

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



GESTIÓN INTEGRAL ESTRATÉGICA PARA EL EMPRENDIMIENTO DE LA MIPYME

COORDINADORES DE LA PUBLICACIÓN

Gloria Leticia López Salazar
Alejandra López Salazar
Rubén Molina Sánchez
Sergio Méndez Valencia
Juan Morua Ramírez



DATOS DE CATALOGACIÓN:

Gloria Leticia López Salazar
Alejandra López Salazar
Rubén Molina Sánchez
Sergio Méndez Valencia
Juan Morua Ramírez

Primera edición

Editor: Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y Mipymes AC
México 2020
ISBN: (En trámite)

Área: Ciencias Sociales y Administrativas
Formato: electrónico
Paginas: 389

Las Mipymes y su competitividad sustentable: retos ante un nuevo ordenamiento económico mundial

Es una obra producto de investigaciones colectivas por profesores-Investigadores de más de 27 Universidades a nivel nacional e internacional, sobre el tema de Mipymes y Emprendimiento, bajo líneas de investigación coordinadas por expertos y seleccionadas por arbitraje de doble ciego y cesión de derechos por los autores para la presente publicación.

Editor responsable: Dr. Rubén Molina Sánchez, Presidente de la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y Mipyme AC y Vice-Presidente de la AIREPME Capítulo México. humanaruben@gmail.com

Primera Edición 2020

ISBN: (En trámite)

Los gastos de operación de las investigaciones, su arbitraje y trámites de edición y publicación son erogadas por los propios investigadores, sus universidades y la AIEMIPYME AC.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse con fines comerciales, sin permiso por escrito del editor. Para fines académicos y educativos, será a elección de los autores.

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

ÍNDICE

INTRODUCCION	9

PARTE I. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

Capítulo 1

<i>El entorno en América Latina en incidentes de seguridad de la información</i>	<i>13</i>

Verónica Noemí Mosqueda Ramírez

Laura Elena Zárate Negrete

Capítulo 2

<i>Los modelos de emprendimiento en la construcción de capacidades tecnológicas: fases y etapas del ciclo del desarrollo innovador en micro sectores en Ciencia y Tecnología.</i>	<i>26</i>

Alfredo Álvarez Padilla

PARTE II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Capítulo 3

<i>Estudio de motivación laboral y compromiso organizacional en empleados de una mina de villa de La Paz, S.L.P.</i>	<i>44</i>

María Edith Balderas Huerta

Rosario de la Asunción Guerrero de la Torre

Ramón Gerardo Recio Reyes

Capítulo 4

<i>Análisis de Procesos y Sistema de Recompensas a través del Modelo Estrella: Caso de una Empresa Constructora en Pachuca De Soto, Hidalgo, México.</i>	<i>59</i>

Gustavo Vicente Huerta Rincón

Blanca Cecilia Salazar Hernández

Carla Carolina Pérez Hernández

Capítulo 5

<i>Contribución a la Gestión Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa del Ecuador.</i>	<i>79</i>

Dianelys Nogueira Rivera

Ana Lucia Quispe Otacoma

Giovanne Varona Franco

Capítulo 6

<i>El Impacto del Liderazgo Transformacional en la Motivación de los Trabajadores de la Ciudad de Durango.</i>	<i>99</i>

Roberto Rojero Jiménez

Rosalía Cardona García

Rossana Fabiola Zúñiga Meraz

Capítulo 7

La Gestión del conocimiento: una propuesta para su implementación en las Pymes. 114

Alicia Prieto Uscanga

Margarita Prieto Uscanga

María Tera López Ostria

Capítulo 8

La concepción metafórica de la organización: un diagnóstico de servicio empresarial. 128

Verónica Cerroblanco Vázquez

Vázquez Jessica Quiroz-García

Catalina Rangel León

Capítulo 9

Diagnóstico Organizacional Mediante el Empleo de las Metáforas como

Herramienta de Análisis. 153

Karla Elizabeth Díaz Pérez

Celia Mejía Moguel

Fernando Sánchez Pérez

PARTE III. EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

Capítulo 10

Análisis bibliométrico sobre entrepreneurship. 175

Juan Luis Reyes Cruz

Jessica Mendoza Moheno

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Capítulo 11

Emprendimiento e Innovación Social: Encuentros y desencuentros. 194

Diana del Consuelo Caldera González

Dulce Marisol Arteaga Godoy

Miguel Agustín Ortega Carrillo

Capítulo 12

Emprendimiento e Innovación Social: Un Centro Acuático para Natación Deportiva y

de Rehabilitación. 211

Ma. Guadalupe Serrano-Torres

María de Lourdes Cárcamo-Solís

Ernesto Tlapanco Ríos

Capítulo 13

Emprendimiento social-innovador y su sostenibilidad. 224

Magda Gabriela Sánchez Trujillo

Juan Luis Reyes Cruz

Héctor Daniel Molina Ruiz

Capítulo 14

Intención emprendedora de los estudiantes de ingeniería en gestión empresarial de una institución de educación superior en Hidalgo. 239

Yessica García Hernández

María de Lourdes Amador Martínez

Brenda Midhely García Ortiz

Capítulo 15

Perfil Emprendedor de los Estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia en una institución de educación superior en Hidalgo. 251

Leislíe Rocío Manjarrez Olmos

María Dolores Martínez García

Martín Aubert Hernández Calzada

Capítulo 16

Relación entre competitividad empresarial y factores de intención emprendedora. 269

Laura Elena Bolaños Muñoz

Gabriela Carranza Ortégón

Rafael Avalos Pelayo

PARTE IV. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

Capítulo 17

Análisis de la gestión del conocimiento con relación a la innovación: estudio de caso banquetes EVA. 284

Montserrat Rutiaga Quezada

Capítulo 18

Implementación de la competitividad como estrategia innovadora y adaptativa en las microfarmacias. 309

Claudia Leticia Cerecero Castillo

Capítulo 19

Uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta para la competitividad de la empresa BDT, prestadora de servicios turísticos en Hidalgo, México. 321

Pedro Iván Montaña Villarreal

Martín Aubert Hernández Calzada

Capítulo 20

Gestión de la calidad como propuesta de estrategia de competitividad en la Escuela Normal y Universidad Pedagógica del Estado de Guanajuato. 336

Roberto Javier Gamboa Santiago

Mónica Mondelo Villaseñor

Mario Oleg García González

Capítulo 21

La planeación estratégica, producción y compras y su impacto en la competitividad en la agroindustria en Jalisco México. 348

Lilian Patricia Parra López

María Luisa Saavedra García

Rafael Ávalos Pelayo

Capítulo 22

Identificación del capital intelectual en una escuela de negocios. 364

Patricia Hernández García

Mónica Hernández Madrigal

Élfego Ramírez Flores

PARTE V. MERCADOTECNIA

Capítulo 23

Calidad en el servicio brindado por una empresa de televisión por cable en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández, S.L.P. 378

José Adrián Nájera Saldaña

María Edith Balderas Huerta

Armando Castro Valadez

COORDINADORES DEL LIBRO

Gloria Leticia López Salazar

Doctora en Dirección y Mercadotecnia por la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla), Maestra en Administración por el ITESO (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente) y Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad de Celaya, lugar donde reside actualmente. Ejecutiva Integral de Negocios con una trayectoria de 14 años en el sector privado en la empresa trasnacional Hewlett-Packard con sede en el estado de Jalisco, México. Profesor de tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra. Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP y Candidata a investigadora Nacional. Áreas de investigación: RSE, comportamiento del consumidor y Neuromarketing. Correo electrónico: gletylopez11@gmail.com

Alejandra López Salazar

Doctora en Negocios y Estudios Económicos (Universidad de Guadalajara). Maestría en Administración (ITESO). Contadora Pública (Universidad de Celaya). Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra. Los temas centrales de su investigación son prospectiva estratégica en las empresas, gestión del conocimiento, capacidades tecnológicas y de innovación, responsabilidad social empresarial y sustentabilidad. Ha publicado diversos artículos en revistas nacionales e internacionales de prestigio; autora y coordinadora de libros y capítulos de libros en editoriales de prestigio; y responsable de proyectos de investigación con financiamiento. Correo electrónico: alelopez.salazar@yahoo.com

Rubén Molina Sánchez

Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, es Máster en Desarrollo Humano y Organizacional, Doctor en Administración, con un Posdoctorado en el Instituto de Investigaciones sobre emprendimiento y las empresas de la Universidad de Quebec á Trois Rivières, Canadá, miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I CONACYT en los periodos 2014-2017 y 2020-2022, es líder y miembro titular del Cuerpo Académico Consolidado PRODEP "Desarrollo y Gestión de las MIPYMES, sus líneas de investigación son los factores psicosociales del emprendimiento, desarrollo humano y empresarial, prospectiva para la competitividad sustentable, ecosistema emprendedor y responsabilidad social empresarial, gestión de la innovación y del cambio. Ha publicado más de 16 libros como autor y coautor, más de 40 artículos en revistas arbitradas a nivel internacional, enseña a nivel de licenciatura y posgrado en temas de emprendimiento, competitividad, innovación, gestión y desarrollo humano y empresarial. Pertenece a redes de colaboración a nivel nacional e internacional, actualmente es Presidente de la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MIPYME en México y Vicepresidente del capítulo México de la red Francófona de la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) y Vice-Presidente de la red Latinoamericana RedRadar, así como CEO y fundador de Humana Desarrollo Empresarial S.A. de C.V. Página electrónica: <http://humanadesarrolloempresarial.mx/>. Correo electrónico: humanaruben@gmail.com

Sergio Méndez Valencia

Profesor-investigador de la Universidad de Guanajuato, Doctor en administración, con un Postdoctorado en el Instituto Tecnológico Nacional, hasta 2018 miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-Conacyt), Profesor con perfil deseable (PRODEP). Ha impartido cursos en diferentes universidades mexicanas y extranjeras. Es co autor de los libros “Fundamentos de investigación”, “Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC” y del “Centro de recursos en línea del libro Metodología de la investigación” así como de diversos capítulos y artículos científicos. Correo electrónico: smendezva@gmail.com

Juan Morua Ramírez

Profesor de tiempo completo de la Universidad de Guanajuato campus Celaya-Salvatierra y miembro del SNI. Doctor en Ciencias de la Gestión por parte de la Universidad de Lorraine en Francia. Sus trabajos de investigación utilizan la teoría de la complejidad, la dinámica de las organizaciones y la epistemología constructivista aplicados a la gestión. Correo electrónico: j_morua@hotmail.com, juan.morua@ugto.mx

INTRODUCCION

Este libro presenta una serie de indagaciones desarrolladas por un grupo de investigadores, algunos miembros de la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) y la Asociación Internacional de Investigadores en México sobre Emprendimiento y MIPYME. El tema que orientó la obra fue: El emprendimiento y la gestión innovadora y sustentable para desarrollar a las MiPymes en México y el mundo.

Es importante resaltar la riqueza del tema debido a la complejidad económica, tecnológica, cultural, laboral, social y de mercado que ha vuelto más difícil el desarrollo tanto del emprendimiento como de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), así como a la existencia de distintas visiones, las cuales pueden ser complementarias, paradójicas e incluso contrarias, provenientes de los diferentes actores que convergen en dichas organizaciones.

Para hacerle frente a esta complejidad se requieren estrategias variadas, adecuadas al contexto y a la situación de cada emprendedor y empresa, las cuales consideren sus objetivos, sus actividades y su historia.

Las indagaciones que esta obra incluye se clasificaron en cinco áreas de interés:

- I.- Capacidades tecnológicas
- II.- Desarrollo organizacional
- III.- Emprendimiento e innovación social
- IV- Estrategias de competitividad
- V.- Mercadotecnia

Resulta relevante señalar que cada uno de los trabajos fue revisado por pares académicos, los cuales se han destacado por su trayectoria en los tópicos que aquí se incluyen. La obra contiene estudios terminados hechos bajo los distintos enfoques de investigación, con diversos diseños y muestras, así como avances y ejercicios interesantes, mismos que se sometieron al escrutinio de los árbitros con la intención de recibir una retroalimentación que les permitiera seguir progresando en sus líneas de investigación.

Las materias que este libro abarca son diversas, todas ellas enmarcadas en el objeto de estudio, el emprendimiento y las Mipymes, observando lo siguiente:

La tecnología actualmente se desarrolla de manera exponencial, cada día, sistemas de información, máquinas y herramientas nuevas e integradas facilitan y mejoran los procesos productivos y el desempeño de las organizaciones, pero paradójicamente crean problemas cognitivos, sociales y de seguridad que avanzan a la misma velocidad. Los emprendedores y las Mipymes deben de hacer frente a este reto buscando adoptar una gestión innovadora y sustentable que involucre a todos los miembros de su organización.

De lo anterior, surge la importancia del desarrollo organizacional el cual se debe de orientar no solamente a la estructura de las empresas, la cual comprende procedimientos, normas, reglas y recursos, sino también al elemento humano. El individuo que integra dicha organización no solamente requiere de motivación, reflexión, integración, conocimientos y alto desempeño, también necesita ser habilitado con recursos, información y equipos de trabajo en un clima laboral en donde el liderazgo sea la guía para alcanzar los objetivos tanto individuales como grupales.

Por su parte, frente a la competitividad nacional e internacional y la complejidad que antes mencionamos, emergen tanto el emprendimiento como la innovación social, bajo la idea de integrar actores que por sí mismos no podrían competir en un mercado determinado y cuyos objetivos, buscan regularmente mejorar diversos aspectos de la sociedad, ya sea con un fin económico o social.

La estrategia competitiva entonces se puede orientar al fortalecimiento interno, a la mejora de los procesos, a la revaloración de los individuos y al aprovechamiento de la tecnología. Asimismo, puede beneficiar en la consolidación de las redes de colaboración con clientes, proveedores u otros actores sociales e incluso a la integración de estos bajo la idea de la creación y el diseño conjunto, buscando así la diferenciación o el liderazgo en el mercado.

Por último, cualquiera que sea la estrategia bajo la cual se decida competir, se requiere el apoyo de la mercadotecnia. En efecto, las ideas e invenciones de los emprendedores y empresarios solamente son posibles al presentarse frente al mercado.

Si bien, la gestión innovadora y sustentable abarca más temas que los que incluye esta obra, consideramos que los 25 estudios que este libro incluye son una digna muestra de la multiplicidad de puntos de vistas y de las posibles estrategias a adoptar en el complejo mundo del emprendimiento y de la micro, pequeña y mediana empresa.

Juan Morua Ramírez
Sergio Méndez Valencia

PARTE I.
CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

INTRODUCCIÓN

Alejandra López Salazar

La necesidad de una sociedad con pensamientos y acciones más sustentables es evidente pues es ineludible hacer uso medurado de los recursos que poseemos, ya sea por el cuidado del medio ambiente pero también por la sustentabilidad económica y social. La tecnología que posee y desarrolla una sociedad ejerce un gran impacto en desarrollo sustentable ya que “la tecnología determina como aprovechamos la naturaleza” (Smith, 2003: 0). Los avances tecnológicos han logrado disminuir el uso de recursos naturales y físicos debido a que han permitido hacer más eficientes los procesos utilizando menor materia prima, han creando materiales biodegradables, han prevenido y reducido la contaminación ambiental, han creado nuevas fuentes de energía renovable y limpias, entre muchas otras más.

En esta sección se presentan trabajos de investigación que analizan el tema de la innovación y las capacidades tecnológicas. Se abordan temas de seguridad en la información en América Latina y se comparten algunos modelos de emprendimiento a través de las capacidades tecnológicas.

EL ENTORNO EN AMÉRICA LATINA EN INCIDENTES DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Verónica Noemí Mosqueda Ramírez / vn.mosquedaramirez@ugto.mx
Laura Elena Zarate Negrete / lagaoty@hotmail.com



Resumen

La comunicación en línea está involucrada de alguna manera en la mayoría de nuestras actividades diarias, como en los negocios de cualquier organización, en las instituciones educativas y en las diferentes áreas de gobierno, pero siempre que interactuamos directa o indirectamente con tecnologías, dejamos rastros de datos que pueden utilizarse para generar alteraciones en la información. Por lo cual es necesario conocer el estado actual del entorno de nuestras organizaciones y con base en ello aplicar estrategias que contrarresten los riesgos del medio.

El objetivo de este trabajo es describir el entorno actual sobre los registros existentes de ataques cibernéticos ejecutados en América Latina de tal forma que en el futuro se puedan definir lineamientos de mejora en la gestión de seguridad de la información. Así mismo, este estudio constituye una investigación documental, de alcance descriptivo.

Palabras clave: seguridad de la información, malware, Latinoamérica.

Introducción

Los constantes cambios en el mundo moderno, que están representados por un continuo desarrollo, una acelerada globalización, y la rápida evolución de la informática donde las computadoras y la conexión en red han cambiado la forma en que el ser humano percibe el mundo; con una pronunciada dependencia hacia un alto grado de información ha transformado fuertemente la cultura, que para casi todo el quehacer humano es necesario el utilizar la tecnología.

La comunicación en línea está involucrada de alguna manera en la mayoría de nuestras actividades diarias, como en los negocios de cualquier organización, en las cuales sin el apoyo de estas herramientas ninguna de estas organizaciones sería capaz de manejar la impresionante cantidad de información que parece caracterizar a la actual sociedad.

Sin embargo, siempre que interactuamos directa o indirectamente con tecnologías, dejamos rastros de datos que pueden utilizarse para generar información sobre nuestras vidas y actividades. Se recopila una cantidad considerable y creciente de información sobre nosotros que se procesa, almacena, explora, comparte, comercializa y puede ser utilizada indebidamente tanto por individuos como por organizaciones públicas y privadas (Narain, 2014).

El presente trabajo surge al ver la importancia de la información y la necesidad de resguardarla de las posibles eventualidades que puedan surgir. Se define dentro de la literatura a la seguridad de la infor-

mación como un conjunto de procesos, procedimientos, personal y tecnología encargados de proteger los activos de información de una organización (Jourdan, 2010).

El objetivo de este trabajo es analizar el entorno actual sobre los registros existentes de ataques ejecutados en América Latina de tal forma que en el futuro se puedan definir lineamientos de mejora en la gestión de seguridad de la información. Este estudio constituye una investigación documental, de alcance descriptivo.

Revisión Teórica

La era actual con su rápido avance tecnológico ha planteado nuevas amenazas a la información y en cada una de sus etapas en el ciclo de vida (generación de información, procesamiento, almacenamiento y distribución) en las organizaciones. La disciplina de seguridad de la información ha madurado durante un período de tiempo con el entorno cambiante del uso de la información, la dependencia de las empresas con respecto a los sistemas de información y en consecuencia los diferentes escenarios de riesgo y/o amenaza.

La seguridad de la información ha sido definida desde múltiples perspectivas, teniendo sus principios en 1990. Durante este periodo se habla de una seguridad de la información con solo un enfoque técnico, orientado hacia el uso de contraseñas que aparecieron en 1980 para restringir a los usuarios entre computadoras.

Seguido de ello se presenta una definición que actualmente es dominante dentro de la literatura presentada por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, 2013) esta definición se basa en las siguientes tres propiedades:

- Confidencialidad: propiedad de que la información no se pone a disposición o se divulga a personas, entidades o procesos no autorizados.
- Integridad: propiedad de exactitud y exhaustividad.
- Disponibilidad: propiedad de ser accesible y utilizable a pedido de una entidad autorizada.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) sigue los mismos principios presentados por el NIST, en ISO / 27002 (2016), define la seguridad de la información en los servicios en términos de confidencialidad, integridad, no repudio, identificación, autenticación y autorización. En el contexto de ISO la información puede tomar muchas formas, puede imprimirse o escribirse en papel, almacenarse electrónicamente, transmitirse por correo o por medios electrónicos, mostrarse en películas, transmitirse en conversación, etc. Existen otros autores como Hong (2006), Whitman y Mattord (2009), Narain (2014) que presentan definiciones en las que prevalecen estos tres aspectos: la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Sin embargo, estas definiciones no incluyen los efectos humanos sobre la seguridad, por otro lado, actualmente también existen otras definiciones que permiten de manera más flexible términos explicativos de seguridad. Autores como: Ashenden (2008), Hagen (2008), Herath y Rao (2009), Werlinger (2009), Jourdan (2010), definen la seguridad de la información como un conjunto de procesos, procedimientos, personal y tecnología encargados de proteger los activos de información de una organización. Esta definición es más integral, abarca todas las perspectivas y permite el estudio de los seres humanos, las organizaciones, la cultura, la ética, las políticas y la ley.

Incidentes frecuentes en seguridad de la información dentro de Latinoamérica

Raudales (2017), indicó que los ataques cibernéticos no sólo suceden en países desarrollados o con tecnologías de primer nivel; mostró que América Latina ha sido víctima en numerosas ocasiones de delitos cibernéticos. En América Latina y el Caribe, el costo de ciberataques asciende a un promedio de US\$90.000 millones al año debido a la falta de una política orientada a la respuesta oportuna a incidentes.

A continuación, se describen los principales incidentes que se presentan actualmente en el entorno de cualquier organización en Latinoamérica:

Spam

El spam es el abuso de los sistemas de mensajería electrónica para enviar mensajes no solicitados de forma indiscriminada. Si bien la forma más reconocida de spam es el correo electrónico no deseado, el término se aplica a abusos similares en otros medios (Whitworth y Whitworth, 2004).

Phishing

Un ataque de phishing es uno de los ataques de ingeniería social. El phishing se trata como el proceso de atraer a una víctima a un sitio web falso haciendo clic en un enlace determinado. En general, la víctima se encuentra con el enlace en un mensaje de correo electrónico enviado a él o en una página web que está navegando por él. Los usuarios deben ser conscientes de no hacer clic, descargar o abrir un archivo recibido en archivos adjuntos de correo electrónico, ya que puede contener malware. Los atacantes pueden utilizar correos electrónicos no autorizados, es decir, phishing para robar la información importante del usuario, como las credenciales de la cuenta bancaria, incluido el inicio de sesión del usuario, la contraseña y el número de la tarjeta de crédito (Srinivas, Kumar Das, y Kumar, 2019).

Por ejemplo, la dirección de la página real www.facebook.com y una página falsa sería www.wfacebook.com, que tiene una “w” es una página diferente ya que se encuentra con otro dominio, pero tienen exactamente el mismo contenido que hace que pase desapercibida para los ojos inexpertos del usuario común y provoca que el usuario caiga en la trampa, este ataque también es usado para generar correos aparentemente provenientes de direcciones legítimas que tienen objetivos malintencionados.

Equipo con la seguridad comprometida (Equipo hackeado)

En algunas ocasiones los cibercriminales después de lograr vulnerar un equipo o algún servidor que no contaba con las medidas de seguridad suficientes o las actualizaciones más recientes, pueden ser accedidos remotamente realizar alguna actividad ilegal o malintencionada, que van desde el envío de SPAM, distribución de malware, ataques de DOS, ataques de fuerza bruta o para montar sitios web falsos en algún subdirectorio con el objetivo de robar información o para distribuir pornografía; cualquier tipo de actividad es considerada ilegal ya que se realiza sin el consentimiento del administrador. Aunque esto se realiza sin el conocimiento del administrador, él y la empresa son los responsables de todos los daños que esto llegue a provocar, por este motivo los cibercriminales realizan estas actividades de otros equipos de manera anónima ocultando su identidad y controlando el equipo a través de conexiones remotas ocultas con diferentes técnicas de anonimato para dificultar su rastreabilidad.

Infecciones de Malware

Malware es un software que se ejecuta de manera muy similar a otros programas. La diferencia clave entre malware y no malware (benigno) está en el comportamiento de ese software en particular. Si una parte del software muestra actividades maliciosas como robar datos del usuario, replicar, deshabilitar cierta función de seguridad, servir como puerta trasera o ejecutar comandos no previstos por el usuario, entonces puede considerarse como malware (Shaid y Maraaof, 2014).

Malwares como virus, gusanos, caballos de Troya, kit de raíz, botnet y spyware se utilizan para la intrusión en las redes de computadoras (Abraham y Chengalur, 2010), a menudo sin el conocimiento de los propietarios de computadoras y los administradores de redes. Las intrusiones de malware se llevan a cabo para obtener acceso no autorizado a archivos personales, para destruir archivos confidenciales y para robar información (Singh, 2017).

Más allá del acceso no autorizado a computadoras en el hogar, los investigadores también están preocupados por el impacto de los malware en las bases de datos de información en línea (Singh, 2017). Dichas bases de datos en línea basadas en la comunidad son altamente vulnerables a ataques de modificación activa. Dicha información en línea requiere protección y seguridad (Holzinger, 2010).

Botnets

Son redes formadas por bots, que son alimentadas por equipos infectados por malware, y son controlados de manera remota para realizar ciertas actividades ilegales. El nombre dado botnet, que es una combinación de bot y red. Dado que Internet contiene grandes cantidades de capacidad de procesamiento y ancho de banda de red no utilizados, los actores malintencionados encontraron formas de utilizar esas máquinas para sus objetivos (Vormayr, Zseby y Fabini, 2017). En ocasiones el mismo bot puede realizar tareas de espionaje en el equipo del usuario e incluso pueden recibir instrucciones para realizar ataques masivos como DDOS de forma simultánea contra algún sitio web.

Defacements

La degradación del sitio web es la forma más obvia de piratería en la que un atacante intenta comprometer un servidor y luego reemplaza el contenido legítimo y autorizado del sitio web con imágenes y texto propios (Holt, Kilger, Chiang & Yang, 2017).

Según la encuesta de Kaspersky realizada en 2013, el 91 % de las compañías tuvo al menos un incidente de amenaza de seguridad externa. En promedio, el 35% de las empresas se encuentran con fugas de datos debido a estos ataques. De las empresas encuestadas, el 66% fueron atacados por virus, gusanos, programas espía y otros programas maliciosos, mientras que el 61% fueron atacados por el spam. Otros tipos importantes de ataques incluyen la denegación de servicios y los ataques de phishing. Sin embargo, a pesar de esta alta incidencia de seguridad, la tasa de descubrimiento de malware sigue siendo tan baja como el 6 por ciento (Kaspersky, 2013).

Regulaciones en América Latina

Las conductas criminales en las que se ve inmersa la sociedad informatizada han llevado a crear una solución para hacer frente al problema. En América Latina, inicialmente, el problema de ciberataques se abordó desde el ámbito penal y el análisis de regulaciones que favorecieran las condiciones de desarro-

llo y garantizaran la continuidad de inversiones ante eventuales ataques cibernéticos (Olmedo, 2018). Es decir, se buscaba castigar al culpable más que detenerlo. De esta manera, algunos países de forma gradual empezaron un proceso de modificaciones legales para contemplar los crímenes del ciberespacio o ciberataques. Inicialmente estos países fueron Argentina, Costa Rica, México, Bolivia, Guatemala, Paraguay y Perú; seguidos por otros países que desarrollaron leyes específicas como Colombia, Chile, Brasil y Venezuela. Ecuador ha usado la ley civil y comercial para introducir sanciones penales y Uruguay se ha limitado al análisis de protección de derechos de autor.

Además, se presentan dificultades procesales relativas a la competencia de los tribunales, debido al lugar de comienzo de ejecución del delito, originando muchas veces la impunidad de delitos cometidos desde el extranjero. Ya que básicamente, los ataques informáticos son de dos tipos, si la conducta se despliega dentro de la estructura donde se encuentra el sistema de tratamiento de información (insiders) como bancos, empresas, organismos públicos, o si se lleva a cabo desde afuera de ellas (outsiders), es decir, por vía remota (Acurio, 2016). El grueso de los delitos informáticos más relevantes (fraude informático, sabotaje informático, espionaje informático y/o hacking directo) puede realizarse remotamente, es decir, el malhechor puede infiltrarse mediante una computadora en otro sistema automatizado de tratamiento de información, hurtar o alterar datos e introducir virus informáticos, etc. La modalidad remota puede plantear los siguientes escenarios:

1. El sujeto activo realiza la acción dentro del mismo país o estado en que se ubicada el sistema automatizado de tratamiento de información afectado por el ataque informático. Por ello pueden darse las siguientes variantes:
 - a) Sujeto activo y sistema de tratamiento de información están ubicados en distintas regiones.
 - b) Sujeto activo y sistema de tratamiento de información están ubicados dentro de la misma región, pero en territorios jurisdiccionales diferentes.
2. El sujeto activo realiza la conducta desde un estado distinto en el que se encuentra ubicada la computadora objeto del ataque informático.

Los escenarios planteados descansan sobre una base común: víctima y actor que están separados, nacional o transnacionalmente. El punto es crucial, pues la distancia produce problemas en cuanto a la legislación aplicable y la jurisdicción o competencia de los tribunales. Para solucionar este problema se han propuesto programas de generalización en legislación de ataques cibernéticos, por ejemplo, en enero del 2015, la OEA (Organización de Estados Americanos) presentó el programa de seguridad cibernética para los países del Caribe y América Latina debido al crecimiento del internet en la mencionada región. A través de esto se buscaba el desarrollo de una política integral de seguridad cibernética (Olmedo, 2018).

En Chile, la Ley No. 19.223, tipifica figuras penales relativas a la informática, cubre las figuras tradicionales de comisión de delitos informáticos, distinguiendo entre sabotaje, espionaje y fraudes informáticos.

Los delitos Informáticos previstos y sancionados en el ordenamiento jurídico mexicano, está presentes en el Código Penal Federal donde se encuentran previstos entre otros, los delitos de revelación de secretos, acceso ilícito a equipos o sistemas de informática y los delitos contra los derechos de autor. El de acceso ilícito a sistemas y equipos de informática, se recogen en los artículos 211 bis 1 al 211 bis 7, estas conductas pueden considerarse como hacking informático; mismas que consisten en la modificación, destrucción, la provocación a perder, el conocer o copiar información que esté contenida en

sistemas o equipos de informática protegidos por algún mecanismo de seguridad, sean de particulares, del Estado o de las instituciones que integran el sistema financiero (Piña, 2014).

Ecuador también cuenta con leyes que sancionan este tipo de delitos con penas de privación de libertad, los mismos que están reconocidos en el Código Orgánico Integral Penal (COIP). Los delitos informáticos reconocidos son:

- Violación del derecho a la intimidad.
- Revelación ilegal de información de bases de datos.
- Interceptación de comunicaciones.
- Phishing.
- Fraude informático.
- Ataque a la integridad de sistemas informáticos.
- Delitos contra la información pública reservada legalmente.
- Acceso no consentido a un sistema informático, telemático o de telecomunicaciones.

En Colombia, el 5 de enero de 2009, el Congreso de la República promulgó la Ley 1273, por medio del cual se modificó el Código Penal de este país, se creó un nuevo bien jurídico tutelado, donde se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones. La nueva ley pone de presente la necesidad para los empleadores de crear mecanismos idóneos para la protección de la información. Y las empresas deben adecuar sus contratos de trabajo, establecer deberes y sanciones a los trabajadores en los reglamentos internos de trabajo, celebrar acuerdos de confidencialidad con los mismos y crear puestos de trabajo encargados de velar por la seguridad de la información. Por otra parte, también se implica que regulen los aspectos en las nuevas modalidades laborales tales como el teletrabajo o los trabajos desde la residencia de los trabajadores los cuales exigen un nivel más alto de supervisión al manejo de la información.

Entonces, la mayoría de los países latinoamericanos tienen o están trabajando en algún tipo de autoridad de protección de datos y privacidad, pero no cuentan con las estrategias necesarias para atender ciberataques antes de que se produzcan (Olmedo, 2018).

Metodología

Se realizó el estudio mediante una revisión documental; esto para acumular conocimiento, con una revisión efectiva de la literatura histórica. La literatura se seleccionó dentro de un cronograma entre 1995 - 2018. Una lectura en profundidad de la selección revisada permitió desarrollar un entendimiento del concepto.

Durante la etapa de recaudación de datos, se seleccionaron los informes ESET Security Report Latinoamérica dentro de un cronograma de 2011 al 2018. De donde se extrajeron los datos de las empresas de los países latinoamericanos y el porcentaje de infecciones de malware registradas.

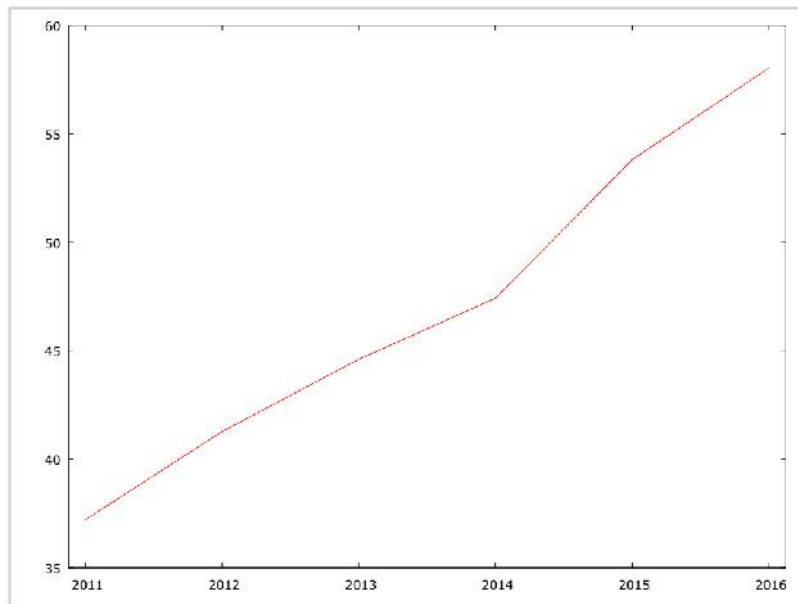
También se utilizaron los datos arrojados por el banco mundial sobre el uso de internet dentro de los países Latinoamericanos. Entonces, se creó una base de datos de los incidentes de malware en empresas de los países Latinoamericanos que participaron de manera recurrente en la encuesta llevada a cabo anualmente los cuales fueron: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México y Perú.

Situación en América Latina

Al referirse específicamente a la problemática que concierne a América Latina, primero se debe reconocer que la región está desigualmente conectada, por lo que unos países enfrentan un mayor riesgo que otros. Aunado, a ello se tienen niveles bajos de defensa para ciberataques en América Latina (Martino, 2012).

Los datos con base en el informe de Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y bases de datos emitido por la Unión Internacional de Telecomunicaciones, indica que el uso de internet en los países de Latinoamérica tiene una tendencia al alza, por lo cual es necesario estar preparados para un entorno mas grande y con mayores riesgos (Gráfico 1).

Gráfico 1. Uso de Internet en Latinoamérica.



Elaboración propia con base en Informes de Desarrollo Mundial de las TIC 2012-2017.

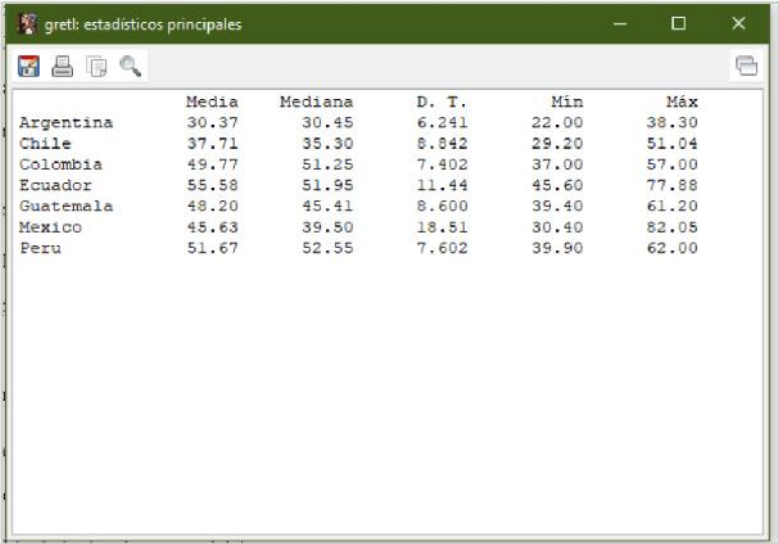
Chile es uno de los países de Latinoamérica con el mayor porcentaje de uso de internet (83 % de la población), seguido por argentina con un 70.9 %, mientras que Guatemala tiene uno de los porcentajes más bajos dentro de los países comparados con el 38.50 % de la población. Países como, Colombia, Ecuador y México, se encuentran con el 50 % de su población que usa internet dentro del país. Todos estos países muestran un aumento porcentual, durante el 2016 la media en estos países de Latinoamérica fue de 53% de población que hace uso de internet.

Después de conocer el alcance de internet en estos países, hay que analizar los incidentes que se han presentado en empresas de los países de América Latina. Los datos que se presentan en ESET Security Report Latinoamérica 2017, muestra que la actividad maliciosa en los países latinoamericanos se observó de manera continua durante el año 2016 con un porcentaje promedio de 40.81% de ataques de malware. De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas para este informe, Colombia tuvo el mayor número de incidentes con un 46.7%, un porcentaje mayor que el promedio anual. Mientras que Argentina tuvo el menor porcentaje de incidentes en el año con un 31.2 % de incidentes.

Al comparar la serie temporal desde el 2011 al 2016, se observa que, Ecuador tiene el promedio

más alto un 55% durante este periodo (Tabla 1). Mientras que Argentina tiene la media más baja con un 30% de incidentes registrados, en los países comparados de Latinoamérica en este periodo.

Tabla 1. Incidentes de Malware Países de Latinoamérica, Periodo 2011-2017.



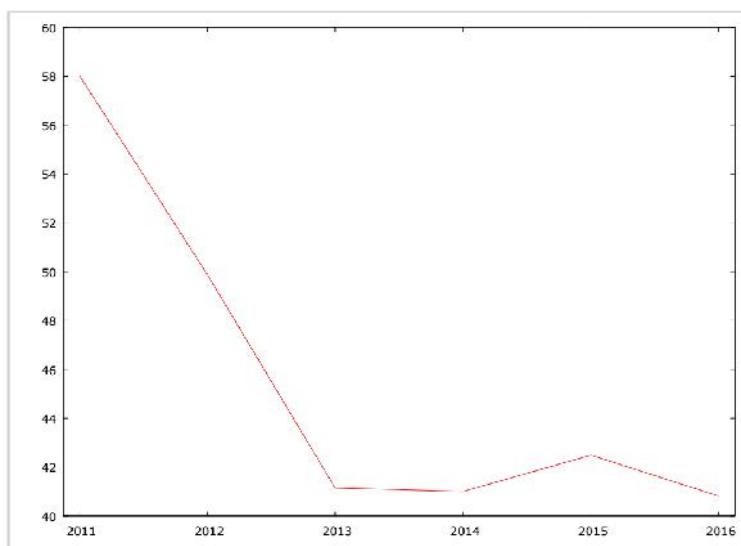
	Media	Mediana	D. T.	Min	Máx
Argentina	30.37	30.45	6.241	22.00	38.30
Chile	37.71	35.30	8.842	29.20	51.04
Colombia	49.77	51.25	7.402	37.00	57.00
Ecuador	55.58	51.95	11.44	45.60	77.88
Guatemala	48.20	45.41	8.600	39.40	61.20
México	45.63	39.50	18.51	30.40	82.05
Peru	51.67	52.55	7.602	39.90	62.00

Elaboración propia con base en Informes ESET 2012-2017.

Lo anterior coloca, nuevamente, a los códigos maliciosos como la principal fuente de eventos no deseados e inesperados en América Latina, aunque con ligeros cambios al año anterior.

Si comparamos los datos recopilados acerca del porcentaje de infecciones por malware que sufrieron las empresas, destaca que se redujo ligeramente respecto a la edición anterior del informe, pasando en el 2015 del 42% a 40% durante el 2016. Sin embargo, al revisar los resultados históricos del ESET Security Report, observamos una tendencia que se mantiene con el paso de los años (Gráfico 2).

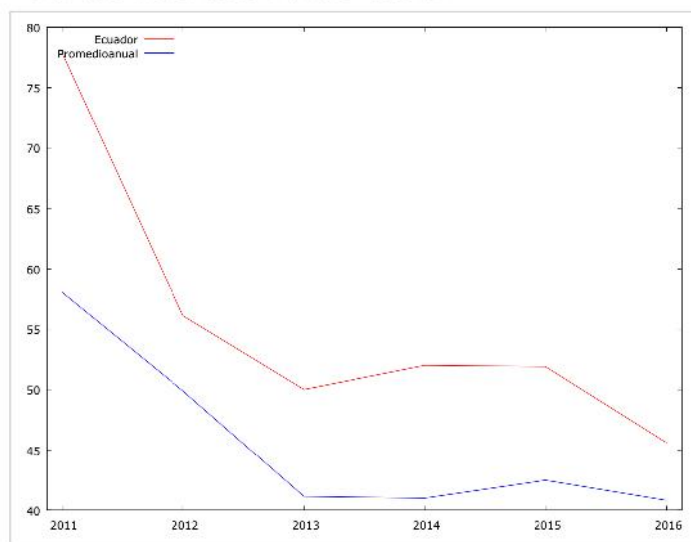
Gráfico 2. Incidentes de Malware Países de Latinoamérica.



Elaboración propia con base en Informes ESET 2012-2017.

Ecuador tiene el promedio más alto en incidentes de malware durante el periodo y comparado con el promedio anual es representativamente mas alto en cada uno de los años; lo cual no muestra un buen indicador para el país respecto a su entorno de seguridad de la información (Gráfico 3), por lo cual es necesario que Ecuador aumente su nivel de seguridad para disminuir el riesgo que representa.

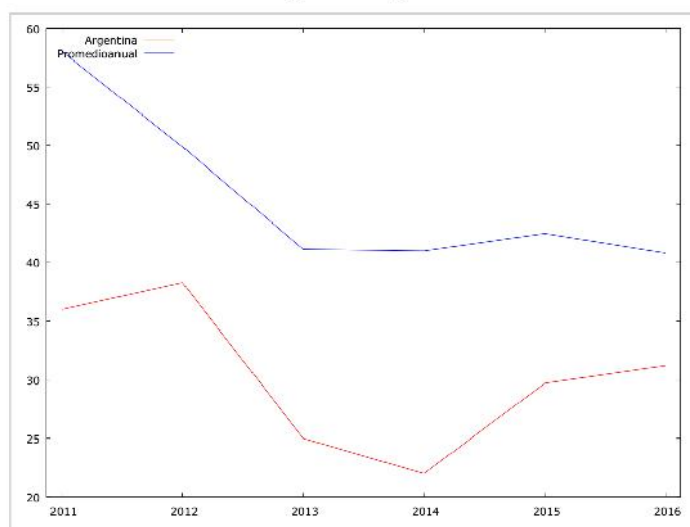
Gráfico 3. Incidentes de Malware Ecuador.



Elaboración propia con base en Informes ESET 2012-2017.

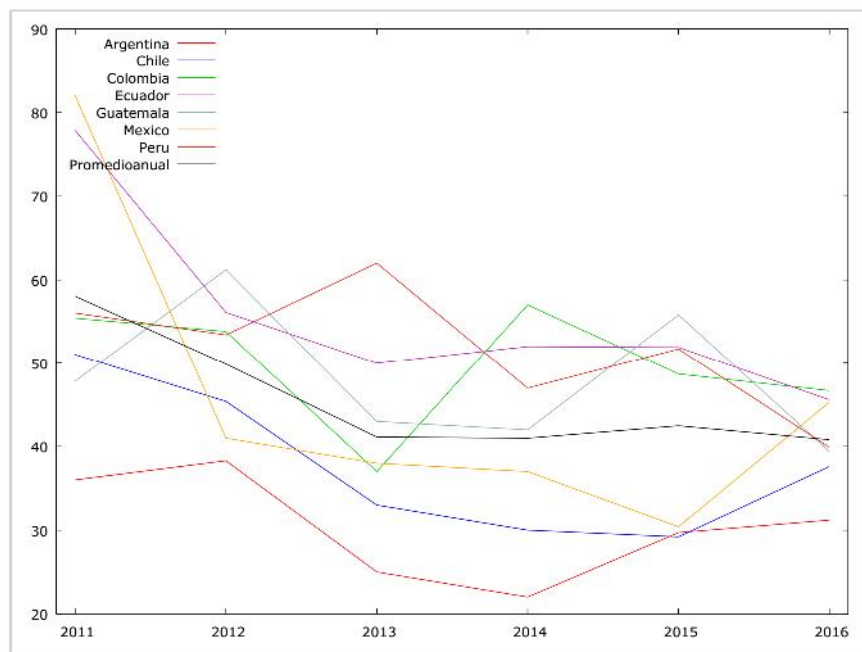
Mientras que la comparación con Argentina (Gráfico 4) que es el país con el menor promedio de incidentes nos muestra como el porcentaje es mucho menor que la media del resto, demostrando que a pesar de ser uno de los países con más uso de comunicación en línea tiene un menor porcentaje de incidentes dentro de Latinoamérica.

Gráfico 4. Incidentes de Seguridad Argentina.



Elaboración propia con base en Informes ESET 2012-2017.

Gráfico 5. Incidentes de seguridad en países de Latinoamérica



Elaboración propia con base en Informes ESET 2012-2017.

Por último, en cuanto a la situación en México existe una disminución de incidentes de gran impacto en el 2012 manteniéndose debajo de la media hasta el año 2016, donde se obtuvo un incremento porcentual. Mientras que Chile sigue la tendencia de Argentina teniendo un porcentual menor al promedio.

Conclusiones

Tras el estudio de los datos recopilados, se concluye que en el 2016 el 40% de las empresas participantes en el informe sufrió un incidente de seguridad relacionado con algún tipo de malware, lo que significa que al menos tres de cada cinco empresas en la región sufrieron por lo menos un incidente de seguridad.

Los resultados históricos del ESET Security Report, demuestran una tendencia que se mantiene con el paso de los años, lo que nos muestra que no hubo una reducción significativa, sino que, por el contrario, se mantiene un porcentaje promedio de 45% de incidentes reportados en los últimos cinco años, en las empresas Latinoamericanas.

Para mencionar como ejemplo, uno de los casos recientes en México, fueron los ataques registrados al Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), en el cual el monto robado asciende a aproximadamente 300 millones de pesos, para lo cual el gobernador de Banxico subrayó que es necesario que se siga trabajando para mejorar los estándares de seguridad e información para las instituciones financieras que utilizan el sistema. Siendo esta una gran pérdida monetaria para el sistema financiero mexicano.

América Latina tiene mucho trabajo por delante en temas de seguridad informática, en la mayoría de los países existe un grado de incidentes dentro de sus organizaciones; por lo cual es necesario, contribuir al diseño de tecnologías que sirvan para defender intereses locales y regionales; desarrollar leyes orientadas a regular sectores públicos y privados en actividades cibernéticas; trabajar en conjunto con

actividades de seguridad, su gestión y enriquecer las discusiones sobre incidentes cibernéticos y su forma de detenerlos, y con ello seguir aportando a los estudios necesarios para el desarrollo en este campo.

Es importante el esfuerzo que se está realizando, no sólo en lo que comprende a infraestructura y centros de aprendizaje a través de universidades, empresas especializadas y leyes; sino también en lo que comprende a capacitaciones de la población para concientizarla sobre esta problemática. Un ejemplo de ello son la difusión que se lleva a cabo por parte de los entes financieros que le recuerdan al público que las claves o códigos no deben compartirse y que las entidades no solicitan información a través de correos.

Finalmente, como lo indica el autor Von Solms, es importante recomendar sumar a una cultura de atención y prevención de incidentes cibernéticos y protección de datos personales, tomando en cuenta el entorno para aplicar las estrategias adecuadas. Y con ello, ayudar a mitigar los efectos de los ciberataques a los que se enfrenta Latinoamérica.

Referencias

- Abraham, S., & Chengalur-Smith, I. (2010). An overview of social engineering malware: Trends, tactics, and implications. *Technology in Society*, 32(3), 183-196.
- Acurio, S. (2016). Delitos informáticos: generalidades. Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_delitos_inform.pdf
- Ashenden, D. (2008). Information Security management: A human challenge? *Information security technical report*, 13(4), 195-201.
- ESET Security Report Latinoamérica (2018), Recuperado de: https://www.welivesecurity.com/wp-content/uploads/2018/06/ESET_security_report_LATAM2018.pdf
- ESET Security Report Latinoamérica (2017), Recuperado de: <https://www.welivesecurity.com/wp-content/uploads/2017/04/eset-security-report-2017.pdf>
- ESET Security Report Latinoamérica (2016), Recuperado de: <https://www.welivesecurity.com/wp-content/uploads/2016/04/eset-security-report-latam-2016.pdf>
- ESET Security Report Latinoamérica (2015), Recuperado de: https://www.welivesecurity.com/wp-content/uploads/2015/03/ESET_security_report_2015.pdf
- ESET Security Report Latinoamérica (2014), Recuperado de: <https://www.sites.oas.org/cyber/documents/2014%20-%20tendencias%20de%20seguridad%20cibern%C3%A9tica%20en%20am%C3%A9rica%20latina%20y%20el%20caribe.pdf>
- ESET Security Report Latinoamérica (2013), Recuperado de: https://www.welivesecurity.com/wp-content/uploads/2014/01/informe_esr13.pdf
- Espinosa, E. (2015). Hacia una estrategia nacional de ciberseguridad en México. *Revista de Administración Pública* Volumen L, 115 - 146.
- Grupo del Banco Mundial. Indicadores de desarrollo mundial. Publicaciones del Banco Mundial. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2016&locations=GW-VE&name_desc=true&start=1990&view=chart
- Hagen, J.M. and Albrechtsen, E. (2009), "Effects on employees' information security abilities by e-learning", *Information Management & Computer Security*, Vol. 17 No. 5, pp. 388-407.

