, capital humano y avances tecnológicos. A través de ellos se logra medir el bienestar de la población y las políticas económicas aplicadas para lograr los objetivos establecidos.

Para José Silvestre (2009) *“el crecimiento económico significa el incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, por lo que puede ser observable y también medible, por medio de él se manifiesta la expansión de la fuerza productivas, es decir, la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio.”*

Por otro lado, en un sentido más estricto el crecimiento económico es aquel que se puede interpretar en un incremento porcentual del producto interno bruto de la economía de un país en un periodo de tiempo.

Es importante mencionar que la economía crece porque los trabajadores tienen cada vez más instrumentos, para su trabajo (más capital), que trabajadores con un mayor stock de conocimientos son más productivos (educación, incrementaría el capital humano) y que la economía crece por el proceso tecnológico.

Una de las actividades que fomenta el crecimiento económico es la agroindustria según Austin y Lauschner, (1981) “*se entenderá por agroindustria toda actividad que implique procesamiento, beneficios o transformación de productos generados por los subsectores agrícolas pecuario, forestal y pesquero*”. Para Chateauneuf, (1975) la define como “*la actividad económica que agrega valor a productos provenientes de la agricultura, mediante procesos de transformación o acondicionamiento especial del producto agrícola*”.

Como se puede observar en ambas definiciones se busca mantener y mejorar las características de un producto adaptándolas en su forma a la variada de utilización final y que además debe ir acompañada de la reunión de factores productivos bajo la dirección de un empresario que brinde los elementos de capital, trabajo y avances tecnológicos que permitan acrecentar el desarrollo de esta actividad. Así como el apoyo de los gobiernos para desarrollar proyectos de financiamiento que contribuyan a la mejoría de la economía de forma particular y global de la misma.

Tomando como referencia lo anterior e identificando la palma de aceite como una actividad productiva y que hoy en día es uno de los insumos de mayor demanda en la industria alimentaria, así como la no alimentaria ya que por esta materia prima existe una gama extensa para uso, solo basta con mencionar algunos de los productos donde se encuentra presente como es el aceite comestible, pasteles, jabones, medicinas, etc. Lo cual nos permite tener un panorama relevante del producto tiene un campo potencial de consumo y que cualquier estado o país que tenga las condiciones para desarrollar y producir el aceite de palma puede mejorar su economía ya que como se menciona en esta investigación las características de este producto son bondadosas para su producción porque una palma tiene una vida productiva superior a los 25 años. Por consiguiente, consideramos que el Estado de Tabasco cuenta con la tierra y la materia prima para mejorar su economía local a través de un eficiente desarrollo y explotación de la palma de aceite.

Metodología

La presente investigación se realizó en el mes de agosto de 2018 y se abordó desde el ámbito observacional y descriptivo, se realizó una revisión de la información documental disponible sobre el procesamiento del aceite de palma. Se complementó con la realización de entrevistas semiestructuradas con los distintos actores involucrados: tres directivos de la planta procesadora de aceite, tres productores y una funcionaria bancaria que apoya los procesos de financiamiento a las PYMEs.

El Objetivo del presente trabajo es: Reconocer que el cultivo de la palma de aceite se debe promover a otras regiones del Estado de Tabasco, como un generador del crecimiento económico.

Se toman como referencia las planta procesadoras de palma de aceite, ubicadas en los Municipios de Jalapa y Emiliano Zapata, Tabasco, procuran ser sustentable para los productores de la localidad.

Este trabajo consistió en una serie de entrevistas directas a los dirigentes de las planta procesadoras, quienes tienen la responsabilidad de la toma las decisiones sobre el procesamiento y comercialización de la producción. De manera simultánea se entrevistó a tres productores para conocer las condiciones de los acuerdos comerciales con el que ofrecen su producción y las dificultades a las que se enfrentan. Adicionalmente se realizaron tres visitas a la planta procesadora de Jalapa, Tab. que incluyeron recorridos por las áreas de acopio, esterilizado, centrifugado, extracción del aceite y almacenamiento.