- Herath, T. and Rao, H.R. (2009), "Encouraging information security behaviors in organizations: role of penalties, pressures and perceived effectiveness", *Decision Support Systems*, Vol. 47 No. 2, pp. 154-165.
- Holt, T. J., Kilger, M., Chiang, L., Yang, C. S., (2017). Exploring the correlates of individual willingness to engage in ideologically motivated cyberattacks, *Deviant Behavior*, vol. 38, no. 3, pp. 356-373.
- Hong, K. S., Chi, Y. P., Chao, L. R., & Tang, J. H. (2006). An empirical study of information security policy on information security elevation in Taiwan. *Information Management & Computer Security*, 14(2), 104-115.
- ISO/IEC 27000. (2016). Information technology–Security techniques–Information security management systems–Overview and vocabulary. Recuperado de: <https://www.iso.org/standard/66435.html>.
- Jourdan, Z. , Rainer, R.K. , Marshall, T.E. and Ford, F.N. (2010), An investigation of organizational information security risk analysis, *Journal of Service Science* , Vol. 3 No. 2, pp. 33-42
- Kaspersky (2013), "Global corporate IT security risks: 2013", Recuperado de: https://media.kaspersky.com/en/business-security/Kaspersky_Global_IT_Security_Risks_Survey_report_Eng_final.pdf
- Martino, A. A. (2012). Asecho del derecho a la privacidad en América Latina.
- Narain, S.A., Gupta, M. P., & Ojha, A. (2014). Identifying factors of "organizational information security management". *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 644-667.
- NIST Interagency Report (IR) 7298 Revision 2. (2013). Glossary of key information security terms. Recuperado de: <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2013/NIST.IR.7298r2.pdf>.
- Olmedo, J. I., & Gavilánez, F. L. (2018). Análisis de los Ciberataques Realizados en América Latina. *INNOVA Research Journal*, 3(9), 180-189.
- Piña, H. (2014). Los Delitos Informáticos previstos y sancionados en el Ordenamiento Jurídico Mexicano. *Orden Jurídico*.
- Raudales, C. M. (2018). La brecha existente en la ciberseguridad en Honduras. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología*, 6(2), 58-73.
- Shaid M. and Maarof M. A. (2014). Malware behavior image for malware variant identification, *International Symposium on Biometrics and Security Technologies (ISBAST)*, Kuala Lumpur.
- Symantec, (2014). Recuperado de: http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/other_resources/b-istr_main_report_v19_21291018.en-us.pdf
- Singh, R., Kumar, H., Singla, R. K., & Ketti, R. R. (2017). Internet attacks and intrusion detection system: A review of the literature. *Online Information Review*, 41(2), 171-184.
- Srinivas,J., Kumar D. and Kumar, N. (2019). Government regulations in cyber security: Framework, standards and recommendations, *Future Generation Computer Systems*, Volume 92,2019, Pages 178-188, ISSN 0167-739X, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X18316753>
- Taylor, S., Lloyd, V., and Rudd, C. (2011). ITIL Version 3 Service Design, *The Office of Government Commerce*.
- Von Solms R., Nader S.S., Carsten M, Tim W., (2018). *Motivation and opportunity based model to reduce information security insider threats in organisations*, *Journal of Information Security and Applica-*

tions, Volume 40, Pages 247-257, ISSN 2214-2126, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214212617302600>

- Van B. (2007). Foundations of IT Service Management based on ITIL V3, *ITIL Libr.*, vol. 1, pp. 234.
- Vormayr G., Zseby T. and Fabini J. (2017). Botnet Communication Patterns, in IEEE Communications Surveys & Tutorials, vol. 19, no. 4, pp. 2768-2796, Fourthquarter 2017. Recuperado de: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8026031&isnumber=8115327>
- Werlinger, R., Hawkey, K. and Beznosov, K. (2009), "An integrated view of human, organizational, and technological challenges of IT security management", *Information Management & Computer Security*, Vol. 17 No. 1, pp. 4-19.
- Whitman, M.E, Mattord H.J. (2009). Principles of information security (3rd ed.), *Thompson Course Technology*
- Whitworth, B., & Whitworth, E. (2014). Spam and the social-technical gap. *Computer*, 37(10), 38-45, pp. 238-243. Recuperado de: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7013128&isnumber=7013076>

LOS MODELOS DE EMPRENDIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS: FASES Y ETAPAS DEL CICLO DEL DESARROLLO INNOVADOR EN MICRO SECTORES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Alfredo Álvarez Padilla / hifrod@gmail.com



Resumen

Los modelos de emprendimiento son la base para comprender las trayectorias de conocimiento a través de la pertinencia empírica y científica de explicar la C+T como un sistema de conocimiento y una secuencia de procesos de innovación. ¿Cómo se desarrollan los nuevos nichos de conocimiento o microsectores a través de una gestión de conocimiento especializado basado en C + T? ¿Podemos traspasar estos modelos a la pequeña y mediana empresa?

Palabras clave: Modelos de emprendimiento, gestión del conocimiento, proceso de innovación.

1. Planteamientos Iniciales sobre los Modelos de Emprendimiento

El objetivo del trabajo es crear conciencia sobre la importancia de la cultura económica y administrativa mediante el concepto integrador de emprendizaje entendido como la capacidad de conocimiento generado en unidades de investigación a través de un proceso creativo, innovativo y colaborativo en un entorno dinámico con base en el aprendizaje colectivo a nivel organizacional. Son varios los niveles de estudio de este proceso micro y meso en una entidad productiva o creativa y cuyos resultados pueden analizarse secuencialmente, a nivel macro entre empresas medianas y grandes.

El emprendimiento en las empresas de base tecnológica no es nuevo en este proceso que busca la innovación y la creación de capacidades tecnológicas, Parto de lo planteado en el libro “Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas” (Corona:1997), por un grupo de especialistas en vinculación Universidad-empresa-gobierno y la colaboración de agentes económicos. Sin embargo, ni la infraestructura institucional ni los apoyos a las Pymes ahí descritos tuvieron un eco generacional para reconocer que aún hoy, a veinte años del inicio del nuevo milenio, la consolidación de una cultura tecnológica basada en la ciencia y la incorporación de procesos de innovación en la forma de emprender, no llegaron para incorporarse como hábitos de la cultura del emprendimiento en las pequeñas empresas en México en el neoliberalismo.

De hecho, una revisión de textos académicos sobre gestión del conocimiento desde principios del milenio muestra que la literatura sobre emprendimiento ha estado vinculada a procesos de innovación en amplio espectro ante la incomprensión de la naturaleza del emprendimiento y sus posibilidades como redes de colaboración. Esto es, la innovación empresarial seguía siendo asunto de medianas y grandes empresas y no llegó a profesionalizarse en las micro- pymes desde que a finales del siglo pasado la economía neoliberal impulsaba un nuevo paradigma económico de la libre empresa, pero lejana a

incorporarse de manera sistémica a la actividad creativa de emprendedores en un sinnúmero de segmentos de conocimiento que esperaban desarrollarse.

El proceso de creación de capacidades de conocimiento como las tecnológicas requieren de generar estructuras endógenas de emprendimiento para lograr aterrizar estos segmentos de conocimiento especializados, en un engranaje secuencial de valor a nivel de la colectividad de conocimiento que incida en el interés y el trabajo de la comunidad científica y cultural, para así generar sinergias en procesos creativos e innovativos, hasta consolidar el desarrollo de capacidades y creación de empresas (Arnal:2003). Esto es posible por un ciclo y desenvolvimiento de etapas de formación e inserción de conocimiento especializado, cuidando la gestión del conocimiento altamente especializada para consolidar los logros que empaten con los de la demanda nacional e internacional de la cadenas de valor productivas y cambiantes.

Son muchos los micro sectores que se pueden concebir y construir en modelos de emprendimiento dentro de colectividades de conocimiento, sobre todo en la Era de la especialización digital y de los nuevos servicios basados en tecnologías de información, los cuales enriquecen los segmentos científicos pero sin duda también complejizan la creación de nuevos segmentos emergentes de emprendimiento o “núcleos de economía digital” (Ruiz Durán:2004).

Las preguntas de investigación para que esto suceda serían: ¿Cómo debe ser analizado este proceso de innovación desde una gestión de conocimiento con base en la construcción de modelos de emprendimiento? ¿Cómo se potencia este proceso para la creación de pequeñas y medianas empresas? ¿Hay forma de detectar nichos o segmentos de conocimiento desde modelos de emprendimiento que hagan visualizar la emergencia de combinaciones de conocimiento especializado que detonen procesos de innovación?

El presente trabajo sólo busca explorar a través de modelos de experimentación cómo se puede avanzar en el diagnóstico y detección de estas capacidades especializadas en los ámbitos organizativos de las micro-Pymes. La interacción entre agentes colectivos y actores individuales es una condición para la construcción de modelos internos de emprendimiento necesarios para la construcción de ulteriores sistemas de conocimiento que se transformen en cadenas creativas y globales (Álvarez:2010).

La especialización creativa hace posible que se potencien las colectividades de conocimiento agrupadas en buena medida en comunidades científicas o diásporas colectivas de conocimiento que en un entorno de mercado pueden canalizar el desarrollo de sus capacidades de conocimiento y competencias a través de procesos de innovación, pero también pueden asentarse en procesos creativos que den mejora de procesos y de productos en sus propias unidades creativas de trabajo, influyendo así en la creación de nuevo conocimiento con nuevas “combinaciones de conocimiento” (Klein: 2003:28). Al interior de una organización son las mejoras de procesos en micro sectores como pueden ser registrados en bitácoras de mejoras de insumo (información o servicio) y pueden ser parte de una estrategia de gestión creadora del sistema rector de conocimiento.

2. Construcción y Funcionamiento de Modelos Colectivos de Emprendimiento y Modelos Colaborativos de Emprendizaje

2.1 La Visión Evolucionista de la Empresa

A nivel de análisis de la complejidad y la teoría de sistemas, he planteado en algunos otros trabajos de investigación (Álvarez:2010) la importancia de los sistemas de conocimiento en el “proceso económico” y los “mecanismos de adaptación” que implican el estudio a nivel cognitivo de las variables de

competencia y capacidades individuales y su operacionalización como base para el construcción de modelos internos de emprendimiento y por ende de capacidades de conocimiento vinculadas al “capital de emprendizaje” (Bueno:2003). Esta fase de conocimiento se hace a través de un aprendizaje colectivo en la empresa o ámbito de trabajo y se desarrolla a través de creación de micro-segmentos o micro sectores de conocimiento.

Las organizaciones pueden considerarse como sistemas vivos que evolucionan, ya que “hay cambios en el entorno que vuelven impredecible competir con asunciones del pasado” (Arbonies:2007). De hecho, la propuesta para las empresas es desarrollar proyectos colectivos como base a través de la “variación, selección y retención o anticipación” (Gore: 2012), como una acción colectiva que logren en espiral interacciones con redes internas o externas de conocimiento especializado. A nivel de la gestión del sistema de conocimiento la identificación de meta factores agrupados preexistentes, tales como competencias clave o (Rychen:2004), es una condición para la construcción de modelos de emprendimiento. ¿En qué consisten? ¿Cómo los podemos identificar y medir su impacto? Se caracterizan en términos shumpeterianos por ser evolutivos y cambiantes en el tiempo y dinámicos en su estructura vinculante a través de la recombinación de nuevo conocimiento especializado, es decir son procesos creativos producto de la intuición estratégica (Duggan: 2009), ¿Para la innovación?, eso es el reto de la organización y del sistema de conocimiento que emerge y evoluciona.

Para que los modelos de emprendimiento evolucionen como un sistema de conocimiento hay mecanismos de adaptación al proceso productivo por medio del cual un actor-agente se amolda a su entorno científico-tecnológico (Holland, 2004). A mayor valorización del conocimiento en el mercado del talento mayor adaptación del actor-agente al entorno complejo. El actor-agente siempre mueve “su acción y decisión” en el intento de adaptarse a las condiciones del entorno de cambio. De forma que hay una racionalidad limitada de Simon (2003: 102-104) por parte del actor- agente que limita su desarrollo, alcance e impacto en el entorno productivo. La adaptación es en este sentido, el proceso que surge a partir de la toma de decisiones imperfecta de agentes económicos y la acción racional limitada de actores líderes circunscritos a una economía basada en el conocimiento, es decir de “talento organizados de manera colaborativa” (Arbonies:2007:90).

Un objetivo central de este trabajo consiste en mostrar el funcionamiento de un sistema de conocimiento conformado por la evolución de modelos de emprendimiento, que por su estructura, implican mecanismos de adaptación del actor-agente y las propiedades emergentes que surgen de él a través del método de “trayectorias de conocimiento”, como metodología de análisis de los procesos económicos e innovativos. Es entonces previsible que la tecnología no sea un factor dado en el análisis de modelos evolutivos y como procesos de innovación dependerá del uso de factores del entorno en la acción deliberativa del actor-agente económico, en cuanto a sus logros como modelo colaborativo de emprendizaje, que dependerán de su capacidad de emprender o de su capacidad de innovar en un entorno complejo.

2.2 Actores y Agentes Económicos de los Modelos de Emprendimiento

¿Quiénes son los actores y agentes económicos protagonistas de este sistema de conocimiento capaz de auto-organizarse en el mediano y largo plazos? Se trata de actores líderes o talentos económicos en una estructura organizada para la creación de conocimiento en C+T. Estos actores científicos se sitúan en segmentos de conocimiento especializados o microsectores para crear una oferta de capacidades robusta en colaboración con los agentes económicos institucionales y empresariales a través de una gestión de conocimiento eficaz orientada a la construcción y secuenciación de modelos de emprendimiento. La

construcción de modelos internos de emprendimiento y su gestión son fundamentales en el funcionamiento en los sistemas de conocimiento que son instrumentos de diagnóstico para cualquier ámbito de trabajo a partir de su origen científico o por su funcionamiento empresarial como micro-Pyme.

2.3 Las condiciones del modelo de emprendimiento basado en el desarrollo del conocimiento y del talento

Los modelos de emprendimiento se basan en el desarrollo de competencias y capacidades en el entorno científico y tecnológico y están condicionados por:

- a) Un proceso de creación de conocimiento especializado cuya base social es la abundancia natural de talento individual en la economía.
- b) Recursos presupuestales pactados entre agentes para el arranque de la especialización creativa.
- c) Sistema de incentivos basado en el mecanismo de variación creativa que promueva un mercado de consumo especializado de productos diferenciados y servicios específicos valorizados en la economía.
- d) Mecanismos de selección de conocimiento entre agentes institucionales y empresariales que son instrumentos de regulación tanto de la inversión en capacidades científicas y tecnológicas como de la calificación y evaluación del consumo de nuevas competencias e) la existencia de un super sistema de conocimiento “ciencia, tecnología, mercado” (Bunge:2002:153) donde el mercado proviene de la emergencia de nueva actividad económica reflejada en nuevas funciones de oferta de conocimiento y aprendizaje colaborativo (emprendizaje) en redes científicas y tecnológicas.

2.4 Funcionalidad, operacionalización y resultados del sistema de conocimiento

Lo que mueve al talento individual y colectivo son primeramente las condiciones endógenas y luego exógenas o emergentes del entorno y de cómo se aprende colectivamente respectivamente y en este sentido, parte de un modelo cognitivo de aprendizaje que está restringido, como se ha dicho, en una “racionalidad limitada” (Simon:2003) e infranqueable para emprender e innovar a nivel empresarial del llamado “macro sistema ciencia- tecnología-mercado”.

El sistema de conocimiento se basa en dos grandes etapas de emprendimiento: a) una de asimilación de información estratégica y arranque del proceso procreación de conocimiento movida por la demanda de mercado hasta llegar a un proceso de especialización creativa donde el conocimiento organizacional se convierte incluso en servicio de mercado competitivo b) la variación productiva de nuevos insumos, productos y procesos atrae gran interés y atención de inversores como agentes económicos diversos. Aquí termina la fase del modelo de emprendimiento endógeno o bien c) se da una nueva selección de conocimiento enfocada a bienes y servicios especializados y tecnológicos impulsada por la innovatidad y la oferta empresarial del conocimiento (modelo exógeno de emprendimiento o modelo colaborativo de emprendizaje).

Los agentes económicos involucrados en la producción, distribución y consumo de bienes e insumos basados en conocimiento especializado son propulsores de modelos de creación conocimiento en la Triada Universidad-Empresa-Gobierno incluyendo a nivel micro a las familias como una institución determinante que da certidumbre a la inversión en la primera etapa de condicionantes del desarrollo del talento en la sociedad a través del apoyo de la formación de recursos humanos.

El sistema económico basado en modelos de emprendimiento comprende en ciclo evolutivo donde las trayectorias colectivas se desarrollan a nivel de la sociedad ya que la generación de nueva actividad económica se retroalimenta del modelo endógeno que proporciona aportes creativos al sistema de innovación, esperando se consoliden comunidades de práctica (Arbonnies:Ibid) de conocimiento interaccional dentro de espacios locales, regionales y globales. Como dice Bunge, no importa solo “el ingenio científico y tecnológico” como recompensa individual sino también “la generación social de bienestar y riqueza adyacente”.

3. Método de gestión de conocimiento para la identificación de factores del emprendimiento

Si partimos del estudio de la Trayectoria colectiva de conocimiento por ejemplo del caso de una colectividad de Forjadores de la Ciencia de la UNAM (CIC: 2003) podemos identificar las variables fundamentales que motivaron en actitud y aptitud las trayectorias profesionales de estos talentos científicos. Mucho de los logros creativos pueden ser registrados por el gestor del conocimiento en datos e información sobre del trabajo de investigación y detectar los tipos de vinculación científica y tecnológica en los procesos que generan y cuáles son los agentes económicos involucrados en el contexto de estos investigadores y académicos, hasta incluso exponer qué ha pasado con sus aportes como colectividad científica en la actualidad. Resulta importante contar con un método experimental para conocer las características desde el ámbito científico y tecnológico del conocimiento generado y sus más destacados aportes innovativos, su impacto local, nacional y global no sólo dentro de sus disciplinas científicas sino detectar las áreas de oportunidad que emergen de la construcción del modelo y el conocimiento interdisciplinario que nace del proceso de creación de conocimiento especializado. ¿Se vinculan los modelos de emprendimiento con la resolución de problemas del contexto económico? ¿Los modelos de emprendimiento en alguna de sus etapas logran dar cierta luz en el mediano plazo a los procesos innovativos y creativos en áreas específicas del conocimiento inter y multidisciplinario? Me parece que sí, como parte de la gestión colectiva del conocimiento, dando respuestas a los dilemas creativos del proceso de innovación.

Cabe mencionar que la ventaja de contar con autobiografías de los forjadores de la ciencia como método etno-metodológico radica en que se analizan trayectorias de conocimiento ya consolidadas. La perspectiva de “curso de vida” (Gutiérrez y Valladares: 2006), permite ir identificando la secuencia de los emprendimientos creativos en cada una de las etapas y fases del desarrollo del talento individual, en ciclos cortos del desarrollo del talento que van de 7 a 11 años para cada fase (de la formación a inserción; inserción al desarrollo y desarrollo a consolidación) y uno largo como trayectoria colectiva para analizar los mecanismos y factores detonantes del sistema de conocimiento como trayectoria colectiva en un área especializada.

Las transiciones entre cada una de las fases nos dan una trayectoria evolutiva, esto es, la secuencia o avances y retrocesos en el proceso creativo que llevan a fugas internas de conocimiento, reflejados en subempleo o sobrecapacidades. En tanto que, si hiciéramos un corte transversal de los meta factores nos daría en el continuo proceso de ensayo de “prueba y error”, tanto de transformación de segmentos del conocimiento empírico en práctico, como de variaciones del empirismo científico dentro del pragmatismo empresarial de largo plazo.

Asimismo, la utilización de meta factores como instrucciones o variables cualitativas objetivas y subjetivas para el desarrollo del talento, nos ubica en un ciclo temporal de aportes creativos e innovativos, en este caso de una colectividad de forjadores en sus trayectorias de conocimiento en el ámbito

científico y tecnológico. A nivel colectivo, implica conjuntar un grupo representativo de trayectorias individuales por áreas de conocimiento especializado y conocer la secuencia evolutiva a través de los mecanismos de selección de conocimiento de apropiación y apropiabilidad de una trayectoria colectiva, en un proceso de adaptación del actor-agente al entorno productivo de conocimiento con implicaciones en la emergencia (débil o fuerte) de nueva actividad económica en C+T.

4. Fases y Etapas del Proceso Creativo e Innovativo en Micro sectores de Ciencia y Tecnología

4.1 El Estudio del Sistema de Conocimiento

Tomemos como muestra 28 talentos forjadores esenciales en la historia del desarrollo científico mexicano que sigue de una selección que hice del libro citado de la Coordinación de la Ciencia en la UNAM. Se estudió el sistema de conocimiento de la colectividad de estudio en áreas específicas de las Ciencias (Física, Matemáticas, Biología, Medicina, Geografía, Geología y Química). Una colectividad no tiene necesariamente una conexión como red de conocimiento pero puede ser analizada como sistema de conocimiento, por su creación de micro sectores de conocimiento, lo que le da bastante flexibilidad al diagnóstico de las capacidades creadas en el modelo de emprendimiento por cada disciplina, aunque puede analizarse la colectividad por sus lazos de vinculación con otras redes de conocimiento y encontrar los patrones de aprendizaje colaborativo que surgen del proceso creativo e innovativo en su contexto y entorno productivo. El contexto histórico en la identificación de fases creativas de la colectividad, resulta importante ya que identificaremos cómo se van construyendo las trayectorias colectivas de conocimiento a través formas de emprendimiento en sus diversas fases y etapas.

4.2 Las Etapas del Sistema de Conocimiento según el Método de Trayectoria de Conocimiento

De tal manera que la primera etapa de análisis del método de trayectorias de conocimiento analiza los factores endógenos del desarrollo del talento del sistema de conocimiento de los Forjadores de la Ciencia, mientras que la segunda, los factores exógenos que los llevaron a emprender e innovar. Este proceso da cuenta de un proceso evolutivo generador de flujos de información estratégica y conocimiento especializado entre actores-agentes que se replica como propiedad multiplicadora de incentivos del entorno.

El desarrollo del Talento comprende dos etapas de trayectoria de conocimiento, una como subsistema de desarrollo endógeno que va de la formación a la inserción del talento individual en el mercado de trabajo o (subsistema1) y otra etapa de desarrollo exógeno, de desarrollo y consolidación como capacidades del entorno (subsistema2).

En la etapa 1, fase 1 los mecanismos de adaptación endógena se realizan a través de la generación de competencias de la vida o genéricas¹, básicas y técnicas, aplicadas al mercado de trabajo o de conocimiento especializado (competencias laborales).

En la etapa 2, los mecanismos de adaptación exógena se refieren a la capacidad del entorno de desarrollar eficientemente rutinas organizacionales dirigidas a crear, innovar y emprender nuevos negocios incluso en circuitos globales de talentos a partir de los emprendimientos científicos, tecnológicos y empresariales en redes colaborativas de talentos económicos (desarrollo de capacidades científico-tecnológicas-empresariales).

1. Las competencias de la vida se basan en la creatividad, el ímpetu o valor y en lo que algunos casos han llamado competencias emocionales (Rychen:33,43), en el sentido que incluyen grupos de componentes cognitivos, emocionales, motivacionales, sociales y de conducta y en este sentido son "aprensibles" ..

Como se ve en los cuadros 1 a 4, el nivel de análisis de la complejidad se basa en un “proceso económico de adaptación”, segmentado en varios niveles históricos de emprendimiento, que va consolidando el desarrollo de competencias y capacidades a lo largo de una trayectoria de conocimiento. Estos segmentos son potencialmente micro sectores de conocimiento, pero de ellos se debe tener registro y seguimiento a lo largo de la gestión del conocimiento de la empresa en cuestión.

Los meta factores del sistema de conocimiento se agrupan en los cuatro modelos internos de emprendimiento. Los tipos de emprendimiento del binomio actor-agente se caracterizan por ser evolutivos, cambiantes en el tiempo y dinámicos en su estructura organizativa². Cada actor-agente tiene un modelo interno que se rige por “instrucciones o condiciones previas” que determinan el comportamiento posterior del actor-agente al vincularse con las instrucciones del ciclo de construcción de conocimiento a medida que se complejiza el conocimiento generado y el número y tipo de agentes involucrados vinculados a los diversos procesos de innovación. De tal manera, que cada ciclo cumplido del desarrollo del talento es vinculante al siguiente modelo interno y así sucesivamente en cada subsistema donde se articulan al final con fases más complejas de la trayectoria colectiva, del pasado al futuro, a través del diagnóstico de la trayectoria presente podemos detectar las condiciones del modelo de emprendimiento hacia el emprendizaje colaborativo y macroeconómico.

4.3 Tipos de modelo de emprendimiento en la operacionalización del sistema de conocimiento

El primer modelo de emprendimiento tiene que ver la formación y la capacidad como talento colectivo para desenvolver sus competencias naturales como emprendedor o entrepreneur³ para anticiparse y enfrentar las condiciones adversas del entorno. Para ello tiene como aliados a agentes institucionales involucrados en la producción de conocimiento.

El segundo modelo interno del Talento es la función de intrapreneur, que tiene que ver con el desarrollo de competencias laborales como “aprender a emprender” en el ámbito de trabajo especializado; habilidades a nivel de trabajo grupal, aptitudes técnicas y operativas a nivel administrativo o funcionalmente como trabajador medio de cuello azul, semi-directivo; El tercer modelo interno del Talento como interpreneur tiene que ver con la capacidad a emprendedor científicamente en vinculación con agentes inter-entidades o interempresariales (entre empresas) tanto a nivel institucional como empresarial en sectores y redes innovativas; y el cuarto modelo del talento en camino al emprendizaje enfatiza la función de empresario o empleador tecnológico como extrapreneur o bien creador de nuevos nichos de conocimiento a nivel empresarial de impacto nacional e internacional⁴.

2. Aquí se toman cinco tipos de metafactores para cada modelo que siguen una secuencia de lo individual a lo colectivo en cuanto a sus aspiraciones como talento individual (Álvarez:2010). El concepto de emprendedor a partir de aquí tiene que ver con las habilidades y competencias genéricas de un individuo para crear conocimiento especializado (para insumo, utilidad, o innovación).

3. El concepto de emprendedor a partir de aquí tiene que ver con las habilidades y competencias genéricas de un individuo para crear conocimiento especializado (para insumo, utilidad, o innovación).

4. Los modelos de emprendimiento en sus fases de entrepreneur, interpreneur, intrapreneur y extrapreneur enfatizan la idea de un sistema de modelos internos y su importancia en la secuencia evolutiva del sistema colectivo de conocimiento a través del estudio del aprendizaje colaborativo que se genera en las trayectorias colectivas de conocimiento.

5. Esquemas para la identificación y diagnóstico de capacidades de conocimiento: el caso de la colectividad de forjadores de la ciencia de la UNAM

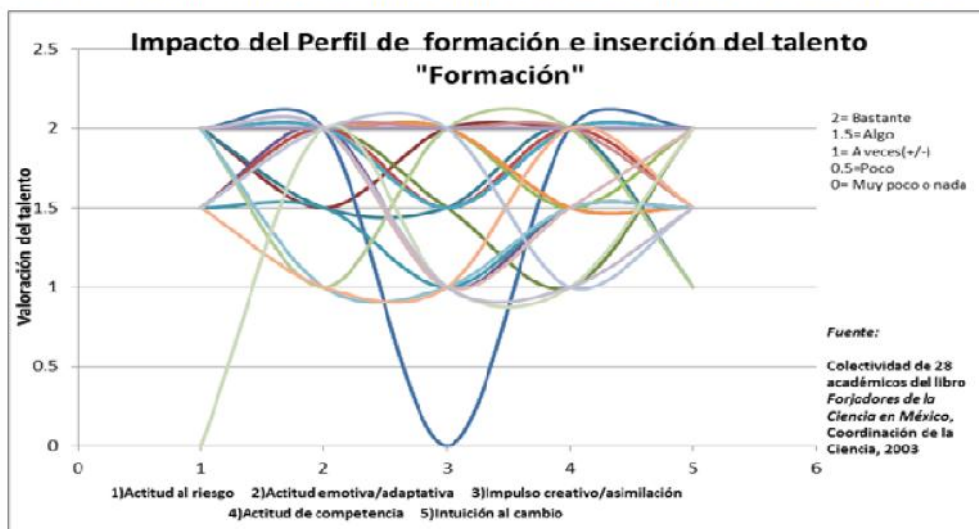
Cuadro 1

MODELO BÁSICO DE EMPRENDIMIENTO Fase 1
ETAPA 1 Actor-Agente en el Arranque Emprendedor: Factores
Endógenos en la Formación del Talento

Subsistema de Desarrollo Endógeno: Meta factores de Formación en el Desarrollo del Talento (Fase 1)	
1.	Actitud individual al riesgo en entornos estables
2.	Actitud emotiva al aprendizaje en entornos cambiantes
3.	Actitud a la creatividad en entornos dinámicos
4.	Actitud de competencia para mejorar en entornos inciertos
5.	Actitud a asumir nuevas oportunidades en entornos de mercado

Etapa 1, fase 1

Fase Inicial de emprendimiento (como entrepreneur). Transiciones en la etapa de formación a la de inserción laboral de Forjadores de la Ciencia



En la primera fase del ciclo del talento el individuo inicia su trayectoria de vida como emprendedor simple a través del ímpetu o actitud emprendedora y aversión al riesgo, que se convierten en activos claves básicos para adquirir competencias básicas en el entorno a través del aprendizaje, la apuesta por la creatividad y asumir nuevos retos y oportunidades en el mercado de trabajo. Se trata de activos importantes que van dando las herramientas necesarias para emprender en un entorno productivo y cambiante para adquirir experiencia y conocimiento especializado. Aquí los factores son subjetivos y de carácter formativo y compete su impulso a una fase de inversión y consumo de recursos humanos y físicos por parte de los agentes económicos institucionales, como lo es la familia, los agentes que apoyan a la educación media-básica y superior, y el gobierno como parte del presupuesto destinado a la educación.

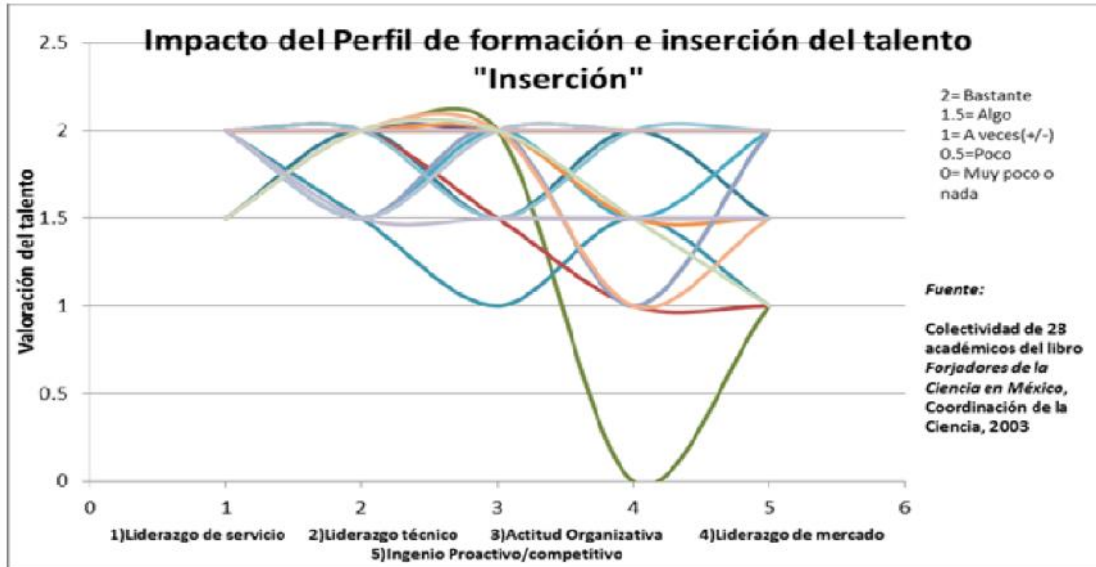
Por lo general, hablamos de un ciclo largo donde la espiral del valor es larga en cuanto al proceso de desarrollo del talento, que puede ser de hasta 11 años de formación media y superior hasta su inserción en el mercado de trabajo. Sin embargo, como se verá en otras fases posteriores esta situación variará según la época y contexto del desarrollo del talento y del tipo de sistema de conocimiento.

Cuadro 2
Modelo de Emprendimiento Básico Fase 2
Etapas 1 Factores Endógenos del Actor-Agente en la Inserción al Mercado
de Trabajo Especializado

Subsistema de Desarrollo Endógeno: Meta factores de Inserción en el Desarrollo del Talento (Fase 2)
1. Aptitud para adoptar habilidades y generar herramientas de acuerdo a la asimilación de conocimiento técnico
2. Aptitud de adaptarse e insertarse en un campo de especialización profesional.
3. Aptitud grupal para generar estrategias de organización
4. Aptitud para vender el conocimiento generado en un campo de especialización institucional
5. Aptitud colectiva para generar nuevos nichos de servicios de acuerdo a las oportunidades

Etapa 1, fase 2

Fase intermedia de emprendimiento (Intrapreneur). De la inserción en el mercado de conocimiento al desarrollo de capacidades técnico-científicas



Cuadro 3

MODELO DE EMPRENDIMIENTO COMPLEJO Fase 1

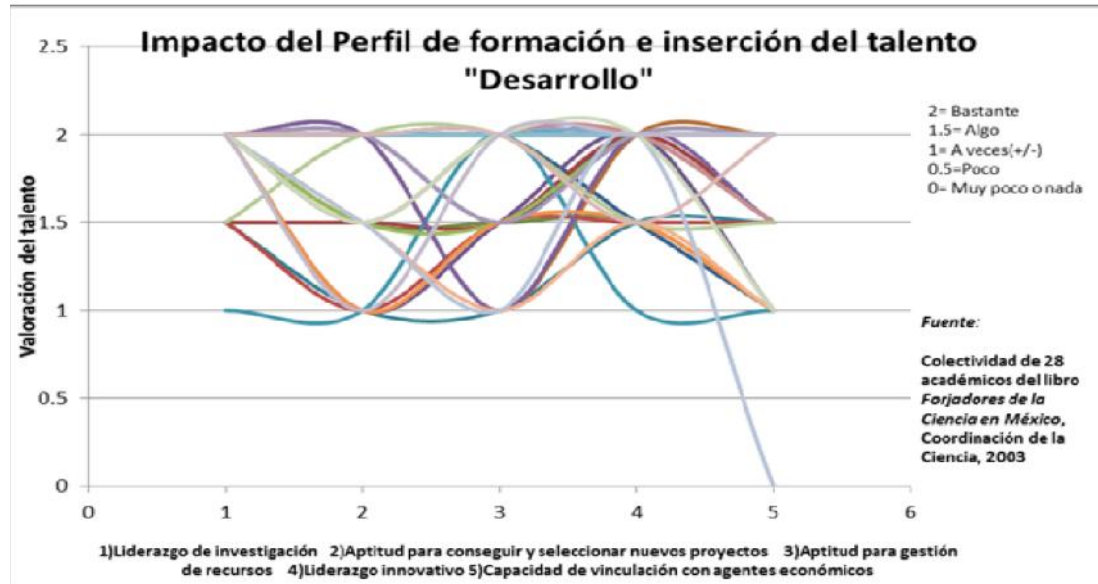
Etapa 2 Factores Exógenos del Actor- Agente en el Mercado del Conocimiento Científico a La Fase de Innovación

Subsistema de Desarrollo Endógeno: Meta factores de Desarrollo del Talento (Fase 1)	
1.	Liderazgo de investigación básica y experimental
2.	Liderazgo para investigación aplicada en nuevos proyectos
3.	Liderazgo para gestión institucional de recursos físicos y materiales
4.	Liderazgo para generación de conocimiento interinstitucional para la comercialización
5.	Liderazgo innovativo para consolidación vínculos científicos y tecnológicos con agentes empresariales

Subsistema del Desarrollo Exógeno

Etapa 2, fase 1

**Fase avanzada de emprendimiento: de la transición técnica a la científica
tecnológica en el Mercado del Talento**



Cuadro 4

Modelo de Emprendimiento Complejo Fase 2

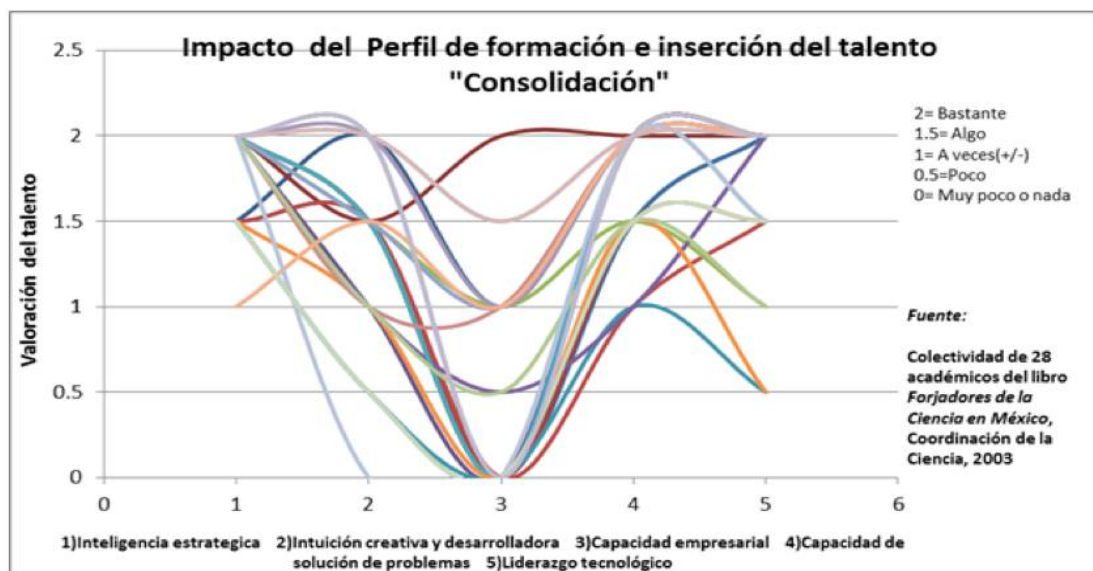
**Etapa 2 Factores Exógenos del Actor- Agente en el Mercado del Talento
en La Fase de Desarrollo Tecnológico**

Subsistema de Desarrollo Exógeno: Meta factores de Consolidación del Talento (Fase 2)
1. Capacidad para sacar ventaja del manejo y manipulación de información estratégica del entorno de especialización creativa
2. Capacidad para apoyar y desarrollar el potencial creativo e innovativo del talento en el entorno institucional
3. Capacidad para gestionar y empresarializar a nivel intrainstitucional el conocimiento organizativo en un entorno creativo
4. Capacidad para la tomar decisiones y solucionar problemas complejos en tiempo y forma a nivel interinstitucional
5. Capacidad de generación de nuevos empleos y nichos tecnológicos de acuerdo a nuevos retos de emprendizaje interinstitucional

Subsistema de Desarrollo Exógeno del Talento

Etapas 2, Fase 2

Fase de consolidación como Entrepreneur en la Consolidación de capacidades científico-tecnológicas en el Mercado de Talento



VI. Consideraciones finales a manera de epílogo

- Gracias al análisis de los modelos de emprendimiento en sus fases básica y compleja y de las etapas para identificar variables y factores evolutivos de las trayectorias de conocimiento podemos percatarnos de la importancia del aprendizaje colectivo para las diversas colectividades de conocimiento.
- La concepción de modelos de emprendimiento visto desde la óptica de los procesos creativos e innovativos, cambia radicalmente el concepto tradicional de emprendedor o entrepreneur, ya que bajo el paradigma de los sistemas complejos en C+T el estudio de las trayectorias colectivas de conocimiento implica dar al concepto de emprendedor una nueva funcionalidad en el proceso evolutivo, reconociendo las transiciones creativas desde su etapa formativa y de inserción y no sólo desde su etapa desarrolladora como innovador o empresario.
- La potenciación de competencias y capacidades de conocimiento, que si bien limitados en tiempo y forma, genera un sistema dinámico de conocimiento basado en la especialización y diversidad creativa e innovativa, si se adapta y se acoplan los factores endógenos del entorno productivo y potencialmente innovativo en la valorización como aprendizaje colaborativo.
- En este sentido, la sinergia emergente de ciclos de emprendimiento son una base para la concepción de la gestión de “empresas creativas” (Ponti:2001) donde son gestionadas también como empresas “inteligentemente creativas” (Valderarma:2012).y su aplicabilidad sobre todo a la micro y pequeña empresa.
- Quizá la paradoja de la innovación (Dávila y Epstein2015) provenga del reto mismo de iden-

tificar esos micro sectores de conocimiento y potenciar lo que Chris Anderson (2006) (2013) comentan en su libro *La economía Long Trail*, que se desarrollen organizaciones más abiertas, libres y flexibles, menos dependientes de la tecnología y más de la forma de organizar la especialización, desarrollando capacidades endógenas, desde la base emprendedora básica cognitiva hasta el descubrimiento de nichos de conocimiento y de mercado que generen nuevas sinergias creativas basadas en el conocimiento científico y tecnológico.

- Los modelos de emprendimiento se basan en el enfoque de la sociedad de aprendizaje donde el conocimiento es apropiado por muchos, pero debe ser decantado en la organización y replicado en unidades de investigación y desarrollo.
- Gracias también a la función natural que desempeñan los actores-agentes en el proceso de creación de conocimiento especializado, la actividad innovativa resurge como resultado necesario de la especialización emergente; de ahí la importancia de contar con mejores incentivos para su consolidación en entornos cambiantes e inciertos.
- Hace falta ser explícitos en la construcción de modelos de emprendimiento con parte de la gestión de conocimiento para la innovación. Es imprescindible hacerlo como parte de la cultura tecnológica de las entidades y empresas, en beneficio del desarrollo económico del país, pero enfatizando la construcción de bases endógenas sólidas que logren ser exitosamente impulsadas y potenciadas como modelos de emprendizaje.
- Los mecanismos de adaptación delineados en el modelo evolutivo para emprender e innovar así como las propiedades del sistema adaptable de conocimiento garantizan el éxito de las trayectorias colectivas de conocimiento, como sucedió en su contexto con los Forjadores de la ciencia en la UNAM, quienes fueron beneficiados de un entorno científico favorable para la producción de conocimiento en los años 40-60.
- Aún hace falta desarrollar sistemas de conocimiento en la UNAM y otras entidades universitarias enfocada a la C+T que identifiquen y practiquen gestión para la creatividad y la innovación a fin de hacer resonancia a la potencialización de micro sectores de conocimiento inter multi y transdisciplinario para generar círculos virtuosos de conocimiento y procesos de innovación.

El nuevo milenio exige condiciones del entorno cada vez más dinámicas y flexibles para lograr modelos de emprendimiento verdaderamente innovativos. La perspectiva exógena del emprendimiento no debe ser ajena a “innovar en el sentido social” (Imef: 2016) y debe empatar con la óptica de la teoría del riesgo del empresario donde se debe revertir la falta de emprendedores científicos con un sistema de incentivos proclive a su incursión como líderes científicos y sociales en un entorno de emprendizaje diversificado que dirija a los jóvenes a la creación de empresas sociales y sustentables en todo el proceso de gestión de conocimiento en las organizaciones con alcance local y global.

En las Pymes continúa vivo “el mito de emprendedor” (Gerber:1997). Vemos que por desconocer o ignorar la existencia de métodos para emprender y de la importancia de su impulso y gestión adecuada, en la transición de los modelos básico al los modelos complejos de emprendimiento, los recursos físicos y económicos de las entidades no despliegan su potencial a tiempo ni se detonan los factores nodales para generar nuevos alicientes y mercados emergentes para la creación de conocimiento enfocado a la innovación y emprendizaje, fomentando las redes de colaboración y auto organización en nichos de conocimientos locales y regionales.

Si se siguieran los patrones de los modelos de emprendimiento aquí descritos en nuestra entidades

y organizaciones se constituirían en una mejor guía de la gestión de nuestras micro pequeñas y medianas empresas, en sinergia con los retos actuales del contexto científico y tecnológico de la era digital.

Bibliografía

- Aboites Jaime y G. Dutrenit (Coords), (2003) *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, UAM, Miguel Ángel Porrúa, 549 pp.
- Álvarez Padilla, Alfredo (2010). “La vinculación actor-agente en la sociedad del conocimiento: lo colectivo visto desde la racionalidad adaptativa y cognitiva individual en trayectorias especializadas”, en cartel del Libro de Resúmenes, 1er. Congreso Mexicano de Ciencias de la Complejidad, c3.fisica.unam.mx, p. 14.
- Anderson Chris (2013). *Makers: la nueva revolución industrial*, 349 pp.
- Anderson Chris (2016). *La economía Long Trail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Tendencia editores, 318pp
- Arbonies Ortiz, Ángel (2007). *Innovación o evolución: Metáfora evolutiva de empresa*, Ed. 153pp
- Arnal José Carlos (Coord) (2003). *Creación de empresas: Los mejores textos*, Ariel, España, 365pp
- Bermejo Manuel e Ignacio de la Vega (2003). *Crea tu propia empresa: estrategia para su puesta en marcha y supervivencia*. McGrawHill, Instituto de la Empresa, 185pp.
- Brown, Ericka (2006). *Lecciones de negocios de los directores de las grandes empresas tecnológicas*, Panorama editorial, McGraw Hill, 171pp.
- Bueno Eduardo (2003). Emprender en la Sociedad del conocimiento: El capital de emprendizaje como dinamizador del capital intelectual, en Arnal (2003), p. 61-80.
- Corona Treviño Leonel (1997). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Colección Alternativas, CEIICH-UNAM, 397 pp.
- Coordinación de la Investigación Científica (2003) *Los Forjadores de la Ciencia en la UNAM*, mayo-junio, UNAM, 597 pp.
- Davenport Thomas y Thomas Prusack (2001) *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*, Prentice Hall, 225pp
- Dávila Tony y Marc J. Epstein (2015) *La paradoja de la innovación*, 284pp.
- Duggan, William (2009). *Intuición estratégica: la chispa creativa en la realización humana*, Grupo Norma, México, 289pp.
- Freire, Andy (2005). *Pasión por emprender*. Grupo Editorial Norma, 174pp.
- Gerber Michael E.(1997). *El mito del emprendedor*, Paidós, 233pp
- Gore Ernesto (2012). *El próximo Management: acción práctica y aprendizaje*, Granica, 262pp.
- González Wenceslao (editor) (2003). *Racionalidad, historicidad y predicción* en Herbert A. Simon, Ed. Netbiblo, Coruña, 336pp
- Klein, Maury (2003). *Los grandes artífices del cambio*, Océano, 268pp
- Holland, John. (2004) *El orden oculto. De cómo la adaptación crea la complejidad*. Ed. FCE, México, 197pp.
- Imef, Grañén Porrúa, UTO, Grapo (2016). *Innovación y Emprendimiento para Potenciar el Desarrollo*, 112

- López Marín, Josefa (2003) *El individualismo metodológico y la conducta económica en J. Staurt Mill y H. Simon*, en González W. (Ibid:189-212).
- Mungaray A. N. Ramírez y J. Gabriel Aguilar (Coord) (2016) *Economía del emprendimiento y las pequeñas empresas en México*, MA Porrúa, 174pp
- Ponti Franc (2001). *La empresa creativa*, EADA Dirección, Granica, 172 pp
- Ruiz Durán, Clemente (2004). *Potencialidades de las entidades federativas para desarrollar núcleos de economía digital*, Facultad de Economía UNAM
- Rychen, Dominique Simone (2004). *Definir y seleccionar competencias fundamentales para la vida*, Fondo de Cultura Económica, México, 420pp.
- Stiglitz Joseph. E, y Bruce C. Greenwald. (2014), *La creación de una sociedad del aprendizaje*, Critica, 556.
- Simon, Herbert A. (2003). *La racionalidad limitada en Ciencias Sociales: hoy y mañana* en González W. (Ibid:99-110).
- Valderrama Beatriz (2012), *Creatividad Inteligente: Guía para convertir ideas en innovación*, Pearson educación, España, 186 pp.
- Varios (2002), *Management en español: Los mejores textos*, Ariel Empresa, España, 329pp.
- Veciana, Vergés, José María (2003). *La creación de empresas como programa de investigación científica*, en Creación de empresas: los mejores textos, Ariel Empresa, España, p.19-59.

PARTE II.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

Sergio Méndez Valencia y Juan Morúa Ramírez

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en México es irrefutable; los datos son claros, en nuestro país existen 4'048, 543 Mypymes de las cuales 97.6 % son micro, 2 % pequeñas y tan solo .4% medianas (Grupo Milenio, 2017)¹ y en su conjunto ocupan a 4'977, 873 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2017)². Las pymes generan el 72% del empleo y aportan 52% del producto interno bruto (PIB) lo cual para Carriedo (2017)³ implica que son estas las que hacen competitivo a un país, las que lo vuelven atractivo para invertir en él y las que fortalecen su industria. Sin embargo, para el mismo autor la incertidumbre económica no solo local, regional o nacional sino global ha complicado su consolidación y las ha vuelto vulnerables ante los cambios cada vez más constantes.

Por lo anterior es que el Desarrollo Organizacional (DO) se vuelve indispensable no solo para la supervivencia sino también para el propio desarrollo de este tipo de empresas. Cummings y Worley (2008)⁴ establecen que el DO ayuda a las empresas a adaptarse a un mundo de cambios,

1. Grupo Milenio (2017). Las Mipymes en México. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/mipymes-micro-pequenas-medianas-empresas-encuesta-productividad-competitividad_5_776972299.html

2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

3. Carriedo, C. (2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>

4. Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (8va. Ed.). México, D.F., México: Thompson.

los cuales son cada día más complejos, y agregan que además puede influir proactivamente en la orientación estratégica de la organización.

Esta parte del libro en su línea de investigación del DO está dedicado a mostrar una serie de trabajos los cuales de alguna manera han buscado aprovechar las herramientas que brinda el Desarrollo Organizacional o cuando menos conocer alguna variable relacionada con esta área de estudio, en organizaciones de distintos estados e incluso fuera de México. Tal es el caso de la investigación desarrollada por Dianelys Nogueira, Ana Lucía Quispe y Giovanni Varona, quienes revisaron la gestión empresarial de Pymes en el Ecuador. Por otro lado, a nivel nacional se muestran otras investigaciones que abordan la motivación laboral, el compromiso organizacional de los empleados, el desarrollo de las ventajas competitivas por medio del diseño organizacional que tiene que ver con la asignación de funciones y actividades de los colaboradores. También se aborda la relación entre los factores de liderazgo transformacional de acuerdo con el modelo Multifactorial de Bass y Avolio (1990) y factores de la motivación de acuerdo con el modelo de Navarro y Quijano. Por otro lado, otra de las investigaciones expone un diagnóstico empresarial basado en las metáforas propuestas por Morgan (1994), como forma de trabajo.

ESTUDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS DE UNA MINA DE VILLA DE LA PAZ, S.L.P.

María Edith Balderas Huerta / edith.balderas@uaslp.mx
Rosario de la Asunción Guerrero de la Torre / reciog@uaslp.mx
Ramón Gerardo Recio Reyes



Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la motivación laboral y el tipo de compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en el municipio de Villa de la Paz, San Luis Potosí.

Es un estudio descriptivo, cuantitativo, correlacional y de diseño trasversal, la población objeto de estudio está constituida por 78 empleados, se consideró un censo y la técnica aplicada fue la encuesta, el cuestionario como instrumento de medición está conformado por el modelo de David McClellan para medir motivación laboral y el modelo de Meyer, Allen & Smith (1993) para medir el compromiso organizacional, además se incluyeron seis variables sociodemográficas: sexo, edad (años cumplidos), antigüedad en la empresa, escolaridad, estado civil y puesto. La confiabilidad de los instrumentos de medición fue a través del alfa de Cronbach y se obtuvieron valores de 0.769 para motivación laboral y 0.761 para compromiso organizacional.

Se encontró que los empleados presentan en mayor medida una motivación de logro y un compromiso afectivo, por otro lado, la dimensión de motivación de logro esta correlacionada con las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y que las tres dimensiones de motivación laboral (logro, poder y afiliación) están relacionadas con el compromiso de continuidad.

Palabras clave: Motivación laboral, compromiso organizacional, empleados.