Asimismo se realizó una entrevista con la funcionaria bancaria Directora del Centro de Negocios PYMES del banco BBVA Bancomer, para conocer los diferentes instrumentos de financiamiento a los que pueden acceder los productores agrícolas.

Discusión y Resultados

Hoy los gobiernos buscan promover que las diversas comunidades produzcan de manera sustentable, como una forma de contribuir al crecimiento económico. Dentro de los diversos sistemas de producción agrícola que existen, con grandes expectativas de sustentabilidad, se encuentra el aceite de palma, actividad que se ha convertido en un motor del sector agropecuario y fuente de generación de empleos. Un ejemplo es la planta procesadora de aceite de palma ubicada en el municipio de Jalapa del Estado de Tabasco, que desde su apertura ha contribuido a mejorar la economía de los productores de esa localidad y por ende de la población.

El gobierno federal para impulsar la actividad del aceite de palma cuenta con un plan rector que cubre del año 2017 hasta 2030, cuya finalidad es fortalecer el desarrollo y producción del aceite de palma así como brindar a los productores las facilidades para poder acrecentar esta actividad, a través de una serie de estrategias dentro las cuales se encuentra: desarrollar un esquema de colaboración entre el gobierno y el productor de los requerimientos que se

necesita para esta actividad. Actualmente se necesita mayor difusión de los apoyos y programas que otorga el y de los procesos administrativos para acceder a ellos.

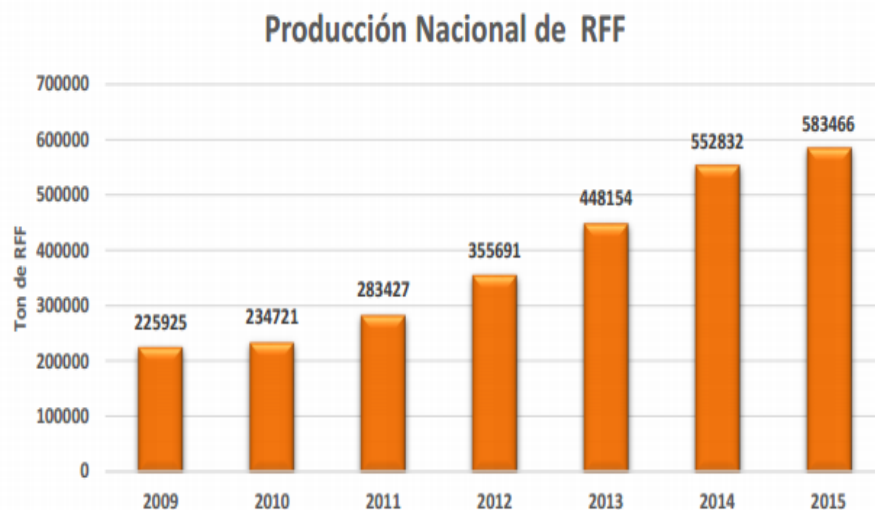
Por otro lado, se busca la generación de alternativas que permitan reducir las importaciones del extranjero, de acuerdo al Diario de Tabasco en su edición electrónica del 09 de febrero de 2018, el Director del Fomento a la Agricultura de la SAGARPA expresó que en el periodo 2016 al 2018, la Federación invirtió entre 70 a 80 millones de pesos para fortalecer la producción de la palma de aceite, sin embargo, a diferencia de otros cultivos agroindustriales donde la producción puede consumirse de forma fresca, el aceite de palma para ser comercializado debe ser extraído, Actualmente no se utiliza la tecnología apropiada para llevar a cabo la extracción, es decir que todavía existe extracción artesanal por parte de los pequeños productores y por ende, esto ocasiona atrasos en las entregas del producto a las plantas procesadoras.

En el Municipio de Jalapa, Tab se encuentra una planta extractora de aceite de palma, que recibe fruta de más de 4,000 productores según datos de la propia empresa, Agroindustria de Palenque SA de C.V. quien pertenece al corporativo OLEOMEX, que es un conglomerado de 16 empresas, que trabajan desde el establecimiento y mantenimiento de plantaciones hasta el procesamiento industrial, refinación de aceites y su comercialización. A pesar de ello hay grupos de productores que no hacen uso de las plantas procesadora por considerar que su producción es mal pagada.

En Tabasco en el mes de junio de 2018 (Diario Novedades de Tabasco) con la construcción de la planta extractora de una empresa privada (Agroindustria Oleica de la Región de los Ríos S.A.P.I. de C.V.), se crearon 30 mil fuentes de empleos, esta planta se encuentra ubicada en la Ranchería Chablé del Municipio de Emiliano Zapata Tabasco, sobre la carretera federal Villahermosa-Escárcega. Esta planta puede recibir por día un estimado de 400 toneladas de fruta. Esto representa una producción de diez mil hectáreas de cultivo, mismas que benefician a más de 500 productores de la región. Esta empresa tiene la característica particular de haber integrado un esquema de asociatividad a 43 palmicultores de la región, siendo la primera empresa en el estado en contemplar la participación de los propios productores como inversionistas locales.

La producción de estas planta contribuyen a disminuir los volúmenes de importación de aceite en México y se estima que generaran riqueza por más de 120 millones de pesos del valor de la producción primaria y que se estiman 240 millones de pesos por conceptos de aceites, también proyectándose para cumplir las certificaciones internacionales RSPO (Responsabilidad y Sustentabilidad de la Palma de Aceite); Esta empresa ha sido apoyada durante el 2015 por parte del Gobierno de la Republica a través de la SAGARPA con una inversión de 28 millones de pesos para el ejercicio fiscal se recibió solicitudes de incentivos por un monto cercano a los 12 millones de pesos y el diferencial es vía crédito a través de la FND (Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, rural, forestal y pesquero) organismo creado hace 15 años que tiene como objetivo el impulso y desarrollo del medio rural a través de créditos accesibles para pequeños productores y MIPYMES.

La producción nacional de racimo de fruta fresca ha ido en aumento del 5% aproximadamente cada año a partir del 2009 de acuerdo a ANIAME (Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas Comestibles, A.C.), como se muestra en la siguiente estadística de palma de aceite:



En el año 2016 a nivel mundial México solo exportó el 5.3%, siendo Colombia el más alto productor con el 54%, de acuerdo con la FEDAPAL (La Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional) de Ecuador.

Actualmente México satisface el 61.56% de los requerimientos nacionales con producción interna, este porcentaje representa la demanda que se puede cubrir con producción nacional, por otro lado, las importaciones provienen principalmente de Guatemala, Costa Rica y Colombia. Se han aumentado las importaciones mundiales en un 55.05% en la última década, lo que ha generado un aumento en las exportaciones mexicanas principalmente con destino a Estados Unidos, Puerto Rico y Uruguay. Las exportaciones representan 0.28% de la disponibilidad total de palma de aceite en México, este total hace referencia a la producción nacional más las importaciones.

Con relación a los productores del Municipio de Jalapa Tabasco que se entrevistaron para esta investigación se constata que hay resistencia al cambio y que el campesino tiene costumbres tradicionalistas en la forma de producir y que solo conoce procedimientos empresariales vagos, lo que hace más difícil su agrupación para ejercer la actividad de la palma de aceite, así como también desconoce los procedimientos de los apoyos del gobierno federal. Por otra parte, también carece de información de las fuentes de financiamiento que otorgan los bancos para la comercialización de la producción.

De la entrevista realizada a la Directora del Centro de Negocio PYMES del Banco BBVA Bancomer, se pudo identificar que existen instituciones que sirven de puente para brindar instrumentos financieros a quienes quieren consolidar sus negocios en el ámbito nacional e internacional y hacemos énfasis en la parte internacional porque si lo que se busca es acrecentar la actividad de la palma de aceite también se puede tener la visión que el estado de Tabasco sea un candidato de mayor fuerza en la exportación de la palma de aceite, así como fomentar la producción de esta actividad a los diferentes municipios restantes del estado de tabasco que todavía no realizan esta actividad productiva.

El banco promueve un instrumento internacional de características flexible y confiable llamado Garantías de Stand By (carta de crédito) la cual es un medio que sirve para garantizar los pagos a proveedores, compromisos financieros, así como pagos de servicios y compra de mercancías tanto para el ámbito nacional como extranjero.