Abstract

The objective of the study was to determine the work motivation and the type of organizational commitment of the maintenance employees of the Central Workshop of a mine located in the municipality of Villa de la Paz, San Luis Potosí.

It is a descriptive, quantitative, correlational and cross-sectional study, the population under study is made up of 78 employees, it was considered a census and the technique applied was the survey, the questionnaire as a measuring instrument is made up of the David McClellan model To measure work motivation and Meyer's model, Allen & Smith (1993) to measure organizational commitment, six sociodemographic variables were also included: sex, age (years old), seniority in the company, schooling, marital status and position. The reliability of the measuring instruments was through Cronbach's alpha and values of 0.769 for work motivation and 0.761 for organizational commitment were obtained.

It was found that employees have a greater motivation for achievement and an emotional commitment, on the other hand, the dimension of achievement motivation is correlated with the

three dimensions of organizational commitment (affective, continuity and normative) and that the three dimensions Work motivation (achievement, power and affiliation) are related to the commitment to continuity.

Keywords: Work motivation, organizational commitment, employees.

Introducción

Enunciado

Harter, Schmidt y Hayes (2002, pp. 268-279) consideran que “el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. El concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita”.

Por otra parte, Álvarez de Mon et al. (2001) mencionan que el compromiso es un proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad, utilidad de las funciones que realiza en el trabajo, así como, la nueva disposición del empleado trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. También Cáceres (2000) dice que “el compromiso laboral incluye la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante”.

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) mencionan que “motivación forma parte de los procesos que en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (pp. 175-176).

De acuerdo a lo anterior, es importante conocer el comportamiento organizacional de los empleados de las organizaciones, tal es el caso del personal de mantenimiento del taller de una mina ubicada en el municipio de Villa de la Paz, en el estado de San Luis Potosí, dedicada a la explotación de mineral, que fue constituida como sociedad anónima el 16 de noviembre de 1864 en la capital del Estado de San Luis Potosí, por lo que surge la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la motivación laboral y el tipo de compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en el municipio de Villa de La Paz, S.L.P.?

Objetivo

Determinar la motivación laboral y el tipo de compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en el municipio de Villa de la Paz, San Luis Potosí.

Justificación

El presente estudio abarca una indagación sobre los tres componentes (afectivo, normativo y de continuidad) del modelo organizacional de Meyer & Allen (1991) el cual propone determinar el compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del taller central y con el modelo de McClellan se determinará el tipo de motivación considerando las dimensiones de logro, poder y afiliación de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina de Villa de La Paz, S.L.P.

El resultado de la investigación constituirá un elemento importante para las Jefaturas y Gerencias del departamento de Mantenimiento el cual permitirá potenciar esfuerzos y estrategias claves para mejorar el compromiso organizacional y la motivación de su departamento.

Marco Teórico

Teoría de McClelland

La teoría de la necesidad, también conocida como la teoría de las tres necesidades, propuesta por el psicólogo David McClelland, es un modelo motivacional que intenta explicar cómo las necesidades afectan a las acciones de las personas.

Este modelo fue desarrollado en la década de 1960; dos décadas antes, la jerarquía de necesidades de Maslow se propuso por primera vez a principios de la década de 1940. McClelland afirmó que todos tenemos estos tres tipos de motivación (logro, poder y afiliación), independientemente de la edad, el sexo, la raza o la cultura, el tipo de motivación por la cual cada individuo es conducido se deriva de sus experiencias de vida y las opiniones de su cultura. Esta teoría de necesidades a menudo se enseña en clases relacionadas con la gestión o el comportamiento organizacional Fuente especificada no válida..

La Teoría de Necesidades se basó gran parte de sus ideas sobre la creencia de Sigmund Freud, en la que las necesidades pueden satisfacer otros motivos. La teoría identifica tres motivos principales para un contexto organizacional (Miner, 2006). McClelland explica cómo algunas personas tienen mayores necesidades que otras. Él creía que las necesidades de las personas cambian a lo largo de sus vidas al igual que sus diferentes experiencias en la vida dan forma a lo que desean y necesitan. Por esta razón, algunas fuentes se refieren a la teoría de necesidades de McClelland como la “teoría de las necesidades adquiridas” (Whelan, 2014).

Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades de logro, poder y afiliación según Weebly (2018); Robbins y Judge (2017) y Rue y Byars (2000) las definen como sigue:

- *Necesidades de logro*: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante para su actuación.
- *Necesidad de Poder*: Es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas; las personas motivadas por esta necesidad les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status, habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener mentalidad “política”.
- *Necesidad de afiliación*: Es la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual.

Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz (Amorós, 2007). A continuación, se presenta la figura 1 donde se describe la Teoría de McClelland:



Figura 1. Teoría de McClelland / **Fuente:** Amorós (2007).

Teoría de Meyer & Allen (1991)

Meyer & Allen (1991) desarrollaron un modelo que indican los tres factores del compromiso organizacional, describen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma.

A continuación, se describen los tres factores del compromiso organizacional según Meyer & Allen (1991):

- *Compromiso de continuidad:* Traduce la percepción de los colaboradores acerca del costo asociado a la salida de la organización. La intención de salida está relacionada normalmente al sistema de recompensas, el reconocimiento/valorización profesional y las oportunidades de desarrollo en la carrera. La inversión personal de los empleados se ajusta, por lo tanto, al retorno esperado de parte de la organización.
- *Compromiso normativo:* Está asociado al deber moral del trabajador hacia la organización, por las plusvalías brindadas, condicionando el sentimiento de obligación de permanencia. Esto impulsa el desempeño de actividades con competencia, de acuerdo con las normas instituidas, pero no hay una gran implicación motivacional.
- *Compromiso afectivo:* Expresa el vínculo emocional que el colaborador establece con la organización, cuando se identifica con ésta por la congruencia de los valores humanos y objetivos comunes. Está relacionado con la percepción personal de las características objetivas y subjetivas de la organización, siendo fundamental para su satisfacción, motivación profesional y éxito organizacional.

Meyer & Allen (1991) consideran que los estados psicológicos que caracterizan las tres formas de compromiso no son mutuamente excluyentes; por esta razón, se refiere a componentes del compromiso organizacional y no tipos, ya que parece más razonable que un empleado pueda experimentar las tres

formas de compromiso en grados variables (Ver tabla 1).

Marco Conceptual

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad.

A continuación se presenta en la tabla 2 la definición de motivación laboral según diversos autores, para este estudio se tomó como referencia al autor McClelland (1989) citado en Perilla (1998) quien la define a la motivación como la que se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva, por lo tanto la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace varias décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. A continuación, se presenta en la tabla 3 la defini-

Tabla 1. Compromiso organizacional

Compromiso organizacional		
Continuidad	Normativo	Afectivo
Orientación basada en costos y necesidad.	Obligación o responsabilidad moral.	Orientación afectiva, deseo.
Vínculo, fruto de las inversiones a lo largo del tiempo/ Poscas alternativas laborales.	Obligación moral, desarrollada por el colaborador, al ser retribuido con beneficios por la organización.	Recompensas psicológicas. Atadura emocional del empleado. Identificación e implicación a la organización.

Fuente: Hurtado (2017).

Tabla 2. Conceptualización de motivación laboral

Autor	Definición
Santrock (2002)	Es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.
Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004)	Proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tiene que enfrentar.
Bisquerra (2000)	Es el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.
González (2008)	Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo.
Amorós (2007)	Las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
McClelland (1989) citado en Perilla (1998)	Toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva, por lo tanto, la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Fuente: Elaboración propia.

ción de compromiso organizacional según diversos autores. El término que se tomará como base es el propuesto por Meyer, Allen & Smith (1993) quienes lo definen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividida en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

Tabla 2. Conceptualización de motivación laboral

Autor	Definición
Santrock (2002)	Es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.
Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004)	Proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tiene que enfrentar.
Bisquerra (2000)	Es el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.
González (2008)	Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo.
Amaral (2007)	Las fuerzas que actúan sobre el trabajador y orígenes que se

Metodología

El tipo de investigación fue cuantitativa, descriptiva, transversal y correlacional, se consideró como población de estudio a 78 empleados del área de mantenimiento, el personal se clasificó de acuerdo a su puesto de trabajo como: Supervisor, Mecánico, Soldador y Auxiliar de mecánico, se consideró un censo, logrando una participación del 100%, la técnica aplicada fue la encuesta auto administrada, recogiendo los datos en el mes de enero del 2019.

La hipótesis propuesta nula y alternativa son las siguientes:

- H1o La motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro no está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P.
- H1a La motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P.

El cuestionario que se aplicó para medir el constructor de motivación laboral fue “La Escala de Motivación” de los autores Steers y Braunstein validada en 1976, dicha encuesta está basada en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñada con la técnica de Likert, mide las necesidades de logro, poder y afiliación; así como el nivel de motivación general, se identifica con las siglas (MLPA), se tomó la adaptación de este cuestionario de Palma (2000), está integrado por 3 dimensiones: logro, poder y afiliación con un total de 15 ítems; para medir el constructor de compromiso organizacional fue el cuestionario de Meyer et al. (1993) el cual consiste en 18 afirmaciones o juicios, positivos o negativos, que explican sus tres dimensiones (afectivo, de continuidad y Normativo), donde posee seis variables de supuestos para cada tipo de compromiso organizacional. La nomenclatura de respuesta fue a través de la escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Además, se incluyeron seis variables de tipo sociodemográfico: sexo, edad (años cumplidos), antigüedad en la empresa, escolaridad, estado civil y puesto.

De acuerdo al análisis realizado para medir la confiabilidad de los instrumentos, se recurrió al alfa de Cronbach a través del Programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25 en español, se obtuvo una muy buena confiabilidad en los dos constructos: motivación laboral (0.769) y compromiso organizacional (0.761) ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) entre más cerca este el valor a 1 más confiable es el instrumento.

Resultados

Análisis de la muestra

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los empleados, participaron 76 hombres (97.4%) y 2 mujeres (2.6%), la edad promedio fue de 39.73 años, una edad mínima de 20 años y una máxima de 63 años, la moda fue de 34 años, referente al estado civil más de la mayoría de los empleados manifestaron ser casados (75.6%), unión libre (15.4%), solteros (7.7%) y viudos (1.3%), en cuanto al nivel de estudios concluido el 38.5% cuentan con carrera técnica o bachillerato, el 34.6% secundaria, el 24.4% licenciatura y sólo el 2.6 la primaria, referente a la antigüedad en la empresa se tiene una media de 11.17 años de antigüedad de los empleados, una mínima de 0.50 (6 meses) y una máxima de 38 años en el Taller, la desviación típica es de 8.82 años, y finalmente, en cuanto al puesto el 29.5% de los empleados son auxiliares de mecánico, el 23.1% son mecánicos y con el mismo porcentaje de 23.1% son empleados que se desempeñan como soldadores, el 20.5% son supervisores y solo el 3.8% son del área de jefatura.

Análisis descriptivo

Se observa en el gráfico 1 las medias de los constructos de motivación laboral y compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P. considerando la escala de Likert del 1 al 5 para su medición donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo, la motivación laboral presenta una media de 3.9667 y fue mejor evaluada que el compromiso organizacional que tiene una media de 3.4395, lo cual indica de manera general que tanto la motivación como el compromiso organizacional están por arriba de la media general establecida que es 3 según la escala de Likert, por lo cual los dos constructos muestran buena puntuación según la percepción de los empleados.

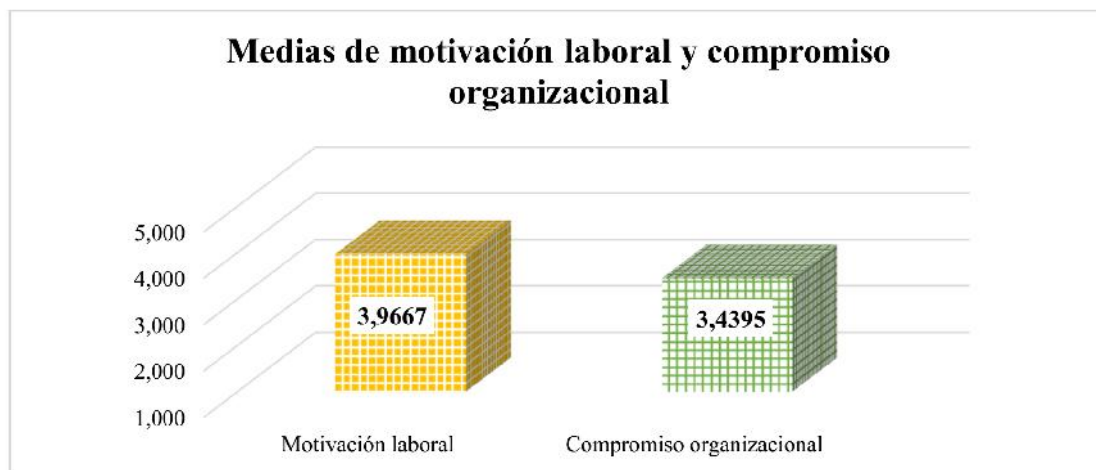


Gráfico 1. Medias de motivación laboral y compromiso organizacional

Se observa en el gráfico 2 las medias de las dimensiones de motivación laboral, considerando la escala de Likert del 1 al 5, la dimensión mejor evaluada por los empleados es la motivación de logro con una media de 4.5205 lo cual indica que los empleados tienen una gran necesidad de ejecución, aceptan sus responsabilidades, tratan de buscar la excelencia por eso el trabajo lo realizan bien, asumen sus propios riesgos y son más resistentes al estrés, en segundo lugar se encuentra la motivación de poder con una media de 3.7077, que indica una necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos y obtener el reconocimiento por parte de ellas, los empleados buscan prestigio, status, expresan sus emociones de forma abierta y son activos en las tramas de poder de la empresa, finalmente se encuentra el poder de afiliación con una media de 3.6718, que es la necesidad de formar parte de un grupo, de que los empleados se sientan bien en equipo, les gusta estar con los demás y ayudar, crean un buen clima.

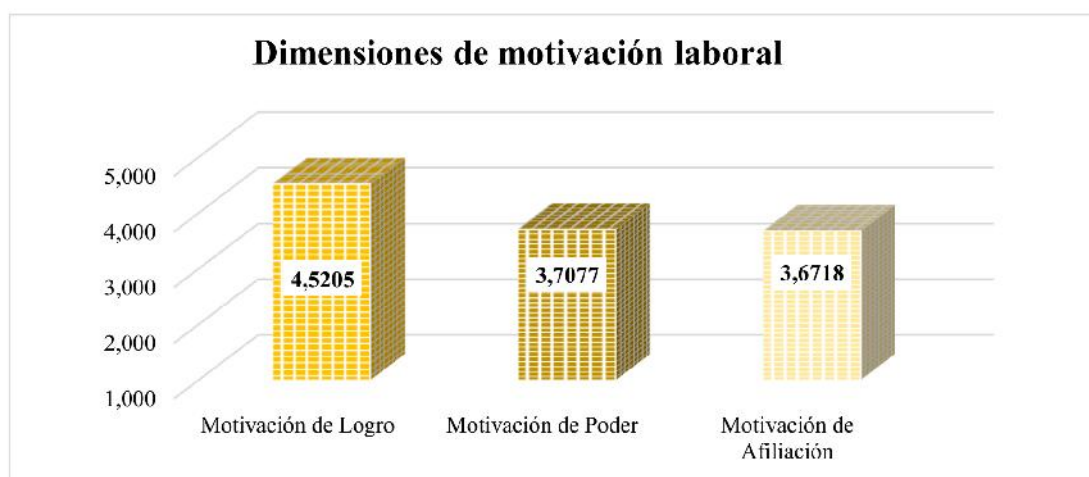


Gráfico 2. Dimensiones de motivación laboral

Se observa en el gráfico 3 las dimensiones de compromiso organizacional, considerando la escala de Likert del 1 al 5, la dimensión mejor evaluada por los empleados es el compromiso afectivo con una media de 3.5726, lo cual refleja el apego emocional de los mismos y la participación en la empresa,

después se encuentra el compromiso normativo con una media de 3.4060, que indica el sentimiento de obligación de continuar en el empleo y finalmente el compromiso de continuidad con una media de 3.3397, que indica que los empleados permanecen en la empresa porque lo necesitan.

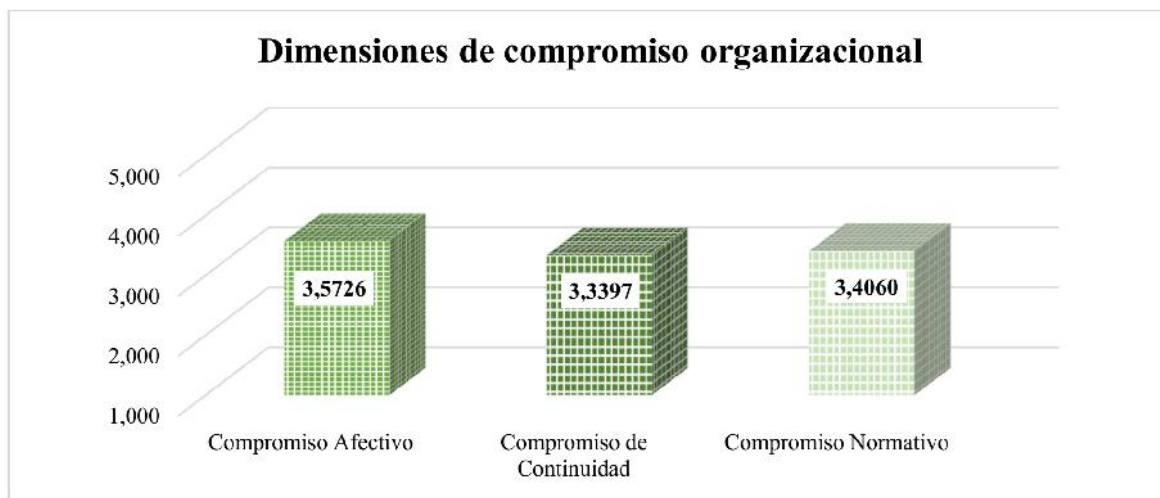


Gráfico 3. Dimensiones de compromiso organizacional

Análisis correlacional

Hipótesis Uno

- H1o La motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro no está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad en los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P.
- H1a La motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad en los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P.

En la tabla 4 se puede observar el análisis realizado entre las dimensiones de la motivación laboral y el compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento, se aplicó la técnica bivariada coeficiente de correlación r de Pearson en el SPSS versión 25 donde se encontró lo siguiente: La dimensión de motivación de logro muestra una correlación positiva moderada con el compromiso afectivo ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 ($r=0.420^{**}$, Sig.=0.000), también una correlación positiva débil con el compromiso de continuidad ($r=0.341^{**}$, Sig.=0.002) y una correlación positiva débil con el compromiso normativo ($r=0.303^{**}$, Sig.=0.007). Por otro lado, la dimensión de motivación de poder presenta una correlación positiva débil con el compromiso de continuidad considerando que el nivel de significancia es menor a 0.05 ($r=0.227^{*}$, Sig.=0.046), con las dimensiones de compromiso afectivo y normativo no se corroboró alguna asociación. Finalmente, la dimensión de motivación de afiliación muestra una correlación positiva débil con el compromiso de continuidad ($r=0.359^{**}$, Sig.=0.001) y no se encontró relación con el compromiso afectivo y normativo.

En suma, se observa que la dimensión de motivación de logro esta correlacionada con las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y que las tres dimensiones de motivación laboral (logro, poder y afiliación) están relacionadas con el compromiso de continuidad. Por lo tanto, a mayor motivación de logro mayor compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo); a mayor motivación de poder mayor compromiso de continuidad y finalmente a mayor motivación de afiliación mayor compromiso de continuidad.

Por lo tanto, existe evidencia para comprobar la hipótesis uno alternativa que indica que la motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad en los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P. con excepción de las relaciones no encontradas.

Tabla 4. Relación entre motivación laboral y compromiso organizacional

		<i>Técnica estadística</i>	Motivación laboral		
			<i>Motivación de logro</i>	<i>Motivación de poder</i>	<i>Motivación de afiliación</i>
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	r de Pearson	r=0.420** Sig.=0.000	r=0.098 Sig.=0.392	r=0.081 Sig.=0.481
	Compromiso de continuidad		r=0.341** Sig.=0.002	r=0.227* Sig.=0.046	r=0.359** Sig.=0.001
	Compromiso normativo		r=0.303** Sig.=0.007	r=0.208 Sig.=0.068	r=0.210 Sig.=0.065

Fuente: Elaboración propia a través de datos generados en el SPSS versión 25 en español.

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05.

Conclusiones

De acuerdo a la interrogante planteado en la investigación sobre ¿Qué relación existe entre la motivación laboral y el tipo de compromiso organizacional de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en el municipio de Villa de La Paz, S.L.P.?, se llegó a la conclusión de que existe una relación positiva moderada entre en algunas de las dimensiones de los constructos en cuestión, se observa que la dimensión de motivación de logro está relacionada con las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y que las tres dimensiones de motivación laboral (logro, poder y afiliación) están relacionadas con el compromiso de continuidad. Por lo tanto, a mayor motivación de logro mayor compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo); a mayor motivación de poder mayor compromiso de continuidad; y finalmente a mayor motivación de afiliación mayor compromiso de continuidad.

Con respecto al análisis descriptivo, se encontró que la motivación laboral fue mejor evaluada en comparación con el compromiso organizacional, aunque los dos constructos mostraron una buena puntuación por arriba de la media general, según la teoría de McClelland describe que dicho modelo motivacional intenta explicar cómo las necesidades afectan a las acciones de las personas, por lo que los empleados perciben una buena motivación por parte de sus superiores.

Por otra parte, la dimensión de motivación laboral mejor evaluada es la motivación de logro, lo cual indica que los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en el municipio de Villa de La Paz, S.L.P tienen una gran necesidad de ejecución, aceptan sus responsabilidades y tratan de buscar la excelencia por eso el trabajo lo realizan bien, asumen sus propios riesgos y son más resistentes al estrés, seguido de la dimensión de motivación de poder donde la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos para obtener reconocimiento por parte de ellas; por último, la motivación de afiliación donde los empleados tienen la necesidad de formar parte de un grupo, esta dimensión obtuvo el menor puntaje en la evaluación de los empleados.

Referente al constructo de compromiso organizacional sustentado con la teoría de Meyer & Allen (1991) donde describen que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones para tomar la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma, con base al análisis, los empleados se sienten con un mayor compromiso afectivo, lo cual refleja el apego emocional de los mismos y la participación en la empresa, seguido del compromiso normativo que está asociado al deber moral del trabajador hacia la organización, por las plusvalías brindadas, condicionando el sentimiento de obligación de permanencia esto impulsa el desempeño de actividades con competencia, de acuerdo con las normas instituidas, pero no hay una gran implicación motivacional y finalmente el compromiso de continuidad que se traduce a la percepción de los empleados acerca del costo asociado a la salida de la organización.

Por ende, se puede comprobar la hipótesis uno alternativa que indica que la motivación laboral según sus dimensiones de afiliación, poder y logro está relacionada con las dimensiones de compromiso organizacional afectivo, normativo y de continuidad de los empleados de mantenimiento del Taller Central de una mina ubicada en Villa de La Paz, S.L.P.

Este estudio coincide en los resultados de otras investigaciones, como los autores García y Gonzales (2018) donde también encontraron relación positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, así mismo Ramírez (2017) manifiesta que existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la motivación laboral de los empleados y obreros de una Empresa de Servicios de Agua Potable, también Godoy (2017) encontró relación directa y significativa entre la motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura.

Referencias bibliográficas

- Benavides, L. (1968). *Economía Política*. Pamplona .
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2011). Mechanistic and organic systems of management. En *Sociology of Organizations; Structures and Relationships* (pág. 14).
- Carazo, P. M. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.
- Carmona, L. H. (Mayo de 2017). *Dirección de Recursos Humanos y Organización Ambidiestra. Desarrollo de Ventajas en Entornos Sujetos a Altas Tasas de Innovación*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

- Chaves, V. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 141-150.
- Chetty, S. (2013). The Case Study Method for Research in Small -and Medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 73-85.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chichocki, P., & Irwin, C. (2014). *Organization design: A guide to building effective organizations*. Kogan Page Publishers.
- Cordova, J. P., Alberton, A., & Lana, J. (2016). Un estudio sobre la clasificación de empresas hoteleras familiares y su desempeño en las ciudades de Itapema y Porto Belo/SC/Brasil. *Contabilidad y Negocios*, III(22), 35-51.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Richard L. Daft: Cengage Learning.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Enciso, A. G. (1989). La empresa en la historia. *Empresa y Humanismo*, 1-22.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Fayol, H. (1916). *Teoría Clásica de la Administración*. Francia.
- Franklin, E., & Ceja, G. G. (2002). *Organización y métodos: un enfoque competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A. de C.V.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamics*. Nueva York: American Management Association.
- Ganhão, M. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers*, 51, 183-189.
- García, C. M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, L., & Gonzales, G. (2018). *Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018*. Lima, Perú: (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias Empresariales-Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1276/Leidy_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gergen, K. (1992). Organization Theory in the Postmodern Era. *Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis*, 207-226.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Godoy, J. (2017). *Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima, 201*. Lima, Perú: (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8559/Godoy_MJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- González, I. H. (02 de Julio de 2014). *Biblioteca Digital Universidad de la Laguna*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion+del+Modelo+Estrella+propuesto+por+Jay+Galbraith+al+estudio+del+ajuste+estrategico-organizativo+de+una+empresa..pdf?sequence=1>

- Graciani, M. (2017). *Calpe diem: la calidad personal dirige la empresa*. Sevilla. España: Samarcanda.
- Grossman, R., & Siegel, K. (2014). *Organizational models for big data and analytics*.
- He, Z.-L., & Wong, P. (Julio-Agosto de 2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hernández, R., Fernández, P., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Demicuarta ed.). México: Pearson.
- Howorth, C., & Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research* (14), 94-111.
- Idárraga, D. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estructuras gerenciales*, 44-63.
- Idarraga, D. M., & Marin, J. C. (2014). Teoría del análisis y diseño Organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *rev.fac.cienc.econ.*, XXII(1), 153-158.
- INEGI. (2009). *Cuéntame INEGI*. Obtenido de Construcción: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseo y Cambio en las organizaciones*. Pearson.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Fundación BB VA, Innovación. Perspectiva del siglo XXI, España, Fundación BB VA*, 163-177.
- Larrinaga, O. V., & Rodriguez, J. L. (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*, 31-52.
- Leavitt, H. (2013). Applied Organizational Change In Industry: Structutal, Technological and Humanistic Approaches. En J. G. March, *Handbooks Of Organizations (RLE: Organizations)* (págs. 1144-1170). Routledge.
- Londoño, M. L., & Gil, N. Q. (2013). *Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión: Caso Universidad CES*. Medellín: Universidad CES-Universidad del Rosario.
- Lundberg, C. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Martinez, L. M., & Moreno, C. P. (2013). *Estrategia Organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables*. Bogotá : Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Martínez, T. A. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 284-292.
- Mendez, L. M. (2016). *Nuevas tecnologías y nuevas maneras de trabajar: estudios desde el derecho español y comparado* (Alemania, Reino Unido, Portugal y Argentina). España: Dykinson.
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & J., H. C. (2000). Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY* (81), 755-766.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Mohrman, S. A., & Cummings, T. G. (1991). *Autodiseño de organizaciones. Cómo lograr un desempeño superior*. USA: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Morales, H. S. (Agosto de 2016). Desarrollo de un modelo organizacional y de procesos para la S.A.A.P. Guayaquil, Ecuador.

- Moreno, C. P., & Liz, A. D. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, II(1), 97-108.
- Morgan, G. (1994). *Imágenes de la organización*. México, DF: ALFAOMEGA.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Ciudad de México: Oxford University Press, Inc.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza y Janés.
- Quinto, C. P., & Ibañez, C. R. (2013). Modelos de diagnóstico organizacional y su relación con los procesos de adopción de estrategias de TI como Cloud Computing. *Comités del Congreso*.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (Julio-Agosto de 2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ramírez, B. (2017). *Compromiso organizacional y la motivación laboral en los empleados y obreros de una empresa de servicios de agua potable, Región Callao*. Lima, Perú: (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1478/MRAMIREZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, A. (2007). Modelado empresarial, metodología para el rediseño organizacional y la automatización. Caso de Estudio: Zona Libre y Cultural y Tecnológica del estado de Mérida. *Visión Gerencial*, 91-103.
- Rodriguez, S. H. (2011). *Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Serna, M. A., Londoño, J. S., & Zapata, J. C. (07 de Mayo de 2010). Arquitectura empresarial: una visión general. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, IX (16), 101-111.
- Sexton, W. P. (2005). *Teorías de la Organización*. Ciudad de México: Trillas.
- Shetty, Y. K., & Carlisle, H. (1972). A contingency model of Organization Design. *California Management Review*, 15(1), 38-45.
- Simsek, Z. (Junio de 2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597-624.
- Thompson, C. (2011). The nonprofit organizational model. *Od Practitioner*, 43(2), 34-39.
- Thompson, C. (2011). The Nonprofit Organizational Model: A New Model for Nonprofit Organizations. *Od Practitioner*, 43(2), 34-39.
- Torres, J., Camilo, D., & Claudio, A. (2014). Ambidestreza individual y estructura causales. *Proceedings del XXX Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía*, 1947-1957.
- Tovas, L. R. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, XVIII(82), 13-35.
- Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.

Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Philips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Bussines Horizons*, XXIII(2), 14-26.

ANÁLISIS DE PROCESOS Y SISTEMA DE RECOMPENSAS A TRAVÉS DEL MODELO ESTRELLA: CASO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN PACHUCA DE SOTO, HIDALGO, MÉXICO.

Gustavo Vicente Huerta Rincón / gustavo28hr@gmail.com
Blanca Cecilia Salazar Hernández / bsalazar@uaeh.edu.mx
Carla Carolina Pérez Hernández / cph@gmail.com



Resumen

De manera permanente, las empresas buscan implementar los elementos apropiados que les generen ventajas competitivas. Uno de los medios que se pueden utilizar para la obtención de dichas ventajas, es el diseño organizacional, el cual, es la manera en cómo se divide el trabajo, se asignan las funciones y actividades de cada colaborador, la elección de la estructura adecuada, entre otros. Los elementos del diseño organizacional son de suma importancia para cualquier tipo de empresa, no obstante, la mayoría de ellas desconocen cómo identificarlos y/o modificarlos. La presente ponencia tiene por objetivo: analizar los elementos del diseño organizacional, tales como procesos/ capacidad lateral y sistema de recompensas, identificados en el modelo estrella de Galbraith, Downey & Kates (2002), dentro de una pequeña empresa de la industria de la construcción en la ciudad de Pachuca, Hidalgo en México. Los criterios de investigación se basaron en una metodología de tipo cualitativa, a partir de la estrategia del estudio de caso; el cual fue validado por medio de los criterios propuestos por Yin (2014). El análisis de datos se efectuó a través del software “ATLAS.ti 8”; el cuál, distinguió el estado actual y las relaciones de los elementos utilizados en este estudio, tales como procesos, capacidad lateral y sistemas de recompensas. De los resultados sobresalen: una relación media baja entre la totalidad del modelo estrella con los procesos y una relación baja con el sistema de recompensas; particularmente con las variables de asignaciones rotacionales, métricas y compensación; no obstante, se identificó una baja asociación entre la variable de redes y los elementos que las fomentan.

Palabras clave: diseño organizacional, modelo estrella, procesos y capacidad lateral, sistema de recompensas.

1. Introducción

El diseño organizacional (DO) es el proceso por el cual, las empresas deliberan aspectos como la división del trabajo, la determinación de funciones, la delimitación del poder y autoridad, la estructura organizacional que mejor se adecue al contexto, los medios para reconocer a los empleados, la identificación de procesos, entre otros. Estos aspectos se presentan en mecanismos que han sido reconocidos por diversos autores a lo largo de la historia; Galbraith, Downey, & Kates (2002) reconocen que di-

chos elementos pueden ser: estrategia, estructura, procesos-capacidad lateral, sistema de recompensas, prácticas del personal y capacidades organizativas; cuando la empresa encuentra la manera de alinear dichos elementos hacia un mismo sentido, aumentan las capacidades de la organización. El procedimiento para determinar el DO, es bastante complejo, ya que en él se contemplan diversos factores, tanto internos como externos. Frecuentemente, la mayoría de los gerentes o dueños de empresas no reconocen todos los elementos que lo integran, por lo que se cree erróneamente que conformar los cuadros de un organigrama es la única actividad que se necesita (Galbraith et al, 2002). Sin embargo, el DO es un conjunto de elementos, que, al aplicarlos de forma idónea, proporciona ventajas competitivas a las organizaciones. A pesar de estos beneficios, la inmensa mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) no ejecutan esta actividad, tal como es el caso de la empresa que se analiza en esta ponencia.

El sector al que pertenece dicha compañía es de la construcción; en México esta industria, en 2009, se conformaba por un total de 18 637 unidades económicas (INEGI, 2009), siendo esta una de las de mayor presencia de competencia. Asimismo, es significativo señalar que al año sucumben 33 unidades de negocio para cada cien que se establecen y únicamente once perduran en el mercado en los próximos 25 años (INEGI, 2014); por lo que, bajo este panorama, la búsqueda por obtener ventajas competitivas y sostenibles, se convierte en un aspecto prioritario para las MiPyMES constructoras.

Son numerosos los procesos que las MiPyMES pueden llevar a cabo para la confección de ventajas competitiva, entre los que destaca la detección y aplicación de los elementos del DO, a través de un modelo (Nadler & Tushman, 1999). Dentro de la empresa llamada “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”, se percató de la falta de reconocimiento de estos elementos; lo que ha provocado obstáculos organizacionales y el estancamiento de las ganancias. Las personas que ocupan los puestos directivos reconocen la prevalencia de inconvenientes como: duplicidad de mando, falta de definición de funciones y actividades, aspectos de la cultura que influyen el desempeño de los empleados, ausencia de diversificación en servicios, elementos organizacionales no acordes a la planeación estratégica e incongruencias en el organigrama reportado por los distintos niveles de la organización. Estas problemáticas podrían estar ocasionando un rendimiento inferior al esperado por la organización; razón por la cual se han identificado y analizado los elementos de DO.

El objetivo de la presente ponencia es analizar el estado actual y la relación que existe entre los elementos de “procesos-capacidad lateral y sistema de recompensas” pertenecientes al modelo estrella, como parte del proceso de DO en una empresa de la industria de la construcción en Pachuca de Soto, Hidalgo en México. Este es un estudio de caso en el que se analizaron dos de los cinco elementos del modelo estrella; en él, se hallaron tanto inconvenientes que aquejan el desempeño organizacional, así como aspectos positivos que pueden contribuir a la mejora de la empresa.

2. Acercamiento teórico: Diseño organizacional

El DO es la manera en cómo una organización expresa las funciones para las que fue creada, por medio de actividades, tales como la distribución del trabajo, la administración de los recursos humanos, la delegación de poder y autoridad, la detección de información relevante y la toma de decisiones. Además, a través del DO, se determinan aspectos fundamentales en relación a la estructura y cultura organizacio-

nal, con la finalidad de presentar acciones que favorezcan a la obtención de resultados óptimos (Jones 2012; Mintzberg 2012). Entre los principales objetivos que busca alcanzar el DO, sobresalen: instaurar la división del trabajo por medio de la distribución de departamentos, buscar la especialización de los colaboradores, diseñar y ajustar puestos de trabajo en donde se coloquen a las personas mejor capacitadas para llevar a cabo el trabajo solicitado, implantar relaciones de jerarquía (las cuales aseveran actividades relacionadas a la autoridad, coordinación y buen funcionamiento) y alinear los objetivos de cada empleado con los objetivos financieros de la organización (Nadler & Tushman, 1999; Higuera, 2007 citado en Hernández, 2009).

Uno de los aspectos fundamentales que conforman al DO dentro de las empresas, es el papel que cumple el concepto de estructura organizacional, puesto que a través de esta se determinan las capacidades y habilidades de las personas de acuerdo al entorno en que se desempeñan, el conocimiento tácito y explícito, la jerarquía y tamaño de la empresa, entre otros; por lo que, una modificación en cualquiera de estos elementos induciría a un realineamiento organizacional (Hintze, 2008; Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2013). A lo largo del tiempo, se ha llegado a creer que el DO únicamente está comprendido por el concepto de estructura organizacional, sin embargo, Galbraith et al (2002) asegura que este último es un elemento totalmente independiente y que suele no ser el único que afecta considerablemente al desarrollo del DO; numerosos autores muestran la existencia de algunos otros, como lo pueden ser: estrategia, procesos, personas, sistema de recompensas, tareas, tecnología, ápice estratégico, tecno estructura, línea media, staff de apoyo, núcleo de operaciones sistema, valores compartidos, habilidades, estilo, sistemas, sistemas de recursos humanos, sistemas de información y decisión, capacidades, normas organizacionales, y capacidad lateral (Waterman Jr., Peters, & Philips, 1980; Mohrman & Cummings, 1991; Nadler & Tushman, 1999; Galbraith et al, 2002; Kates & Galbraith, 2007; Mintzberg, 2012; Leavitt, 2013).

Leavitt (2013) presenta a la tecnología como un factor sustancial del DO, conceptualizándolo como el conjunto de aspectos críticos que ayuden a resolver las problemáticas que se generan dentro y fuera de las organizaciones. Mientras que Mohrman et al (1991) la integra junto al factor de las tareas, definiéndolas como las actividades requeridas para transformar las materias primas en bienes y servicios. En cambio, Galbraith et al (2002) no la localiza como un componente del DO, sino como un desenvocante de los elementos que lo conforman. Dichos componentes se ubican dentro de un modelo organizacional, que de acuerdo con Gonzalez, Gonzalez, Viamontes, & Sotolongo (2012) el propósito fundamental esto modelos es suministrar un instrumento que facilite el diseño o rediseño de una organización conforme esta aumente su crecimiento.

Al modelo propuesto por Galbraith et al (2002) se le conoce como modelo estrella, debido a que este se estructura a partir de cinco elementos: “estrategia, estructura, procesos/capacidad lateral, sistema de recompensas y prácticas del personal”; cada uno de estos componentes se sitúan en la punta de una estrella, aspecto por el cual recibe su apelativo. Por otra parte, Kates & Galbraith (2007) incluyen un nuevo elemento llamado capacidades organizativas, el cual, su propósito es complementar a la estrategia (Figura 1). Galbraith et al (2002) distinguen a los elementos del modelo estrella como aspectos que se enlazan entre sí; lo que destaca la trascendencia de encaminarlas hacia una misma visión estratégica, por lo tanto, un cambio de enfoque en cualquier componente provocaría una disgregación del DO.

Cada elemento del modelo estrella presenta su propia definición, a continuación, se conceptualizan brevemente, de acuerdo con la propuesta de Galbraith et al (2002) & Kates & Galbraith (2007).

- *Estrategia*: es el rumbo hacia donde se orienta la organización y la base que apoya a los elemen-

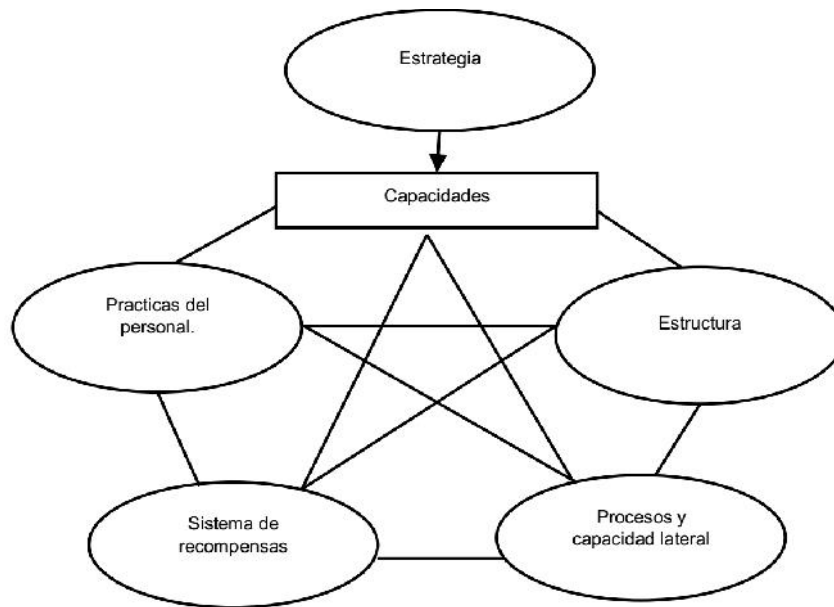


Figura 1. Modelo estrella

Fuente: adaptado de Galbraith (1995); Galbraith et al (2002); Kates & Galbraith (2007).

tos restantes; dentro de dicho elemento destacan variables tales como: misión, visión, ventaja competitiva, indicadores de éxito, proposición de valor (enfoque) y criterios de diseño.

- *Estructura*: se refiere a la división de funciones y actividades de los empleados, así como la delegación de poder y autoridad; entre las variables que la conforman están: tipo de estructura (función, geográfica, producto, cliente o híbrida), poder y autoridad, roles organizacionales, relaciones jerárquicas, número y características de los puestos, funciones y actividades.
- *Procesos y Capacidad Lateral*: es la conjunción de personas adecuadas para resolver problemas, crear oportunidades y responder rápidamente a los desafíos; dentro de este elemento destacan variables como: redes, equipos, roles integradores, estructuras matriciales, procesos y capacidad lateral.
- *Sistema de Recompensas*: es un recurso que ayuda a ordenar las conductas individuales y ajustar el rendimiento con los objetivos de la empresa; se pueden presentar como monetarios y no monetarios; dicho elemento se estructura por variables tales como: métricas, valores y comportamientos deseados, compensación, premios y reconocimientos.
- *Prácticas del Personal*: son las reglas y principios del departamento encargado del capital humano; este se encuentra conformado por el desarrollo del personal, selección y retroalimentación del rendimiento.
- *Capacidades organizativas*: es la agrupación de aptitudes que poseen las personas y que no pueden ser imitadas fácilmente; las capacidades organizativas que las empresas pueden poseer o desarrollar son: capacidades centradas en el cliente, capacidades de innovación y capacidades de creación de matriz.

2.1 Procesos y capacidad lateral

Como se distinguió anteriormente, cada uno de estos elementos se componen de diversas variables; para efectos de la presente ponencia se optaron los elementos del sistema de recompensas y procesos-capacidad lateral. La primera de estas, Galbraith et al (2002) resalta la importancia de identificarla y

fomentarla, ya que con ella se alcanzan objetivos estratégicos. Dicho elemento está conformado por las variables de: redes, equipo, roles integradores, estructuras matriciales; así como la homónima: procesos y capacidad lateral (Tabla 1).

Tabla 1. Variables que conforman al elemento de procesos y capacidad lateral.

Variables	Descripción
Redes	Las relaciones interpersonales que buscan organizar las actividades de manera no protocolaria
Equipos	Las estructuras que conectan a las personas con el objetivo de que laboren de manera autónoma y se asuma la responsabilidad de forma grupal.
Roles Integradores	Los directivos, gerentes, jefes y/o coordinadores que se encargan de de la gestión de funciones y actividades en toda la organización.
Estructuras Matriciales	Los sistemas de doble información que atienden las problemáticas de los esfuerzos de negocio.
Procesos y Capacidad lateral	La capacidad que tiene la organización de transmitir información a la organización de manera formal, a través de distintos niveles sin que la jerarquía sea un impedimento.

Fuente: elaboración propia a partir de Galbraith et al (2002).

Galbraith et al (2002) reconocen la importancia de fomentar las redes de la organización como desencadenantes de las capacidades laterales, es por ello que los autores proponen una serie de mecanismos que propician la creación y mantenimiento de dichas redes (Figura 2).

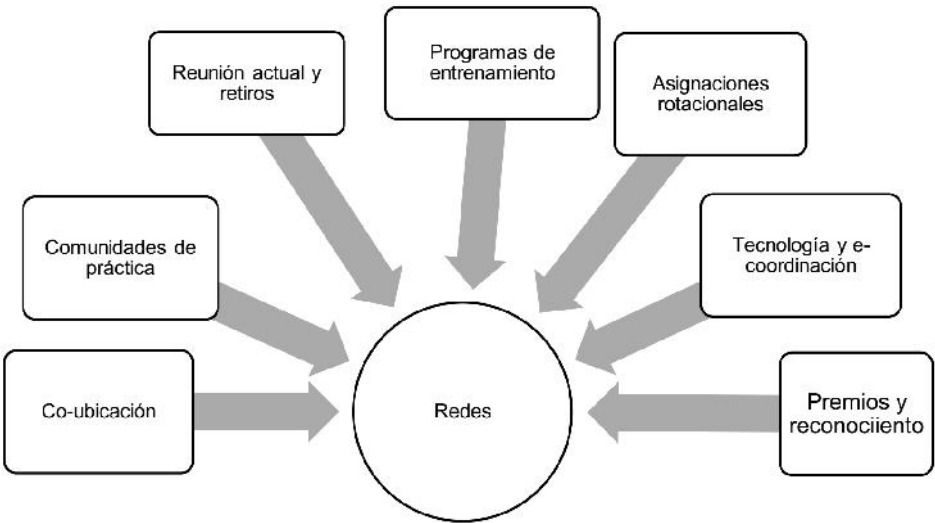


Figura 2. Mecanismos que fomentan las redes
Fuente: elaboración propia a partir de Galbraith et al (2002).

De igual manera, Galbraith et al (2002) detallan los mecanismos que fomentan a las redes, del siguiente modo:

- Co-ubicación: se refiere a la cercanía física de las áreas de la organización.
- Comunidades de práctica: son aquellas redes de trabajadores que poseen intereses en común.
- Reuniones anuales y retiros: son aquellas prácticas que ayudan a las organizaciones a cumplir con la agenda establecida por los altos directivos.
- Programas de entrenamiento: representan a las reuniones en donde se divulga información actualizada de cada departamento.
- Asignaciones rotacionales: hacen referencia a los movimientos laterales que la organización efectúa en sus empleados.
- Tecnología y e-coordinación: la importancia del uso de las tecnologías de información (TIC's) acorde con la construcción de redes.

2.2 Sistema de recompensas

El siguiente elemento del modelo estrella corresponde a la del sistemas de recompensas; la cual engloba elementos tales como: métricas, valores-comportamientos, compensación y premios-reconocimiento (Tabla 2). Galbraith et al (2002) advierten que cuando estos aspectos son fomentados y alineados hacia un mismo sentido, se desarrollan vínculos estables por parte del trabajador hacia la organización.

Tabla 2. Variables que conforman al elemento del sistema de recompensas.

Variables	Descripción
Métricas	Los medios que detectan medidas y metas para la empresa y sus componentes, así como para el rendimiento de cada colaborador.
Valores y comportamientos deseados	Los esfuerzos de la organización con mayor probabilidad de obtener rendimientos comerciales esperados y al mismo tiempo, se manifiesten los valores de la empresa.
Compensación	Los recursos monetarios adscritos a recompensar las aportaciones de los colaboradores y motivar el constante rendimiento.
Premios y reconocimiento	Los medios no monetarios que suplementan a los esquemas de compensación, con el objetivo de reconocer las aportaciones de los trabajadores a la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Galbraith et al (2002).

El DO es el método por el que se identifican y desarrollan distintos elementos que contribuyen a la gestión organizacional de las empresas, por lo que no se restringe únicamente a modificar las figuras de un organigrama; además, este contribuye a las organizaciones para que alcancen sus objetivos comerciales (Galbraith et al, 2002). El modelo estrella es una base para identificar el DO a través de sus elementos; cuando estos se alinean hacia un sentido similar a la estrategia, la organización se torna más eficiente.

3. Estrategia metodológica

El presente estudio se confeccionó a partir de una metodología de tipo cualitativa, con un diseño descriptivo, no experimental y de corte transversal. Con el propósito de que la utilización de dicha metodología sea consistente, confiable y fidedigna, se ejecutaron una serie de pasos que posibilitan la construcción de estándares de calidad científica. Estos son descritos a continuación:

- *Elección de la estrategia de investigación:* la estrategia de investigación que se utilizó fue la del estudio de caso. El aspecto fundamental de para el uso de dicha estrategia, corresponde principalmente a las aportaciones sustanciales que ha presentado en las ciencias sociales, especialmente, a las de tipo administrativo (Yin, 2014). Se ha seleccionado a partir de la revisión de la literatura (estudios previos retoman al modelo estrella dentro de una sola unidad de análisis), la naturaleza del proyecto (estudio de tipo descriptivo y exploratorio), instrumentos a utilizar de tipo cualitativo y por el número amplio de elementos y variables consideradas para la investigación; aunque es importante mencionar que la presente ponencia despliega solamente resultados de dos de los cinco elementos del modelo estrella, siendo este un compendio del trabajo de investigación que considera al modelo completo.
- *Generalidades del estudio de caso:* el presente estudio de caso cumple con los criterios que Yin (2014) plantea en su metodología, siendo estos: propósito, diseño de investigación, unidad de análisis, ámbito geográfico, universo, población, recolección de información, fuentes de información, informadores clave, herramientas de interpretación de evidencia y validez; mismas que son descritas en los siguientes puntos.
- *Validación del estudio de caso:* con el fin de que la presente investigación recoja y exponga información confiable, se procedió a validarlo. Yin (2014) propone que la validez del estudio de caso debe realizarse bajo cuatro aspectos: validez de constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad, lo que genera la confiabilidad de los datos recolectados. Los criterios de validez para este estudio de caso¹ se conformaron de la siguiente manera:

Validez de constructo:

- Instrumentos de recolección de datos (triangulación²): entrevistas a profundidad de acuerdo con los instrumentos proporcionados por los autores del modelo estrella, revisión de documentos de la empresa y observación directa.
- Fuentes de información³: recolección de la información a los empleados clave.
- Elaboración de informes técnicos para la empresa al término de las evaluaciones de cada elemento del modelo estrella.
- Revisión y retroalimentación de los informes técnicos con los directivos y subordinados.

1. La validez del estudio de caso se construyó en distintos momentos de la investigación, mismos que son descritos en la tabla 3. Aquí se presentan todos los aspectos correspondientes a la investigación que contempla a cada una de los elementos del modelo estrella, recordando que la presente ponencia únicamente se recopilan dos de ellas.

2. La triangulación es la manera en cómo se comprueba la información recolectada por los instrumentos; esta se ejecuta al momento de compararla con lo descrito en la teoría y lo descrito en los estudios previos.

3. Las fuentes de información auxiliaron a la validez de constructo; esto a través de la comprobación de los datos reportados por diferentes miembros de la organización; en el anexo 1 y 2, se señala aquella información que coincidió en dos o tres niveles organizacionales.

Validación Interna:

- Descripción de la estrategia de investigación cualitativa conocida como estudio de caso.
- Búsqueda de estudios previos relacionados con el modelo estrella.
- Revisión de la literatura sobre estudios de DO en empresas del sector de la construcción⁴.

Validación Externa:

- Revisión teórica de los elementos de los modelos de DO⁵: modelo diamante, modelo de las 7S, modelo autodiseño de organizaciones y modelo estrella.
- Identificación de los hallazgos del estudio comparado con la literatura.
- Análisis de resultados cualitativos por medio del software “ATLAS.ti 8”.

Fiabilidad:

- Protocolo del estudio de caso.
- Cuestionario base para las entrevistas con los elementos de DO presentados en el modelo estrella.

Selección de elementos y variables: los elementos seleccionados para el desarrollo de la presente ponencia son las de: sistema de recompensas y procesos-capacidad lateral; dentro de cada elemento se reconocen distintas variables, siendo estas: métricas, valores-comportamientos deseados, compensación y premios-reconocimientos para el primer elemento; mientras que para la segunda se seleccionan: redes (co-ubicación, comunidades de práctica, reunión actual-retiros, programas de entrenamiento, asignaciones rotacionales, tecnología y e-coordinación, premios y reconocimientos), procesos y capacidad laterales, roles integradores y estructuras matriciales.

Herramientas de recolección de datos: las herramientas para la recolección de datos fueron tres: observación directa, revisión de documentos y entrevistas a profundidad. Las entrevistas se llevaron a cabo a partir de los instrumentos recomendados por los autores del modelo estrella⁶, mientras que los resultados de estas se reportaron en el cuestionario base. Para conocer a profundidad el elemento de procesos y capacidad lateral, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Herramienta 4-1 “Construcción de redes”.
- Herramienta 4-2 “Mapeo de procesos laterales”.
- Herramienta 4-3 “Evaluación de la preparación del equipo”.
- Herramienta 4-4 “Creación de capacidad lateral”.

4. Es importante mencionar que se realizó una revisión de estudios previos en empresas del sector de la construcción, no obstante, se identificó una ausencia de ellos en esta industria, tanto en México como en otros países. Motivo por el cual, el presente análisis es de suma relevancia.

5. En una primera fase del estudio se compararon cuatro modelos organizacionales: modelo diamante, modelo de las 7's, modelo estrella y modelo autodiseño de organizaciones, con la finalidad de elegir el más adecuado para la evaluación del DO. Se tomaron en cuenta aspectos como: número de elementos, tiempo planeado para el estudio e instrumentos para la evaluación, dando como conclusión s que el ideal para la empresa constructora es el modelo estrella.

6. Todos los instrumentos propuestos por los autores del modelo estrella, se ubican en el libro “Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leader All Levels”.

Mientras que, para comprender el estado actual del elemento del sistema de recompensas, se aplicaron las siguientes herramientas:

- Herramienta 5-1 “Métricas: preguntas clave a considerar”.
- Herramienta 5-2 “Visión narrativa
- Herramienta 5-3 “Convertir valores en comportamientos”.
- Herramienta 5-4 “Sistemas de compensación: preguntas clave a considerar”:
- Herramienta 5-5 “Lista de verificación de diseño de recompensa y reconocimiento”:

Fuentes: La unidad de análisis es, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte⁷ (SCIAN, 2018), una MiPyME localizada en el subsector de las obras de ingeniería civil, de drenaje y suministro de agua, a la cual se le ha denominado como “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.” por asuntos de confidencialidad; esta se sitúa en la ciudad de Pachuca de Soto en el Estado de Hidalgo, en México. Mientras tanto, las principales fuentes de información se constituyeron por los trabajadores de los distintos niveles de la organización, siendo estos un total de diez personas. Los puestos considerados fueron: director general, directora de proyectos, jefa de compras, jefas de administración y contabilidad, jefe de obras, residentes de obra y flotilla de trabajo.

Análisis de resultados: este se ejecutó en dos etapas: la primera de ellas fue a través de análisis descriptivos, de los cuales se extraen los principales hallazgos de la recolección de datos; mientras que la segunda se realizó por medio del software de datos cualitativos “ATLAS.ti 8”, el cual se llevó a cabo por medio de codificación⁸ de la información recolectada de las entrevistas a profundidad. La finalidad de optar por el software “ATLAS.ti 8” corresponde a la búsqueda por conocer con qué variables en específico se relacionan los elementos del modelo estrella presentes en la organización y el grado de fuerza con que lo hacen. Además, con el uso de dicho software se logra la triangulación de la información (teoría-estudios recientes-hallazgos), lo que trae como consecuencia, la conformación de un estudio de caso sólido y confiable. Asimismo, se aporta con una metodología de datos que, de acuerdo con la revisión de la literatura, no existe un antecedente de haberse empleado en este tipo de estudios.

4. Evaluación del DO: Resultados

En este apartado se presentan los resultados principales de cada una de las herramientas de recolección de datos que se aplicaron dentro de la “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”; los cuales identifican y evalúan el estado actual de los elementos de procesos-capacidad lateral y sistema de recompensas, pertenecientes al modelo estrella. En una primera fase, se realizaron entrevistas a profundidad a los miembros de la organización tanto del nivel estratégico, táctico y operativo, las cuales se construyeron a partir del cuestionario base en el que se incluyen los instrumentos de Galbraith et al (2002), así como de la aplicación de otras herramientas de recolección de datos (observación directa y revisión de documentos); dichas intervenciones se reportaron a través de análisis descriptivos, de los cuales se sustraen las principales “frases testimonio”, presentándolas por medio de

7. El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) es un marco de referencia que otorga información confiable y actualizada con referente a la economía de México.

8. La codificación corresponde a la clasificación de datos cualitativos en códigos. Dichos códigos pueden ser elementos, dimensiones, variables, problemáticas, o cualquier otro aspecto que el investigador pretenda analizar.

9. Se les denomina “frases testimonio” a aquellas oraciones que proceden directamente de la aplicación de los instrumentos que permiten conocer el estado actual de los elementos del modelo estrella; algunas de estas pueden ser clasificadas en más de un elemento o variable. Estas pueden ser reportadas tanto por los tres niveles, como por uno únicamente.

tablas (Anexos 1 y 2).

Posteriormente, se elaboró el análisis cualitativo a través del software “ATLAS.ti 8”. En un primer paso, se crearon gráficas de pastel a partir de tablas código-documento¹⁰ basadas en la codificación del modelo estrella (Tabla 3). Esto con la finalidad de presentar la cantidad de información identificada en cada una de los elementos del modelo estrella; esto permite visualizar tanto aspectos positivos como negativos del actual DO.

Tabla 3. Codificación de los elementos del modelo estrella.

Codificación del modelo estrella	
Codificación de las generalidades del modelo estrella	100. Modelo estrella
Codificación de los procesos y capacidad lateral	300. Procesos y Capacidad Lateral 301. Redes 301.1. Co-ubicación 301.2. Comunidades de práctica 301.3. Reunión actual y retiros 301.4. Programas de entrenamiento 301.5. Asignaciones rotacionales 301.6. Tecnología y e-coordinación 301.7 Premios y reconocimiento 302. Procesos laterales 303. Equipo 304. Roles Integradores 305. Estructuras Matriciales.
Codificación del sistema de recompensas	400. Sistema de recompensas 401. Métricas 402. Valores y Comportamientos Deseados 403. Compensación 404. Premios y Reconocimiento

Más adelante y con el objetivo de presentar cada aspecto que conforma al actual DO de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”, se diseñaron redes semánticas¹¹, las cuales permiten distinguir de manera esquematizada las distintas relaciones que tienen los elementos y variables. Inmediatamente después, se diseñó una matriz de co-currencias¹²; la cual,

10. Las tablas código documento se presentan por medio de gráficas de pastel, las cuales comunican la cantidad de información recolectada para cada elemento y/o variable que conforma al modelo estrella; adicionalmente se presentan gráficos complementarios que distinguen si los datos recaudados en las tablas código documento son aspectos positivos o negativos. Cabe resaltar que las gráficas presentan la característica de popularidad y no determinación.

11. Las redes semánticas son diagramas que identifican de manera visual, las relaciones que tiene cada elemento. Son herramientas que ayudan a reconocer qué variables y elementos se asocian con mayor fuerza.

12. La matriz de co-currencias es una herramienta que presenta las relaciones que tienen cada de una de las variables y elementos con las otras por medio de frecuencias. Dentro de esta se reporta el Coeficiente C, el cual indica la fuerza de la relación entre dos elementos y/o variables; este es similar a la interpretación coeficiente de correlación.

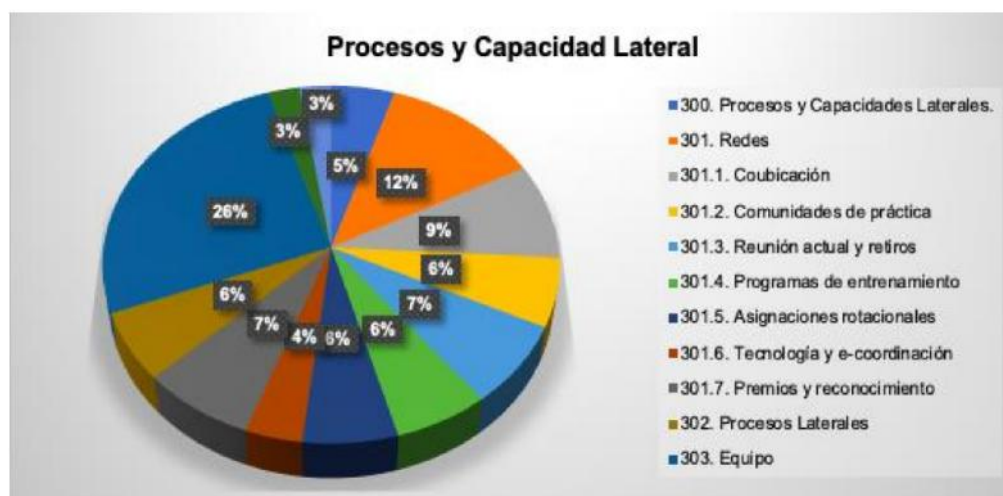
demuestra las atracciones que existen entre los elementos evaluados en este estudio. Finalmente, se realiza una síntesis que funciona como conclusión a cada una de las herramientas que se obtuvieron del análisis cualitativo.

El primer elemento que se evaluó fue el de Procesos y Capacidad Lateral, de dicha evaluación se elaboró un análisis descriptivo, del cual, se muestran los siguientes puntos más sustanciales:

- La organización no posee con algún tipo de mecanismo que permita a los empleados identificarse con ella; asimismo se han manifestado ciertas prácticas para que el personal se mantenga desintegrado y no se generen agrupaciones.
- La empresa no emplea ningún tipo de asignaciones rotacionales, por lo tanto, no se identifican planes de carrera ni premiaciones.
- Los tres principales procesos críticos son: presupuesto y previsión; comunicación y retroalimentación; solicitud de servicio y satisfacción.
- Los puestos estratégicos y tácticos ostentan una alta calificación en relación a actividades como: comunicación, gestión de conflictos y habilidades de influencia necesarias para implementar capacidades laterales, mientras que los operativos presentaron calificaciones bajas en dichos aspectos.
- La organización debe aperturarse a valorar las ideas que aporten las personas, fomentar el trabajo en equipo y mencionar de manera constante la misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, esta no es una organización que posea capacidades laterales.

A partir del análisis descriptivo, se codificaron frases testimonio (Anexo 1), las cuales permitieron conocer la cantidad de información que contiene la empresa con respecto a las variables que conforman a los procesos y capacidad lateral (Figura 3). La mayor cantidad de información proviene de aspectos generales de los Procesos y Capacidades Laterales con un 26%. Entre las variables que conforman al elemento destacan: redes con un 12%, entre tanto, las restantes se dividieron de la siguiente manera: Procesos Laterales 4%, Equipo 6%, Roles Integreadores 3% y Estructuras de Matriz 7%. Finalmente, el mecanismo impulsa de redes que sobresale por su cantidad de información fue el de Co-Ubicación con un 9%.

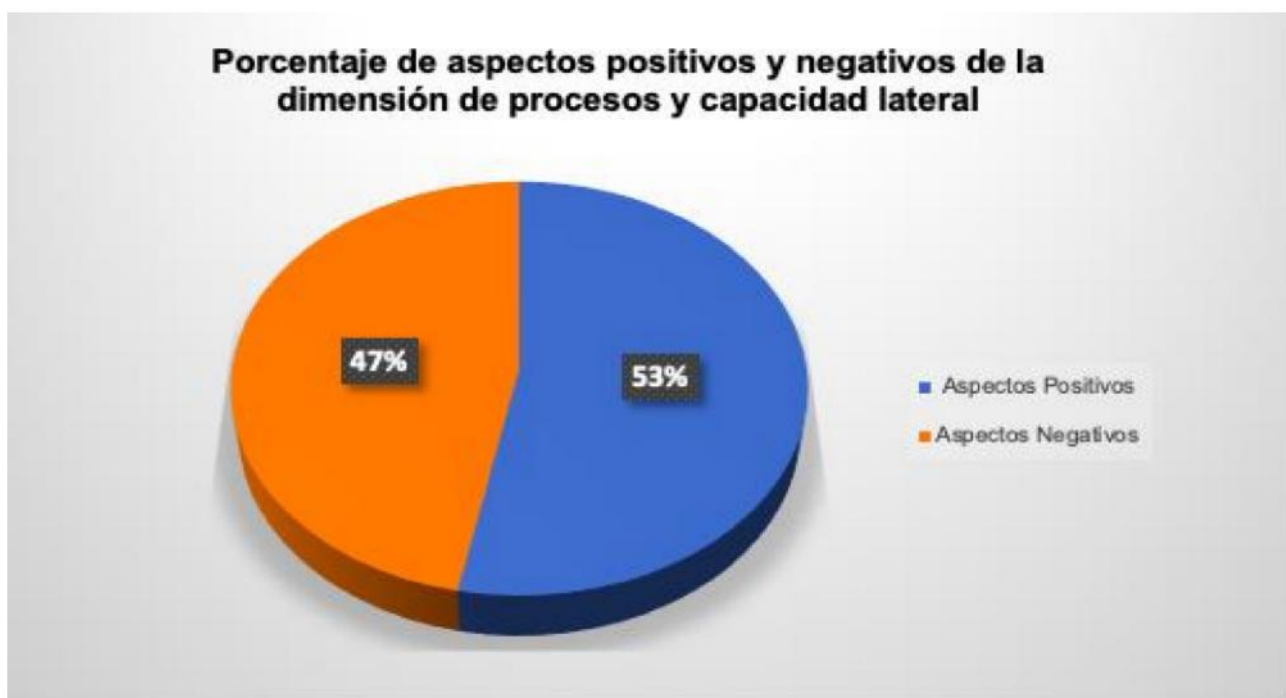
Figura 3. Porcentaje de datos del elemento de procesos y capacidad lateral de la empresa "Constructora de Obras Civil S.A de C.V"



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

Adicionalmente, del total de la información, se contabilizaron los aspectos que inciden positivamente y los de manera negativa (Figura 4). Se presentó la existencia de un total de 53% para los puntos positivos, en tanto para los puntos negativos correspondió una suma de 47%; siendo el primer aspecto el de mayor presencia.

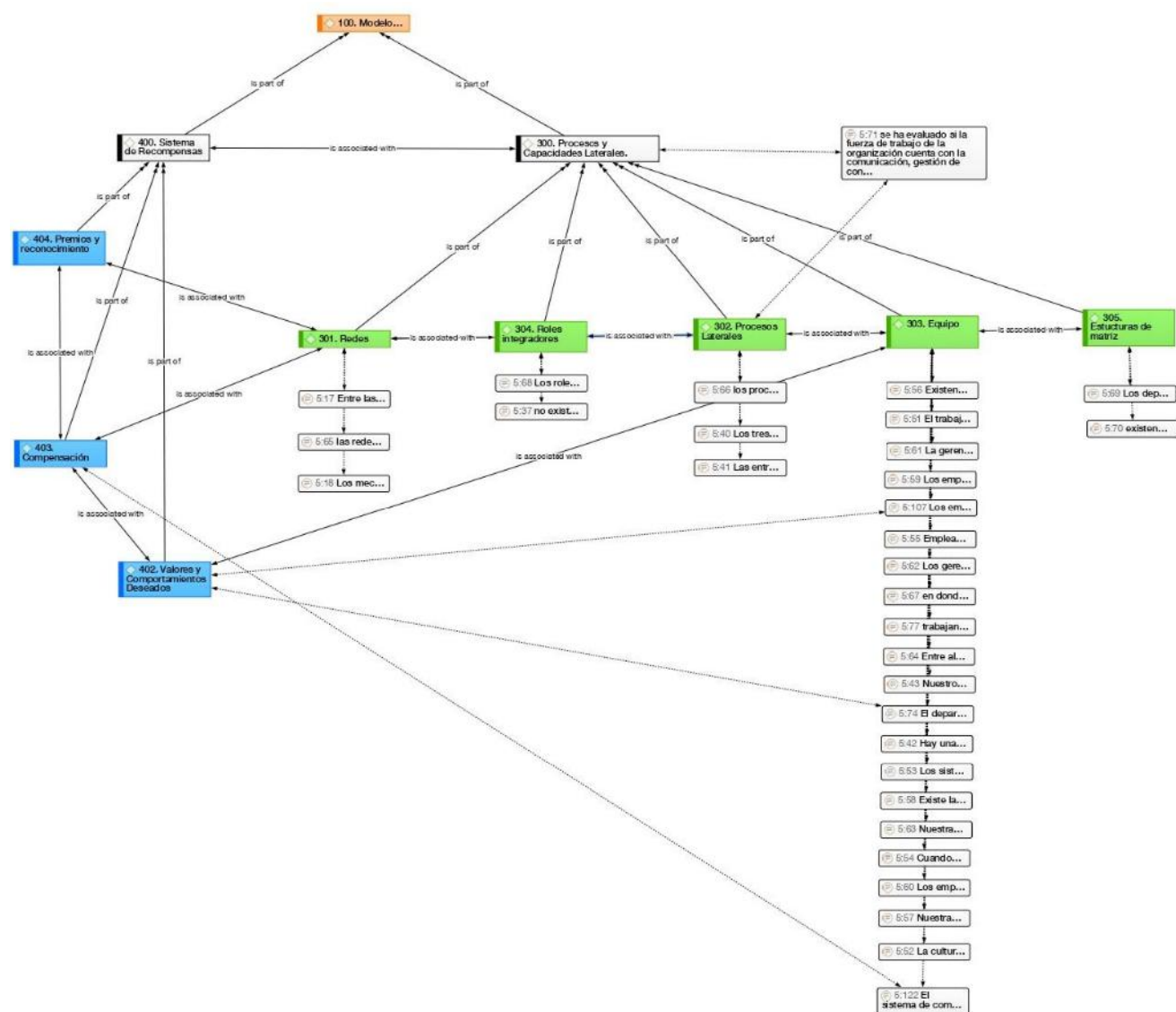
Figura 4. Porcentaje de aspectos positivos y negativos del elemento de procesos y capacidad lateral de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

Las siguientes herramientas que surgen del análisis de datos son las redes semánticas; las cuales se crearon tanto para los elementos y variables que conforman al DO, como para los mecanismos que fomentan las redes en la organización. En la primera de ellas, se identifica con qué elementos del sistema de recompensas se relacionan con las variables del elemento de procesos y capacidad lateral (Figura 5); destaca la relación que tiene el equipo con los valores-comportamientos esperados y la compensación, así como la variable de redes con los premios y reconocimiento. La segunda red semántica corresponde a los mecanismos que fomentan a las redes en la empresa. En esta se identifica qué elementos de las redes tienen una relación directa con los del sistema de recompensas (Figura 6); sobresalen las relaciones de elementos tales como: asignaciones rotacionales con roles integradores, premios-reconocimiento (sistema de recompensas) y compensación; comunidades de práctica con compensación; premios-reconocimientos (redes) con asignaciones rotacionales y el enlace directo con los premios-reconocimientos de ambos elementos.

Figura 5. Red semántica del elemento de procesos y capacidad lateral de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

El siguiente elemento que se analizó corresponde al del Sistema de Reconcompensas. De dicha evaluación, se obtuvo un análisis descriptivo, del que se indican los siguientes aspectos esenciales:

- La estructura de las métricas actuales no posee un balance adecuado; se orientan primordialmente a los puestos operativos; algunas de las derivaciones que pueden resultar de las métricas actuales en la organización son: ambiente hostil, desmotivación, discrepancia en la redención de las horas extras (a los niveles operativos sí se les pagan, mientras que a los otros niveles no); a nivel administrativo no existen bonos ni recompensas.
- Se recompensa la productividad únicamente en los niveles operativos, por consiguiente, en los demás niveles no se identifica algún tipo de compensación en relación al impacto de las habilidades y/o destrezas; únicamente se retribuye la antigüedad y puntualidad.
- No se ha construido un reconocimiento para todos los niveles.

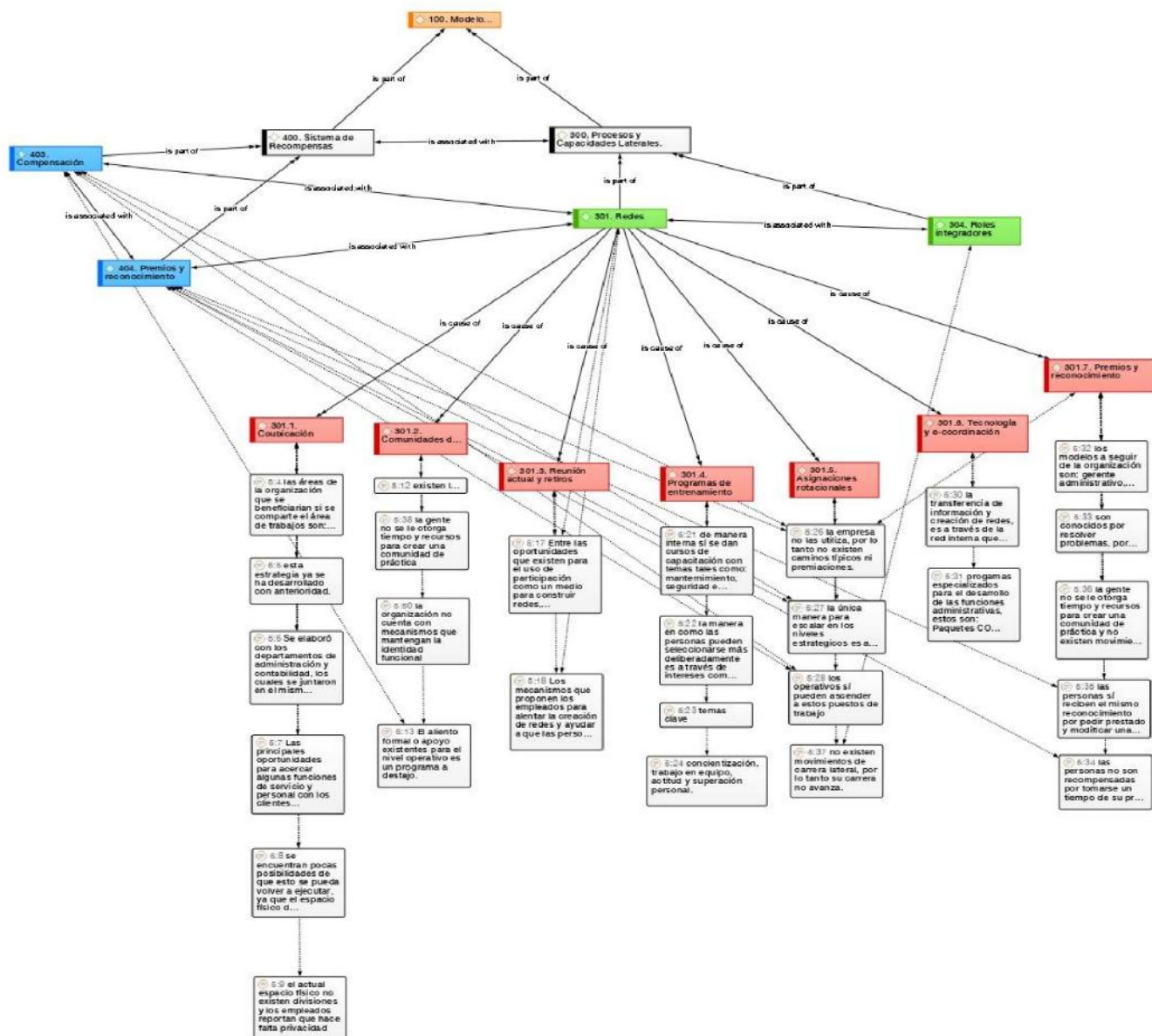
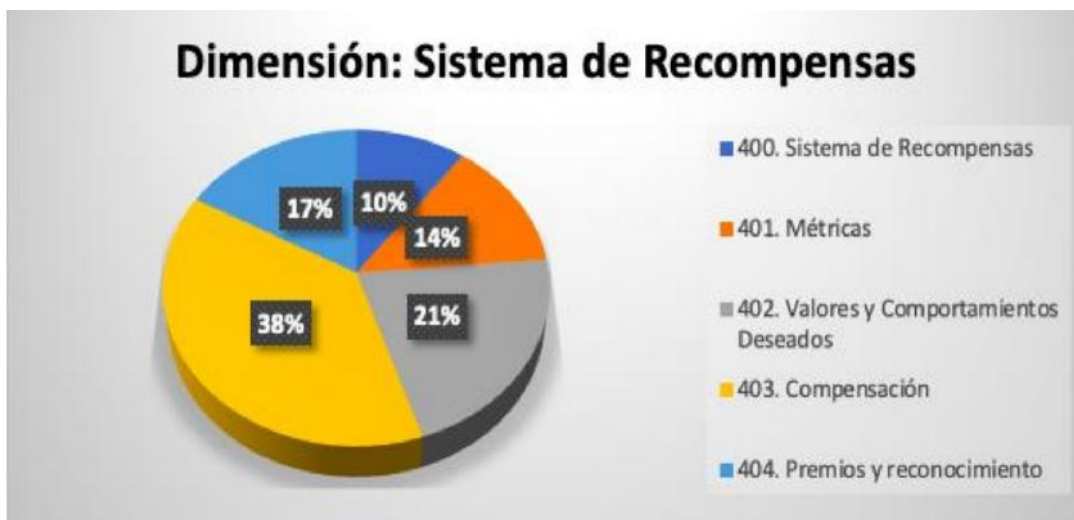


Figura 6. Red semántica de los mecanismos que fomentan las redes de la empresa “Constructora de Obras Civil S.A de C.V”.

Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8)

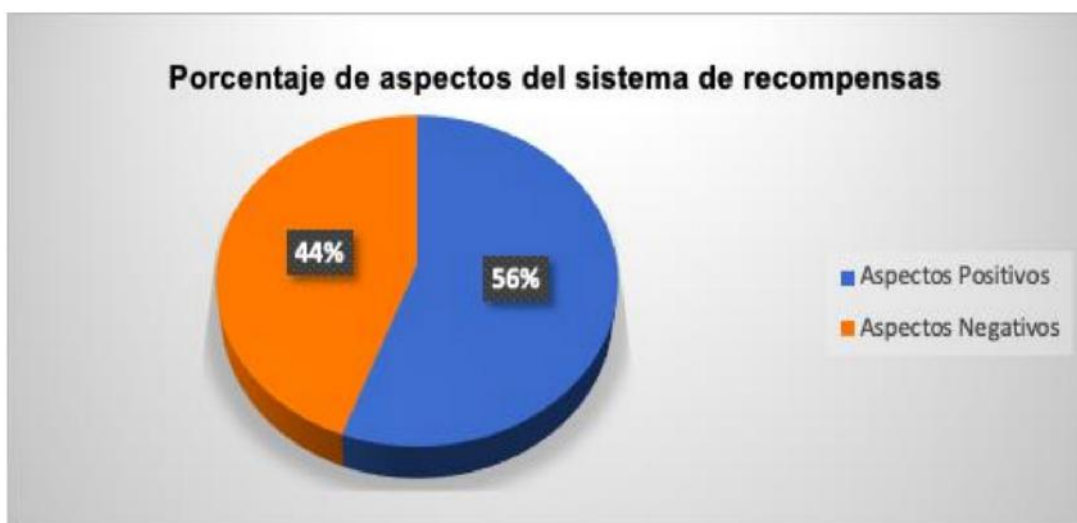
De igual manera, a causa del análisis descriptivo, se realizó la codificación de frases testimonio (Anexo 2), las cuales permitieron conocer la cantidad de información que contiene la empresa con respecto a las variables que conforman al sistema de recompensas (Figura 7). La mayor cantidad de información proviene de la variable de compensación con un 38%, seguido por los valores y comportamientos deseados con un 21%, mientras que el nivel más bajo correspondió a las métricas con un 14%. Del mismo modo, se identificó qué aspectos inciden de forma positiva y negativa (Figura 8). Los aspectos positivos presentaron un total de 56%, entre tanto, los aspectos negativos fue de 44%; siendo los primeros lo que sobresalen en este elemento; no obstante, la diferencia de porcentaje entre una y otra no fue tan significativa, lo que vislumbra las problemáticas del sistema de recompensas en cuanto a su alineación.

Figura 7. Porcentaje de datos del elemento del sistema de recompensas de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

Figura 8. Porcentaje de aspectos positivos y negativos del elemento del sistema de recompensas de la empresa “Construc-

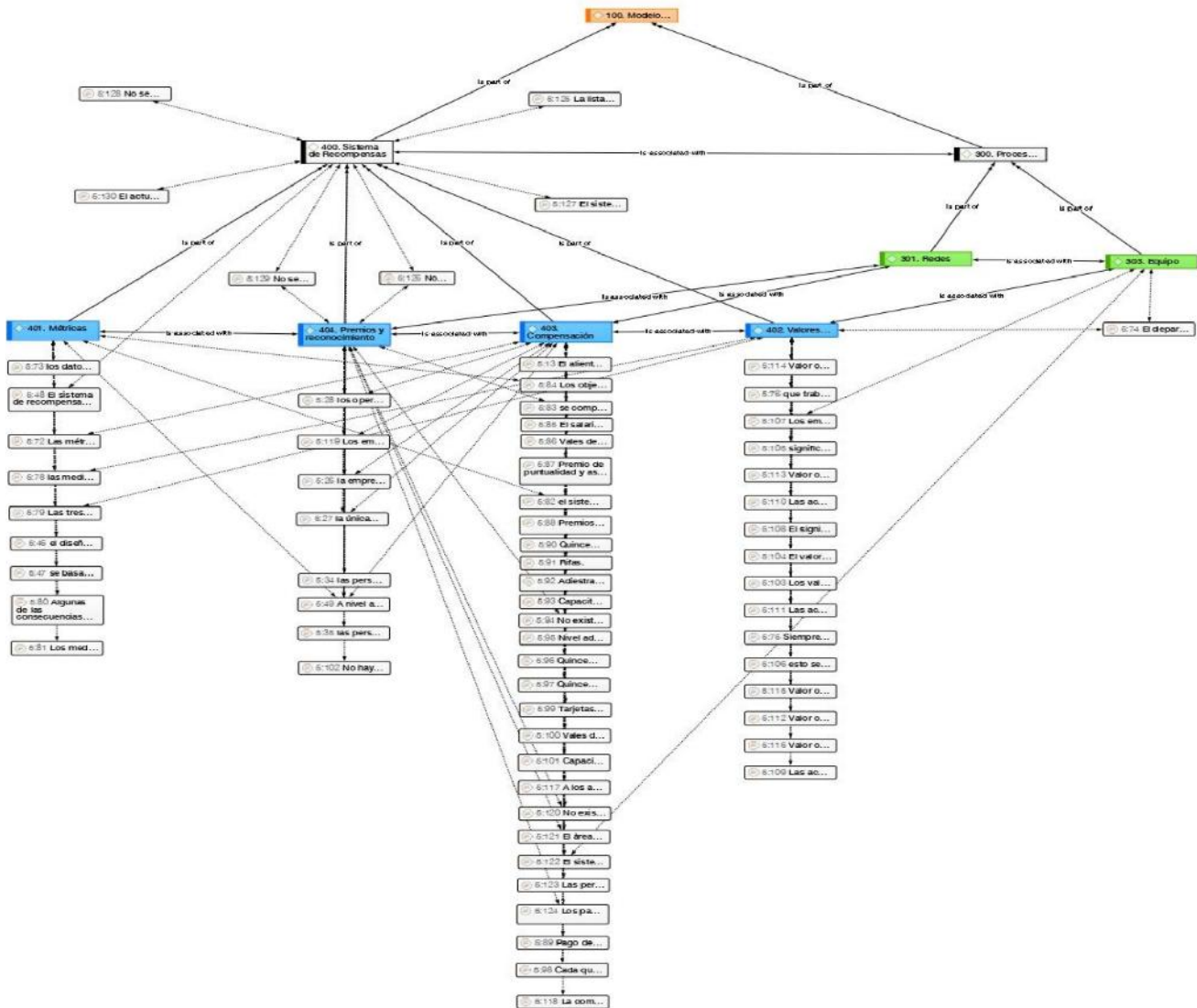


tora de Obras Civil S.A de C.V”.

Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

La red semántica es la siguiente herramienta que surge a partir de la codificación de las frases testimonio y permite distinguir las relaciones que poseen las variables pertenecientes al elemento del sistema de recompensas (Figura 9); entre dichas relaciones destacan: valores-comportamientos con equipo y compensación-premios-reconocimiento con redes. Conjuntamente, se presentaron aspectos que relacionan a todos los elementos del sistema de recompensas; he aquí la importancia de la alineación y/o realineación organizacional.

Figura 9. Red semántica del elemento del sistema de recompensas de la empresa “Constructora de Obras Civil S.A de C.V”.



Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

La última herramienta del análisis de datos corresponde a la matriz de co-currencias (Tabla 4), en la que se identifican todas las co-currencias que se presentaron en la evaluación de los elementos de procesos-capacidad lateral y sistema de recompensas; estas se presentan por medio del Coeficiente C, el cuál mide la fuerza con la que una variable y/o elemento se atrae con otras; este valor entre más cercano sea a uno, su grado de atracción es mayor. Entre los resultados identificados en la matriz, se destacan los siguientes:

- El elemento de procesos-capacidad lateral presenta una atracción media baja con la totalidad del modelo estrella, con un coeficiente C de 0.20.
- El elemento del sistema de recompensas presenta una atracción baja con la totalidad del modelo estrella, con un coeficiente C de 0.10.

- La variable que presenta una mayor atracción en el elemento de procesos-capacidad lateral corresponde a la de los procesos laterales, con un coeficiente C de 0.29
- La variable que presenta una mayor atracción en el elemento del sistema de recompensas corresponde a la de premios y reconocimientos, con un coeficiente C de 0.14
- Otras de las atracciones altas que se presentaron en la evaluación, fueron las que reportan las relaciones entre las asignaciones rotacionales con los premios-reconocimiento y la compensación con los propios premios, ya que se muestra un coeficiente C de 0.22 y 0.26, respectivamente.
- Mientras tanto, entre los elementos que fomentan la creación de redes, resalta el de reunión actual y retiros como el de mayor atracción, con un coeficiente C de 0.23; los elementos restantes, tales como Co-ubicación, Comunidades de práctica, Programas de entrenamiento, Asignaciones rotacionales, Tecnología-e-coordinación y Premios-reconocimiento, presentaron coeficientes C de 0.06, 0.07, 0.07, 0.07 y 0.08, respectivamente; mostrando una atracción baja con las redes.
- Otro aspecto importante a resaltar, son aquellos valores mostrados en color amarillo, ya que a pesar de que estos elementos presentaron poca información con respecto a su conformación, esta fue de total atracción con las demás variables; entre estas destacan: compensación con comunidades de práctica, asignaciones rotacionales y premios-reconocimientos (redes).

Las herramientas del análisis de datos determinaron el estado actual y la relación de los elementos de procesos-capacidad lateral y sistema de recompensas originarios del modelo estrella, dentro de la empresa “Constructora de Obras Civil S.A de C.V”. Los análisis descriptivos de los instrumentos aplicados a la organización, identificaron la situación presente de los elementos a través de aspectos cualitativos; entre tanto, los mecanismos producidos con el software “ATLAS.ti 8” permitieron visualizar las relaciones que existen entre las variables de cada elemento. Tanto las redes semánticas como la matriz de co-ocurrencias presentaron las relaciones que existen entre las variables de cada elemento, mientras que las gráficas de pastel mostraron la existencia de elementos positivos y negativos que inciden directamente en dichos elementos. Galbraith et al (2002) advierten que cuando los componentes del modelo estrella se encuentran alineados hacia un mismo rumbo, la empresa mejorará su rendimiento; en el actual estudio de caso se encontraron aspectos organizacionales tanto de manera cualitativa como cuantitativa, que impactan directamente al rendimiento de la empresa, por lo tanto, en la organización no existe una alineación del DO. Los resultados posibilitan la comprobación de lo descrito en el modelo estrella; Galbraith et al (2002) mencionan que todos los elementos de dicho modelo se relacionan, tal como se presentó en cada una de las herramientas del análisis cualitativo; esto a su vez confirma lo encontrado en estudios recientes, los cuales también indican las relaciones que existen entre cada una de estas elementos (Henao & Roldan, 2013; González, 2014; Calero, 2016;; Morales, 2016; Flores, Mantilla, & Quezada, 2017), esto trae como consecuencia la triangulación de la información, propiciando la validez del estudio de caso.

Tabla 4. Matriz de co-ocurrencias de los elementos de procesos-capacidad lateral y sistema de recompensa de la empresa Constructora de Obras Civil S.A de C.V."

	100	300	301	301.1	301.2	301.3	301.4	301.5	301.6	301.7	302	303	304	305	400	401	402	403	404
100	0	0.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.10	0	0	0	0
300	0.20	0	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0.29	0	0	0	0	0	0	0	0
301	0	0.08	0	0.06	0.07	0.23	0.07	0.07	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301.1	0	0	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301.2	0	0	0.07	0	0	0	0	0	0	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0.03	0
301.3	0	0	0.23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301.4	0	0	0.07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301.5	0	0	0.07	0	0	0	0	0	0	0.22	0	0	0.17	0	0	0	0	0.08	0.18
301.6	0	0	0.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
301.7	0	0	0	0	0.10	0	0	0.22	0	0	0	0	0.14	0	0	0	0	0.03	0.17
302	0	0.29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
303	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.08	0.02	0
304	0	0	0	0	0	0	0	0.17	0	0.14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
305	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
400	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.11	0	0.02	0.14
401	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.11	0	0.07	0.10	0.04
402	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.08	0	0	0	0.07	0	0	0
403	0	0	0	0	0.03	0	0	0.08	0	0.03	0	0.02	0	0	0.02	0.10	0	0	0.26
404	0	0	0	0	0	0	0	0.18	0	0.17	0	0	0	0	0.14	0.04	0	0.26	0

Fuente: elaboración propia (ATLAS.ti 8).

5. Conclusiones y recomendaciones

A través del presente estudio se evaluó el estado actual y la relación de los elementos de procesos-capacidad lateral y sistemas de recompensas provenientes al modelo estrella, lo cual precisa la manera en cómo se constituye el DO en la compañía "Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V." El modelo estrella se convierte en una estructura ideal para la evaluación del DO dentro de la organización; afirmación que se presenta en algunos estudios previos (González, 2014; Calero, 2016; Morales, 2016; Flores, Mantilla, & Quezada, 2017).

En relación al elemento de procesos y capacidad lateral, Galbraith et al (2002) advierte que para que una empresa se transforme en una de tipo lateral, es necesario reconocer e impulsar ciertos aspectos como redes, procesos laterales, equipo, roles Integradores y estructuras matriciales. De acuerdo con el análisis descriptivo, la empresa no fomenta todos estos componentes, por lo tanto, en este momento no cuenta con capacidades laterales, no obstante, se identifican los recursos para crearlas. De igual manera, la problemática es identificada a través de la matriz de co-ocurrencias, ya que las únicas atracciones del elemento fueron con redes y procesos laterales; siendo esta última la de mayor fuerza. De igual manera, Galbraith et al (2002) indican una serie de mecanismos que alientan a la creación de redes; en el análisis cualitativo se indentificó que el elemento que lo hace con mayor grado de fuerza es la reunión actual y retiros; mientras que los restantes presentaron coeficientes bajos, por lo que es necesario desarrollarlos con mayor profundidad dentro de la organización.

Por otro lado, sobre el elemento del sistema de recompensas, Galbraith et al (2002) menciona que si se pretende crear o aumentar el sentido de pertenencia en los empleados, dicho sistema debe estar distribuido en todos los niveles. El análisis descriptivo determinó que el actual sistema de recompensas de la empresa no se encuentra alineado entre el nivel estratégico y el operativo, siendo a este último, al único que se le compensa su productividad; dicho aspecto también se reconoce en la matriz de co-cu-

rencias, ya que el grado de fuerza con el que se atrae el elemento del sistema de recompensas con la compensación es nula. Por otra parte, los resultados señalaron que no existe un reconocimiento, contraponiendo lo hallado en la atracción media baja entre el sistema de recompensas y los premios-reconocimiento, sin embargo, al revisarse el tipo de aspectos encontrados en las frases de la última variable, se percibió que son más los aspectos negativos que influyen sobre ella. Por otra parte, la relación de los distintos elementos del modelo estrella en la empresa constructora, se pudieron observar por medio de las redes semánticas y la matriz de co-currencias, que efectivamente hay una concordancia entre las variables de los dos elementos. Aunque es importante aclarar que las figuras gráficas y tablas obtenidas del software “ATLAS.ti 8” puede variar de empresa a empresa, ya que existen factores como tipo de empresa, tamaño, sector, mercado al que se dirige, productos y servicios, etc. que pueden incidir directa o indirectamente en la conformación de los elementos del DO.

El análisis cualitativo contribuyó con la triangulación de la información, ya que a través de los informes elaborados por el software “ATLAS.ti 8”, se evidenciaron las relaciones de los elementos del modelo estrella, tal como se menciona en la teoría y en los estudios previos, por lo tanto, la información presentada en esta ponencia es confiable, concreta y válida. No obstante, la estrategia del estudio de caso se caracteriza por no alcanzar la generalidad, por lo tanto, se sugiere efectuar más estudios de este tipo en empresas de la industria de la construcción, para demostrar o contradecir lo hallado en este análisis. De igual manera, sería imprescindible confeccionar estudios de tipo cuantitativo del DO, en los que se consideren una mayor cantidad de empresas como muestra de estudio. Asimismo, se le sugiere a la empresa que revise los aspectos negativos que se presentan en las gráficas de pastel, esto con el propósito de elaborar una realineación organizacional que permita eliminar los obstáculos que genera el actual DO y alcanzar una ventaja competitiva.

Referencias

- Calero, P. S. (2016). Una propuesta de rediseño organizativo de sociedad cooperativa agrícola del Valle de Aridane. La Laguna, Tenerife, España.
- Flores Chuman, R., Mantilla Heredia, C., & Quezada Amacifen, M. (2017). Propuesta de alineamiento cultural de una empresa de rubro logístico.
- Galbraith, J. (1995). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamics*. Nueva York: American Management Association.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- González, I. H. (02 de Julio de 2014). Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa. La Laguna, Tenerife, España.
- González, I. R., González, A. G., Viamontes, P. N., & Sotolongo, S. P. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 188-199.
- Hernández, D. B. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Hintze, J. (2008). Administración de estructura organizativas. *Transformación estado y democracia* (37).

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2009). *Cuéntame INEGI*. Obtenido de Construcción: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/>
- Jones, G. R. (2012). *Teoría organizacional, Diseño y Cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization using the Star Model to solve 5 critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey Bass.
- Leavitt, H. (2013). Applied Organizational Change In Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. En J. G. March, *Handbooks Of Organizations (RLE: Organizations)* (págs. 1144-1170). Routledge.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Mohrman, S. A., & Cummings, T. G. (1991). *Autodiseño de organizaciones. Cómo lograr un desempeño superior*. USA: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Morales , H. S. (Agosto de 2016). Desarrollo de un modelo organizacional y de procesos para la S.A.A.P. Guayaquil, Ecuador.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Ciudad de México: Oxford University Oress, Inc.
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018). (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/scian/>
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Philips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Bussines Horizons*, XXIII(2), 14-26.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. United States of America: SAGE Publications, Inc.

7. Anexos

Para consultar los anexos es necesario ingresar a los siguientes links.

Anexo 1. Frases testimonio del elemento de procesos-capacidad de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”:

<https://drive.google.com/file/d/1tnOsLDVI73rWwMjYKfrvwTkml-sj3HOo/view?usp=sharing>

Anexo 2. Frases testimonio del elemento del sistema de recompensas de la empresa “Constructora de Obras Civil, de Drenaje y Suministro de Agua S.A. de C.V.”

<https://drive.google.com/file/d/1xSuOc29X3Dm0BBGDTM4HyWF1iFCmpR7H/view?usp=shari>

CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ECUADOR

Dianelys Nogueira Rivera / dianelys.nogueira@umcc.cu

Ana Lucia Quispe Otacoma

Giovanne Varona Franco / g.varona.f@gmail.com



Resumen

El dinamismo de la economía ha motorizado el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, en todo el contexto mundial. En Ecuador, las fortalezas de estas empresas se concentran en su contribución a la economía y en su capacidad de adaptación y redistribución. El análisis del “marco teórico-referencial” de la investigación permitió identificar como problema científico las dificultades existentes en la gestión empresarial de la pequeña y mediana empresa dado por las limitaciones en el uso de las tecnologías de información y comunicación, y el uso inadecuado de la información. En consecuencia, el objetivo general del presente trabajo, resultado de una tesis doctoral, consistió en desarrollar un modelo conceptual de gestión empresarial, y su procedimiento de aplicación, que integre las estrategias para el uso de las tecnologías de información y comunicación, y un adecuado sistema de información gerencial, como contribución a la gestión empresarial de las PYMES del Ecuador. Posteriormente, se muestran los resultados obtenidos de aplicar la estrategia de comprobación de la hipótesis de investigación en pequeñas y medianas empresas comerciales y cajas solidarias.

Palabras clave: gestión empresarial, PYMES, Ecuador.

Introducción

La complejidad del mundo actual ha ocasionado sustanciales transformaciones en las últimas décadas en todos los escenarios: social, político, económico, tecnológico, ecológico y cultural (Jiménez & Castaño, 2015); transformaciones que deben asumir las empresas en el marco del desarrollo de las naciones y la toma de decisiones (Muñoz, 2018). Durante muchas décadas el estudio de lo económico y lo empresarial ha sido marcado por acepciones de equilibrio y de estabilidad, pero hoy los cambios son vertiginosos sobre todo en lo tecnológico (Robbins & Coulter, 2010).

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son el conjunto de elementos innovadores que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de gestión empresarial (Laudon & Laudon, 2012). De acuerdo a Senn (2012) las TIC es el medio por el cual los datos fluyen de persona o departamento hacia otros, y puede ser concentrada, desde la comunicación interna y líneas telefónicas, hasta sistemas que generan reportes para varios usuarios. Asimismo, Blanco (2011) reconoce entre estas tecnologías, desde los teléfonos celulares hasta sistemas informáticos basados en la Web, así como la necesidad de emplear todo lo posible el software disponible en las computadoras para mejorar el trabajo de dirección.

El dinamismo de la economía ha motorizado el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en todo el contexto mundial. Se reconoce, además, su mayor flexibilidad ante las grandes empresas para modificar sus actividades, innovar y producir más avances tecnológicos, adaptarse a los cambios ambientales y a las nuevas exigencias del mercado (Michalus, Hernández & Sarache, 2012; Velásquez, Ulloa, Pazmiño & Valencia, 2017).

Según estadísticas de las economías de la Organización para la Cooperativa y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), las PYMES y microempresas representan el 95 % de las empresas (incluso superior, como el caso de México con un 97,3 %; INEGI, 2014), generan entre el 60-70 % del empleo y 55 % del Producto Interno bruto (PIB). En los países en vías de desarrollo, más del 90 % de las empresas son PYMES (Quiñonez, 2013; Alburquerque, 2014).

Las PYMES, como cualquier otra organización, busca el camino hacia la excelencia a través de procesos eficientes, eficaces, económicos, ecológicos y éticos (Quispe, Padilla, Telot & Nogueira, 2017).

En el informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2014, se sitúan las TIC como un eje de fomento a la competencia, como iniciativa para garantizar la ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones y de la competitividad del sector. Apunta a definir programas y proyectos para el desarrollo de cooperativas y PYMES, que fortalezcan la competencia, con igualdad de oportunidades para todos los actores (SITEAL, 2014).

Antecedentes

Estudios realizados por la Agenda de Competitividad de Tungurahua (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2011) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2010, 2013), permitieron identificar como dificultades relacionadas con la gestión empresarial de las PYMES del Ecuador las siguientes: resistencia al cambio, escasa integración del rumbo estratégico con los procesos, limitado uso de las tecnologías de información y comunicación, uso inadecuado de la información, limitada gestión empresarial, poca formación del talento humano, escasa innovación y transferencia tecnológica.

La situación problemática anterior se procesó con el empleo de la metodología para la formulación del problema científico (Comas, Nogueira & Medina, 2013), para analizar las relaciones causa-efecto entre los síntomas, con el auxilio del software UCINET6. Como resultado de este procesamiento, se obtuvo como principales dificultades el limitado uso de las tecnologías de información y comunicación, y el uso inadecuado de la información. De igual manera, el problema más relevante fue la limitada gestión empresarial.

Derivado de la situación problemática descrita se definió como problema científico de la investigación: las dificultades existentes en la gestión empresarial de las PYMES, dado por las limitaciones en el uso de las tecnologías de información y comunicación, y el uso inadecuado de la información. Para la solución del problema científico, se plantea como hipótesis de la investigación: la concepción de un modelo conceptual (y su procedimiento) que integre las estrategias para el uso de las tecnologías de información y comunicación, y un adecuado sistema de información gerencial, contribuirá a la gestión empresarial de las PYMES del Ecuador.

Variable dependiente: el sistema de indicadores evaluadores de la gestión empresarial de las PYMES.

Variable independiente: el modelo y el procedimiento desarrollado para la gestión empresarial.

El objetivo general de la investigación consistió en: desarrollar un modelo conceptual de gestión empresarial y su procedimiento de aplicación, que integre las estrategias para el uso de las tecnologías de información y comunicación, y un adecuado sistema de información gerencial, como contribución a la gestión empresarial de las PYMES del Ecuador.

Breve mención de la muestra: en la provincia de Cotopaxi (Ecuador) existe 10 Cajas Solidarias y 2 bancos comunales. Estas instituciones financieras vienen a constituir la población de estudio.

Métodos empleados

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos: de análisis y síntesis, para el estudio del marco teórico-referencial; histórico-lógico, para el análisis de la evolución de la gestión empresarial y las variables asociadas; de inducción-deducción, para analizar los enfoques que pueden integrarse y considerarse para la construcción del instrumento metodológico. Entre los métodos empíricos están: la revisión de documentos; la observación directa en las PYMES objeto de estudio; diagnóstico de la tecnología existente en las PYMES; investigación de los procesos internos; las encuestas y entrevistas; la dinámica de grupos; el enfoque en sistemas; así como herramientas estadístico - matemáticas para la aplicación de instrumentos de medición y el análisis de la información; y, aplicaciones informáticas.