Existen dos tipos de Stand By como es las Comerciales cuya finalidad es garantizar la venta de mercancías o prestación de servicios y la Financiera que es aquella que garantiza el pago de una obligación. Cabe señalar que estos instrumentos son respaldados por BANCOMEXT que es una institución encargada de promover el financiamiento a las PYMES con el objetivo de elevar su contenido nacional de sus productos de exportación. Con esto se puede expresar que hay canales que pueden proporcionar ayuda a los productores de la palma de aceite para hacer de esta actividad realmente una fuente de ingreso a través de financiamiento, porque es cierto que en los primeros años se invierte, pero una vez queda fruto la palma su abastecimiento dura hasta 10 años activamente produciendo.

Conclusiones

Una de las estrategias para incrementar la productividad de un País son los tratados internacionales, cuya finalidad es mejorar el crecimiento económico de quienes los integran, por consiguiente, consideramos que la palma de aceite como una materia prima de potencialidad para desarrollar, producir y comercializar, convirtiéndose en una fuente de ingresos de alta rentabilidad.

Con este trabajo se pudo identificar que el Estado de Tabasco cuenta con las condiciones apropiadas para hacer de esta actividad una fuente de financiamiento sustentable

Y disminuir el volumen de importaciones de esta materia prima y por el contrario llegar a ser uno de los ejes que produzca mayores exportaciones de está. Para ello se tiene que incrementar la capacitación a los productores con programas empresariales que le permitan adquirir todas las herramientas necesarias para incrementar esta actividad productiva así como instruir a las personas para trabajar en equipo, motivarlos hacer uso de financiamientos otorgados por el gobierno, bancos o terceros interesados en apoyar este tipo de actividad. Así como apoyarles en la elaboración de planes estratégicos que coadyuven a realizar una producción de calidad. Con estas pequeñas acciones se podría comenzar a reflejar una mejoría en lo social, económico y comercial para el Estado.

Bibliografía:

- Austin, James E. 1981. *Agroindustrial Project analysis, Economic*, Development Institute of the world Bank. The Johns Hopkins University Press.
- Bancomext, (2018). *Crédito PYMEX*. Recuperado el día 22 de Agosto de 2018, de <https://www.bancomext.com/productos-y-servicios/cartas-de-credito/pago-anticipado-de-cartas-de-credito-de-exportacion>.
- Chateaneuf, R. *Agroindustrias, importancia y efectos del desarrollo agrícola*. Seminario Agroindustrial, CONPAN, SONOFA, SNA, Santiago de Chile, Mayo 1975.
- Diario el Presente, (26 de Febrero 2017). *Extractor de palma de aceite será detonante para la agroindustria*. Recuperado por <https://www.diariopresente.mx/tabasco>.
- Méndez José S., (2009) *Fundamentos de Economía* Editorial MCGRAW-HILL pag. 219
- Novedades de Tabasco, (09 de Febrero 2018). *Impulsan cultivo de palma de aceite*. Recuperado <https://novedadesdetabasco.com.mx>
- Ortega, C. y Ochoa, R. (2003). *La palma africana, una oleaginosa de ambiente tropical*. Rev Claridades Agropecuarias, 122: 3-17.
- Oleopalma, (2018). Recuperado de <http://oleopalma.com.mx/grupo-oleopalma-2/>
- SEDAFOB, (2018). *Impulsa gobierno del estado agroindustrias con sustentabilidad ecológica*. Recuperado por <http://sedafof.tabasco.gob.mx/content/impulsa-gobierno-del-estado-agroindustrias-con-sustentabilidad-ecol%C3%B3gica>
- SAGARPA, (2018). *Planeación Agrícola Nacional 2017-2030*. Recuperado por <http://ww.gob.mx>.
- Sistema de Inteligencia Comercial, (2018). Recuperado de <https://www.legiscomex.com>
- Velázquez José Rodolfo, Gómez Armando (2010). *Palma Africana en Tabasco: Resultados de Investigación*.- Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.