Marco teórico

La Gestión Empresarial

La génesis de la gestión empresarial (Robbins & Coulter, 2010), se inscribe cronológicamente en el momento que el hombre aparece en la tierra. Se escriben, en la historia, dos hitos importantes (Rubio Domínguez, 2006). El primero, ocurre cuando (Smith, 1776) publicó la riqueza de las naciones (*The wealth of nations*), donde hace énfasis en las ventajas económicas de las organizaciones y la sociedad cuando aplica la división del trabajo o especialización laboral, expone que esta división aumenta la productividad a través del desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador, lo que evita la pérdida de tiempo en el cambio de una tarea a otra. El segundo, marca la revolución industrial a finales del siglo XVIII, cuando las máquinas sustituyen la fuerza laboral.

La gestión empresarial es un proceso dinámico de toma decisiones, efectivas y proactivas, enfocado al logro de los objetivos organizacionales y a la obtención de resultados sostenibles y competitivos (Quispe et al., 2017). Este proceso está formado por cuatro funciones básicas: planificación, organización, mando y control. Los cambios ocurridos en el marco estratégico, organizativo, tecnológico, cultural y en la gestión de las organizaciones, ha obligado a los directivos a ser cada vez más flexibles, con el objetivo de poder adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios actuales. Pueden existir geniales estrategias, pero si falla la habilidad para ejecutarlas, los resultados serán inconsistentes (Harold, Heinz & Cannice, 2013).

La Planificación estratégica

Para Palacios (2018) la planeación estratégica requiere un análisis sistemático de las amenazas y oportunidades del entorno externo así como fortalezas y debilidades del interno. Los objetivos y políticas empresariales están definidos por la planificación estratégica, por cuanto traslada la atención del dirigente, desde las actividades operativas a los resultados finales, obliga a pensar y decidir constantemente en términos de objetivos y de valoración de los resultados que se obtiene. Por su parte, el análisis del entorno, externo e interno, permite el diagnóstico estratégico y es cada vez más turbulento e incierto, en todas sus dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

La planificación estratégica es vital para el control de gestión (Da Fonseca, Hernández, Medina & Nogueira, 2014). De hecho, el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, con el mejor uso de los recursos disponibles.

Control de gestión

Nogueira Rivera (2002) resalta la estrecha relación que existe entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias; su importancia en la toma de decisiones; y, realiza aportes significativos al control de gestión. En sus consideraciones plantea que el control de gestión se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica; además, plantea la diferencia que existe entre el control de gestión tradicional y el moderno. El tradicional, se caracteriza por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados, y se orienta a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, que centra su atención en los recursos que consume, más que en los procesos con los cuales se crea el valor (Nogueira, Medina & Nogueira, C., 2004; Medina et al., 2011).

El control de gestión moderno, se basa en la capacidad de mantener un sistema estable o la maestría y habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, con los cambios que se producen en el entorno y la necesidad de que sean asimilados por los integrantes de la organización (Van Helden & Huijben, 2014).

El control de gestión contribuye al despliegue del rumbo estratégico, a la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, está en constante evaluación de los procesos internos y monitorea, a través de indicadores, los resultados de la gestión operativa, táctica y estratégica. Es un instrumento gerencial por excelencia, constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, enfatiza en la producción de rendimientos, emplea normas y patrones operativos, y proyecta el futuro de la organización (Nogueira, 2011). El control de gestión, la gestión por procesos y el empleo del cuadro de mando integral han contribuido sustancialmente a la gestión empresarial.

Gestión por procesos

A partir del criterio de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1998) y de la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas (Hernández, Manrique, Manrique, Medina & Nogueira, 2018). El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Nogueira, Medina & Nogueira, C., 2004; Hernández, Nogueira & Medina, 2013; Ricardo, Medina, Nogueira & Núñez, 2015).

De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir, de forma sostenida, a los resultados (Medina et.al., 2017) y como ente fundamental para lograr la competitividad empresarial, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Nogueira, 2002; Hernández et al., 2016). Para lograr la efectividad en cuanto a la gestión de los procesos, la empresa debe tener los procesos identificados. Con esto además, contribuye a mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y posibilita diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua su mejora (Medina, Nogueira & Hernández, 2010; Ricardo, Medina, Abreu, Gómez, Nogueira, 2018).

Los procesos se documentan en una ficha que evidencia la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos; facilita la determinación de indicadores de la organización y su concreción en el cuadro de mando integral (Medina et al., 2014a).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) surge en la década de los años 90', para dar respuesta al nuevo escenario empresarial. En sus inicios, el CMI se define como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" (Kaplan & Norton, 1992). Con el tiempo, y en la medida que el CMI se impone en más organizaciones, se ha convertido en un sistema de gestión integral articulado con la planificación estratégica (Kaplan & Norton, 2000; Nogueira, López, Medina & Hernández, 2014).

El CMI permite establecer, de una forma ordenada, los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados en la organización para el cumplimiento de la misión/visión; traduce la misión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, de todo tipo, que informan de la consecución de los objetivos e inductores de actuación y contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los temas estratégicos y elaborar el mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004).

Se conocen numerosas aplicaciones del CMI en los últimos 26 años en diferentes sectores y ramas de la economía, algunas de ellas recogidas en el estudio de Comas, Nogueira, Romero & Lumpuy (2015). Las principales aportaciones del CMI, como herramienta de gestión son: centrarse en el control de los objetivos estratégicos de la organización, establecer una relación causa – efecto entre los indicadores de control seleccionados y el realizar el control a un número reducido de indicadores en tiempo real (Nogueira et al., 2014).

Indicadores de gestión

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno estudiado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas (Nogueira, Medina, Hernández, Comas, & Medina, 2017). Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Constituyen herramientas para dirigir y gestionar una organización (Valle, 2014).

Las organizaciones han incorporado a sus procesos los indicadores de gestión para evaluar sus resultados y tomar decisiones oportunas (Viteri, Jácome, Beltran, C. Viteri, Nogueira, 2013). El indicador debe medir los resultados y el funcionamiento de los procesos, describir claramente lo que es esencial para el éxito operacional, evaluar la actuación de los servicios en función de las metas fijadas, permitir las comparaciones necesarias, ser interpretado de la misma forma en todos los niveles organizacionales y no suponer costos elevados en el registro de los datos (D. Medina, 2016).

La determinación correcta de estos indicadores resulta una actividad compleja (Medina et al., 2014b). El sistema de control de gestión ha de facilitar la información oportuna y efectiva sobre las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión definidos por la organización.

Tecnologías de Información y Comunicación

En la segunda mitad del siglo XX se comenzó a introducir la informática en las organizaciones. Esto posibilitó la simplificación de los procesos empresariales y el perfeccionamiento de las organizaciones

(Blanco, 2011). La evolución de la ciencia, el desarrollo científico, técnico y tecnológico han proporcionado sofisticados sistemas de información gerencial y de planificación de recursos empresariales (Marqués, Negrin, Hernández, Nogueira, Medina, 2017); el comercio y el negocio electrónico se ha instalado, así como otro grupo de tecnologías relacionadas con el procesamiento y transmisión de la información y el conocimiento: la tecnología móvil, la robótica, la automática, etcétera.

El conjunto dinámico de estas tecnologías se conoce como Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Blanco, 2011).

El uso adecuado de las TIC contribuye al perfeccionamiento de la gestión empresarial y a una mejor toma de decisiones, estimula la creatividad, permite el registro y control del trabajo de forma más efectiva y exige, de los trabajadores, un nivel educacional y técnico más elevado. Son medios poderosos que permiten hacer el trabajo de forma mejor y diferente, así como ejecutar tareas que por otros medios no podrían ser elaboradas. Así, se propician procesos empresariales más eficaces y eficientes. Blanco (2011) reconoce la necesidad de combatir el burocratismo para que las nuevas tecnologías que se implanten, desde teléfonos celulares hasta sistemas informáticos basados en la Web; y, emplear el software disponible en las computadoras para mejorar el trabajo de dirección : correos electrónicos, agenda electrónica, calendario, tabulador electrónico, etcétera.

Las TIC son una propuesta innovadora de apoyo para la gestión empresarial y su materia prima es la información (Quispe et al., 2017). Se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones; son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos, texto, imagen y sonido (Belloch, 2015).

El Sistema de Información Gerencial (SIG) provee a los gerentes reportes sobre el desempeño de la organización; es un conjunto de componentes interrelacionados que procesan una base de datos actualizada y un sistema de análisis y evaluación para proporcionar información oportuna sobre insumos, actividades y resultados para apoyar la toma de decisiones y predecir su desempeño futuro (Senn, 2012; Begazo, 2014). Los SIG se caracterizan por proveer información para el control de los procesos y dar soporte para la toma de decisiones independientemente de la fuente en la que se almacenen los datos (Quispe, Padilla, Telot & Nogueira, 2018; Tundidor, Medina, Nogueira & González, 2010).

Para Comas, Nogueira & Medina (2014) el sistema de información se puede considerar como un sistema dinámico y abierto que convierte los datos en información para su comunicación, dentro y fuera de la organización, que apoya el proceso de dirección y la toma de decisiones (Tundidor, Medina León & Nogueira, 2018). Todos los miembros de la organización deben tener acceso a la cantidad y calidad de la información necesaria para su trabajo, en el momento y forma adecuados (Quispe et al., 2018).

Las PYMES latinoamericanas invierten poco en los sistemas de información y las TIC; y, cuando lo hacen, la falta de alineación con la estrategia origina que las inversiones sean insuficientes o inadecuadas (Calderón & Rodríguez, 2012). Con las TIC se introducen herramientas que contribuyen a la gestión de las organizaciones y convierten a la información en un factor clave de éxito.

Los sistemas de información y las organizaciones influyen entre sí. Los gerentes crean sistemas de información para dar servicio a los intereses de la empresa. Al mismo tiempo, la organización debe estar consciente y abierta a las influencias de los sistemas de información, para beneficiarse de las nuevas tecnologías. Sin duda, las organizaciones requieren cada vez más del uso de herramientas que les permita perfeccionar la gestión empresarial y tomar las mejores decisiones para sus procesos y estrategias empresariales.

Las pequeñas y medianas empresas: sus particularidades en Ecuador

El dinamismo de la economía producto de la globalización ha motorizado el desarrollo de las PYMES, en todo el contexto mundial. Estudios realizados coinciden en que las PYMES juegan un importante papel en la dinamización y fortalecimiento del desempeño de las economías domésticas como generadoras de empleo (Martínez & Camacaro, 2014; Poggio, 2016; Alvarado & Terán, 2016) y del producto interno bruto de cualquier país (Quiñonez, 2013; Banco Mundial, 2013; Bolaños, 2014); y, presentan mayor flexibilidad que las grandes empresas para: modificar sus actividades (Alzate, 2013; Lagunes, Soto & Zúñiga, 2016); innovar y producir más avances tecnológicos (Torres & García, 2017); y, adaptarse a los cambios ambientales y a las nuevas exigencias del mercado (Michalus, Hernández & Sarache, 2012; Velásquez et al., 2017).

Según estadísticas consultadas, en las economías de la Organización para la Cooperativa y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), las PYMES y microempresas representan el 95 % de las compañías, 60-70 % del empleo, 55 % del Producto Interno bruto (PIB), y generan la mayor parte de los nuevos trabajos. En los países en vías de desarrollo, más del 90 % de las empresas son PYMES (Quiñonez, 2013; Alburquerque, 2014; Revista Líderes, 2015).

En la República del Ecuador, las PYMES se define por el Sistema de Rentas Internas (SRI), como: “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (SRI, 2013). Por otra parte, el 88 % de las PYMES son familiares. En la tabla 1 se presenta la clasificación de las empresas del Ecuador, tal cual se define en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Presidencia de la República, act. 2017).

Tabla 1. Clasificación nacional de las empresas del Ecuador.

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ US\$ 100 000	US\$ 100 001 – US\$ 1 000 000	US\$ 1 000 001 – US\$ 5 000 000	> US\$ 5 000 000
Monto de activos	Hasta US\$ 100 000	De US\$ 100 000 hasta US\$ 750 000	De US\$ 750 000 hasta US\$ 3 999 999	≥ US\$ 4 000 000

Fuente: Cámara de Comercio de Quito (2017).

En Ecuador, las fortalezas de las PYMES se concentran en dos puntos importantes (Jácome & King, 2013): su contribución a la economía, donde representan el 90 % de las unidades productivas, generan el 70 % del empleo, participan en el 50 % de la producción, y crean casi el 100 % de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (tiendas, restaurantes, etc.); y, su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el PIB (INEC, 2017).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) la finalidad de toda actividad comercial es la de obtener una utilidad o ganancia. Para las PYMES, su objetivo es de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores (Ron & Sacoto, 2017). El Banco Central del Ecuador (BCE, 2017) reconoce que, a nivel nacional, el comercio es una de las actividades más importantes junto con la construcción y manufactura (excepto refinación de petróleo).

Cifras más recientes, en cuanto al uso de las TIC en las PYMES del Ecuador, señalan (INEC, 2017) que: el 66,7 % invierte en las TIC; el smartphone es el dispositivo tecnológico que más aumenta su uso (10,4 %) y el dispositivo con el que más cuentan las empresas son computadores o notebooks (el 98 % cuenta al menos con un equipo de este tipo). Adicionalmente, el 96,6 % de las empresas cuentan con acceso a Internet: el 33,3 % la utiliza para el desarrollo de sus labores; el 13,9 % realiza compras por esta vía; y el 9,2 ejecuta sus ventas. Referido a los medios de comunicación, los teléfonos celulares (97 %) y el correo electrónico (95 %) con los principales medios que utilizan las empresas para comunicarse.

Es indudable que el ambiente competitivo en el que se desenvuelven las PYMES, requiere de promover los procesos y actividades de negocio que generen ventajas competitivas por la contribución que realizan al desarrollo económico y social del país.

Resultados y discusión

Las teorías, los modelos, los métodos y las herramientas que rigen y permiten realizar la gestión empresarial en las PYMES no tienen un carácter universal, varían con el contexto. Quispe et al. (2018), y como parte de su tesis doctoral, realiza un estudio de 22 modelos donde se aprecian un conjunto de procedimientos para: contribuir al incremento del nivel de desempeño de las PYMES de confección en Colombia, desde la función de producción; la consultoría de la PYME en Guanajuato, México; la creación de PYMES de productos no tradicionales para el sector rural en México; la alianza estratégica con base en la empresa integradora para PYMES con tecnología tradicional en México; la mejora continua de la calidad en las PYMES de México; el diseño del sistema de gestión de la producción con enfoque logístico en las PYMES metalmecánicas de Colombia; la generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PYMES del sector cárnico en Colombia; y, la cooperación flexible de PYMES orientada al desarrollo local en Argentina. Estos procedimientos no tienen un enfoque integrado de los procesos de las PYMES para el desarrollo de estrategias que promuevan un mejor uso de las TIC y del sistema de información gerencial en contribución a su gestión empresarial. De igual manera, no se encontró un proceder contextualizado a la PYME del Ecuador, al menos en la literatura consultada. En consecuencia, se considera oportuno y pertinente ofrecer un instrumento metodológico que integre los procesos internos con las estrategias necesarias para el adecuado empleo de las TIC y el sistema de información gerencial como contribución a la gestión empresarial de las PYMES del Ecuador.

Modelo para la Gestión Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa del Ecuador

El modelo propuesto para la gestión empresarial en las PYMES integra cuatro componentes: enfoque estratégico, procesos internos, estrategias y variables del entorno (Figura 1).

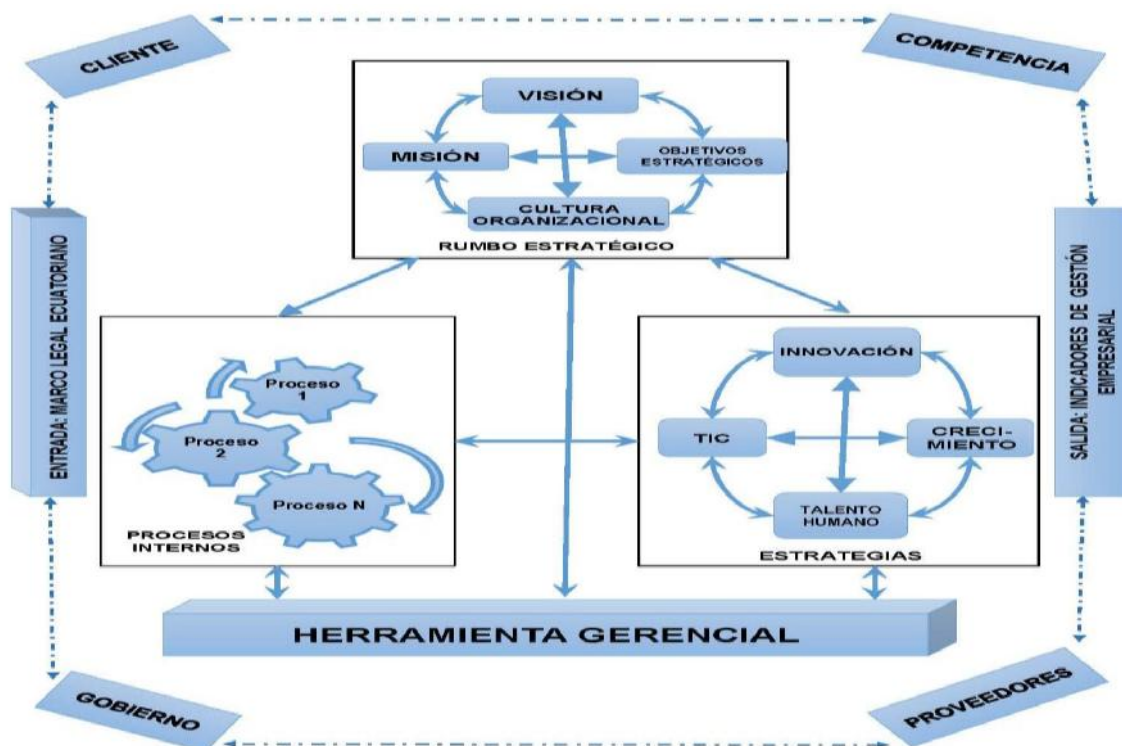


Figura 1. Modelo para la gestión empresarial en las PyMES

Aplicación del Modelo para la Gestión Empresarial en la PYME del Ecuador

Se muestra la aplicación en 12 Cajas Solidarias de la provincia de Cotopaxi, a través de un proyecto de vinculación de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

En este proyecto participaron 56 estudiantes de séptimo nivel de la carrera de finanzas y auditoría y 5 docentes de la misma carrera. Se ejecutaron las etapas de diagnóstico y propuesta del Sistema de Información Gerencial, en el año 2015. Se han realizado capacitaciones organizadas en dos grupos: uno conformado por directivos y empleados de las Cajas Solidarias, y otro por los socios de las Cajas Solidarias, a fin de difundir el SIG, motivarlos y generar líneas de información base para alimentar el SIG. Los resultados de la investigación son la caracterización de las Cajas Solidarias y de sus socios y la propuesta del SIG.

La propuesta considera que el SIG debe ayudar a reflexionar sobre el rumbo estratégico, la organización, los procesos internos y el Cuadro de Mando Integral, estos cuatro puntos interrelacionados y concentrados de forma que a la gerencia le permita tomar decisiones, así como le brinde seguridad de que cuenta con información precisa, clara, concisa y pertinente. Este SIG contiene el sistema de información estratégica expresada en el rumbo estratégico, el sistema de información de procesos internos y el cuadro de mando integral y los procesos alineados a la estrategia e indicadores sincronizados con los procesos.

Etapla I. Diagnóstico

Caracterización de las Cajas Solidarias:

La caracterización de cualquier organización resulta un paso necesario para la mejora de procesos (Hernández et. al., 2014). Los resultados del diagnóstico muestran lo siguiente:

1. Las Cajas Solidarias estudiadas han funcionado 7 años como promedio; acogen a 556 socia(o)s; aplican el 0,50 % en depósitos y en créditos varía entre 1,0 % y 1,5 %. Una diferencia de 1,0 % a 1,5 %, cumplen su misión solidaria; los montos de crédito ordinarios oscilan entre 50 dólares y 1000 dólares; y, el plazo es entre un mes y 12 meses.
2. El 75 % dispone de computador junto con Microsoft Office, y el 67 % disponen del computador, Microsoft Office y software contable.
3. Tienen una directiva; llevan el libro de actas de reuniones de la Asamblea General; el 33 % tienen herramientas de Gestión como Reglamento Interno, Manual Operativo, Plan estratégico y Plan operativo anual.

Caracterización de los socios de las Cajas Solidarias.

En este caso:

1. El 64 % son mujeres y el 36 % hombres; el 0,7 % es menor de 18 años, 33 % está entre 18 a 35 años, 53 % entre 36 a 49 años, 11 % entre 50 a 64 años y 2 % más de 65 años.
2. Como promedio, el 23 % de los socios recibe un ingreso diario, en el 21 % el ingreso es semanal, 17 % tiene un ingreso quincenal, 35 % un ingreso mensual y 4 % posee otras formas como remesas y otras.
3. El 32 % de los socios recibe una remuneración menor a 100 dólares, el 19 % tiene entre 101 y 200 dólares, el 28 % entre 201 y 300 dólares, 13 % entre 301 a 400 dólares y el 8 % más de 400 dólares.
4. El 11 % se dedica a la agricultura, 7 % a la ganadería, 34 % a la agricultura y ganadería, 23 % al comercio, 21 % a la artesanía y 4 % a otras actividades.
5. El 16 % de los socios usan sus créditos para el consumo, 63 % para microcréditos, 19 % para vivienda y 4 % para casos emergentes.

Etapla II. Desarrollo de Componentes

Paso 2.2 Análisis del entorno

Para atenuar las limitaciones financieras de las PYMES y microempresas se han ensayado una diversidad de mecanismos de integración para la autogestión y provisión de recursos frescos. Este tipo de iniciativas ha tenido un amplio desarrollo en América Latina, mediante diversos programas auspiciados por organismos internacionales y agencias de cooperación (por medio de entidades estatales y organizaciones no gubernamentales), que privilegian como destinatarios a espacios comunitarios y grupos sociales con altos niveles de pobreza y condiciones de vulnerabilidad (comunidades rurales y urbano populares, grupos de mujeres, minorías étnicas, etc.).

En el Ecuador, a partir del año 1980, el estado impulsó varios programas con el Banco Central como el Fondo de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA), así como diferentes proyectos de desarrollo como: el DRI (Desarrollo Rural Integral); el Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE¹); el Fondo de Inversión Social para emergencias (FISE) en 1990; y, el Programa de Desarrollo Rural Territorial (PRODER) en el 2007; todos con resultados aceptables en el desarrollo local, especialmente en las zonas rurales (CONAFIPS, 2015). En la actualidad, constituyen el complejo sistema de las finanzas populares, como parte del sistema de la economía popular y solidaria, descrito en la Constitución ecuatoriana y el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Como parte del PRODEPINE, en el sub-componente de servicios financieros rurales, se crearon 575 Cajas Solidarias en comunidades rurales, en el año 2001, en varias provincias del país, representando un importante esfuerzo para promover el micro ahorro y el micro crédito en grupos de mujeres y como antesala para la futura consolidación de emprendimientos que, actualmente, son determinantes para el mejoramiento de la calidad de vida de muchas familias y, en general, para el progreso de la comunidad en su conjunto (Padilla, Quispe, Nogueira, Hernández & Moreno, 2018). Destacan por ejemplo la conformación de la única Compañía de transportes de pasajeros (VERDERIOSA) y el funcionamiento de un taller de confecciones que actualmente ha llegado a ser proveedor del sistema de compras públicas del Estado.

Las Cajas Solidarias y Bancos Comunes constituyen un sector económico y financiero que ayuda a las personas de bajos ingresos económicos que no pueden acceder a un crédito; contribuye a fomentar la distribución equitativa de los recursos, la inclusión social y económica de personas de escasos recursos, el fortalecimiento y empoderamiento de sus capacidades; y, constituye una alternativa al sistema financiero de la ciudad.

Estas entidades financieras están en transición, para pasar bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); lo que les demanda muchos cambios a nivel administrativo, financiero y tecnológico.

Su importancia social es evidente: se estima que el 50 % del empleo nacional es generado por microempresas, de las cuales el 46 % es propiedad de mujeres, que generan alrededor del 25,7 % del PIB [...] además, existen alrededor de mil cooperativas de ahorro y crédito, y actualmente el sector financiero popular y solidario llega a casi US\$ 1 '500.000 de activos y más de dos millones de socias y socios (Gonzabay, 2017).

Adicionalmente, representan instituciones financieras con no menos de 5 años de funcionamiento, que abarcan a un grupo representativo del sector rural, trabajan con principios solidarios, tienen bajas tasas de interés en los préstamos y existe el crédito emergente de hasta 400 dólares, sin intereses, a los socios que atraviesa una situación singular.

Sin embargo, el sector no puede crecer, por su limitado acceso a equipos y maquinaria de trabajo modernas; por el bajo nivel de escolaridad de sus miembros; por sus bajos niveles de asociatividad; su limitado acceso a servicios financieros y la inexperiencia en comercialización, técnicas y estrategias de mercado (CONAFIPS, 2015).

1. Dirigido al género femenino, con el propósito de fortalecer su participación económica dentro de la sociedad y buscar beneficios para su familia. Por lo general, en países en vías de desarrollo, para una mujer es difícil poner en marcha una empresa por la falta de recursos, pero está comprobado que si tiene las facilidades pueden aprovechar las oportunidades empresariales y económicas con notable éxito (Sen, 1999).

En estas entidades la tecnología es muy básica y las herramientas de gestión no son aprovechadas técnicamente. Los socios son personas vulnerables, en su mayoría del género femenino, mayoritariamente están entre 36 a 49 años, reciben ingresos mensuales menores a 400 dólares, se dedican a la actividad agrícola, ganadera, comercializan productos de sus cosechas y realizan artesanías para el turismo comunitario; los préstamos en su mayoría son microcréditos destinados a su actividad laboral.

Paso 2.2 Revisión y/o definición del rumbo estratégico

Se resume el rumbo estratégico de la manera siguiente:

- **Misión:** La Caja Solidaria es una organización social e innovadora que promueve el desarrollo integral de sus socio(a)s, desde su cosmovisión y en concordancia con el marco legal del país, mediante el servicio solidario de ahorros y créditos, de forma que practique valores y contribuya a la construcción de la sociedad del buen vivir y del bien común.
- **Visión:** La Caja Solidaria será una organización financiera y de servicio que trabaje en el desarrollo integral de sus socio(a)s, con un enfoque de género, a partir del impulso del ahorro y crédito solidario y funcione con solidez, confiabilidad, tecnología y conectividad, con profundo respeto a la interculturalidad y en armonía con la madre naturaleza.
- **Valores Institucionales:** solidaridad, puntualidad, respeto, honestidad, responsabilidad, disciplina y orden.

Los objetivos estratégicos son: (OE1) Promover el ahorro y crédito al socio, a fin de captar ahorros y financiar a los asociados aplicando el principio de solidaridad; (OE2) Consolidar la capacidad de gestión autónoma y sustentable de la Caja Solidaria; y, (OE3) Desarrollar un proceso de comercialización solidaria de los productos agropecuarios y artesanales de los socio(a)s.

Cada objetivo estratégico tiene su correspondiente Plan Operativo Anual.

Paso 2.3 Definición de Estrategias

Alineado al rumbo estratégico las principales estrategias son: (1) Captación de ahorros y financiamiento a los asociados basado en un principio de solidaridad; (2) Formación del talento humano para la gestión y autogestión con autonomía y enfoque en la sustentabilidad de la Caja Solidaria; y, (3) Comercialización de los productos agropecuarios y artesanales del socio.

Paso 2.4 Estudiar los procesos internos

Se identificaron los procesos, y se elaboraron las fichas de procesos con sus indicadores, la relación entre procesos se muestra en el mapa de procesos de la figura 2.

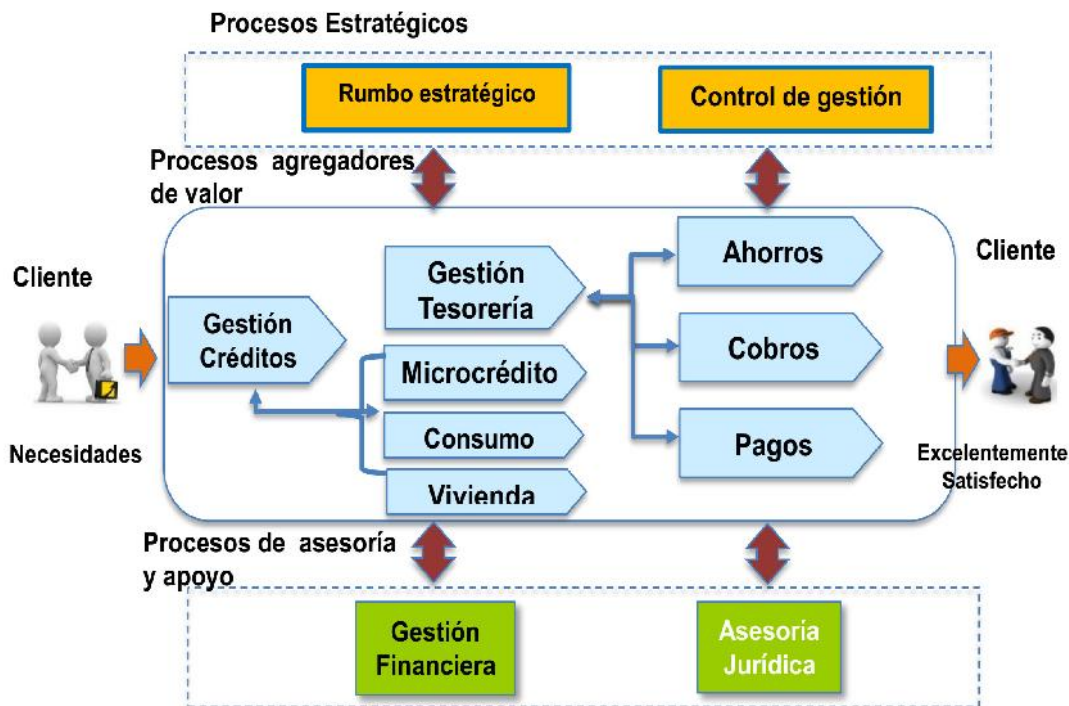


Figura 2. Mapa de procesos de cajas solidarias.

Los procesos estratégicos incluyen aquellas áreas que toman decisiones estratégicas, están a cargo del gerente de cada Caja Solidaria que realiza los subprocesos de rumbo estratégico y el control de gestión que asegure el cumplimiento de la misión y visión y practique diariamente los valores institucionales.

Los procesos operativos incluyen áreas de resultados claves que cumplen con la misión de la empresa y conllevan a la visión, en este caso la Gestión de créditos y Gestión de Tesorería, que contiene los subprocesos de Ahorros, Cobros y Pagos. El proceso de Gestión de créditos tiene los subprocesos de Microcréditos, Consumo, Vivienda y emergentes. Los procesos habilitantes son aquellos que apoyan de forma directa o indirecta a los procesos operativos en este caso: Comité de Créditos, Asesoría Jurídica, y Gestión financiera.

La descripción de puestos consistió en la caracterización de cada cargo, a través de la identificación del empleado, naturaleza del cargo, descripción detallada, equipo, materiales y herramientas de trabajo. El análisis de puestos se realizó identificando los requerimientos intelectuales, condiciones personales, conocimientos y destrezas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Etapa III- Integración de componentes

Herramienta gerencial basada en el cuadro de mando integral. La herramienta gerencial bajo la que se integran los componentes se muestra la tabla 2.

Tabla 2. Herramienta gerencial para las cajas solidarias.

Componente	Indicadores	Unidad de medida	META	Resultados año base 2014	Resultados			
					Exce lente	Bueno	Regular	Malo
Rumbo estratégico	Cumplimiento de la visión	%	100%	0%				
	Cumplimiento de la misión	%	100%	80%				
	Cumplimiento de los objetivos estratégicos	%	100%	20%				
	Cumplimiento de la cultura organizacional	%	100%	20%				
	Cumplimiento de la organización estructural	%	100%	40%				
Proceso interno: Financiero	Rentabilidad económica	%	>=35%	20%				
	Solvencia	Número	>=1	0,7				
	Liquidez	Número	>=1	0,5				
	Eficacia en el costo	%	<=60%	80%				
	Margen de utilidad	Número	entre 30 y 40%	20%				
Proceso interno: Ventas	Ventas sector público	%	<=50%	0%				
	Ventas sector privado	%	<=70%	100%				
	Días promedio de proceso de ventas	Días	entre 20 y 25 días	30 días				
	Gestión de cuentas por cobrar	Días	Ciclo de cobro (30 días)	50 días				
Proceso interno: Compras	Rotación de inventarios	Número	Coefficiente inferior a 15 días	30 días				
	Días promedio de proceso de compras	Días	Coefficiente inferior a 10 días	20 días				
	Gestión de cuentas por pagar	Días	Ciclo de pago (45 días)	50 días				
Estrategias: Innovación	Existencia de Patentes	Número	>=1 patentes	0				
	Reconocimientos	Número	>= 1 reconocimientos	0				
	Innovación de la infraestructura	%	>=20%	0%				
	Inversión en innovación	Número	>=10% de las ventas	0%				
Estrategia: Crecimiento	Productividad del trabajo	%	>=80%	10%				
	Crecimiento en ventas	%	>=20%	0%				
	Crecimiento en utilidad	%	>=20%	0%				
	Posicionamiento	Número	Primer lugar	4to. Lugar				
Estrategia: Talento humano	Salario promedio	\$	>=366	350				
	Satisfacción de los empleados	%	>=80%	60%				
	Evaluación de desempeño	%	>=80%	50%				
	Ausentismo	Número	Menor al 5% de asistencia	10%				
	Capacitación	%	>=80%	0%				
Estrategia: Tecnologías	Nivel de utilización del software	%	>=80%	15%				
	Sistema de Información gerencial	Existencia	Existencia	No existe				
Entorno: Competencia	Competidores (monitoreo y vigilancia)	Listado	Monitoreo permanente	Levantamiento				
	Participación en el mercado	%	>=60%	9%				
Estrategias: Innovación								
	Reconocimientos	Número	>= 1 reconocimientos	0				
	Innovación de la infraestructura	%	>=20%	0%				
	Inversión en innovación	Número	>=10% de las ventas	0%				

Estrategia: Crecimiento	Productividad del trabajo	%	>=80%	10%				
	Crecimiento en ventas	%	>=20%	0%				
	Crecimiento en utilidad	%	>=20%	0%				
	Posicionamiento	Número	Primer lugar	4to. Lugar				
Estrategia: Talento humano	Salario promedio	\$	>=366	350				
	Satisfacción de los empleados	%	>=80%	60%				
	Evaluación de desempeño	%	>=80%	50%				
	Ausentismo	Número	Menor al 5% de asistencia	10%				
	Capacitación	%	>=80%	0%				
Estrategia: Tecnologías	Nivel de utilización del software	%	>=80%	15%				
	Sistema de Información gerencial	Existencia	Existencia	No existe				
Entorno: Competencia	Competidores (monitoreo y vigilancia)	Listado	Monitoreo permanente	Levantamiento				
	Participación en el mercado	%	>=60%	9%				
Aspecto externo: Proveedores				Existe listado. No se concentran compras en un grupo				
	Proveedores (poder de negociación)	Listado	Listado					
Aspecto externo: gobierno	Días promedio de atención proveedores	Días	Entre 20 y 30 días	40 días				
	Declaración oportuna de impuestos	%	100%	70%				
Aspecto externo: Clientes	Cientes satisfechos	%	>= 80%	50%				
	Seguimiento clientes no satisfechos	%	100%	0%				
Sistema de Información Gerencial	Satisfacción por la calidad del producto	%	100%	50%				
Sistema de Información Gerencial	Generación de base de datos	Base de datos	Base de datos	No existe				
	Toma de decisiones	Archivo	Archivo	No existe				

Estrategias: Innovación			>= 1 reconocimientos	0				
	Reconocimientos	Número						
	Innovación de la infraestructura	%	>=20%	0%				
	Inversión en innovación	Número	>=10% de las ventas	0%				
Estrategia: Crecimiento	Productividad del trabajo	%	>=80%	10%				
	Crecimiento en ventas	%	>=20%	0%				
	Crecimiento en utilidad	%	>=20%	0%				
	Posicionamiento	Número	Primer lugar	4to. Lugar				
Estrategia: Talento humano	Salario promedio	\$	>=366	350				
	Satisfacción de los empleados	%	>=80%	60%				
	Evaluación de desempeño	%	>=80%	50%				
	Ausentismo	Número	Menor al 5% de asistencia	10%				
	Capacitación	%	>=80%	0%				
Estrategia: Tecnologías	Nivel de utilización del software	%	>=80%	15%				
	Sistema de Información gerencial	Existencia	Existencia	No existe				
Entorno: Competencia	Competidores (monitoreo y vigilancia)	Listado	Monitoreo permanente	Levantamiento				
	Participación en el mercado	%	>=60%	9%				

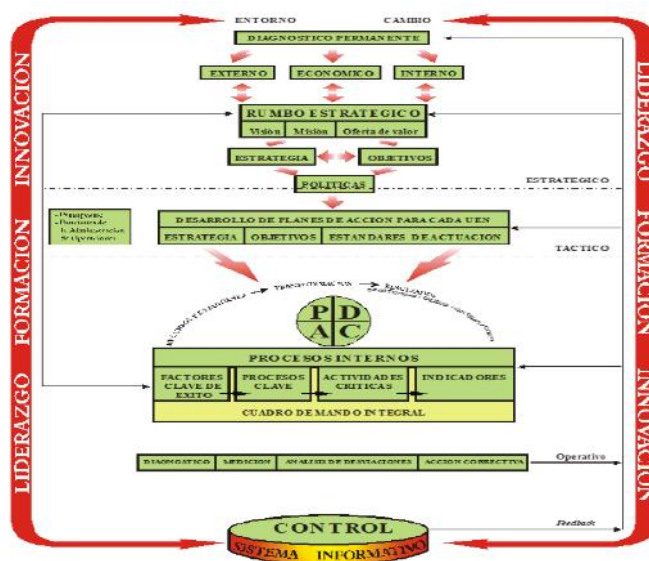
Etapa IV. Monitoreo y evaluación

Se muestran los resultados del antes y el después (tabla 3).

El monitoreo lo realiza el gerente, que, de acuerdo a los valores expresados en la columna de meta, calificados como malos y v

isualizados con rojo son alertas que requieren toma de decisiones inmediatas para implementar acciones correctivas de urgencia. Lo mismo ocurre con aquellos indicadores que tienen calificación regular que requieren acciones correctivas en menor urgencia que los resultados rojos. Una buena y oportuna toma de decisiones ayuda a mejorar los resultados del indicador.

Todo lo anterior es parte de un modelo más general de control de gestión que emplea el CMI como puente de enlace para el despliegue del rumbo estratégico y las estrategias en los procesos de la organización (figura 3).



Fuente: Nogueira Rivera (2002)



Fuente: Kaplan y Norton

Figura 3. Modelo de control de gestión y cuadro de mando integral.

Conclusiones

1. El uso adecuado de las TIC contribuye al perfeccionamiento de la gestión empresarial y a una mejor toma de decisiones, a la vez que permite el registro y control del trabajo de forma más efectiva.
2. En la República del Ecuador el 99 % de las empresas están en el rango de micro, mediana y pequeña empresa; y juegan un importante papel en la dinamización y fortalecimiento del desempeño de las economías domésticas, con gran impacto en la producción y la generación de empleos.
3. El modelo propuesto es práctico y simple, a tono con las características de las PyMEs (pequeñas, flexibles, poco complejas estructuralmente), en busca de la mejora de su gestión empresarial, basado en las TIC e integra cuatro componentes: análisis del entorno; rumbo estratégico; procesos internos y estrategias.

Referencias bibliográficas

- Benavides, L. (1968). *Economía Política*. Pamplona .
- Burns, T., & Stalker, G. M. (2011). *Mechanistic and organic systems of management*. En *Sociology of Organizations; Structures and Relationships* (pág. 14).
- Carazo, P. M. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.
- Carmona, L. H. (Mayo de 2017). Dirección de Recursos Humanos y Organización Ambidiestra. Desarrollo de Ventajas en Entornos Sujetos a Altas Tasas de Innovación. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Chaves, V. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 141-150.
- Chetty, S. (2013). The Case Study Method for Research in Small -and Medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 73-85.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chichocki, P., & Irwin, C. (2014). *Organization design: A guide to building effective organizations*. Kogan Page Publishers.
- Cordova, J. P., Alberton, A., & Lana, J. (2016). Un estudio sobre la clasificación de empresas hoteleras familiares y su desempeño en las ciudades de Itapema y Porto Belo/SC/Brasil. *Contabilidad y Negocios*, III(22), 35-51.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Richard L. Daft: Cengage Learning.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Enciso, A. G. (1989). La empresa en la historia. *Empresa y Humanismo*, 1-22.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Fayol, H. (1916). *Teoría Clásica de la Administración*. Francia.
- Franklin, E., & Ceja, G. G. (2002). *Organización y métodos: un enfoque competitivo*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A. de C.V.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamics*. Nueva York: American Management Association.
- Ganhão, M. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers*, 51, 183-189.
- García, C. M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, L., & Gonzales, G. (2018). *Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018*. Lima, Perú: (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias Empresariales-Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1276/Leidy_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Gergen, K. (1992). Organization Theory in the Postmodern Era. *Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis*, 207-226.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Godoy, J. (2017). *Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima, 201*. Lima, Perú: (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8559/Godoy_MJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- González, I. H. (02 de Julio de 2014). *Biblioteca Digital Universidad de la Laguna*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion+del+Modelo+Estrella+propuesto+por+Jay+Galbraith+al+estudio+del+ajuste+estrategico-organizativo+de+una+empresa..pdf?sequence=1>
- Graciani, M. (2017). *Calpe diem: la calidad personal dirige la empresa*. Sevilla. España: Samarcanda.
- Grossman, R., & Siegel, K. (2014). *Organizational models for big data and analytics*.
- He, Z.-L., & Wong, P. (Julio-Agosto de 2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hernández, R., Fernández, P., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Demicuarta ed.). México: Pearson.
- Howorth, C., & Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research* (14), 94-111.
- Idárraga, D. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estructura gerenciales*, 44-63.
- Idarraga, D. M., & Marin, J. C. (2014). Teoría del análisis y diseño Organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *rev.fac.cienc.econ.*, XXII(1), 153-158.
- INEGI. (2009). *Cuéntame INEGI*. Obtenido de Construcción: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/construccion.html>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseo y Cambio en las organizaciones*. Pearson.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Fundación BB VA, Innovación. Perspectiva del siglo XXI, España, Fundación BB VA*, 163-177.
- Larrinaga, O. V., & Rodriguez, J. L. (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*, 31-52.
- Leavitt, H. (2013). Applied Organizational Change In Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. En J. G. March, *Handbooks Of Organizations (RLE: Organizations)* (págs. 1144-1170). Routledge.
- Londoño, M. L., & Gil, N. Q. (2013). *Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión: Caso Universidad CES*. Medellín : Universidad CES-Universidad del Rosario.
- Lundberg, C. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Martinez, L. M., & Moreno, C. P. (2013). Estrategia Organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Martínez, T. A. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 284-292.

- Mendez, L. M. (2016). *Nuevas tecnologías y nuevas maneras de trabajar: estudios desde el derecho español y comparado (Alemania, Reino Unido, Portugal y Argentina)*. España: Dykinson.
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & J., H. C. (2000). Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY* (81), 755-766.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Mohrman, S. A., & Cummings, T. G. (1991). *Autodiseño de organizaciones. Cómo lograr un desempeño superior*. USA: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Morales, H. S. (Agosto de 2016). Desarrollo de un modelo organizacional y de procesos para la S.A.A.P. Guayaquil, Ecuador.
- Moreno, C. P., & Liz, A. D. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, II(1), 97-108.
- Morgan, G. (1994). *Imágenes de la organización*. México, D.F.: ALFAOMEGA.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Ciudad de México: Oxford University Press, Inc.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza y Janés.
- Quinto, C. P., & Ibañez, C. R. (2013). Modelos de diagnóstico organizacional y su relación con los procesos de adopción de estrategias de TI como Cloud Computing. *Comités del Congreso*.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (Julio-Agosto de 2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ramírez, B. (2017). *Compromiso organizacional y la motivación laboral en los empleados y obreros de una empresa de servicios de agua potable, Región Callao*. Lima, Perú: (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1478/MRAMIREZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, A. (2007). Modelado empresarial, metodología para el rediseño organizacional y la automatización. Caso de Estudio: Zona Libre y Cultural y Tecnológica del estado de Mérida. *Visión Gerencial*, 91-103.
- Rodriguez, S. H. (2011). *Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Serna, M. A., Londoño, J. S., & Zapata, J. C. (07 de Mayo de 2010). Arquitectura empresarial: una visión general. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, IX(16), 101-111.
- Sexton, W. P. (2005). *Teorías de la Organización*. Ciudad de México: Trillas.
- Shetty, Y. K., & Carlisle, H. (1972). A contingency model of Organization Design. *California Management Review*, 15(1), 38-45.
- Simsek, Z. (Junio de 2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Thompson, C. (2011). The nonprofit organizational model. *Od Practitioner*, 43(2), 34-39.
- Thompson, C. (2011). The Nonprofit Organizational Model: A New Model for Nonprofit Organizations. *Od Practitioner*, 43(2), 34-39.

- Torres, J., Camilo, D., & Claudio, A. (2014). Ambidestreza individual y estructura causales. *Proceedings del XXX Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía*, 1947-1957.
- Tovas, L. R. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, XVIII(82), 13-35.
- Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Philips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, XXIII (2), 14-26.

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE DURANGO.

Roberto Rojero Jiménez / robertorojero@hotmail.com

Rosalía Cardona García

Rossana Fabiola Zúñiga Meraz



Resumen

La intencionalidad del presente estudio reside en determinar y explicar la relación entre los factores de liderazgo transformacional de acuerdo con el modelo Multifactorial de Bass y Avolio (1990) y factores de la motivación de acuerdo con el modelo de Navarro y Quijano (2003) en las micros, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Durango.

Para lograrlo, se aplicó el instrumento MLQ-6S desarrollado por Bass y Avolio (1990), a una muestra de 360 MiPyMEs. Este instrumento, en palabras de Tejeda (2001) es el más utilizado en todo el mundo para estudiar el Liderazgo Transformacional. Así mismo, se utilizó un instrumento de elaboración propia, basado en Navarro y Quijano (2003), para medir los factores de la Motivación. Se generaron 21 modelos de regresión lineal (por la combinación de los tres elementos de la motivación y los siete factores del liderazgo transformacional), encontrando evidencia estadísticamente significativa que confirma la influencia de los factores de liderazgo transformacional en la motivación laboral.

Palabras clave: Liderazgo, Motivación, MiPyMEs.

Justificación

Negar la importancia de las MiPyMEs en México es imposible, ya que representan uno de los principales componentes de la economía en nuestro país y en el mundo. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (2019), las MiPyMEs en el planeta representan más del 90% de las empresas existentes, generan entre el 60 y 70% de las oportunidades laborales y colaboran con la generación del 50% del PIB mundial. En el entorno mexicano, Larios-Gómez (2016) reporta que las MiPyMEs representan el 99.8% del total empresarial y emplean el 72% de la Población Económicamente Activa.

Así pues, las MiPyMEs ocupan un importante lugar en la economía, sin embargo, presentan una alta mortandad pues según Gómez-Romero (2015, p.688) en México la esperanza de vida de una empresa del sector comercio al nacer, es de 6.6 años. A los cinco años, de cada 100 negocios de este sector que iniciaron actividades, solo sobreviven 25.

Atalaya (1999) afirma que una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es una aspiración en la dirección de toda organización, porque reflejará resultados positivos tales como mayor índice de productividad y de competitividad lo cual puede incidir en la reducción de la mortandad de las MiPyMEs.

Cequera & Núñez (2011, p. 117), citando a Quijano (2006) Kemppilä & Lönnqvist (2003) y Parra

(1998), sugieren que “la productividad está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo”. Así mismo, afirman que la productividad empresarial está afectada por factores humanos de carácter individual, grupal y organizacional dentro de los cuales la motivación y el liderazgo juegan un importante papel en el modelo propuesto por dichos autores.

Por tales motivos es que se hace necesario realizar una investigación que permita corroborar la relación entre las variables de Liderazgo y Motivación en las Mipymes de la Ciudad de Durango, como una forma de promover la productividad y la competitividad, así como de disminuir la mortandad empresarial de dicho sector.

Objetivo de Investigación.

El objetivo de la presente investigación se centró en determinar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación de los trabajadores de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango.

Hipótesis de trabajo:

- H1: Existe una relación entre los factores del liderazgo transformacional y los factores de motivación en los trabajadores de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango.

Pregunta de Investigación:

- P1: ¿Cuál es la influencia de los factores del liderazgo transformacional y los factores de motivación en los trabajadores de las MiPyMEs de la ciudad de Durango?

Revisión de Literatura.

Según Chari (2009), el enfoque de las teorías organizacionales se puede catalogar en tres. El enfoque de la gestión adecuada de los recursos, fundamentado en las aportaciones de Taylor, Fayol y Mayo; el enfoque de resultados, apoyado en las escuelas burocráticas y de planeación estratégica; y finalmente el enfoque de la generación del valor, donde se establece la necesidad de armonizar todos los procesos para lograr decisiones que mejoren el valor de la organización, el cual está basado en las escuelas motivacionales de liderazgo y del desarrollo organizacional, como promotores del cambio y del aprendizaje organizacional.

Por ello, para Morales y Molero (1995) el estudio del liderazgo y su capacidad de influencia en la conducción de los grupos es un tema al cual la psicología organizacional le ha destinado una importante atención, ya que permite la motivación de los individuos a mejores conductas laborales.

Para Yukl (2002) y Castro-Solano y Minervino (2007), el liderazgo era concebido como un proceso psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo colectivo.

De acuerdo con Alvarado, Prieto-Sánchez y Betancourt (2009): En la actualidad, el liderazgo es un punto crucial para que las organizaciones y empresas permanentemente sean más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus seguidores a conseguirlo (p. 2).

Madrigal (2005) afirma que el éxito de un líder depende en gran medida, del uso efectivo de las estrategias motivacionales, de ahí la importancia del estudio de ambas variables.

Evolución de la Variable Liderazgo

Para García-Solarte (2015) existen cuatro enfoques de estudio del Liderazgo: el enfoque de rasgos, el enfoque de comportamiento, el contingente y el emergente.

El enfoque de rasgos inicia con los trabajos de Fayol (1916) quien afirmaba que los directivos deberían de ser vigorosos, instruidos, conscientes y estables. Robbins (1994) y Ruiz-Palomino (2005, p.6) afirma que, “tras numerosas investigaciones realizadas, los estudios parecen coincidir en que hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito: Impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto, son algunos de ellos”.

Durante este primer enfoque, se considera que solo mediante los atributos del líder y su capacidad de impulsar y dirigir a sus subordinados serían las únicas condicionantes para que se presentara la motivación en los mismos.

El segundo enfoque inicia a raíz de las críticas al primero, sobre todo de parte de los académicos al considerar que el comportamiento de los líderes definiría la eficacia del Liderazgo en sí.

Este segundo enfoque se puede identificar en los estudios de Lewin, Lippit y White (1939), los cuales trataban de identificar con cual tipo de liderazgo se lograba una mayor eficacia y eficiencia.

En este estudio, tres grupos de niños eran sometidos a liderazgos Autocrático, Democrático y Laissez-Faire. Los resultados parecían favorecer al estilo democrático, ya que los infantes presentaron niveles de eficacia y eficiencia más elevados que sus compañeros, y se manifestaban ante el moderador a favor de seguir trabajando bajo este tipo de liderazgo.

Dentro de este mismo enfoque de comportamiento, en la década de los 60's, las universidades de Michigan, de Ohio y de Texas, realizaron estudios donde se proponen tipologías de liderazgo, dentro de las cuales se encuentran los sistemas gerenciales de Likert (1961) y la malla gerencial de Blake y Mouton (1964).

Aun cuando se encuentran diferencias significativas entre las nomenclaturas de las clasificaciones de liderazgo realizados en los estudios recién descritos, la principal similitud radica en concluir que se pueden dar dos inclinaciones fundamentales en el ejercicio del liderazgo:

1. Inclinación del líder al logro de las tareas y objetivos organizacionales.
2. Inclinación del líder por el cuidado de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Ambas inclinaciones implican un tipo de motivación distinto por parte del líder. En el caso de la inclinación por las tareas, el líder motiva a través de recompensas y reconocimiento ante la realización y cumplimiento, en tiempo y forma, de las labores encomendadas.

Por otra parte, en la inclinación a las relaciones interpersonales, la motivación se presenta a través de la preocupación constante del líder por las necesidades de sus colaboradores, por mejorar las condiciones laborales, mejorar el ambiente de trabajo, entre otros.

Estos estudios permiten determinar la trascendencia de estas dos inclinaciones, sin embargo, ¿Cómo se podía saber cuándo aplicar cada estilo? A raíz de esta pregunta y otras similares, es que inicia el tercer enfoque del liderazgo: el enfoque contingente.

Uno de los estudios del enfoque contingente es el realizado por Hersey y Blanchard (1969) quienes retoman la malla gerencial de Blake y Mouton (1964) pero con la adición de una nueva variable en

análisis: la madurez del trabajador.

El análisis de esta variable se hacía en función de dos factores, la madurez psicológica del trabajador la cual era definida como la disposición del trabajador para realizar sus labores y encontrar satisfacción con el logro de las tareas. El otro factor era la madurez laboral, entendida como los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades encomendadas.

Así pues, también en el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard se presenta la motivación, ya que se hace presente en la satisfacción del trabajador al realizar su trabajo. Si el trabajador no encontraba satisfacción en su trabajo, se requería un estilo particular de liderazgo que le permitiera a la organización alcanzar sus objetivos a pesar de la falta de interés por parte de los colaboradores para el logro de los resultados.

Dentro del mismo enfoque contingente, House (1971) desarrolla la teoría del Camino a la meta, con la cual identifica cuatro comportamientos que se presentan en el líder: Liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo orientado al logro.

Según House (1971) este modelo supone que los líderes son flexibles y pueden presentar diferente comportamiento dependiendo de la situación empresarial. Así mismo, supone que la conducta del líder solo es aceptable y satisfactoria en la medida que los subordinados lo consideren fuente de satisfacción. Si los empleados no encuentran satisfactoria o motivante la conducta del líder, entonces no se involucrará en los procesos organizacionales.

Años más tarde, surgiría el cuarto enfoque del liderazgo, el enfoque Emergente. Este enfoque surge con el liderazgo transaccional el cual es definido por Castro, Miquilena & Peley (2006, p.87) como “aquel que logra seguidores a través de transacciones o intercambios que representan convenios contractuales, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y las expectativas de los seguidores...”

Además, Castro et al. (2006, p.87) refuerzan que “el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.”

De acuerdo con Sáiz (2000, p.115) existen tres posibles acciones que definen el comportamiento del líder transaccional, por lo que podrían promover la motivación en los seguidores: 1) Las recompensas contingentes ante un resultado de acuerdo con los requerimientos de líder, 2) La dirección por excepción, que implica la supervisión del líder solo ante una contingencia y, 3) Laissez-Faire, la ausencia de liderazgo, la cual también implica una mayor libertad para los trabajadores.

Dependiendo del grado de utilización de estos tres factores del liderazgo transaccional, el seguidor se motivará al logro de los objetivos.

Posteriormente, Bass (1985) presentaría una propuesta para enriquecer el liderazgo transaccional con otros cuatro factores: carisma, estimulación intelectual, consideración sobre el colaborador y motivación. Estos factores dan origen a la teoría del liderazgo transformacional el cual recibe este nombre de su objetivo de “transformar al seguidor en líder y al líder en agente moral” (Burns 1978, p.24).

Estos siete factores del liderazgo transformacional propuestos por Bass y Avolio (1990) serían definidos por orden de importancia en Rojero, Quintero y Linden (2017) de la siguiente manera:

- Factor 1. Influencia idealizada. Indica el nivel de confianza y respeto de los subordinados en el líder, la dedicación mostrada en los colaboradores y que lo consideren como su modelo a seguir.
- Factor 2. Estimulación intelectual. Muestra el grado en que alientas a otros a ser creativos al ver viejos problemas en nuevas formas, creando un ambiente de tolerancia y permitiendo que los colaboradores cuestionen sus valores y creencias personales, así como los de la organización.

- Factor 3. Recompensas contingentes. Muestra el grado de información que se comparte a los colaboradores para que sean recompensados, enfatizando lo que se espera de ellos y reconociendo sus logros.
- Factor 4. Consideración individualizada. Indica el grado de preocupación en el bienestar de los subordinados, la asignación de proyectos individuales y presta atención a aquellos que se ven menos integrados al grupo.
- Factor 5. Administración por excepción. Evalúa si se informa a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas, los indicadores de desempeño. Se basa en el principio de excepción propuesto por Taylor.
- Factor 6. Motivación inspiracional. Se refiere al grado en el cual el líder comparte su visión, usa los símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los colaboradores en el logro de su trabajo para que entiendan la significancia de su labor.
- Factor 7. Laissez faire (Dejar hacer). Hace referencia a si se requiere algo de los demás o si se deja que los trabajadores realicen sus labores como mejor crean conveniente. Implica un pequeño grado de libertad sobre las acciones de los subordinados.

Dicha relación de factores será de gran utilidad durante el resto del documento, ya que forma parte de la presente investigación como una de las variables de análisis.

Evolución de la variable Motivación

Para Chiavenato (2009) la motivación no se puede observar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, es necesario conocer las motivaciones humanas que agreguen suficiente energía para elevar el éxito del trabajador por medio de su trabajo.

Por ello, el individuo debe de contar con diferentes factores dentro de la organización, como lo son: conocimientos, habilidades, competencias y estímulo personal lo cual permitirá un adecuado desempeño laboral llamado motivación.

Para Santrock (2002, p.432), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”. Por otro lado, para Ajello (2003), la motivación debe de ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y de las que ésta forma parte.

Debido a la complejidad de este tema se derivan muchas teorías, las cuales analizan la motivación desde diferentes enfoques.

En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde el interior de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964).

Se trata, tal y como lo señalan Latham & Pinder (2005) y Latham & Ernst (2006), de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc).

La teoría de Atkinson (citado por Herrera, Ramírez & Roa, 2004) señala que la motivación de

rendimiento se determina por el valor otorgado a la meta y las expectativas por lograrla, teniendo en cuenta las características de las personas con alta o baja necesidad de rendimiento, ansiedad y control interno. Este concepto permite clarificar la enorme trascendencia que tiene la motivación en el rendimiento del trabajador y por ende en la productividad empresarial.

Para Valdés (2005), las teorías sobre motivación pueden clasificarse en dos grandes grupos: las de contenido que estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, tales como las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción. Las teorías de proceso estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

A este respecto, Navarro y Quijano (2003), presentan un modelo que integra las principales teorías de contenido, así como las teorías de proceso, previamente analizadas las cuales parten de la afirmación de que los individuos tienen un conjunto de necesidades que orientan su conducta para su satisfacción. A raíz de sus necesidades, surgen las metas, que se instrumentan con las expectativas de logro, es decir a la percepción subjetiva de que determinados niveles de ejecución permitirán el logro de los resultados esperados.

Tres teorías son relevantes que se toman en cuenta para este modelo: las teorías de la expectativa-valencia y del establecimiento de metas (Locke, 1968) las que cuentan con un mayor respaldo científico en estos momentos (Kanfer, 1990; Munduate, 1994) y, de la misma manera, la teoría social cognitiva y, más en concreto, el concepto de autoeficacia de Bandura (1977), quién ha contado con un amplio apoyo empírico también en el terreno organizacional (Bandura & Cervone, 1986; Castillo, Balaguer & Duda, 2001; Garrido, 2000; Stajkovic & Luthans, 1998).

Este modelo, a partir de las necesidades activadas y la posibilidad del logro del resultado deseado, obtienen lo que se denomina índice de motivación (IME) que se pondera por diferentes procesos motivacionales (teorías de proceso), principalmente del criterio de autoeficacia propuesto por Bandura (1977), lo que a su vez modula el criterio de equidad al comparar los esfuerzos/recompensa con otros miembros que les sirven de referencia.

Esta medición del Índice de Motivación (IME) lo realiza a través del análisis de tres variables precursoras del comportamiento:

- a) Motivos «lo que mueve a la acción». Al margen de que esté o no bajo el control de la persona. Consideramos, basados en la revisión de la literatura, que son los motivos los principales determinantes del nivel de esfuerzo en el trabajo, y por ende del desempeño o ejecución en el mismo.
- b) La instrumentalidad. Como la percepción subjetiva del trabajador sobre la probabilidad de que los resultados que consigue para la organización (ejecución) conduzcan a unos segundos resultados personales (satisfacción de sus motivos y consecución de las metas deseadas).
- c) Percepción de autoeficacia. Entendemos esta como el juicio personal sobre «las creencias en las capacidades de uno mismo para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados logros» (Bandura, 1977, p. 3).

Cabe mencionar que la motivación no es siempre igual ni repetitiva, carece de un patrón establecido y es poco probable que siga un proceso aleatorio, de tal forma que en algún punto de evaluación se vuelve compleja, según el modelo que se propone, los motivos que al trabajador lo impulsa a realizar el esfuerzo, vendrá determinada por la intensidad o fuerza de sus motivos, medida por su percepción de instrumentalidad y su creencia de autoeficacia.

Es un modelo relativamente sencillo dado que incluye solo tres variables: motivos, percepción de

autoeficacia y percepción de instrumentalidad. Todas ellas tienen una larga tradición en el estudio de la motivación en el trabajo. Cabe mencionar que éste es un modelo de motivación laboral y no de desempeño. La motivación es un factor importante en el desempeño laboral pero no podemos dejar de lado otras variables motivacionales.

Método

El objetivo de la presente investigación se centra en determinar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación de los trabajadores de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango.

El instrumento aplicado en la presente investigación se divide en las dos variables analizadas en la revisión de la literatura. Para el caso de la variable de Liderazgo Transformacional, se aplicó un instrumento de elaboración propia basado en el formato MLQ-6S creado por Bass & Avolio (1990) y consta de 21 ítems para medir dicha variable. En el caso de la variable de motivación, se aplicó un cuestionario de elaboración propia que consta de 12 ítems basado en el modelo de Navarro y Quijano (2003). Ambos instrumentos de medición fueron diseñados por los autores de los modelos de liderazgo transformacional y de motivación que fueron descritos durante la revisión de la literatura.

En conjunto, el instrumento consta de treinta y tres reactivos, graduados en forma ascendente en una escala Likert de cinco opciones: “Nunca, pocas veces, regularmente, casi siempre y siempre”. Esto permite analizar en forma separada el comportamiento de cada variable, para posteriormente analizar la influencia del liderazgo en la motivación.

Para determinar el universo de las unidades de observación, se utilizaron datos del DENUE (Directorio Estadístico de Unidades Empresariales) del INEGI, que determina que en Durango capital existen al momento de la consulta 6081 empresas, y para el cálculo de la muestra estadística a trabajar se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Dónde:

N = tamaño de la población (6081 empresas)

e = margen de error (5%)

z = puntuación z (con valor de 1,96 para una confiabilidad del 95%)

Derivado de este cálculo, la muestra se determinó en 360 encuestas. Se realizó una prueba piloto sobre el personal operativo de 20 empresas, a quienes se les aplicó el cuestionario compuesto para las dos variables (33 ítems en total), y se obtuvo realimentación que permitió hacer algunos ajustes en la redacción. Posteriormente se procedió a la aplicación de las encuestas, cuya tipificación de la muestra se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de la muestra poblacional por giro y tamaño

Tamaño de la Empresa	Industrial	Comercial	Servicios	Total
Micro	22	230	89	341
Pequeña	2	10	5	16
Mediana	1	2	1	4
Total	25	241	95	360

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de estos 360 instrumentos de medición se llevó a cabo con el personal operativo de las empresas objeto de estudio, quienes contestaron los 33 ítems para identificar el estilo de liderazgo al cual estaban sometidos, así como determinar los factores de motivación empleados en ellos.

Una vez obtenidos todos los datos se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 22.0, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach para la totalidad de las observaciones, cuyo resultado se pueden apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Confiabilidad del Instrumento de medición por subdivisiones de cada variable.

α de Cronbach	Valor obtenido	α de Cronbach	Valor obtenido
Influencia Idealizada	0.880	Motivos	0.924
Motivación Inspiracional	0.908	Autoeficacia	0.771
Estimulación Intelectual	0.935	Instrumentalidad	0.872
Consideración Individualizada	0.940		
Recompensas Contingentes	0.949		
Administración por Excepción	0.930		
Laissez Faire	0.892		
Liderazgo Transformacional	0.942	Variable Motivación	0.926

Fuente: Elaboración propia.

El valor del alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo con lo siguiente: por debajo de .60 es mediocre, de .60 a .65 es indeseable, de .65 a .70 es aceptable, de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena para explicar las variables utilizadas en el cuestionario, de acuerdo con Barraza-Macías (2008).

De esta tabla podemos concluir que el instrumento es “sumamente confiable” ya que los indicadores obtenidos del Alfa de Cronbach presentan valores muy positivos.

Resultados

Posterior a la recolección de datos, se presentan a continuación los resultados obtenidos. Los resultados de la variable Liderazgo Transformacional fueron publicados en Rojero, Quintero y Linden (2017), arrojando como resultado la preponderancia del factor de Influencia Idealizada como el de mayor relevancia para esta variable.

En el caso de la variable Motivación, se presentan los resultados en la Tabla 5, en los cuales se observa que la Autoeficacia es la que presenta una predominancia como elemento determinante de la Motivación en los trabajadores de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango. Esto se aprecia debido a una mayor frecuencia y una mayor intensidad, al tiempo que la menor desviación estándar muestra la alta concentración de los datos en torno a este elemento de la motivación.

Tabla 5. Resultados descriptivos de las dimensiones de la Motivación.

Elementos de la motivación	Frecuencia	Intensidad	Desviación Estándar
Motivos	42	3.47	0.57
Autoeficacia	334	4.06	0.49
<u>Instrumentalidad</u>	23	2.84	0.96
TOTAL	400		

Fuente: elaboración propia.

Además, se presentan los resultados de validez de las respuestas obtenidas mediante los resultados del análisis ANOVA de un factor de los componentes de la motivación, los cuales se aprecian en la Tabla 6. Como se puede observar la diferencia de medias es significativa en todos los grupos, lo cual implica que están plenamente diferenciados de acuerdo con el procedimiento estadístico aplicado y, con esto, se confirman los resultados encontrados.

Tabla 6. ANOVA de los factores de la Motivación.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
MOTIVOS	Entre grupos	89.444	176	.508	6.877	.000
	Dentro de grupos	13.525	183	.074		
	Total	102.969	359			
AUTOEFICACIA	Entre grupos	51.381	176	.292	2.394	.000
	Dentro de grupos	22.320	183	.122		
	Total	73.701	359			
INSTRUMENTALIDAD	Entre grupos	299.172	176	1.700	10.218	.000
	Dentro de grupos	30.443	183	.166		
	Total	329.615	359			

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la relación existente entre los factores del liderazgo transformacional y los componentes de la Motivación, se presentan los resultados del análisis estadístico de regresión lineal que, de acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (2005), es la técnica de dependencia más versátil y utilizada, que se puede aplicar en cualquier ámbito de los negocios, y es empleada para analizar la relación entre una variable dependiente y una o varias variables independientes.

Vale la pena anotar que se corrieron en paralelo dos técnicas de análisis estadístico, el análisis de correlaciones canónicas y el análisis de regresión lineal, obteniendo similares resultados, ante lo cual se optó por la alternativa más económica siguiendo el principio de parsimonia.

En lo que respecta al modelo que se muestra a continuación, es una síntesis que resume las características de los modelos mencionados, que fueron agrupados respectivamente en la variable independiente (predictora) los factores del Liderazgo Transformacional y en la variable dependiente Motivación laboral, las que se derivaron del promedio de cada atributo.

El modelo es: $Y_{Ea} = \alpha + b_1 X_{\text{Inc. de A.}} + \epsilon$

En donde: $Y_{Ea} (1,2)$ = Factores de la Motivación

α = Intercepto

$X_{\text{Inc. de A.}} (1,4)$ = Factores del Liderazgo Transformacional

ϵ = Terminio de error

b_1 = Coeficiente asociado a la variable independiente.

El modelo de regresión se aplicó contrastando por separado cada uno de los elementos de la variable independiente (7 factores del liderazgo transformacional) y de la variable dependiente (tres factores de la motivación), resultando 21 diferentes modelos de regresión cuyos resultados se observan en la Tabla 7.

Tabla 7: Modelo de regresión lineal de liderazgo transformacional y motivación.

Variable Dependiente	MOTIVOS			AUTOEFICACIA			INSTRUMENTALIDAD		
Variable Independiente	r ²	β	Sig.	r ²	β	Sig.	r ²	β	Sig.
Influencia Idealizada	0.019	0.140	0.000	0.005	0.072	0.000	0.008	0.089	0.000
Motivación Inspiracional	0.014	0.117	0.000	0.004	0.065	0.000	0.006	0.077	0.000
Estimulación Intelectual	0.012	0.111	0.000	0.002	0.050	0.000	0.006	0.076	0.000
Consideración individualizada	0.007	0.083	0.000	0.001	0.025	0.000	0.004	0.065	0.000
Recompensas Contingentes	0.006	0.078	0.000	0.001	0.037	0.000	0.004	0.061	0.000
Administración por Excepción	0.008	0.091	0.000	0.005	0.067	0.000	0.005	0.070	0.000
Laissez-Faire	0.006	0.078	0.000	0.006	0.075	0.000	0.004	0.066	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Para dar respuesta a la hipótesis de trabajo y su correspondiente pregunta de investigación, H1: Existe una relación entre los factores del liderazgo transformacional y los factores de motivación en los trabajadores de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango, y a su correspondiente pregunta de investigación, P.I. ¿Cuál es la influencia de los factores del liderazgo transformacional y los factores de motivación en los trabajadores de las MiPyMEs de la ciudad de Durango? Al respecto podemos afirmar que existe evidencia estadística significativa de la influencia de los factores del liderazgo transformacional sobre los factores de motivación, debido a que las significancias resultado de la regresión lineal son inferiores a 0.050, lo que establece la relación entre variables.

De la misma forma podemos afirmar que en mayor o menor medida, los siete factores del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensas contingentes, administración por excepción y laissez faire), influyen en motivación de los trabajadores. Lo anterior se puede observar en la tabla 7. Modelo de Regresión Lineal de la cual se pueden inferir las siguientes conclusiones:

1. Existe evidencia estadísticamente significativa de que los siete factores del liderazgo transformacional del modelo de Bass y Avolio (1990), tienen influencia sobre los tres factores de la

Motivación definidos por Navarro y Quijano (2003). Esto debido a que, en todos los casos, se presenta una significancia menor a 0.05 en cada cálculo realizado. Cabe mencionar que la influencia es mínima, sin embargo, esto no implica que no se tenga relación entre las variables.

2. El grado de relación entre las variables se puede analizar en los coeficientes estandarizados (), los cuales indican el grado de influencia de la variable independiente (factores del liderazgo transformacional) en la variable dependiente (factores de motivación). En este caso particular se puede notar que el factor de liderazgo transformacional que presenta una mayor relación sobre el factor “Motivos” es el de Influencia Idealizada con un índice de 0.140. El factor de Influencia Idealizada significa el grado de confianza y respeto que genera el líder en sus seguidores, mientras que el factor de “Motivos” representa el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Vroom, 1964). Así pues, en la medida en que aumente la influencia idealizada del líder en los trabajadores, será en la medida en que el trabajador esté dispuesto a aumentar sus esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales planteados por el mismo líder con el fin de no defraudar la confianza y respeto recíproco entre ambas partes.
3. Otro dato interesante que observar en la regresión lineal es la influencia de la motivación inspiracional en el factor “motivos”. La Motivación Inspiracional implica la capacidad del líder de compartir su visión a través de los símbolos institucionales, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad corporativa, eso promueve un incremento en el esfuerzo del trabajador por lograr los objetivos institucionales, es decir, en el factor Motivos.
4. En el caso del factor Autoeficacia, la más alta influencia la recibe por parte del factor Laissez-Faire. La autoeficacia, definida como la percepción del trabajador acerca de su capacidad para cumplir las labores encomendadas, se ve afectada por el grado de libertad que el líder le da a su seguidor para ejecutar sus tareas, este grado de libertad recibe el nombre de Laissez-Faire.
5. Así pues, en la medida en la que el líder de la organización permita que los trabajadores tomen las decisiones propias de su puesto de trabajo como mejor considere adecuado, en esa misma medida, el trabajador mejorará la percepción de su autoeficacia, promoviendo conductas más responsables y mejorando su Índice de Motivación Esperado.
6. Por su parte, el factor de Instrumentalidad es afectado por el Liderazgo Transformacional, particularmente a través del factor de Influencia Idealizada. La instrumentalidad implica el grado en que el trabajador espera que el logro de los objetivos organizacionales le permitirá la satisfacción de las necesidades personales. El líder transformacional promueve, a través de su carisma, la confianza y el respeto de sus trabajadores, pero para mantener ese grado de admiración en sus colaboradores, debe promover en ellos mejores condiciones de vida por medio de la satisfacción de sus expectativas y generando así, una mayor fidelidad y grado de motivación en sus seguidores.
7. Para finalizar, es de distinguirse la influencia directamente proporcional que ejercen todos los factores del Liderazgo Transformacional, en mayor o menor medida, en los elementos de la motivación (Motivos, Autoeficacia e Instrumentalidad), lo cual se puede apreciar en los índices positivos de todos los coeficientes estandarizados (b) que se aprecian en la Tabla 7.

Estos coeficientes demuestran que el Liderazgo Transformacional colabora, aunque en forma mínima, en el aumento de la motivación en los trabajadores, por lo que puede colaborar, aunque en índices limitados, en la gestión de mejores ambientes de trabajo y mayores índices de productividad en las

MiPyMEs de la Ciudad de Durango, lo cual incidirá positivamente en el incremento de la productividad de este importante sector de la economía estatal.

Referencias bibliográficas

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Alvarado, Y., & Prieto-Sánchez, A., & Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9 (3), 1-18.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*. Vol. 3. Número. 5.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control [Auto-eficacia: El ejercicio de control]. New York: W. H. Freeman.
- Bandura, A. y Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human-decision Processes*, august, 92-113.
- Barraza-Macías, A. (2007) Confiabilidad, *Revista INED*, núm. 6.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 Iss: 5. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New Yorker: Harper & Row. p. 24.
- Campbell, J. P. & Pritchard R. D. (1976). Motivational theory in industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rang McNally.
- Castillo, I., Balaguer, I. y Duda, J.L. (2001). Perspectivas de meta de los adolescentes en el contexto académico. *Psicothema*, 13(1), 79-86.
- Castro, E., & Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12 (1), 83-96.
- Castro Solano, A., & Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 1 (23), 175-199.
- Cequea, M., & Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (53), 116-137.
- Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. *IUP Journal of Applied Finance*, 15(9), 46-62.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Mc Graw Hill.
- Fayol, H. (1916) *Administración Industrial y General*. París, Francia.
- García-Solarte, M; (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34() 155-184. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>

- Garrido, E. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 9-38.
- Gómez-Romero, J., & Villarreal-Solís, M., & Villarreal-Solís, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60 (3), 686-702.
- Gómez Sabaini, J. y Morán, D. (2012), "Informalidad, tributación en América Latina: explorando los nexos para mejorar equidad" en CEPAL, *División de Desarrollo Económico*. Santiago de Chile, pp.31-32 en <http://www.eclac.org/publicaciones>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación, Sección de Investigación*, N° 37/2. España.
- Hersey, P. And Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey / Prentice Hall. <http://dx.doi.org/10.1177/105960117700200419>
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339.
- INEGI (2014) Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Consultado en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Kanfer, R. (1990). Motivational theory and industrial and organizational psychology. En M. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (2a ed., Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Këmpplä, S. y Lönnqvist, A. (2003). Subjective Productivity Measurement. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 2, No. 2, pp 531-537.
- Larios-Gómez, E. (2016) La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 177-209.
- Latham, G.P & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Morales, J., & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En: J. M. Peir. & J. L. Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). UK: Erlbaum.
- Munduate, L. (1994). Motivación y compromiso en el trabajo. En J. Ma. Peiró y J. Ramos (Dir.), *Intervención psicosocial en las organizaciones* (pp. 203-258). Barcelona: PPU.

- Navarro, J. & Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- Organización de las Naciones Unidas (2019). Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
- Parra, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. *Revista de sociología*, N° 56, pp 11-30.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Icaria Editorial, S. A. Barcelona.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, México: Prentice Hall.
- Rojero, R.; Quintero, L. & Linden, E. (2017) Estudio de los factores de Liderazgo Transformacional en las mipymes de la Ciudad de Durango. Universidad del Valle de Atemajac.
- Ruiz-Palomino, P. (2009) Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Documento de trabajo. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Saíz, M. (2000) Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones. [http:// www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html](http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html) 1-6.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Stajkovic, A. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related task performance. A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2) 240-261.
- Tejeda, M. J., Terri A. S. y Rajnandini P. (2001), The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations, *Leadership Quarterly*, 12 (1), pp. 31-52.
- Valdés, C. (2005). Motivación. Consultado el 12 de noviembre de 2008, de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>
- Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MiPyMEs en el contexto mundial: sus particularidades en México. Universidad Iberoamericana: *Iberoforum, revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII. México.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS PYMES

Alicia Prieto Uscanga / aprieto@mail.itq.edu.mx

Margarita Prieto Uscanga

María Tersa López Ostria



Resumen

No es privativo del tamaño de las empresas la incorporación de prácticas que les permitan un empleo racional de sus recursos y capacidades, alineados a los objetivos que de forma implícita o explícita establecen. Las tendencias, las modas, las exigencias de los clientes orientan sobre que practicas incorporar, contextualizadas por las problemáticas puntuales por las que atraviesa cada organización. Manufactura esbelta, herramientas ágiles, enfoque centrado en el cliente, gestión por proyectos, gestión de la calidad, por mencionar algunas, tienen en común que para su aplicación requieren que el personal domine conocimientos y competencias clave. La bibliografía sobre la Gestión del Conocimiento es basta, las perspectivas de abordaje son complementarias: fundamentos filosóficos, epistemológicos, ontológicos; propuestas de modelos e indicadores; herramientas; estudios de la madurez de la gestión del conocimiento; Tecnologías de la Información y Comunicación aplicadas al conocimiento; estudios de casos, estudios descriptivos, manuales para su aplicación. El caso que nos ocupa es la propuesta de despliegue del Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento en Pymes. Este sistema fue desarrollado en el 2013 por Arroyo y Prieto, pensado como una forma práctica de implementar la Gestión del Conocimiento sobre todo en aquellas organizaciones en las que el dueño y su personal clave tienen que asumir múltiples funciones, en las que la rotación de personal es alta y retener y potenciar el talento en la organización es prioritario. Una guía para el despliegue de este sistema ECCA, se describe en este documento, a partir de una aproximación teórica sobre la Gestión del Conocimiento y empírica en las problemáticas de las organizaciones en gestionar un activo que, por su naturaleza intangible, no corpórea pareciera que está fuera de control.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Herramientas de Gestión del conocimiento, sistema ECCA.

Introducción

La Gestión del Conocimiento (GC) estudia el “conocimiento”, el cual es considerado un recurso estratégico integrado por los saberes de una organización; la gestión del conocimiento permite su identificación, creación, difusión, almacenamiento y empleo, dando lugar a la cadena de valor del conocimiento.

Preocupa y ocupa a las organizaciones generar y aplicar el conocimiento; por supuesto no perderlo, al contrario, potenciarlo y desarrollarlo a través del aprendizaje a individual, grupal y organizacional;

en una secuencia que si bien es lógica no siempre se concreta, y permanece solo a nivel individual y tácito, sin transitar a un nivel explícito que permita su gestión.

La gestión del conocimiento se integra con otros sistemas de gestión; alinearlos es un esfuerzo que demanda la participación de diferentes áreas y personas; como parte de esta gestión se planea hacia que estadio se quiere llevar a la organización, se ejecuta este plan y se monitorea el resultado.

Se presenta en este trabajo una guía para el despliegue del Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento en las Pymes, con el propósito de gestionar el conocimiento en una organización, respondiendo a interrogantes como: ¿Qué debiera saber la organización? ¿Por qué? ¿Qué se sabe? ¿Quién lo sabe? ¿Cómo compartir este conocimiento? ¿Cómo mantenerlo? ¿Cómo exponenciarlo?

La guía propuesta es resultado de una investigación de tipo descriptiva; de diseño de análisis documental y propositivo; para lo cual se empleó el método empírico-analítico de observación científica. El acercamiento a teorías y conceptos sobre gestión del conocimiento, así como la aplicación de los mismos, permitieron la concreción de este esfuerzo.

Como antesala del sistema ECCA se aborda la GC y se concluye con aspectos relevantes de la guía desarrollada.

Consideraciones teóricas

Transitar de una sociedad agrícola a una llamada sociedad del conocimiento implicó modificar paradigmas en torno a los factores clave de la producción: tierra, trabajo y capital, e incorporar y redimensionar al conocimiento dentro de esta triada. Como tal el conocimiento siempre ha existido y se ha aplicado, de lo contrario como se entiende la construcción de las pirámides en Egipto; la fabricación de la rueda; la construcción de la imprenta; la máquina de vapor, por mencionar algunas de las creaciones del hombre. El cambio de paradigma está en reconocer como fuente principal de la ventaja competitiva de las organizaciones, personas y naciones, al conocimiento.

Conocimiento

El concepto de conocimiento ha estado presente en las diferentes teorías administrativas; tal es el caso de la administración científica, cuyo principal exponente Frederick Taylor (1911) propuso “aplicar el conocimiento científico, en oposición al empirismo para mejorar la actividad de los trabajadores” (Bernal, Frost y Sierra, 2014, p. 67); sin embargo, no consideró la importancia de aprovechar la experiencias y actitudes de los trabajadores como fuente de nuevo conocimiento. Situaciones similares se identifican en la teoría de las relaciones humanas liderada por Elton Mayo, las teorías de la información y de las decisiones y la de la estrategia de Ansoff (1964); en estas se aprecia una falta de reconocimiento de la riqueza de las experiencias de los trabajadores y en forma parcial del conocimiento como recurso estratégico de las organizaciones (Bernal, et al., 2014).

Es a partir de los años noventa cuando el conocimiento se reconoce como factor diferenciador en el desempeño y logro de resultados de las organizaciones; Nonaka y Takeuchi (1999), proponen diferentes dimensiones del conocimiento: humano, estructural, organizacional, explícito e implícito; consideran que el proceso de creación del conocimiento es gracias a la interacción entre conocimiento tácito y explícito, y que este tiene naturaleza dinámica y continua (Bernal, et al., 2014).

Conocimiento es toda aquella información metabolizada o asimilada por un sujeto y orientada a la acción, o, dicho en otras palabras, conocimiento es todo aquel estado mental (una disposición neuronal concreta, en definitiva) que posee un sujeto, que ha sido causado por una información determinada

y que le permite a ese sujeto en cuestión la toma adecuada de ciertas decisiones y la realización de unas acciones concretas derivadas de esas decisiones (Pérez-Montoro, 2001, p.100).

Una perspectiva del conocimiento es la epistemología de la posesión, bajo la cual el conocimiento existe solo en la mente humana, considerada como una creencia de verdad justificada (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Las diferencias entre datos, información y conocimiento es cuestión de grado (Dattero, Galup y Quan, 2007), lo cual se refleja en la integración y apropiación de esos datos para incorporarlos en todo un cumulo de información, encontrarle sentido y llegar al conocimiento. De acuerdo con Pérez-Montoro (2008) los datos, la información y el conocimiento se encuentran en tres niveles diferentes; los datos a nivel físico (como trozos de la realidad), la información a nivel conceptual (cómo proposiciones) y el conocimiento a nivel mental (estado mental o disposición neuronal).

Una estrategia adecuada para la conversión del conocimiento en valor debe contemplar como punto de partida la clasificación de todo el conocimiento involucrado en una organización a partir de una taxonomía adecuada que distinga los siguientes tipos de conocimiento:

Conocimiento tácito- conocimiento explícito. El primero basado en la experiencia personal y responsable de las habilidades que las personas desarrollan. Es difícil que se pueda transmitir o comunicar y como consecuencia hacer accesible a otros de forma directa.

- *El conocimiento explícito* es directamente codificable en un sistema de representación por lo que fácilmente se puede transmitir o comunicar y ser accesible a otros en forma directa.
- *Conocimiento individual- conocimiento organizacional o corporativo.* Conocimiento individual, es aquel que posee un miembro concreto de la organización, clasificados en tácitos y explícitos. El conocimiento organizacional o corporativo, es aquel que posee esa organización. Suele materializarse en algún tipo de documento, por ejemplo, bases de datos, propiedad intelectual, “aquella información que se corresponde con algún conocimiento concreto (que alguien posea), que se encuentra representada y de cuya representación es propietaria la organización” (Pérez-Montoro, 2008, p. 61)
- *Conocimiento interno - conocimiento externo.* El conocimiento interno es aquel que es crítico para el correcto funcionamiento de una organización. El conocimiento externo, es aquel conocimiento que utiliza una organización para relacionarse con otras organizaciones, tal es el caso del conocimiento contenido en los informes publicados sobre la organización o el incluido en su sitio web (Pérez-Montoro, 2008).

En conclusión, el conocimiento es un bien intangible, que como otros existentes en la organización, requiere de ser gestionado de forma estratégica para generar ventajas competitivas y con ello una mejor posición en el mercado.

Gestión del conocimiento

Al ser el conocimiento un recurso estratégico, se deben crear las condiciones para que el conocimiento “correcto” llegue de y a las personas “adecuadas” en el momento “adecuado”, permitiendo un intercambio efectivo de conocimiento que facilite y potencie las competencias básicas de la organización y genere ventajas competitivas; estas condiciones demandan el desarrollo de procesos y sistemas responsables

de la identificación, generación y aplicación del conocimiento.

La GC es definida como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999 citado por Ordoñez, P. Parreño, J., 2005, p. 167).

Para gestionar el conocimiento es necesario identificar qué conocimiento es relevante para la organización, generar mecanismos para adquirirlo y acrecentarlo, así como compartirlo, retenerlo y utilizarlo para la creación de valor, traducido en bienes, servicios y solución de problemas.

La GC se enfoca en el proceso de aprendizaje de las personas y como el conocimiento individual se integra al conocimiento organizacional; se busca hacer que el conocimiento personal, que se genera y reside en las personas, sea útil y disponible para otros.

Las organizaciones deben planear, ejecutar y controlar acciones para que el conocimiento pueda transitar de los lugares donde es generado, a los lugares donde es utilizado. La GC, por lo tanto, se encarga de diseñar e implementar sistemas cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que éste pueda ser convertido en valor para esa organización. La GC es considerada una nueva forma de gerenciar los procesos organizacionales (León, et al., 2006)

El concepto de GC está ligado al de capital intelectual, el cual está representado por los activos intangibles de una organización, gracias a los cuales las organizaciones desarrollan un perfil de competitividad (Gil, López, Pérez-Soltero, 2012).

La gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento -bien sea a través de su despliegue, amplificación, venta o compartición- y que, además, genera resultados organizativos superiores a los obtenidos por las empresas competidoras (Ordoñez, P. Parreño, J., 2005, p. 167).

Así, los conceptos de capital intelectual, gestión del conocimiento, junto con aprendizaje organizativo representan la “triada” conceptual que permite comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo (Bueno, 2000 citado por Ordoñez, P. Parreño, J., 2005).

Para León, Ponjuán y Rodríguez (2006) la gestión del conocimiento comprende la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización; estos son recursos que pertenecen a la organización pero que no se registran y valoran desde el punto de vista contable. La mayoría de estos intangibles se relacionan con los procesos de captación, estructuración y transmisión de los conocimientos, siendo este un claro ejemplo de la relación de la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional en el cual tiene su principal herramienta.

De acuerdo con Figuerola (2013) hay dos formas diferentes de GC: sistemas basados en la tecnología, cuya base son las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's); pueden incluir wiki colaborativo, foros en internet, bases de datos en intranet. Y sistemas interpersonales, que privilegian espacios colaborativos para intercambio de información; ejemplos de estos son las comunidades de práctica, mentoring, job shadowing (tipo especial de couching), lecciones aprendidas, entre otros. La interacción entre ambos es lo que permite que un sistema de GC logre sus objetivos.

Por su parte, Pérez-Montoro (2008) analiza dos perspectivas sobre la “gestión del conocimiento en un entorno corporativo: la aproximación relacionada con la gestión de la información y la aproximación a partir del capital intelectual” (p. 93).

Desde la perspectiva basada en una aproximación al capital intelectual, la GC se concibe como el proceso de gestión de todos los activos intelectuales involucrados en el contexto de una organización. De esta manera la GC es equivalente a la Gestión del Capital Intelectual. Entre estos activos hay que

incluir el capital humano, el estructural y el relacional. Pérez-Montoro (2008) considera que el conocimiento como capital humano, que es el conocimiento residente como estado mental en la cabeza de los miembros de la organización, se compone de la suma de todo el conocimiento (tácito y explícito) que ellos poseen en la cabeza.

Por su parte desde la perspectiva de la gestión de la información (GI), la GC se compone de aquellos conocimientos representados –materializados– en documentos; la información se concibe como uno de los procesos centrales de la GC, al definir cómo hacer que la información esté disponible donde se requiere y por quién se requiere, maximizando su valor. La GC va un poco más allá que la GI; esta se encarga de convertir todo el conocimiento individual en conocimiento corporativo; se ocupa, principalmente, de las decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización, y el desarrollo de estas operaciones se implementan en sintonía con la dimensión humana de esos procesos, respetando y rediseñando los elementos organizativos necesarios (Pérez-Montoro, 2008).

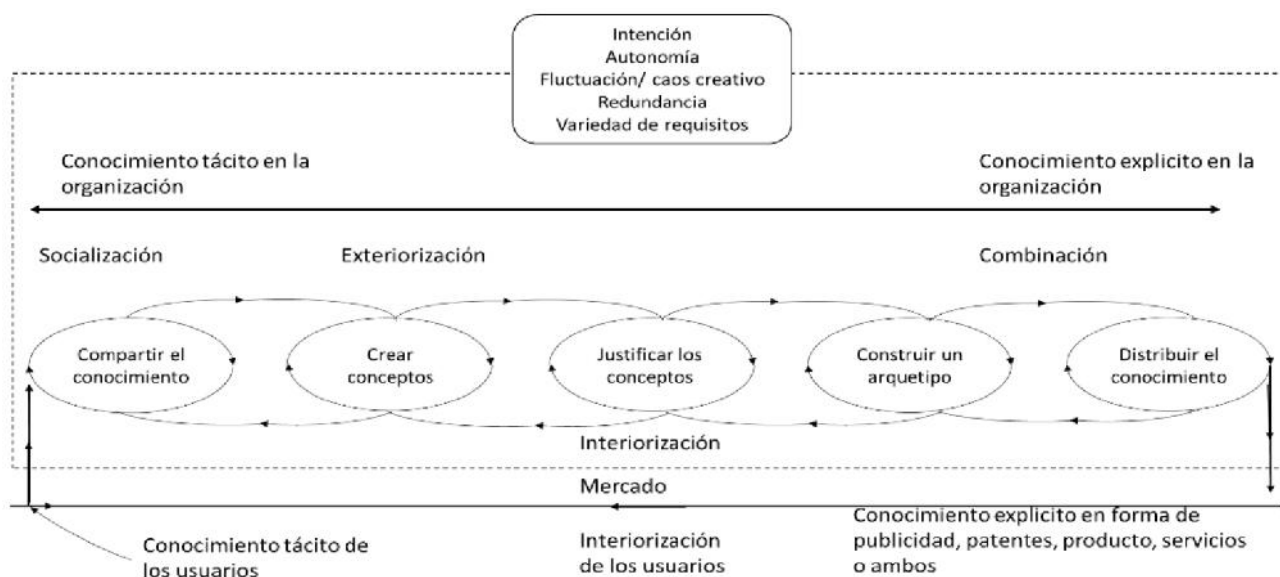
Modelo de creación del conocimiento organizacional

Un modelo es una abstracción de la realidad; su empleo posibilita el acercamiento con la misma e interactuar con ella y transformarla para obtener los resultados deseados; el conocimiento, los procesos de gestión del conocimiento, las personas y la tecnología se consideran elementos de un modelo de GC.

La literatura es basta con respecto a modelos de GC, los cuales en su mayoría se inspiran en la propuesta de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1999) conocido como Modelo de cinco fases de creación del conocimiento organizacional.

En la figura 1 se presenta este modelo en el cual se integran los planteamientos principales de los autores; la clave de la creación del conocimiento es su movilización y conversión de conocimiento tácito a explícito, a partir de 4 fases: la socialización (tácito a tácito); la exteriorización (tácito a explícito); la combinación (explícito a explícito) y la interiorización de conocimiento (explícito a tácito).

Figura 1. Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

Procesos estratégicos de gestión del conocimiento

Un proceso es definido como el conjunto de actividades que transforman entradas en salidas, las cuales se asocian a un objetivo, que en este caso es gestionar el conocimiento. “Los procesos de GC son definidos como un continuo conjunto de prácticas embebidas en la estructura social y física de la organización con el conocimiento como producto final (Pentland, 1995, citado por Arceo, 2009).

Se analizaron escritos de León, et. al (2006); Bonilla (s.f.); Pérez-Montoro (2008); Barceló (2008); Ramírez (2012); Nonaka y Takeuchi (1999) y Arceo (2009) para identificar propuestas en torno a los procesos estratégicos de GC, se encontró que a pesar de no coincidir ni en el número ni en la denominación con la que se les identifica, existe similitud entre ellos.

Arceo (2009) presenta una síntesis de estos procesos, estableciendo una relación entre los que él llama procesos usuales, y los procesos de conversión del conocimiento manejados por Nonaka y Takeuchi en su modelo de creación del conocimiento (ver tabla 1).

Tabla 1. Procesos en la gestión el conocimiento

Procesos usuales	Procesos del modelo de creación de conocimiento
Creación	Socialización, exteriorización, combinación e interiorización
Almacenamiento y recuperación	Exteriorización y combinación
Transferencia	
Transmisión	Exteriorización y combinación
Absorción	Socialización e interiorización
Aplicación (uso)	Aplicación
	Actividad innovadora organizacional

De acuerdo con Rodríguez (2012) la generación y transferencia del conocimiento son procesos que cuentan con una mayor cantidad de conocimiento tácito. Por su parte los procesos de codificación (almacenamiento) y utilización (uso) se observa como el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito.

Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento en las Pymes

El Sistema de Gestión para la Gestión del Conocimiento en las Pymes se diseña en el 2013 a partir de dos vertientes: fundamentos teóricos, que derivan principalmente de la Teoría General de Sistemas, de la Teoría Organizacional y de modelos de Gestión del Conocimiento, como el diseñado por Nonaka y Takeuchi así como el Modelo Aprendizaje, Crecimiento e Innovación (ACI) propuesto por Bonilla Pardo (2012); y por otra parte de las experiencias de diseño e implantación de modelos e intervenciones en Pymes realizado por las integrantes del Cuerpo Académico Gestión e Innovación en las Organizaciones del Instituto Tecnológico de Querétaro.

El Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento (figura 2) está conformado por 4 subsistemas: 1) Estimación del estado actual de la gestión del conocimiento 2) Creación de la Estrategia 3) Cristalización y 4) Apreciación de Resultados. Estimación-Creación – Cristalización – Apreciación (ECCA).

Figura 2. Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento en Pymes



Fuente: Arroyo y Prieto (2013)

Los componentes base de este sistema son personas, procesos, contenido y prácticas y herramientas de la GC; a cada componente se asocian indicadores de medición para identificar cambios organizacionales derivados de su implementación.

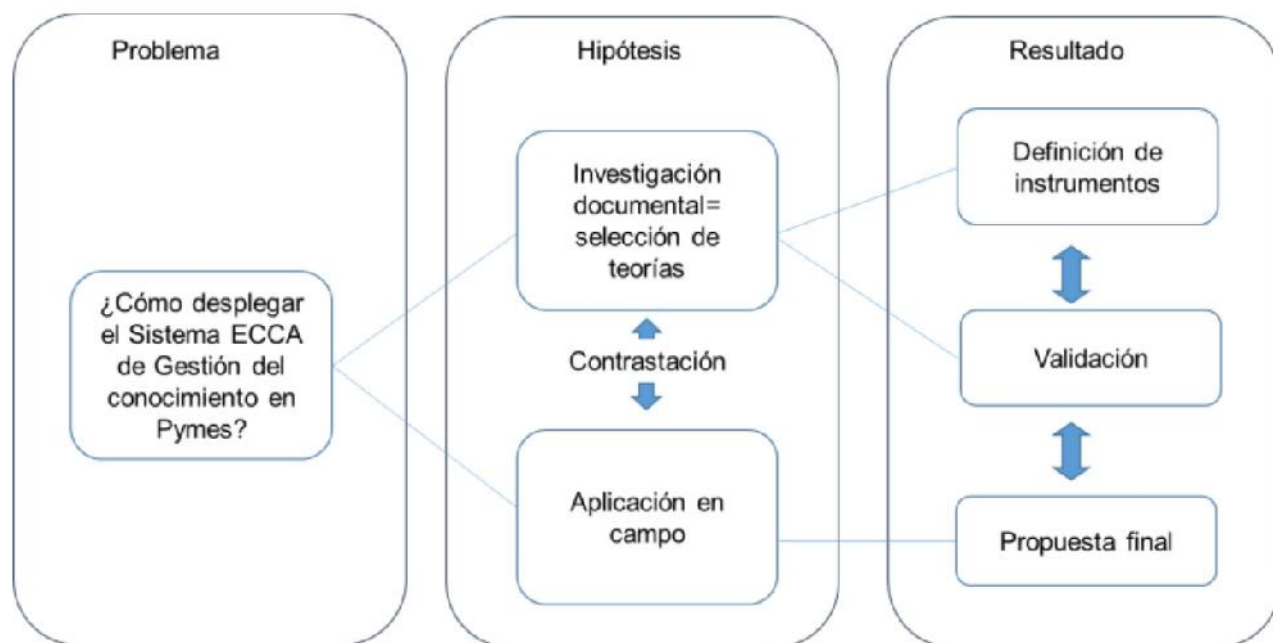
Método

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva; de diseño de análisis documental y propositivo; para lo cual se empleó el método empírico-analítico de observación científica.

En la figura 3 se presenta un esquema con los momentos de la investigación, bajo las siguientes consideraciones:

- **Objetivo:** Gestionar el conocimiento en una organización por medio del despliegue del “Sistema ECCA de Gestión del Conocimiento en Pymes”.
- **Objeto de estudio:** Sistema ECCA de Gestión del Conocimiento en Pymes.
- **Tipo de observación:** Participante.
- **Medios:** Desarrollo de instrumentos y su implementación.
- **Muestra (para la aplicación en campo):** Pyme del sector autopartes.

Figura 3. Metodología de trabajo

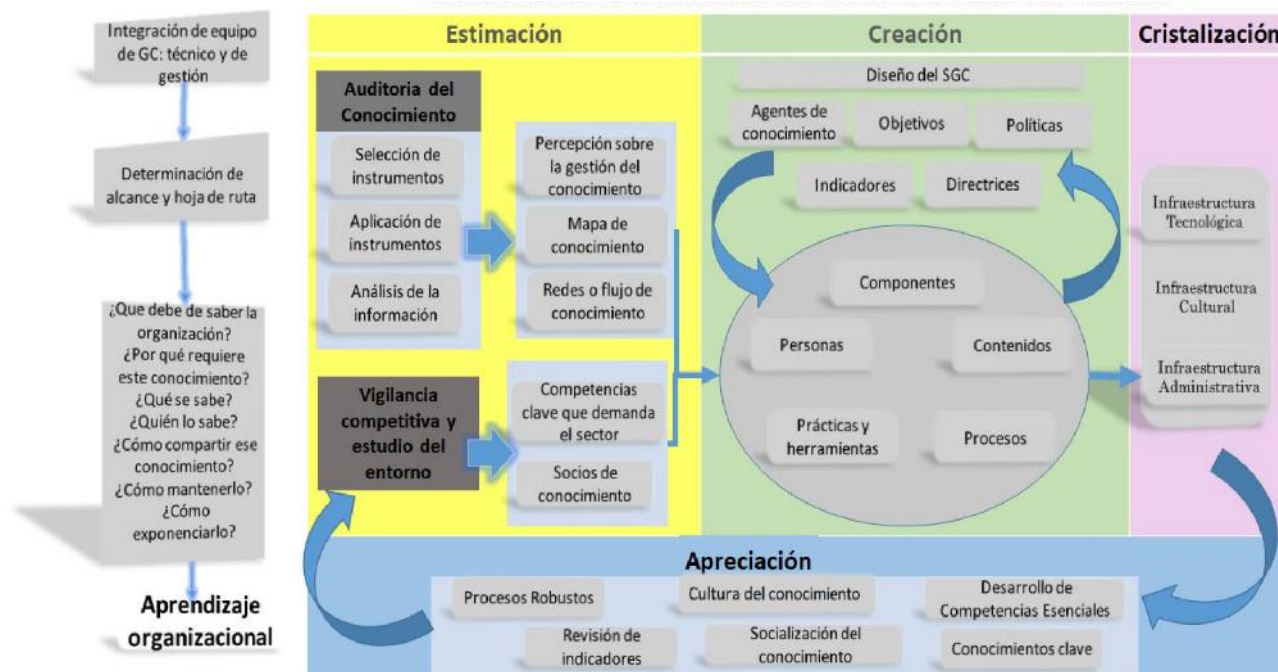


Resultados

La experiencia de la aplicación en campo de los instrumentos desarrollados a partir de la investigación documental, permitió una adecuación de los mismos y de las momentos a seguir para el despliegue del “Sistema ECCA de Gestión del Conocimiento en Pymes”.

Esta experiencia se plasma en una guía, cuya estructura responde al esquema de la figura 4.

Figura 4. Despliegue del Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento



Como su nombre lo indica, una guía orienta, conduce, lleva de la mano por un camino a seguir para llegar a un destino final. Esa es la lógica detrás de este esquema: visualmente dimensionar el trabajo a realizar y los resultados a lograr con la GC.

El punto de partida es un enfoque estratégico; definido por la alineación del Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) con la misión y visión de la organización; así como la consideración de competencias clave que demanda el sector; ambos detonantes de los conocimientos y competencias, tanto individuales como organizacionales, que se tienen que privilegiar.

Esta información es la entrada para identificar y analizar los procesos clave de la organización; determinar en este nivel los conocimientos requeridos para la ejecución de los mismos y en un efecto “zoom” los conocimientos que debe poseer el personal que colabora en la operación de estos procesos.

Al contrastar lo anterior con los conocimientos y competencias reales de los colaboradores, se identifican las brechas de conocimiento; se llega así de un enfoque estratégico a uno operativo para retomar y diseñar herramientas para la GC.

Estimación

En la tabla 2 se presenta información para la realización de la estimación del estado de conocimiento de la organización.

Tabla 2. Estimación del estado actual de la Gestión del Conocimiento

Etapas	Descripción de las Acciones a ejecutar	Instrumentos/ejemplos	Participantes
1. Presentación del proyecto	Presentación del proyecto a directivos Determinar los objetivos básicos de la organización.	Guía de reunión con directivos de la organización.	Comité de GC y directivos
2. Estudio de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (VT/IC)	Identificar cambios y tendencias en el entorno para tomar decisiones. Determinar: amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.	Cuestionario para identificar áreas de VT/IC. Lista de chequeo para identificar áreas de vigilancia. Cuadro de mando de necesidades, fuentes y medios de acceso a la información. Benchmarking. Cinco Fuerzas de Porter. Matriz Fado.	Comité de GC y directivos
3. Análisis de la organización	Identificar factores clave de éxito (la recomendación es no más de tres por objetivo) Identificar los conocimientos Identificar las competencias esenciales	Identificación de necesidades de conocimiento y competencias esenciales.	Comité de GC y directivos

4. Determinación de los procesos claves	Identificar los procesos clave, considerando como criterio aquellos intensivos en conocimiento: ➤ Integrados por actividades que demandan conocimiento que puede ser aportado por trabajadores de conocimiento, expertos externos, repositorios de conocimiento, etc. ➤ No se pueden automatizar por completo y requieren la intervención humana con raciocinio clave y decisiones - específicas para ser ejecutados íntegramente (Robles, 2011) ➤ Relacionados con los objetivos organizacionales, factores clave de éxito, necesidades de conocimiento y competencias esenciales. ➤ Jerarquizar los procesos ➤ Seleccionar procesos clave	Análisis de los procesos clave.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
5. Identificar las personas clave asociadas con cada proceso	Pueden ser los de mayor experiencia y antigüedad en la organización y los de recién contratación.	Matriz de responsabilidades.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
6. Determinación de los conocimientos clave de cada proceso	A partir de la caracterización de los procesos determinar: ➤ Qué conocimientos deben poseer las personas que los ejecutan. Identificar conocimiento crítico asociado a los factores clave de éxito ➤ Traducir en términos de competencias a desarrollar para la operación de estos procesos ➤ Seleccionar un criterio de codificación de los conocimientos clave (por proceso, por área de conocimiento, otro).	Caracterización de procesos. Mapa de conocimientos requeridos por proceso.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización

7. Determinación del estado actual del conocimiento en la organización	Diseño de instrumentos: Para determinar conocimientos y competencias: ➤ Cuestionarios para el personal involucrado en los procesos seleccionados. ➤ Validación de la información con los jefes inmediatos. ➤ Entrevistas para complementar la información. ➤ Focus group para validación de competencias. Para caracterizar la GC ➤ Preguntas relacionadas con los procesos de GC, y percepción en torno a la GC. ➤ Recolección de información	Autoevaluación del estado actual del conocimiento. Evaluación del conocimiento por pares. Cuestionario. Entrevistas. Focus group.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
8. Elaborar el mapa de conocimiento	Con la información obtenida de los instrumentos anteriores	Empleo de gráficos, tablas, diagramas y software de MC El MC usa el inventario y visualiza el conocimiento organizacional Se recomienda el empleo de software de GC, por ejemplo framework Symfony 1.2, utilizando PHP 5 como lenguaje de programación, empleando ORM propel 1.3 y utilizando un servidor de base de datos Mysql 5.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
9. Obtener el inventario de conocimiento	Identificar los activos de conocimientos, pueden ser en términos de competencias que poseen las personas que ejecutan los procesos	Autoevaluación del estado actual del conocimiento. Evaluación del conocimiento por pares. Entrevistas. Focus group.	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
10. Análisis de los flujos de conocimiento	Identificar cómo transita el conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.	Autoevaluación del estado actual del conocimiento. Evaluación del conocimiento por pares. Ejemplo de flujo de conocimiento	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización

11. Reporte de resultados	Redactar el informe final con los resultados. Presentación del informe	Estructura del informe	Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización
12. Auditoria recurrente	Realizarla periódicamente para actualizar los cambios en el inventario, el flujo, o en los procesos del conocimiento.		Comité de GC y personal clave de las diferentes áreas de la organización

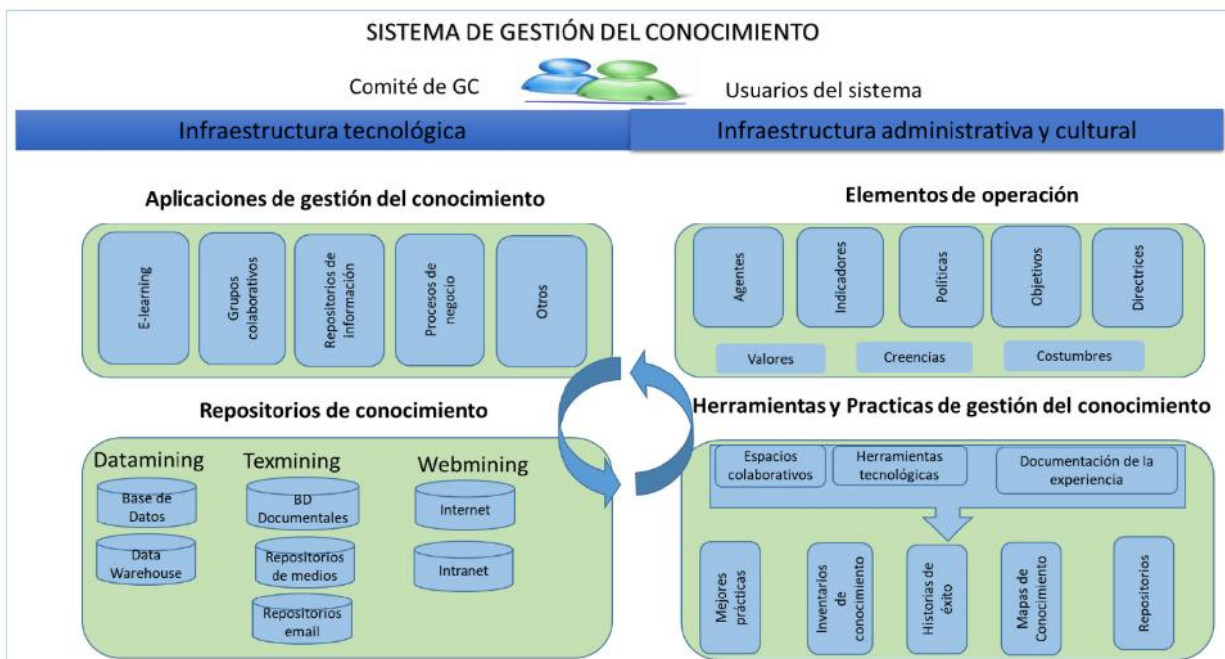
Creación

En la figura 5 se presenta un modelo de operación, creación, del Sistema de Gestión del Conocimiento; se plantean tres infraestructuras para operar de forma integrada:

- *Infraestructura tecnológica.* Los elementos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) con los que actualmente cuenta la organización; intranet, extranet e internet para generar repositorios de conocimiento que soporten las actividades de Gestión del conocimiento; integrantes de un comité técnico de GC definirán alcances de estos sistemas.
- *Infraestructura Administrativa e Infraestructura cultural.* El lado humano de la organización, potenciado por elementos de operación para un trabajo conjunto definido por objetivos, políticas, creencias, valores, costumbres; orientados por indicadores de medición.

En una interacción constante, estas infraestructuras soportan las acciones y dan mayor certeza sobre las decisiones tomadas para implantar el SGC.

Figura 5. Representación del Sistema de Conocimiento



Cristalización

Cristalización es el tercer subsistema, en este se pone en marcha el SGC diseñado. A lo largo de la implementación se va monitoreando el avance con el empleo de herramientas e indicadores de GC; si se detectan desviaciones se procede a realizar los ajustes; se da especial atención al impacto en el clima y cultura organizacional.

Apreciación

La apreciación demanda un seguimiento puntual de los indicadores, para en tiempo y forma aplicar las acciones que permitan alinear los esfuerzos a los objetivos planteados.

En la tabla 3 se pueden apreciar indicadores relacionados con los componentes del Sistema ECCA de Gestión del Conocimiento.

Tabla 3. Indicadores de GC

Componente	Indicador	Objetivo	Real	Acciones de mejora
Personas	Competencias desarrolladas por el personal	Incremento del 20% anual	10%	Difusión del e-learning y buenas prácticas
	Empleo del sistema de información	100% del personal	90%	Incentivos para el personal
	Cultura de trabajo colaborativo entre los miembros de la organización	Calificación del 80% en cuestionario exprofeso	85%	
Procesos	Disminución de errores gracias a la oportunidad de los conocimientos requeridos para su operación	70%	70%	
Contenido	Vigencia de los contenidos asociados a los procesos de la organización.	100% de satisfacción del personal con los contenidos	80%	Vigilar actualidad de los contenidos por responsables de área
Prácticas y herramientas de GC	Facilidad en el empleo de las prácticas y herramientas de GC	Calificación aprobatoria por el personal	Calificación aprobatoria por el personal	

Conclusiones

La literatura disponible sobre GC es basta; modelos y sistemas de GC resultan de especial atractivo por la promesa implícita de servir como referente para orientar los esfuerzos de gestión de un recurso que por su innegable valor se ha ganado un lugar privilegiado en las organizaciones.

En un plano más operativo el acceso a herramientas de GC, tanto tecnológicas como administrativas, es relativamente fácil; manuales editados por diferentes organismos están disponibles en sitios electrónicos, en los cuales se describe su alcance y aplicación.

¿Qué es lo complicado entonces? La integración de estos elementos y su adecuación a las necesidades de las organizaciones.

El despliegue de un SGC, en este caso el sistema ECCA, fue posible gracias al acercamiento entre los planteamientos teóricos y la realidad de una organización; la observación puntual de las características de la misma derivó en la adecuación de instrumentos de recolección de información, para estimar el estado actual del conocimiento; de herramientas de GC, para el subsistema de creación; así como para el establecimiento de indicadores para la apreciación de los resultados de la GC.

La experiencia concreta de esta investigación lleva a afirmar que en los proyectos de GC aplica el formato “llave en mano”; cada organización es diferente; variables como tamaño, tecnología disponible, perfil de los colaboradores, cultura y clima organizacional, entre otros, marcan la pauta para decidir el alcance y estructura de un SGC.

Referencias bibliográficas

- Arceo, G. (2009). *El impacto de la Gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña*. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/index.htm>
- Arroyo, G., Prieto, A. (2013). *Sistema ECCA para la Gestión del Conocimiento en Pymes*.
- Bernal, C., Frost, J., Sierra, H. (2014). *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*. www.elsevier.es/estudios-gerenciales
- Bernal, C., Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Carbonell, J. (2016). Cómo implantar un Sistema de Gestión del conocimiento. Observatorio de Recursos Humanos. http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_240716.pdf
- Dattero, R., Galup, St., Quan, J. (2007). *The knowledge audit: Meta-Matrix análisis*. *Knowledge Management Research & Practice* (2007) 5, 213–221 & 2007 Operational Research Society Ltd. All rights reserved 1477–8238/07. <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.kmrp.8500142>
- Figuerola, N. (2011). *Knowledge Management. Optimizando el Capital Intelectual*. <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/05/knowledge-management.pdf>
- Gil, M.D., López, G., Pérez-Soltero, A. (2012). *La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/auditoria2008-2.pdf>
- León, M., Ponjuán, G., Rodríguez, M., (2006). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. ACIMED v. 14 n. 12 Ciudad de la Habana. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008
- Ordoñez, P., Parreño, J. (2005). *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, No. I, 2005. <https://docplayer.es/8311279-Aprendizaje-organizativo-y-gestion-del-conocimiento-un-analisis-dinamico-del-conocimiento-de-la-empresa.html>
- Pérez-Montoro, M. (2001). *La gestión del conocimiento y su dimensión documental*. *Gestión del Conocimiento*. https://www.researchgate.net/publication/31887306_La_gestion_del_conocimiento_y_su_dimension_documental
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. España: ediciones Trea.

LA CONCEPCIÓN METAFÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN: UN DIAGNÓSTICO DE SERVICIO EMPRESARIAL

Verónica Cerroblanco Vázquez / verohleon2712@gmail.com

Vázquez Jessica Quiroz-García / jessica_quiroz@outlook.es

Catalina Rangel León / mc.rangelleon@ugto.mx



Resumen

La literatura científica revela que existen diferentes ángulos desde los cuales una empresa puede ser analizada y evaluada. Por este motivo, este estudio tuvo como objetivo hacer un diagnóstico empresarial a una empresa manufacturera en el municipio de Salamanca basado en las metáforas propuestas por Morgan (1994) y poder ubicar a la empresa en una o más metáforas como forma de trabajo. El instrumento de recabación de información correspondió a un cuestionario, mismo que fue respondido por el director de la empresa. A través de un análisis descriptivo de los datos, se descubrió desde la perspectiva del gerente, que existe una inclinación de la empresa hacia la metáfora: la empresa como máquina, gracias a que tienen como estrategia la automatización de su proceso de producción; no obstante, sigue abierto a implementar procesos de mejora continua con la participación activa de sus empleados, situación que lleva a la empresa a tener semejanza además a la metáfora: la empresa como cambio y transformación.

Palabras clave: Metáforas organizacionales, diagnóstico empresarial, MiPyME manufacturera.

Abstract

The scientific literature reveals that there are different angles from which a company can be analyzed and evaluated. For this reason, this study aimed to make a business diagnosis based on the metaphors proposed by Morgan (1994), to a manufacturing company in the municipality of Salamanca. The company director answered a questionnaire. Through a descriptive analysis of the data, it was discovered that there is an inclination of the company towards the metaphor as a machine, for its automation strategy; However, it remains open to implement improvement processes taking into account the participation of its employees. Therefore, it is suggested that the company's manager consider automation as a strategy that does not limit the capacity for innovation within it.

Keywords: Organizational metaphors, business diagnosis.

Introducción

El recurso de las metáforas organizacionales ha permitido analizar el funcionamiento de las empresas con base a características que las distinguen, permitiendo la integración de esas características en un concepto que las englobe, haciendo más sencillo su entendimiento (Ganháo, 1997).

Con estas metáforas se pretende dar una visión sobre la caracterización de las empresas, por lo que toma importancia entender que esta perspectiva estará ligada a la evaluación y diagnóstico de las mismas (Sánchez, 2016). Una vez que se analiza a las empresas desde este recurso, sus características se pueden describir e identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad (Cabello, 2000).

A partir de la evaluación mediante las metáforas también se puede tener una imagen de la empresa analizada, aunque de modo parcial, puesto que se intenta considerar y comprender una situación compleja (Morgan, 1994).

Así pues, en el presente trabajo se buscó, a partir del recurso de las metáforas organizacionales, realizar un diagnóstico empresarial a una empresa manufacturera del municipio de Salamanca, Guanajuato, como parte de un ejercicio de clase en el marco de la maestría en estudios empresariales que ayude a desarrollar habilidades de escritura de material científico y de exposición verbal.

Marco teórico

La organización observada desde metáforas

La utilización de paradigmas para el análisis de las empresas no es nueva, sin embargo, Morgan (1994), añade el concepto de metáfora para referirse a los entonces actuales paradigmas de las empresas, identificando los siguientes:

- La organización como una máquina.
- La organización como organismo.
- La organización como cerebro.
- La organización como cultura.
- La organización como sistema político.
- La organización como cárcel física.
- La organización como cambio y transformación.
- La organización como instrumento de dominación.

Por lo que, para análisis del presente estudio, se tomaron en cuenta estas ocho formas de observar y caracterizar a una empresa. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

La organización como máquina

Desde Descartes, la metáfora de la máquina está presente en el pensamiento científico, luego de ello, con la revolución industrial y las consecuencias sociales de la época se hizo evidente el predominio de las organizaciones como máquinas, esta metáfora paso a formar parte de los estilos de vida (Gergen, 1992). Así, la organización visualizada como una máquina continuó haciéndose notar en teorías como; la teoría general de sistemas, teorías de la sociedad industrial, en la teoría cibernética y en las teorías cognitivas del comportamiento individual (Ilgen y Klein, 1989). Para efectos del presente trabajo, se trabajó con temas que permitan ver a las organizaciones como una máquina que es asociada con el

conocimiento que se tiene ahora de la organización burocrática, debido a que apremia la eficiencia, las tareas lineales, la producción homogénea y constante, la precisión, que los empleados dentro de las empresas acaten las normas establecidas (Cabello, 2000), la gestión racional, la eficiencia técnica, la intervención tecnocrática, la alta precisión en los procesos, por lo que frecuentemente este enfoque se encuentra en las grandes industrias automatizadas, que por su naturaleza necesitan tener procesos y actividades lineales (Wooward, 1965).

La organización como cerebro

El cerebro se ofrece por sí mismo como una metáfora obvia de organización y particularmente si lo que se desea es mejorar capacidades de inteligencia organizacional. Muchos directivos y teóricos de la organización han comprendido rápidamente este punto. En su mayoría han limitado su atención a la idea de que las organizaciones necesitan un cerebro o una función similar (incorporar equipos de planificación o unidades centralizadas de investigación y de toma de decisiones) que serán capaces de pensar por el resto de la organización y controlar e integrar cualquier actividad organizacional (Morgan, 1990). Para efectos del presente trabajo, se trabajará con temas que permitan ver a las organizaciones como cerebros desde la flexibilidad (Cameron y Quinn, 2006), el aprendizaje (Gagné, 1965), cerebro holográfico (Pribram y Ramírez, 1980), inteligencia organizacional (Gibbons, 1996) y la innovación (Gee, 1981), además de los aportes de Hock (2003), que destaca la existencia de procesos de renovación; Prigogine (1997), y su aportación de bifurcaciones, es decir, procesos de evolución que se movilizan desde la tensión creativa, así mismo los aportes de Morin (1996), quien ve a la organización como una estructura disipativa que convive con el desorden o desequilibrio.

La organización como organismo

Con esta metáfora se piensa en las organizaciones como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades (Morgan, 1990). Aunque la organización actúa como un organismo a su interior, existen sistemas abiertos al exterior, que a pesar de que las empresas escogen sus entornos, estos entornos llegan a modificarlas, obligándolas a adaptarse a ellos para sobrevivir (Strickland, 2000), haciendo evidente que los sistemas orgánicos viven en continua comunicación con su entorno (Morgan, 1990). Para efectos del presente trabajo, se trabajó con temas que permitan ver a las organizaciones como un organismo desde la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (Graciani, 2017), la creatividad y las maneras diferentes de ver un problema o situación (Bono, 2018), la innovación, la capacidad de tomar decisiones, que debe expresarse en la acción, desarrollando habilidades adicionales para el liderazgo personal (Redondo, 2012), así como del reto que representa para las empresas el incorporar nuevas formas de trabajo ya sea a través de la introducción de las nuevas tecnologías o no (Mendez, 2016) para que se desarrolle una estrategia y poder de negociación (Baca et al., 2014).

La organización como sistema político

Se vive en una sociedad democrática donde se es libre de tomar decisiones propias y ser tratado como igual, sin embargo, como trabajador son negados estos derechos sometándose a normas solo de sus superiores (Morgan, 1990). Estas normas suelen convertirse en poder que brinda la facultad o capacidad de hacer determinada cosa, incluye la posibilidad de influir, derivada de la autoridad legítima, de naturaleza jerárquica (Moro, 2006).

En el momento en que una empresa ofrece empleos de calidad se dice que ofrecen buenas oportunidades para el desarrollo profesional de esta forma los empleados acumulan habilidades, permanecen y crecen en la empresa. El tener un adecuado clima laboral es el resultado de la correcta adopción de los métodos de trabajo y en el momento que pueda surgir un conflicto tener la posibilidad de resolverlo de inmediato. Se le llama método de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se han visto afectadas por una situación de conflicto (González, 2006).

Para efectos del presente trabajo, se trabajará con temas que permitan ver a las organizaciones como un organismo desde las relaciones jerárquicas entre los departamentos (Ventura y Delgado, 2012), la capacitación para la toma de decisiones, responsabilidad y supervisión y conocimientos compartidos (Velásquez, 2006).

La organización como cultura

El concepto de cultura en la organización está considerado desde los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), donde se reconocen aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, que guían la forma y comportamiento de los individuos de una organización. Esta metáfora reside en dirigir la atención al significado simbólico de muchos aspectos racionales de la vida de la organización, donde el lenguaje propio, historias, mitos, rituales, héroes, villanos, y valores de los personajes de la organización es considerado por la capacidad estructurante en las organizaciones (Lundberg, 1985).

Si bien, la cultura se entiende como un fenómeno nacional, también comprende que el ser humano tiene intrínseca una cultura propia, y que, además la organización forma una cultura propia y al exterior de esta empresa existe otra cultura que vendrá a formar parte del desenvolvimiento de la organización (García, 2005).

Cabe mencionar que esta metáfora nos ofrece una concepción más profunda de la organización, pues hace notar que hay un sistema de significados compartidos, esquemas interpretativos que también se comparten y estos a su vez, crean significados nuevos que contribuyen a desarrollar nuevas prácticas sociales, ideologías, normas de convivencia, ritos y lenguaje, que si fueran gestionados por la organización para crear atmósferas que beneficien a su empresa, se tendría un recurso más a favor; la cultura (Cabello, 2000).

La organización como cárcel psíquica

Las organizaciones son creadas y alimentadas en última instancia por procesos conscientes e inconscientes, con la noción de que la gente puede llegar a estar realmente influida o limitada por las imágenes, ideas, pensamientos y acciones a las cuales estos procesos dan alza (Morgan, 1990). Para efectos del presente trabajo, se trabajará con temas que permitan ver a las organizaciones como cárceles psíquicas

desde las falsas suposiciones (Morgan, 1990), el inconsciente, encuentros con el mundo exterior, patriarcado, tipo de prisión conceptual (Freud, 1953) y los arquetipos (Jung, 1964). Además de los aportes de: Maturana y Varela (1995), quienes coinciden en que el concepto de autopoiesis fue formulado para sistemas vivos en su expresión mínima, esto es, a nivel molecular. La autopoiesis es una peculiaridad de ciertas máquinas homeostáticas, donde la variable fundamental que mantienen constante es su propia organización. Autopoiesis es una clase de dinámica de organización o, más exactamente, es una dinámica de auto-organización molecular. Además de los aportes de Giddens (2005), quien propone que las organizaciones se componen tanto de estructura como de acción. La estructura está compuesta tanto de recursos, como de reglas, es decir: normas, procedimientos y cualquier otro agente que permita encuadrar las acciones de los actores que componen la organización. La acción, forma parte de la organización; así, mediante estos dos elementos, la estructura delimita a la acción y la acción puede modificar la estructura.

La organización cambio-transformación

La empresa debe tener una autoimagen de ella misma (Varela y Maturana, 1972), mediante esa imagen puede lograr que sus empleados se sientan identificados, para así, exista una armonía entre el entendimiento de sus actividades y lo que es la empresa, formando bucles de información, que con el tiempo adapta nuevas formas de hacer dichas actividades (Maruyama, 1982), sin dejar de lado el entorno externo, es decir, tienen presente, tanto empleados como la empresa, que existen sistemas afuera que impactarán el actuar dentro de la organización, mismo que traerá la transformación (Morgan, 1994).

La organización como cambio y transformación va más allá de una perspectiva, se trata de una necesidad palpable a consecuencia del avance tecnológico, las demandas del entorno, la globalización, entre muchos otros factores que la empresa no puede controlar (Contreras y Barbosa, 2013), en la mayoría de las ocasiones se trata de solucionar las exigentes circunstancias del entorno, mismas que pueden conllevar cambios de reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la total, cambio cultural, entre otras (García, 2005). Con estos cambios la organización obtiene ventajas que contribuyen a su permanencia dentro del mercado (Porter, 1991). Esta ventaja solo se dará dependiendo de la magnitud del cambio (Pardo, 2007), ya que se necesita de un cambio que logre sostenerse en el tiempo y que incurra en algo que le dé un distintivo a la empresa (Fargerberg, Mowery y Nelson, 2005). A su vez, los cambios significativos en una organización pueden derivar en innovación, que en la actualidad es una herramienta considerada como una de las formas más eficientes de mejorar en contextos globalizados Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2005).

La organización como objeto de dominación

Se le llama dominación social al grupo o personas que ejercerán un rol de autoridad y poder absoluto en relación a otros, sobre el cual se impondrá en todo sentido (Zabludovsky, 2011). Es donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás (Morgan, 1990).

En las empresas los directivos manejan la dominación eficientemente para el logro de sus objetivos, sin embargo, Urcola (2003) sugiere optar por la delegación ya que es una forma de dirección y de optimización de tiempo. Cuando se habla de optimización de tiempos se piensa en imposición laboral de donde surgen los descontentos laborales y por consiguiente la agrupación y organización de las personas legalmente conocidas como sindicatos (Arias, Salgado, y Wilenmann, 2017). Estos grupos son formados con el objeto de influir en las condiciones de trabajo de las empresas (Cebrián y Moreno, 2015).

Para efectos del presente trabajo, se trabajará con temas que permitan ver a las organizaciones como objeto de dominación desde los sindicatos (Ocotencatl, 2015), el estrés laboral, el equilibrio de la vida laboral y personal (Mondy y Noe, 2005) y la amonestación o sanción disciplinaria como medio de control (Sabogal, 2016).

Metodología

Para evaluar a la organización se realizó una operacionalización de las metáforas desde la perspectiva con la que Morgan (1994) observó a las organizaciones. La operacionalización posibilitó que las ocho metáforas o dimensiones dieran lugar a la formación de preguntas clave que identificaban la situación de la empresa respecto a la dimensión analizada. Las dimensiones de esta perspectiva corresponden a la organización como máquina, como organismo, como cerebro, como cultura, como sistemas políticos, como cárcel psíquica, como cambio-transformación y como objeto de dominación.

A partir de la integración de estas metáforas se diseñó e integró un cuestionario para recabar los datos de la empresa (Ver anexo A). La persona apropiada para proporcionar la información que se requirió correspondía al director o gerente general de la empresa, quien cuenta con el conocimiento de las diferentes áreas de la empresa. Se definieron un total de 57 preguntas de las cuales 53 fueron de tipo cerradas de opción múltiple (para la obtención de datos cuantitativos) y 4 abiertas (para la obtención de datos cualitativos y poder profundizar en el diagnóstico). La organización como máquina, organismo, sistema político, cárcel psíquica, cambio-transformación y objeto de dominación, fueron medidas con siete preguntas cada una, mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 refiere el total desacuerdo y 5 el total acuerdo. La organización como cultura fue medida con ocho preguntas, mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 refiere el total desacuerdo y 5 el total acuerdo.

Una vez obtenidas las respuestas, se procedió a la evaluación de las metáforas mediante sus promedios, haciendo referencia a que entre más cerca este la metáfora del 5, mayor semejanza tendrá con ella. Sin embargo, para la metáfora de la cárcel psíquica, funciona, al contrario, entre mayor puntaje obtenga, menos parecida será con el enfoque debido al tratamiento particular realizado en la elaboración de las preguntas para evitar el uso de expresiones que impactarán en la confiabilidad de las respuestas obtenidas.

Para la operacionalización de variables, se realizó una revisión de literatura bajo el supuesto de la caracterización de la empresa desde las 8 diferentes metáforas (ver anexo A).

Resultados

Una vez que el gerente asignó valores a las preguntas, se compararon las medias de las dimensiones obteniendo los resultados que a continuación se presentan.

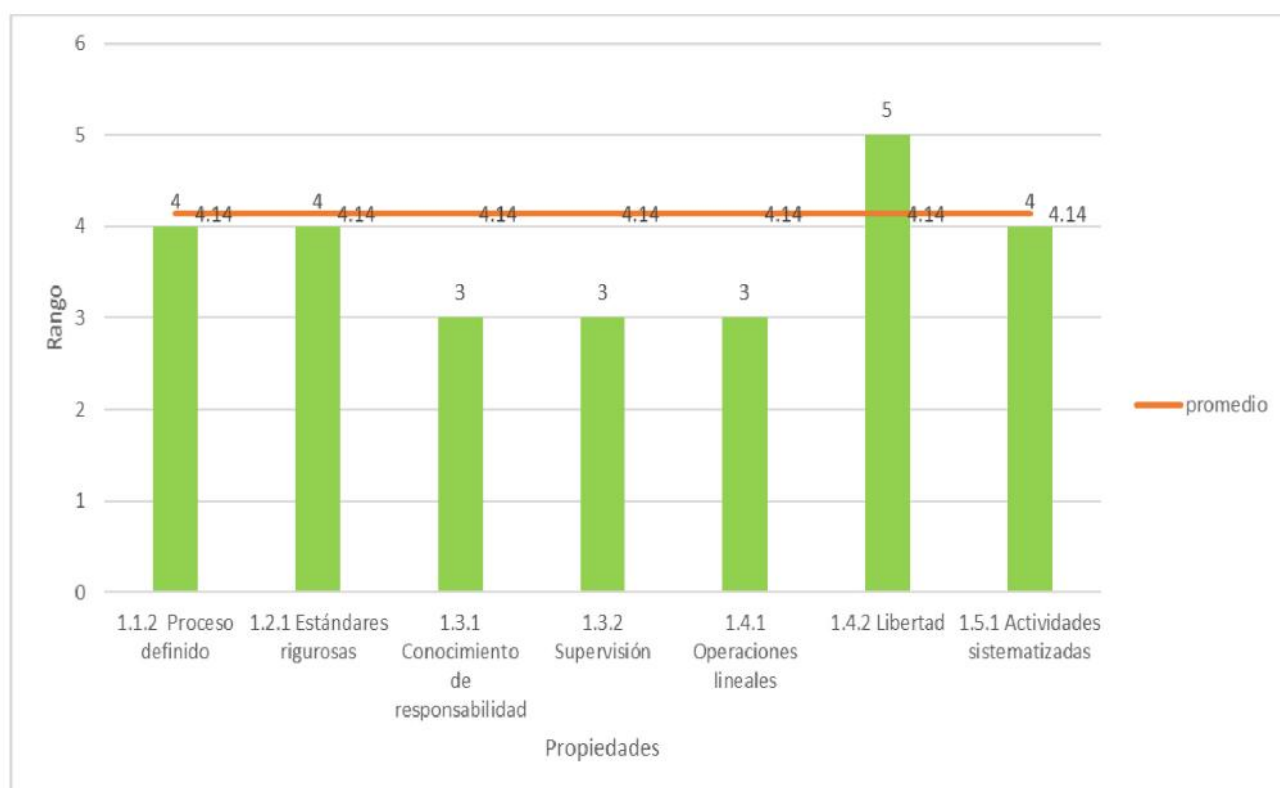
En la figura 1, se observa que la empresa obtiene una media de 4.14, de 5 puntos con respecto a su semejanza administrativa con la metáfora “la organización como máquina” mismos que se reflejan en una tendencia alta en su forma de administración y trabajo. Además, se observa la importancia que se le otorga a contar con la libertad y flexibilidad de decidir cómo se realiza el trabajo en cada etapa del proceso colocándose por arriba de la media, con un valor de 5, misma que no concuerda con las demás afirmaciones que hacían alusión a que la empresa operaba sistemáticamente, dejando notar que existe flexibilidad en ciertas áreas de la empresa.

Así mismo el empresario, comentó que había flexibilidad solo para los operativos, puesto que ellos

sabían cómo operar la maquinaria y al empresario de mandos medios solo le importaba que el operario llegará a la meta, aunque en ocasiones desconocían el procedimiento que seguían.

Por otro lado, el director considera que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización conocen claramente las responsabilidades que deben cumplir en los procesos o programas de trabajo en los que participan; supervisa de manera permanente que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización realicen sus responsabilidades en los procesos o programas de trabajo en los que participan de manera eficiente; y que la organización opera bajo una serie estricta de pasos lógicos previamente establecidos, lineales y consecutivos; evaluando todo ello con un 3, donde puede notarse que estas acciones si se llevan a cabo la empresa sigue dudando.

Figura 1. Resultados metáfora “La organización como máquina”



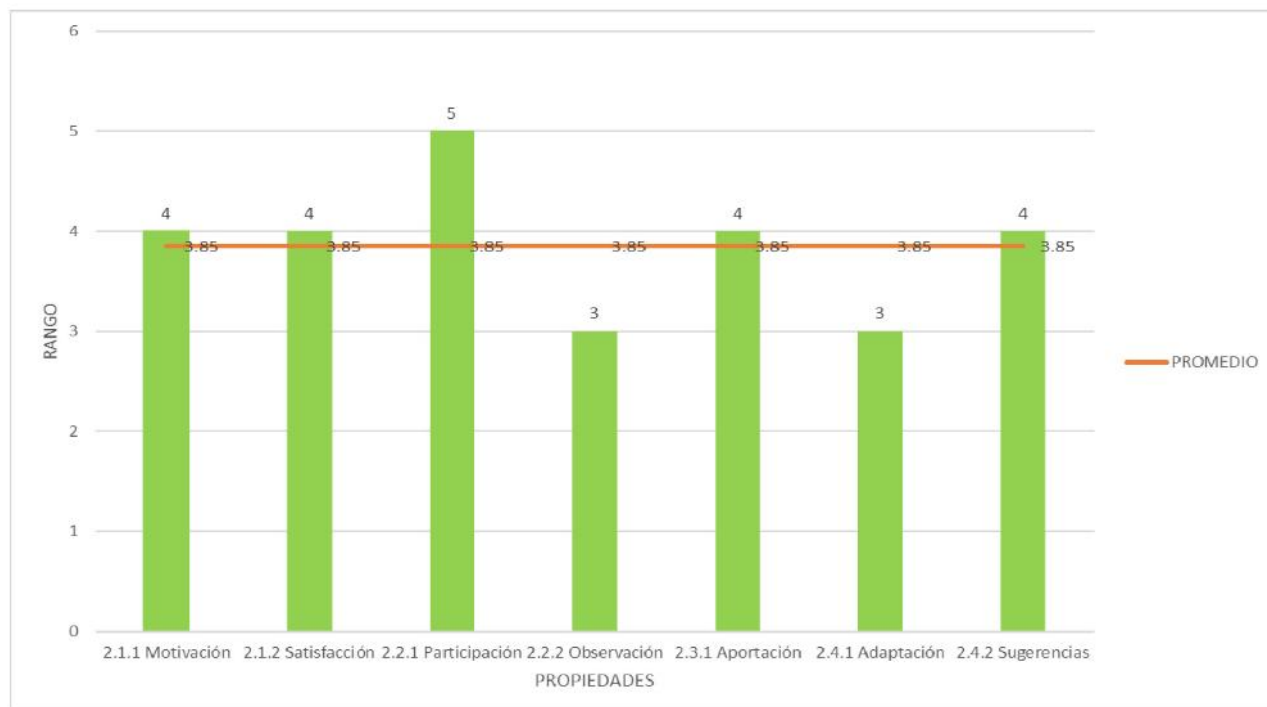
Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 2, se observa que, de los resultados obtenidos con base en la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 3.85 de un rango de 5 puntos reflejando una tendencia media-baja en la forma de llevar a cabo sus procesos de administración con relación a la metáfora como organismo. La tendencia indica un enfoque que su trabajo le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, así como resolver los problemas presentados en la empresa con facilidad y adaptarse fácilmente a

los cambios requeridos. Se observa también que existe una tendencia por debajo del promedio donde se indica que los errores cometidos no son analizados en su totalidad y que le resulta relativamente sencillo incorporar nuevas formas de trabajo.

Figura 2. Resultados metáfora “Las organizaciones como organismo”



Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

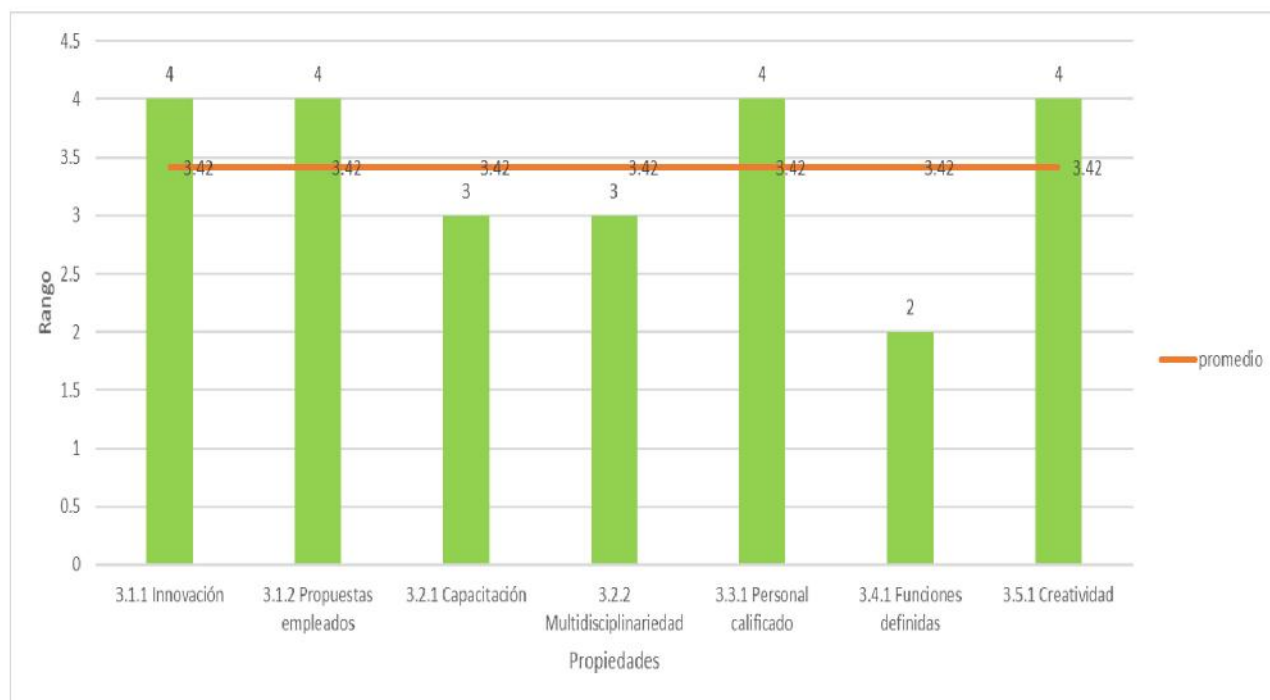
Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 3, se observa que, de los resultados obtenidos en base a la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 3.42 puntos de un total de 5 puntos con respecto a su semejanza administrativa con la metáfora “la organización como cerebro” mismos que se reflejan en una tendencia media - alta en su forma de administración y trabajo enfocada al cerebro. Muestra una mayor tendencia a llevar su administración enfocada a la innovación así como tomar en consideración las opiniones de sus empleados para realizar mejoras en procesos, preocuparse por la contratación de empleados con habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades dentro de su puesto de trabajo, así como aprovechar las nuevas formas de hacer el trabajo surgidas por causa de lo que se podría considerar “descuido”, “error”, “nuevos usos”, dichas actividades se encuentran ponderadas por encima de la media hasta en 0.58 puntos.

Por otro lado, se encuentran por debajo de la media hasta en 0.42 puntos las actividades de: contar con programas permanentes de mejora continua y capacitación para mantener la calidad en los procesos, así como la preparación de los recursos humanos en la organización para que cuenten con un perfil multidisciplinario y conozcan más sobre el desempeño en diferentes puestos de trabajo.

Además, con 1.42 puntos por debajo de la media se encuentran las actividades de descripciones de puestos y procesos de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, de tal forma que cada uno de los empleados de la organización tienen perfectamente definidas sus funciones y objetivos.

Figura 3. Resultados metáfora “La organización como cerebro”



Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

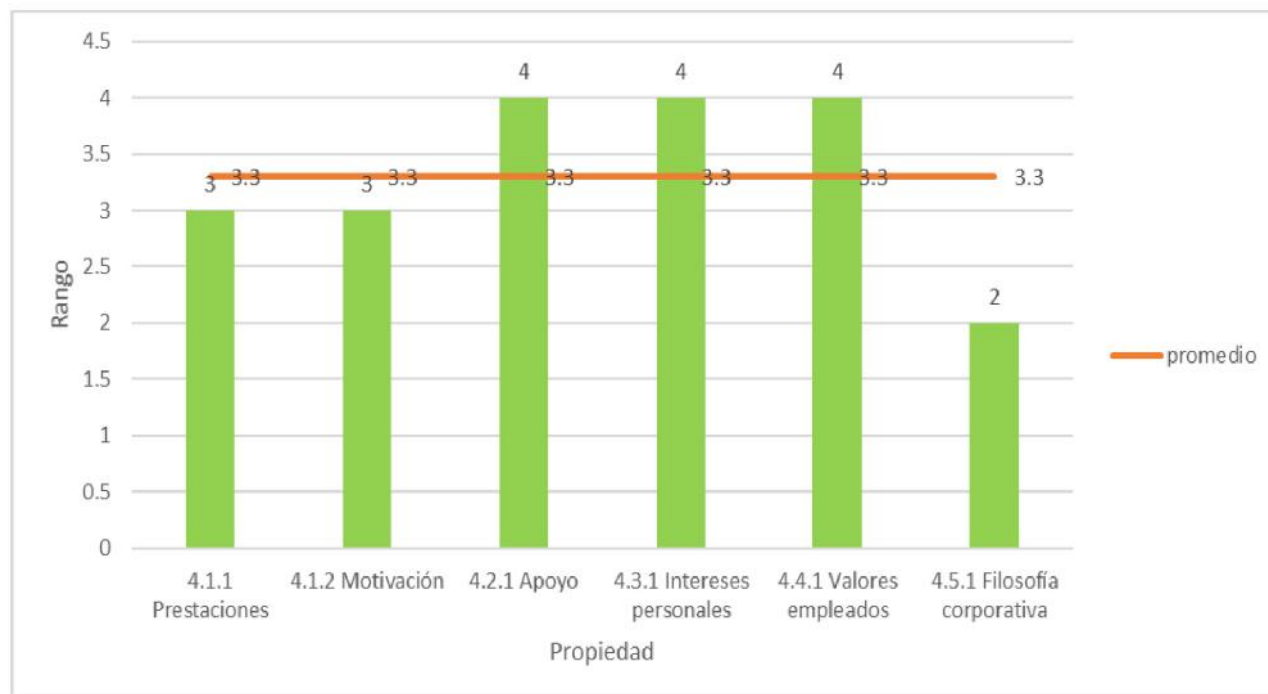
Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 4, se observa que la empresa obtiene una media de 3.33, de 5 puntos con respecto a su semejanza administrativa con la metáfora “la organización como cultura” mismos que se reflejan en una tendencia media-baja en su forma de administración y trabajo. Además, se observa que la organización realiza y otorga importancia a que los subordinados cuenten con apoyo del supervisor para desempeñar su trabajo y resolver los problemas que están fuera de su alcance; a que en la organización impere una constante preocupación por cuidar tanto los intereses personales como el bienestar de cada empleado; y a que los valores de la organización se encuentren alineados con los que los trabajadores consideran importantes en su vida, avaluándolos con un valor de 4.

Por otro lado, la empresa dice no hacer que el nivel directivo y de supervisión logre que la comunicación de la misión, la visión y los valores de la empresa prevalezcan en el personal, avaluándola con un 2. En cuanto a las preguntas abiertas que se realizaron se encontró que la dirección marca los objetivos y

supervisa el cumplimiento, otorgando libertad de que el personal llegue por sus medios a la meta y que la empresa otorga a sus empleados la posibilidad de crecer enviándolos a capacitaciones, apoyándolos para estudiar y dando la oportunidad de que asciendan en la empresa.

Figura 4. Resultados metáfora “La organización como cultura”

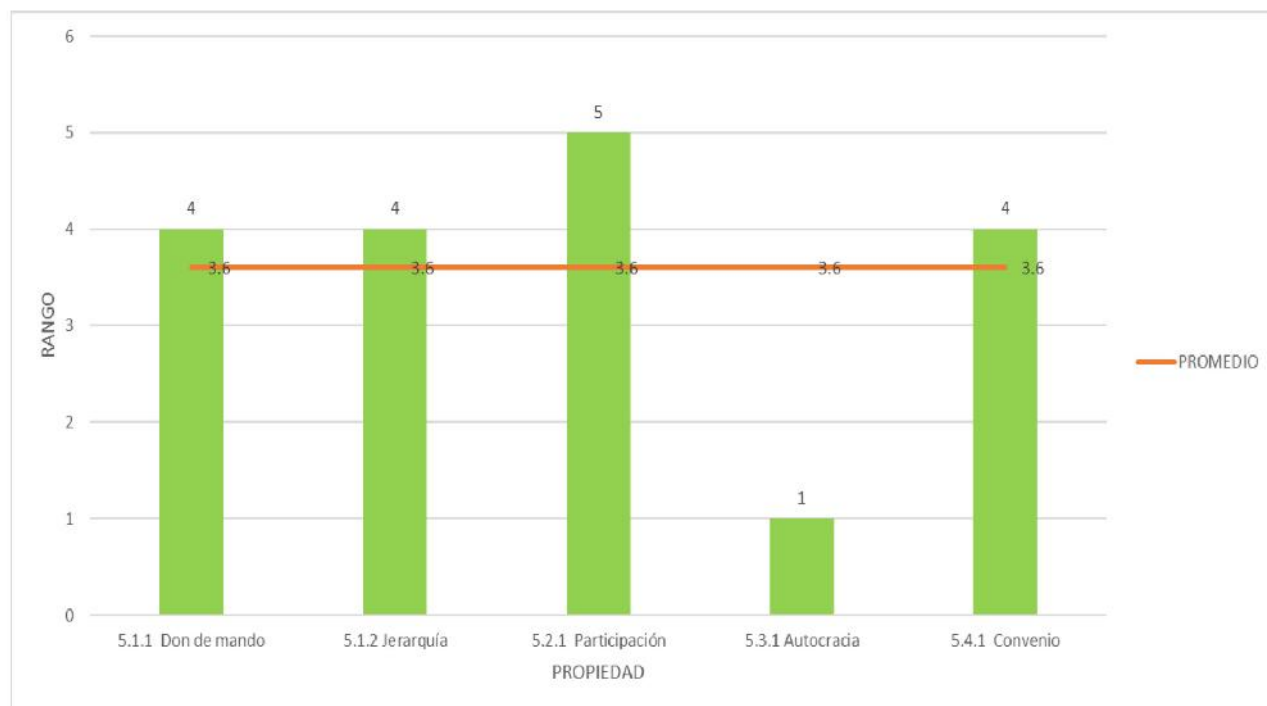


Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 5, se observa, que, de los resultados obtenidos con base en la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 3.6 de un rango de 5 puntos reflejando una tendencia alta en la forma de llevar a cabo sus procesos de administración con relación a la metáfora como sistema político. La tendencia indica un enfoque que le permite llevar a cabo la administración de la empresa con base en su capacidad de conocimientos y autoridad, pero brindando la oportunidad de tomar en cuenta en cuenta la opinión de sus empleados y resolviendo conflictos laborales adecuados. Se observa también que existe una tendencia muy por debajo del promedio donde se indica un desacuerdo arrojando una inconsistencia con respecto a la dimensión 5.1.2 jerarquía.

Figura 5. Resultados metáfora “Las organizaciones como sistemas políticos”



Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

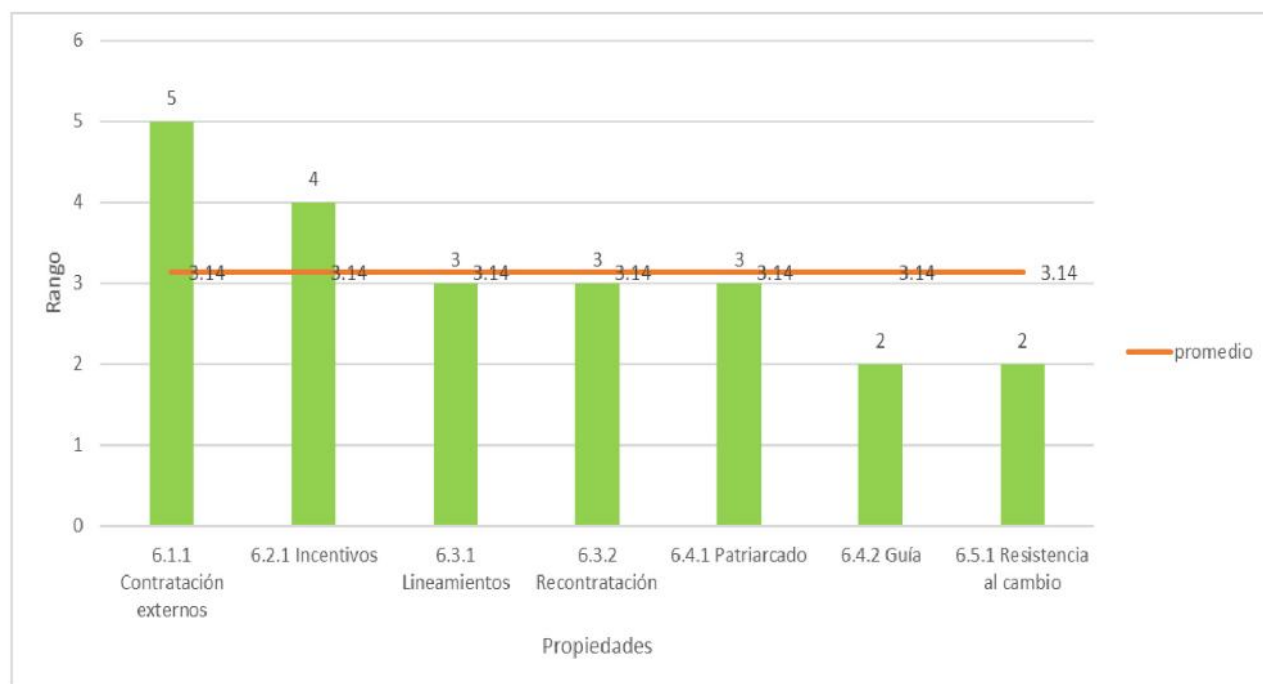
Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 6, se observa que, de los resultados obtenidos en base a la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 3.14 puntos de un total de 5 puntos con respecto a su semejanza administrativa con la metáfora “la organización como cárcel psíquica” mismos que se reflejan en una tendencia media-baja en su forma de administración y trabajo enfocada a una cárcel psíquica. Muestra una mayor tendencia a llevar su administración con estructura flexible en donde se busca información del entorno exterior a la organización por medio de la contratación de asesores externos para mejoras en procesos, así mismo se promueve la participación de los empleados con ideas de mejora por medio de incentivos.

Por otro lado, se obtuvo una tendencia media con 0.14 puntos por encima de la media respecto a que los puestos de trabajo que ocupen los directivos de la empresa sean ocupados en su mayoría por hombres, además que se presenta la tendencia a que las personas que han dejado la empresa en algún momento después consideran el retomar su puesto dentro de la empresa, así como, que los lineamientos de la organización se cumplan

Además, con 1.14 puntos por debajo de la media se encuentra el que los empleados de los mandos bajos y medios vean a sus supervisores o líderes como un guía protector, así como la negativa en trabajar con una filosofía de resistencia al cambio.

Figura 6. Resultados metáfora “La organización como cárcel psíquica”



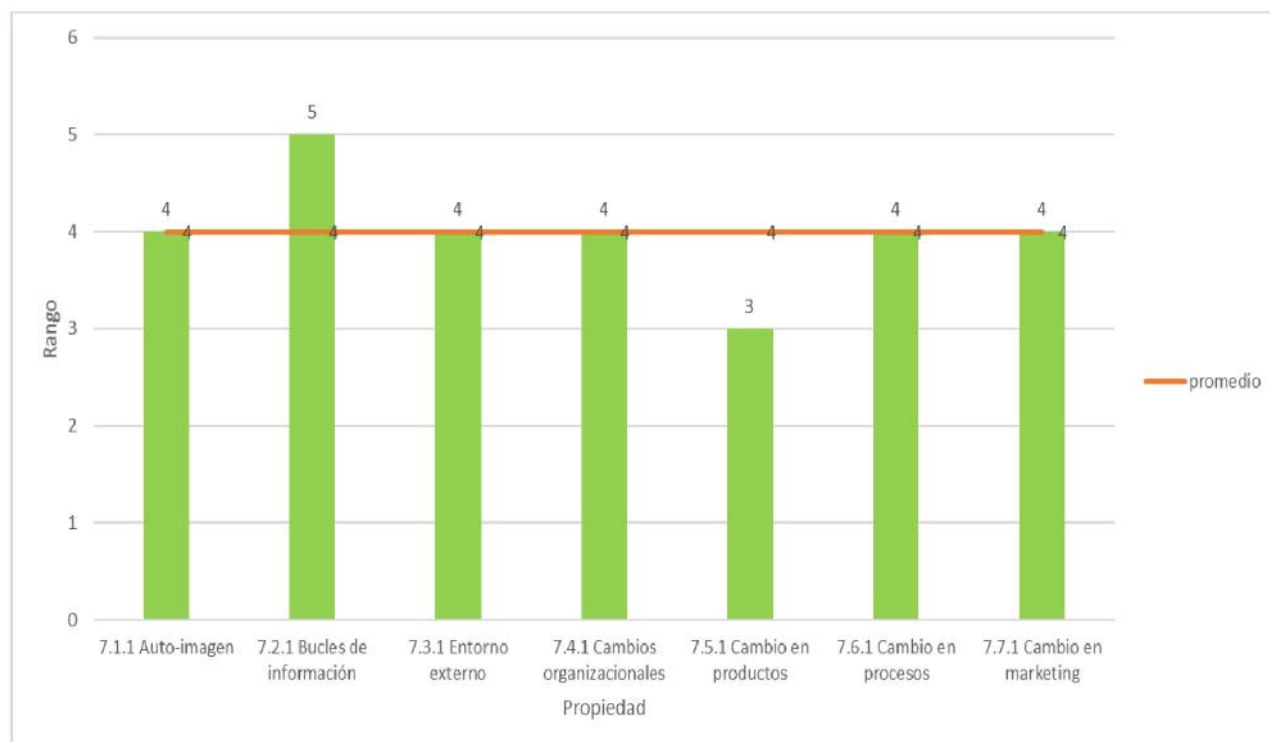
Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 7, se observa que, de los resultados obtenidos en base a la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 4 puntos de un total de 5 puntos con respecto a su semejanza administrativa con la metáfora “la organización como cambio-transformación” mismos que se reflejan en una tendencia media-baja en su forma de administración y trabajo.

Además, se observa que la organización realiza y otorga importancia a enfatizar el apoyo interdepartamental para resolver problemas; a tener la filosofía de la empresa claramente enunciada y difundida a todos los empleados; a la búsqueda frecuente de información relevante sobre la industria; a introducir nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, como la gestión de la cadena de suministro, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, entre otros; a intentar distintos procedimientos de operación para alcanzar las metas; y a ajustar la estructura organizativa para estar acorde a las nuevas prácticas empresariales, mediante la adopción de nuevos sistemas y aplicaciones de las TICs, evaluándolos con un valor de 4. Por otro lado, la empresa dice no hacer que con frecuencia se desarrollen nuevos o mejorados productos o servicios que son bien aceptados por el mercado, evaluándola con un 2.

Figura 7. Resultados metáfora “La organización como cambio-transformación”

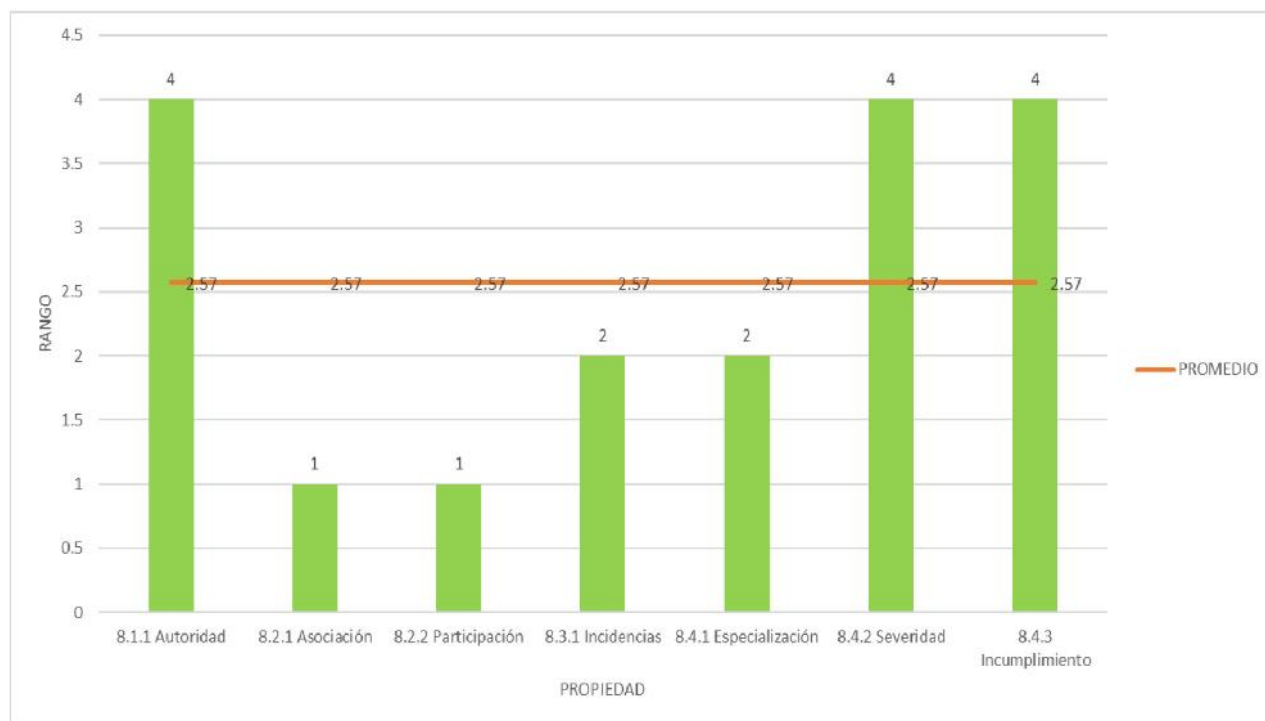


Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 8, se observa que, de los resultados obtenidos con base en la entrevista realizada, la empresa obtiene una media de 2.57 de un rango de 5 puntos reflejando una tendencia baja en la forma de llevar a cabo sus procesos de administración con relación a la metáfora como instrumento de dominación. La tendencia indica un enfoque a la baja reflejando estar en desacuerdo con la formación de sindicatos, sin embargo, hay una tendencia baja de la dimensión 8.3.1 que resulta favorable para la empresa ya que la empresa refleja poca incidencia de accidentes laborales.

Figura 8. Resultados metáfora “La organización como instrumento de dominación”

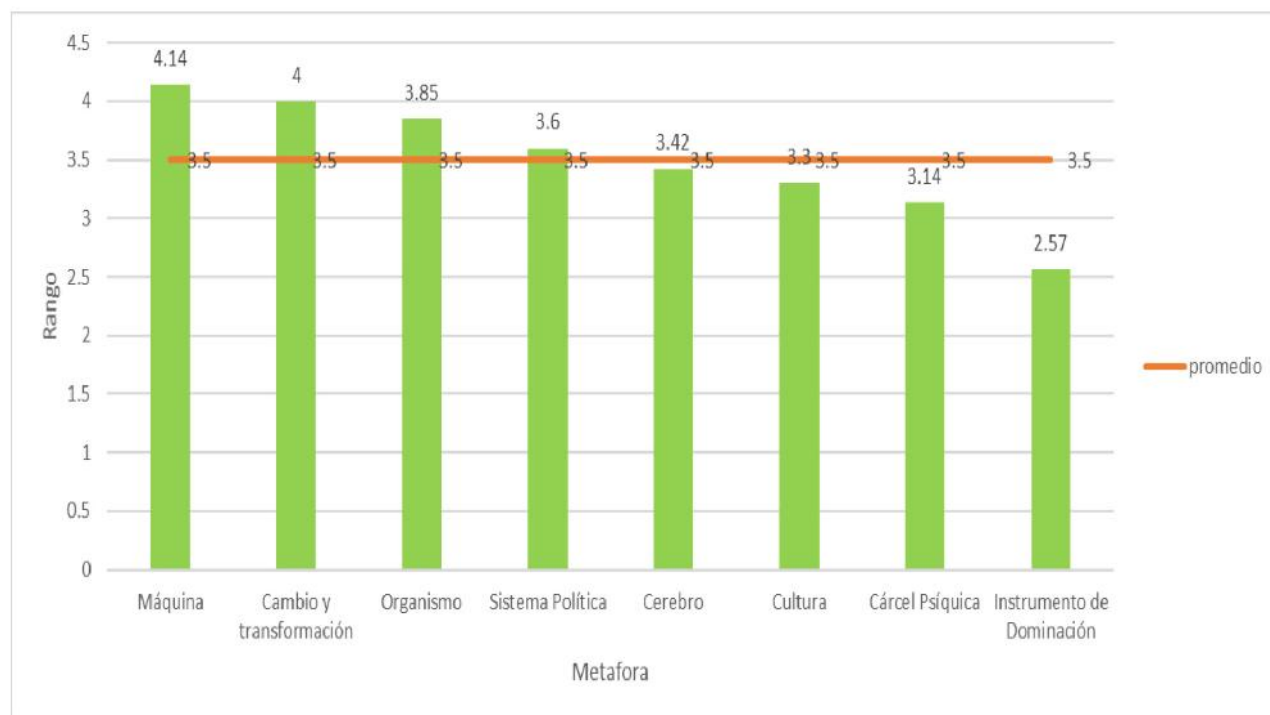


Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las propiedades por el número de sumandos. La numeración en la parte inferior de cada columna corresponde al número de propiedad indicado en el anexo A. la numeración en la parte superior de cada columna corresponde a una escala tipo Likert donde (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Fuente. Elaboración propia con base en anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento.

En la figura 9, se puede observar la posición general de la empresa situándose principalmente como una máquina con una media de 4.14, con un 4 como cambio y transformación, con un 3.85 como organismo, con un 3.6 como sistema político, con un 3.42 como cerebro, con un 3.33 como cultura, con un 3.14 como cárcel psíquica y con un 2.57 como instrumento de dominación. La media general entre metáforas correspondió a un 3.5 dejando así a la empresa en una posición con mayor inclinación hacia las metáforas: máquina, cambio y transformación, organismo y sistema político.

Figura 9. Vista general de la posición de la empresa



Nota: El promedio es el resultado que se obtiene al dividir la suma del valor de cada una de las metáforas por el número de sumandos. La numeración en la parte superior de cada columna corresponde al promedio obtenido en cada una de las metáforas de las gráficas 1-8.

Fuente. Elaboración propia.

Discusión y conclusiones

Con respecto a los resultados se observó que la empresa tiene una tendencia en sus actividades y forma administrativa a la metáfora de la máquina, identificándose con esta dimensión en mayor medida que con respecto a las otras.

Por otro lado, se encontró un contraste entre dos dimensiones con las que se identificó la empresa. Mismo que muestra que si bien la organización se orientó hacia la metáfora de la máquina, también le da mucha importancia a la metáfora de cambio y transformación, dejando notar que, aunque tiene bien definida su forma de trabajo no deja de estar en constante cambio, incorporando nuevas formas de estandarizar sus operaciones.

La organización como máquina

Una vez analizados los resultados, se puede observar que la organización tendió a tener muchas características de una organización que se orienta a ser más como una máquina, es decir, presenta cierta rigidez en cuanto a algunas de las actividades que la empresa realiza, además de buscar mediante la automatización de sus procesos la eficiencia y precisión (Cabello , 2000; Ganháo, 1997; Morgan, 1994).

Como lo menciona Wooward (1965), el enfoque mecanizado pertenece a las industrias que necesitan procesos lineales por su naturaleza.

Sin embargo, la organización presenta un comportamiento que mezcla el enfoque mecanicista, con la transformación y el cambio.

La organización como organismo

Con base en los resultados de la entrevista en lo que respecta a la metáfora de la organización como organismo la empresa indica un enfoque que de acuerdo con (Graciani, 2017) los trabajadores transmiten fuerza y energía al momento de realizar sus actividades laborales. Por otra parte, el ambiente laboral les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares (Patlán, 2016). Con relación a las tareas que llevan a cabo el resultado es totalmente de acuerdo ya que deben de existir diferentes modelos de actividades laborales para poder desarrollar una actividad (López, 2006). En lo que respecta al análisis de errores cometidos Hernández (2001), recomienda una revisión de actividades para analizar aspectos críticos ya que se pueden tener consecuencias graves. Por otra parte, se concuerda con Redondo (2012), en lo relacionado a tener la posibilidad de encontrar diferentes soluciones a los problemas presentados ya que una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción, esto se relaciona con incorporar nuevas formas de trabajo (Méndez, 2016). Es un reto para cualquier empresa sin embargo debe haber una adaptación para facilitar a las condiciones laborales (Baca et al., 2014). Se concluye que la empresa está orientada también a trabajar bajo un esquema de organismo ya que promueve el ánimo de sus trabajadores logra satisfacer sus necesidades, toma en cuenta sus opiniones, se ofrecen soluciones rápidas ante los problemas y se adaptan fácilmente a los cambios.

La organización como cerebro

Por otra parte, los resultados obtenidos a partir de las preguntas abiertas con la empresa, se muestra que tiene características orientadas a trabajar como un cerebro, ya que fomenta la innovación, tiene procesos de aprendizaje con sus empleados y con exterior, cuenta con programas de mejora continua, además de elegir la capacitación y multidisciplinariedad de sus recursos humanos. Lo anterior de acuerdo con Dee Hock (2003) y su propuesta de la organización caórdica que destaca la existencia de procesos de renovación a partir de procesos de evolución que se movilizan desde la tensión creativa hasta su materialización como innovaciones donde las organizaciones están dispuestas a absorber los costos a los que se incurra durante dicho proceso es aplicable al caso de la empresa debido a que identifican la importancia de fomentar la innovación en los procesos aun cuando ésta genere costos por experimentación. Sumado a lo anterior, de acuerdo con Prigogine (1997), a partir de cierta distancia del equilibrio, el orden emerge del caos. El no equilibrio es fuente de estructura; es como la empresa ha implementado mejoras en sus procesos, cuenta con programas de mejora continua, además de evidencias donde se encuentran nuevas formas de utilizar algún recurso de la empresa cumpliendo con la aportación de Prigogine (1997). Acercándose en gran medida a una forma de trabajo en base a la metáfora de la organización como cerebro con una constante estructuración para el funcionamiento de la empresa.

La organización como cultura

Tras analizar a la organización, los resultados muestran que la organización tienen un déficit en cuanto al sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, el espíritu colaborador y la solidaridad, que menciona Alles (2018), una empresa orientada al enfoque cultural debería tener sólido. Agregado a eso, la empresa reconoce que hay un área de oportunidad en la comunicación interdepartamental y que los empleados solo son apoyados y motivados por las características que la ley menciona que deben tener. Dejando claro que el desenvolvimiento de la organización tiene que ver con la cultura de los integrantes, como lo menciona García (2005), Cabello (2000), Lundjberg (1985) y Mayo (1972), es decir, que, a causa de que el empresario que dirige esta organización tiene cierta formación y valores intrínsecos, la organización se maneja de esa manera.

Organizaciones como sistemas políticos

Los resultados reflejan que la empresa está de acuerdo en que la administración debe recaer sólo en quien tiene la capacidad y el conocimiento necesario, esto coincide con lo mencionado por León y Díaz (2013), quienes indican que además se tiene aunado a lo anterior se debe tener además capacidad de liderazgo para que sus órdenes se cumplan, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores para que estos puedan trascender y expresen su creatividad. Por su parte, Harnecker (2008) mencionaba que no debe recaer toda la responsabilidad de la dirección en una sola persona. Se concluye que la empresa está orientada a trabajar bajo un don de mando dirigido por el personal con más conocimiento, y aun con este hecho se toman en cuenta las lo opiniones de los trabajadores por si surge algún problema, todos puedan participar en la solución.

La organización como cárcel psíquica

De acuerdo a los resultados obtenidos la empresa no muestra características orientadas a estar atrapada en la metáfora de la cárcel psíquica. Si bien, las organizaciones se componen tanto de estructura como de acción; la estructura delimita a la acción al mismo tiempo que la acción puede modificar la estructura. Dicho comportamiento se ve reflejado en la empresa objeto de análisis, ya que cuenta con una forma de trabajo no delimitada en procesos formales, sus trabajadores aprenden cognitivamente y por sus líderes lo han deducido, además, cumplen con lo que les es solicitado rompiendo así con factores que llevan a las empresas a caer en cárceles psíquicas donde la estructura limita las acciones de sus individuos. Por otro lado, Maturana y Varela (1995), proponen la autopoiesis como una clase de dinámica de auto-organización molecular que se asemeja a la forma en que las empresas se organizan, siendo el caso de la empresa objeto de estudio pues trabaja abonando a favor del proceso de cambio, con el cumplimiento de los objetivos encomendados, promoviendo la participación de los empleados para mejoras en procesos e implementando un proceso de vigilancia y seguimiento por los mandos medios y altos para que se cumplan las metas asignadas. Saliendo de esa forma de estar inmersa en una cárcel psíquica como la metáfora lo indica.

La organización como cambio-transformación

Con base a los resultados obtenidos se puede notar que la empresa se orientó a la metáfora de cambio y transformación, teniendo en cuenta la imagen que tiene de ella misma, como lo mencionan Varela y Maturana (1972), además de tener una perspectiva más allá de su empresa, considerando factores externos para sus cambios.

La empresa afirma que las necesidades externas están orillando a la organización a modernizarse tecnológica y administrativamente, como lo apoya Contreras y Barbosa (2013), por lo que es necesario para esta empresa automatizar sus procesos de producción, así como establecer un software administrativo que funja como apoyo para los procesos de gestión.

La empresa también confirma que se realizan cambios en los procedimientos e incorporación de tecnologías de la comunicación que contribuyan a ser más eficiente a la empresa (OECD, 2005).

La organización como instrumento de dominación

Los resultados reflejan que la empresa no se vale de las prácticas como un instrumento de dominación. Para la empresa es importante la optimización de tiempos, pero los considera una forma de autoridad, para Urcola (2003), el optimizar tiempo es una forma de delegar funciones.

Por otra parte, la empresa está en total desacuerdo en contar con un sindicato opinión contraria con respecto a lo mencionado por Arias, Salgado y Wilenmann (2017), que indican que un sindicato ayuda a tener eficacia del poder colectivo, sin embargo, para el empresario entrevistado un sindicato no es necesario en su empresa ya que los empleados cuentan con el respaldo de la empresa en el manejo de horarios flexibles (Mondy y Noe, 2005), además de ser flexible en cuanto a no imponer sanciones a los trabajadores que en opinión de Sabogal (2016), es importante que haya una amonestación que es la sanción más leve para imponer disciplina. Así mismo, la empresa cuenta con un número reducido de accidentes laborales (Cabaleiro, 2006).

Referencias

- Arias, F., Salgado, C., y Wilenmann, J. (2017). *Democracia y neutralización: origen, desarrollo y solución de la crisis constitucional*. LOM.
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántara, M. E., Prieto, A. M., Pérez, G., Rivera, I., Pinzón, C., Bonotto, M. V., y Rivera, G. (2014). *Administración integral hacia un enfoque de procesos*. México: Patria, S.A de C.V.
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J., y Ripani, L. (2017). *Aprender mejor: políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Inter-American Development Bank.
- Cabaleiro, V. (2006). *Prevención de riesgos laborales: normativas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo*. España: Ideas propias.
- Cabello, A. (2000). *Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 48, 53-72.
- Cebrián, I., y Moreno, G. (2015). *Los sindicatos*. Barcelona. España: UOC.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*(39), 152-164.

- Fargerberg, J., Mowery, D. C., y Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Frias, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Santiago de Chile: LOM.
- Ganhão, M. (1997). *Las metáforas organizacionales*. Papers, 51, 183-189.
- García, C. M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gergen, K. (1992). Organization Theory in the Postmodern Era. *Rethinking organization. new directions in organization theory and analysis*, 207-226.
- González, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. Málaga. España: Innovación y Cualificación, S.L.
- Graciani, M. (2017). *Calpe diem: la calidad personal dirige la empresa*. Sevilla. España: Samarcanda.
- Harnecker, M. (2008). *Reconstruyendo la izquierda*. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Ilgén, D., y Klein, H. (1989). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 40, 327-352.
- Mendez, L. M. (2016). *Nuevas tecnologías y nuevas maneras de trabajar: estudios desde el derecho español y comparado* (Alemania, Reino Unido, Portugal y Argentina). España: Dykinson.
- Mercado, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional: Capacitación gerencial*. Limusa.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Morgan, G. (1994). *Imágenes de la organización*. México, D.F.: ALFAOMEGA.
- León, M., y Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid. España: Paraninfo, S.A.
- Lundberg, C. (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- López, A. M. (2006). *Un enfoque postmoderno basado en competencias*. México: Cruz O. SA.
- Ocotencatl, J. (2015). *Outsourcing: prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. México: Insittuto Mexicano de Contadores Públicos.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Oslo Manual 3ra Ed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: El Manual Moderno.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza y Janés.
- Redondo, A. (2012). *El acelerador y el trabajo en equipo*. México: Lulu.com 2012.
- Sánchez, M. N. (2016). Análisis de las organizaciones mediante la evolución de la teoría respecto a perspectivas y metáforas organizacionales. *Review article*, 16(2), 1-7.
- Sabogal, E. (2016). *Cartilla laboral 2016*. Bogotá: ECOE.
- Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid. España: ESIC.
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Ventura, B. E., y Delgado González, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid. España: Paraninfo, S.A.
- Wooward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.
- Zabludovsky, K.G. (2011). *Patrimonialismo y modernización. Poder y dominación en la sociología de Oriente de Max Weber*. Universidad Autónoma de México. México. D.F.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de autores que soportan el instrumento

Subcategoría	Dimensión	Propiedades	Soporte autores
1. La Organización como máquina (Morgan, 1990).	1.1 Planificación-proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez, 1982).	*1.1.1 Se cuenta un proceso claramente definido para la determinación de objetivos, estrategias, acciones y metas derivados de un fin previamente establecido buscando el logro de estos de una manera óptima.	(Jiménez, 1982; Ilgen y Klein, 1989)
	1.2 Eficiencia capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible (RAE, 2014).	1.2.1 Se operan bajo rigurosos estándares de eficiencia para cada proceso de producción o programa de trabajo.	(Ilgen y Klein, 1989; RAE, 2014)
	1.3 Gestión del trabajo asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y sus semejantes (Ackoff, 1999).	1.3.1 Considera que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización conocen claramente las responsabilidades que deben cumplir en los procesos o programas de trabajo en los que participan.	(Jiménez, 1982; Ilgen y Klein, 1989)
		1.3.2 Se supervisa de manera permanente que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización realicen sus responsabilidades en los procesos o programas de trabajo en los que participan de manera eficiente.	(Ackoff, 1999; Ilgen y Klein, 1989)
	1.4 Estandarizar/Automatización uso de sistemas o elementos computarizados y electromecánicos para fines industriales (Polytechnic Institute of Brooklyn, 1970).	*1.4.1 La organización opera bajo una serie estricta de pasos lógicos previamente establecidos, lineales y consecutivos.	(Ilgen y Klein, 1989; Polytechnic Institute of Brooklyn, 1970)
		1.4.2 Se cuenta con la libertad y flexibilidad de decidir cómo se realiza el trabajo en cada etapa del proceso.	(Jiménez, 1982; Ilgen y Klein, 1989)
	1.5 Orden y Control proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas (Theo Haimann, 1965).	*1.5.1 Cada una de las actividades de la organización están regidas por procedimientos altamente sistematizados	(Ilgen y Klein, 1989; Theo Haimann, 1965)
2. Las organizaciones como organismos. "Organizaciones como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades." (Morgan, 1990)	2.1. Motivación. "La motivación, esa energía que activa el comportamiento que lo dirige y lo mantiene hasta alcanzar (o no) su objetivo" (Vélaz, 1996). / "La persona debe satisfacer sus necesidades básicas, que no sólo son a nivel emocional y afectivo, sino otras necesidades que se logran a través de dinero" (Giovannoni, 2011) / Referente a la teoría de las motivación e higiene de Herzberg.	2.1.1. Los trabajadores se mantienen con el ánimo y energía necesarios para realizar adecuadamente tu trabajo.	(Graciani, 2017)
		*2.1.2. Tu trabajo te permite satisfacer tus necesidades personales y familiares.	(Patlán, 2016)
	2.2. Creatividad. "Los pensadores laterales tienden a analizar todas las maneras diferentes de ver un problema" (Bono, 2018) / "Donde la innovación es uno de los pilares de la empresa, se debe alentar el que la gente corra riesgos y por lo tanto cometa errores. (Peñarroya, 2004, sobre la gestión del error de Tom Peters)	*2.2.1. En las tareas que se realizan, toman en cuenta diferentes enfoques y posibilidades de cómo realizarlas.	(Patlán, 2016)
		2.2.2. Son analizados los errores que se cometen en la empresa.	(Patlán, 2016)

2. Las organizaciones como organismos. "Organizaciones como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades." (Morgan, 1990)	2.1. Motivación. "La motivación, esa energía que activa el comportamiento que lo dirige y lo mantiene hasta alcanzar (o no) su objetivo" (Vélaz, 1996). / "La persona debe satisfacer sus necesidades básicas, que no sólo son a nivel emocional y afectivo, sino otras necesidades que se logran a través de dinero" (Giovannon, 2011) / Referente a la teoría de las motivación e higiene de Herzberg.	2.1.1. Los trabajadores se mantienen con el ánimo y energía necesarios para realizar adecuadamente tu trabajo.	(Graciani, 2017)
	2.2. Creatividad. "Los pensadores laterales tienden a analizar todas las maneras diferentes de ver un problema" (Bono, 2018) / "Donde la innovación es uno de los pilares de la empresa, se debe alentar el que la gente corra riesgos y por lo tanto cometa errores. (Peñarroya, 2004, sobre la gestión del error de Tom Peters)	*2.1.2. Tu trabajo te permite satisfacer tus necesidades personales y familiares.	(Patlán, 2016)
		*2.2.1. En las tareas que se realizan, toman en cuenta diferentes enfoques y posibilidades de cómo realizarlas.	(Patlán, 2016)
		2.2.2. Son analizados los errores que se cometen en la empresa.	(Patlán, 2016)
3. Cerebro (Morgan, 1990)	3.1 Flexibilidad (Cameron y Quinn, 2006) Estrategias sistemáticas para ayudar a los individuos a adoptar acciones efectivas para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional, de manera que permita mejorar el desempeño de la organización.	*3.1.1 Se fomenta la innovación en los procesos aún a riesgo de absorber costos por experimentación con materiales o procedimientos.	(Cameron y Quinn, 2006; Hock, 2003; Morin, 1993)
	3.2 Aprendizaje (Gagné, 1965) Resultado de la interrelación entre persona y ambiente, dando como resultado un cambio en el comportamiento, conducta o incluso en la disposición respecto a una parte o la totalidad de la realidad	3.1.2 Se han implementado mejoras en los procesos que hayan sido sugeridos por los empleados.	(Cameron y Quinn, 2006; Hock, 2003)
		3.2.1 La organización cuenta con programas permanentes de mejora continua y capacitación del personal que lo mantienen actualizado y enfocado en la calidad.	(Gagné, 1971; Morin, 1993)
		3.2.2 Se procura la rotación del personal entre puestos operativos, con el afán de que tengan una capacitación integral.	(Gagné, 1965; Prigogine, 1997; Morin, 1993)
	3.3 Cerebro Holográfico (Pribram y Ramírez 1980) El cerebro procesa datos como un todo, como resultado de las interacciones de las sinapsis nerviosas; esto permite comprender la naturaleza, a modo de imagen, de la percepción y de la posibilidad de mantener capacidad sensorial incluso después de sufrir daños.	3.3.1 Existen trabajadores con habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo diferentes actividades estratégicas dentro de la organización.	(Pribram y Ramírez 1980; Prigogine, 1997)
	3.4 Inteligencia organizacional (Gibbons, 1996) Proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisión en el momento oportuno.	3.4.1 Cada departamento tiene labores perfectamente definidas de manera formal, de manera que todo el personal sabe perfectamente lo que tiene que hacer.	(Gibbons, 1996; Hock, 2003)

	3.5 Innovación (Gee, 1981) Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente	3.5.1 Se han encontrado nuevas formas de utilizar algún recurso de la empresa, diferente para aquel que fue adquirido o diseñado.	(Gee, 1981; Prigogine, 1997; Morin, 1996)
4. La Organización como cultura (Morgan, 1990).	4.1 Sentido de pertenencia y compromiso percepción que se tenga sobre la satisfacción o no de las necesidades reales individuales, así como de la interpretación emocional que registre el cerebro (Skinner, 1953).	4.1.1 El sueldo y el paquete de prestaciones recompensan a los empleados de manera apropiada a su contribución en la organización, así como atraer y retener personal altamente calificado.	(Skinner, 1953; Mayo, 1972)
		4.1.2 Se considera que el trabajo desempeñado es altamente estimulante y motiva a ofrecer el mejor esfuerzo.	(Skinner, 1953; Mayo, 1972)
	4.2 Espíritu de colaboración participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos (Alles, 2015).	4.2.1 Los subordinados cuentan con apoyo de los supervisores para desempeñar su trabajo y resolver los problemas que están fuera de su alcance.	(Alles, 2015; García, 2005)
		4.2.2 Describa el apoyo y calidad de los servicios de soporte entre departamentos y áreas.	(Alles, 2015; García, 2005)
	4.3 Solidaridad ver al otro -persona, pueblo o nación-, no como un instrumento para explotar a poco coste su capacidad de trabajo y resistencia física, abandonándolo cuando ya no sirve, sino como un semejante nuestro, una ayuda (Servicio de Documentación de Cáritas, 1998).	4.3.1 En la organización impera una constante preocupación por cuidar tanto los intereses personales como el bienestar de cada empleado.	(Mayo, 1972; García, 2005)
		4.3.2 ¿De qué manera la organización apoya y protege a sus empleados?	(Mayo, 1972; García, 2005)
	4.4 Significados compartidos sistema de símbolos creados por el hombre, compartidos, convencionales y, por cierto, aprendidos, que suministran a los seres humanos un marco significativo dentro del cual pueden orientarse en sus relaciones recíprocas, en su relación con el mundo que los rodea y en su relación consigo mismos (Geertz, 1973).	4.4.1 Los valores de la organización se encuentran alineados con los que los trabajadores consideran importantes en su vida.	(Geertz, 1973; Lundberg, 1985; Mayo, 1972)
	4.5 Fomento de valores y tradición interrelación entre los diferentes miembros de un sistema/organización, que tiene incidencia significativa en su desarrollo ético, socio afectivo e intelectual (Rodríguez, 2004).	4.5.1 El nivel directivo y de supervisión han logrado comunicar la misión, la visión y los valores de la empresa para que prevalezcan en el personal.	(Geertz, 1973; Lundberg, 1985; Rodríguez, 2004; Mayo, 1972)

5. Organizaciones como sistemas políticos. Morgan, (1990) <i>Images of Organización</i> . Madrid. España	5.1 Poder. Facultad o capacidad de hacer determinada cosa, incluye la posibilidad de influir, derivada de la autoridad legítima, de naturaleza jerárquica y formal que abarca el control sobre los recursos, recompensas, información y el entorno de trabajo. Moro, A.O. (2006) <i>La perspectiva genealógica de la historia</i> . Universidad de Cantabria.	5.1.1 La administración de la empresa debe recaer sólo en quien tiene la capacidad y el conocimiento.	(León y Díaz, 2013)
		5.1.2 Considera que la función y tamaño de un departamento dentro de la organización proporciona autoridad a la empresa.	(Ventura y Delgado, 2012)
		5.1.3 Su empresa les otorga libertad a sus empleados para desarrollar mejor su trabajo.	(Velásquez, 2006)
	5.2 Los intereses Predispociones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. Morgan, (1990) <i>Images of Organización</i> . Madrid. España	*5.2.1 Las opiniones de los trabajadores, deben ser tomadas en cuenta por la empresa.	(Harnecker, 2008)
		5.2.2 De qué manera la organización brinda oportunidad de aprender y crecer.	(Busso, Cristia, Hincapié, Messina y Ripani, 2017)
	5.3 Autocracia Sistema de gobierno en el cual la voluntad de una persona es la suprema ley. Borja, (2007) <i>Sociedad, cultura y derecho</i> . Ed. Planeta del Educador.	5.3.1 Considera que la mejor manera de dirigir el funcionamiento de una empresa es la representada por una sola persona bajo la indicación (lo haremos así).	(Mercado, 1991)
	5.4 Conflicto Situación dónde dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación. Mintzberg, Brian y Voyer (1997) <i>El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos</i> . Ed Prentice Hall. México.	5.4.1 Ante un problema en la empresa debe haber una negociación y llegar a un acuerdo dónde todos ganen.	(González, 2006)
6. La organización como cárcel psíquica. Organizaciones creadas y alimentadas en última instancia por procesos conscientes e inconscientes, con la noción de que la gente puede llegar a estar realmente influida o limitada por las imágenes, ideas, pensamientos y acciones a las cuales estos procesos dan alza (Morgan, 1990)	6.1 Las organizaciones y sus miembros pueden llegar a estar enredados en trampas cognoscitivas como falsas suposiciones, creencias dadas por supuestas, normas operativas incuestionadas (Morgan, 1990)	6.1.1 En la empresa se contrata a asesores externos para resolver problemas que se presentan en áreas específicas.	(Morgan, 1990; Maturana y Varela, 1995)
	6.2 El inconsciente está creado como represión de los humanos hacia sus deseos íntimos y pensamientos privados, la sociedad como represión del individuo y de la esencia del individuo como la represión de sí mismo (Freud, 1953)	*6.2.1 La empresa promueve incentivos para que el personal tenga la iniciativa de proponer nuevas formas de hacer el trabajo.	(Freud, 1953; Giddens, 2005)
	6.3 Liberar a los humanos de sí mismos a través de formas de autocomprensión que muestran como en sus encuentros con el mundo exterior encuentran realmente la dimensión oculta de sí mismos (Freud, 1953)	6.3.1 Los lineamientos de la empresa se cumplen al pie de la letra.	(Freud, 1953; Maturana y Varela, 1995)
		6.3.2 Con frecuencia, trabajadores que habían dejado la empresa vuelven para ocupar otros puestos de trabajo.	(Freud, 1953; Maturana y Varela, 1995)
	6.4 El patriarcado opera como un tipo de prisión conceptual, produciendo y	6.4.1 Los puestos directivos en la empresa son ocupados en su	(Freud, 1953; Giddens, 2005)

	reproduciendo las estructuras organizacionales que dan supremacía a los varones y a sus valores masculinos tradicionales donde la influencia dominante del varón está enraizada en las relaciones jerárquicas encontradas en la familia patriarcal (Freud, 1953)	mayoría por hombres.	
	6.5 Los arquetipos son estructuras de pensamiento y experiencia, quizá encarnados en estructuras mentales o experiencia heredada, que nos llevan a moldear nuestro entendimiento de nuestro mundo según un patrón (Jung, 1964)	6.4.2 Todo el personal con gente a su mando representa para ellos un guía-protector. 6.5.1 Aun cuando el cambio es importante, en nuestra organización se prefiere continuar con las prácticas o procesos establecidos.	(Freud, 1953; Giddens, 2005) (Jung, 1964), (Giddens, 2005)
7. La empresa como cambio y transformación: Organizaciones que están en constante cambio debido a la naturaleza de sus interacciones, dando paso a la renovación de sus actividades por la rutina (Morgan, 1990)	7.1 Autoimagen: Percepción que una organización tienen de ella misma (Maturana y Varela, 1972)	* 7.1.1 La filosofía de la empresa está claramente enunciada y difundida a todos los empleados.	Contreras y Barbosa, 2013; Maturana y Varela, 1972; Porter, 1991)
	7.2 Bucles: Ciclo de información, donde la empresa cambia y aprende nuevas formas de hacer las cosas (Maruyama, 1982)	7.2.1 Nuestra administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas.	Contreras y Barbosa, 2013; Maruyama, 1982; Porter, 1991)
	7.3 Entorno externo: Contexto o sistemas externos fuera de la empresa (Morgan, 1990)	7.3.1 La búsqueda de información relevante sobre nuestra industria es una actividad frecuente (cada mes) en nuestra empresa.	Contreras y Barbosa, 2013; Morgan, 1990; Porter, 1991)
	7.4 Cambios organizacionales: la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OCDE,2005)	7.4.1 En los últimos 3 años, se han introducido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, como la gestión de la cadena de suministro, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, etc.	Contreras y Barbosa, 2013; OCDE,2005; Porter, 1991)
	7.5 Cambio y transformación en productos: consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes (OCDE,2005)	7.5.1 Con frecuencia se desarrollan nuevos o mejorados productos o servicios que son bien aceptados por el mercado.	Contreras y Barbosa, 2013; OCDE,2005; Porter, 1991)
	7.6 Cambio y transformación en procesos: la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes (OCDE,2005)	* 7.6.1 En los últimos 3 años, se han intentado distintos procedimientos de operación para alcanzar las metas.	Contreras y Barbosa, 2013; OCDE,2005; Porter, 1991)
	7.7 Cambio y transformación en marketing: aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (OCDE,2005)	7.7.1 En los últimos 3 años, nuestra estructura organizativa, mediante la adopción de nuevos sistemas y aplicaciones de las TICs, se ha ajustado para estar acorde a las nuevas prácticas empresariales.	Contreras y Barbosa, 2013; OCDE,2005; Porter, 1991)

8. La organización como instrumento de dominación. Donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás (Morgan, 1990)	8.1 Dominación Social Grupo o personas que ejercerán un rol de autoridad y poder absoluta en relación a otros, sobre el cual se impondrá en todo sentido (Zabludovsky, 2011) Patrimonialismo y modernización. Poder y dominación en la sociología de Oriente de Max Weber. Universidad Autónoma de México. México. D.F.	8.1.1 El proceso de optimización de tiempos, costos o esfuerzos los considera una forma de autoridad.	(Urcola, 2003)
	8.2 Control ejercer una influencia deliberada para conseguir uno objetivo predeterminado. (Rodríguez, 2015) Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa. Madrid. España.	8.2.1 La empresa cuenta con un sindicato.	(Cebrián y Moreno, 2015)
		8.2.2 Considera que la formación de sindicatos es la mejor opción para mantener una organización democrática.	(Arias, Salgado y Wilenmann, 2017)
	8.3 Riesgos laborales, enfermedades profesionales y accidentes industriales (Morgan, 1990)	8.3.1 Todo el personal de la empresa con frecuencia sufre de accidentes laborales.	(Cabaleiro, 2006)
	8.4 Las políticas organizacionales y las organizaciones radicalizadas (Morgan, 1990)	8.4.1 En la empresa los puestos de trabajo son difíciles de suplir debido a la especialización que se tiene.	(Ocotencatl, 2015)
		8.4.2 La empresa es inflexible en horarios laborales.	(Mondy y Noe, 2005)
		8.4.3 La empresa sanciona las faltas al reglamento laboral.	(Sabogal, 2016)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL MEDIANTE EL EMPLEO DE LAS METÁFORAS COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

Karla Elizabeth Díaz Pérez / kar_dance86@hotmail.com

Celia Mejía Moguel / m_celia@hotmail.com

Fernando Sánchez Pérez / f-er-sp@hotmail.com



Resumen

La teoría organizacional provee un gran número de recursos para comprender el origen y la dinámica de las organizaciones, de esta manera también permite generar diagnósticos y predicciones sobre el funcionamiento de las mismas. Una de estas herramientas es el uso de metáforas para entender a la organización. Morgan (1990) presenta ocho metáforas para poder definir la identidad de las organizaciones.

La presente investigación se realiza en el marco de la materia de Teorías de la organización, que forma parte de la currícula de la maestría en Estudios Empresariales de la Universidad de Guanajuato, cumple con la finalidad didáctica de desarrollar habilidades en torno a la escritura de artículos científicos, la ponencia y la operacionalización de variables a través de un enfoque cuantitativo. A través de este ejercicio didáctico se realizó diagnóstico de una empresa del giro metal-mecánica en la ciudad de Celaya, Gto. Utilizando un instrumento cuantitativo que permite encontrar coincidencias entre las prácticas y elementos esenciales dentro de esta empresa y las características descritas por las metáforas de Morgan. A través del instrumento y análisis de los resultados es posible determinar que la metáfora con la que tiene mayor coincidencia la organización estudiada, es la de cambio y transformación, con una proporción 4.57 en una escala de 5. Concluyendo que a través de las metáforas propuestas por Morgan (1990) es posible entender la identidad y como desarrolla sus procesos dentro de la organización¹.

Palabras clave: Metáfora, identidad, organización, diagnóstico.

Introducción

Conocer la situación actual de una organización nos permite generar estrategias para el futuro, así como encontrar elementos particulares que describan a la organización en el momento actual para, en caso de ser necesario, reorientar los esfuerzos o bien maximizarlos en pro de un mejor desarrollo organizacional.

Existen diferentes formas de analizar la situación actual de una organización, desde instrumentos cuantitativos para medir componentes específicos como calidad, clima organizacional, productividad, etc., hasta instrumentos cualitativos que nos permiten conocer motivaciones de los líderes y empleados, percepción de los clientes y proveedores, etc.

1. Agradecimientos al Dr. Rubén Molina por su asesoría para la elaboración del instrumento de investigación y por su orientación para la elaboración del diagnóstico empresarial.

De acuerdo a los elementos que se busque analizar, es posible determinar la forma de aproximarse al análisis de la organización. En el caso particular de este estudio se ha decidido hacer una aproximación a través de las metáforas de Morgan (1990) ya que se pretende tener un panorama general de la composición de la empresa, conocer la “personalidad” de la organización, a través de las características generales, que conforman la base de la identidad de la empresa y también explorar los elementos que consideren las diferencias individuales de los actores de la organización.

La teoría organizacional está compuesta por diversos paradigmas que permiten identificar supuestos básicos en torno a las organizaciones, estos elementos también “constituyen una toma de posición tácita sobre las prioridades cuando se trata de buscar soluciones a situaciones problemáticas, aunque ellas se resuelvan en apariencia en el nivel de las discusiones técnicas” (Schvarstein y Etkin, 1989, p.77). Estos paradigmas funcionan como guías para la toma de decisiones gerenciales y diferentes políticas de la organización.

Los paradigmas logran establecer supuestos y criterios relativos a la organización, sin embargo, muchas veces no son suficientes para la comprensión de la dinámica de las relaciones que se producen dentro de la misma. Es en este momento, cuando las metáforas surgen como una ayuda para comprender y visualizar las teorías que explican a la organización.

Las metáforas logran comparar una imagen frente a una teoría, de esta manera, como menciona Morgan (1990), las metáforas facilitan la concepción sobre las experiencias humanas, planteando diferentes perspectivas y/o enfoques para aproximarse a la realidad, lo que permite un acercamiento más didáctico hacia, en este caso, las dinámicas que existen dentro de la organización.

Derivado de lo anterior, esta investigación tiene como objetivo hacer un diagnóstico empresarial que logre ubicar a la organización que es objeto de este estudio, dentro de las metáforas descritas por Morgan (1990). Determinando el porcentaje de coincidencia entre los elementos de la metáfora descrita y los elementos propios de la organización de estudio, detectando los elementos descriptivos a través de estas metáforas, para finalmente, brindar sugerencias que contribuyan al desarrollo óptimo de la organización.

El punto de partida es el describir las circunstancias que se encuentra atravesando la organización durante el estudio, a través de las metáforas se realizó un diagnóstico que intenta representar la naturaleza del estado organizacional.

Por medio de esta metodología de estudio fue posible tomar en cuenta la complejidad de cada abordaje, contraponiendo las representaciones obtenidas a partir de las metáforas ya mencionadas.

Marco teórico

La metáfora

Dado que, este trabajo se centra en la utilización de metáforas como forma de diagnosticar una organización, es necesario comenzar por describir la metáfora como una herramienta de la literatura cuya característica es identificar dos conceptos que cuentan con algún vínculo o semejanza (Chamizo, 2005)

Un elemento de decisión para la elaboración constructiva del lenguaje, ya sea en el ámbito pedagógico o político, así como dentro de la práctica de una cátedra y la reflexión de su teoría según Aristóteles sería la metáfora (Rivano, 2006).

Se puede estudiar esta herramienta por sus dos compuestos: el primero, gracias a su capacidad de sustituir una expresión por una distinta tomada de otro campo; y el segundo, referente al traspaso que la metáfora realiza sobre la estructura significativa del lenguaje (Mendoza, 2005). Puede resaltarse

particularmente, el componente número uno debido a su gran utilidad en el análisis de las organizaciones, pues este nos habilita para usar expresiones de ciencias hermanas para robustecer y perfeccionar la comprensión de los elementos de la administración.

Epistemológicamente la metáfora brinda saberes nuevos como resultado de elaborar una imagen; vincula dialécticamente lo vago con lo específico; la lógica formal con la lógica figurativa, así como lo complejo con lo simple (Mendoza, 2005).

De este modo al hacer uso de la metáfora encontramos dos conceptos distintos los cuales, en conjunto, se encuentran delimitados en una correlación. No se presenta favoritismo a ninguno de los dos y de la cohabitación de ambos conceptos es que nace la metáfora (Tzvetan, 2006).

La utilización de metáforas dentro del estudio organizacional brinda la posibilidad de comprender a través de diferentes ópticas un mismo escenario.

Nuestra prioridad aquí es poder plantear que “las teorías y explicaciones de nosotros acerca del comportamiento organizacional se encuentran fundadas en metáforas las cuales nos acercan a mirar y entender las organizaciones de una manera diferente, pero parcial” (Morgan, 1986).

El estudio organizacional por medio de metáforas

Gareth Morgan indica que el estudio organizacional por medio de metáforas trata de tener en cuenta la complejidad de una circunstancia poniendo una representación en oposición de otra y, cuando se amerita, discierne entre ellas (Morgan, 1986).

La metodología de estudio organizacional por medio de metáforas se realiza en dos fases:

1. Creación de un diagnóstico situacional a analizar, utilizando las metáforas para reconocer los componentes clave de la situación.
2. Valoración crítica de las representaciones desarrolladas.

A continuación, se describen las metáforas a través de las cuales Morgan permite la conceptualización de la imagen de la organización.

La organización como máquina

La imagen de las organizaciones como máquinas, planteada inicialmente por Max Weber, ha determinado nuestro actual conocimiento de la organización burocrática. Conceptualizar a las organizaciones a manera de máquinas orienta a conducirlas y desarrollarlas como mecanismos de reloj cuyos engranes tienen inteligiblemente especificada su función en el sistema. A partir de este enfoque, la lógica que predomina en las organizaciones es el alcance de la eficiencia (Morgan, 1990; Chávez, 2000, Barba, 2013).

La organización como organismo

En la metáfora de las organizaciones como organismos interviene la biología en el análisis de la comparación, y se establecen similitudes entre el funcionamiento de los organismos vivos (funcionamiento biológico) y el funcionamiento de las organizaciones. De acuerdo a Morgan (1991) esta nueva concepción de las organizaciones se basó en las dificultades que surgieron de la antigua noción y de la biología –una ciencia que había adquirido auge– como fuente de ideas para pensar la organización, donde se dan relaciones y diferencias entre moléculas, células, organismos, especies y ecología, paralelas a individuos, grupos, organizaciones, poblaciones y su ecología social (p. 29).

“La metáfora orgánica pretende entender las organizaciones como sistemas interconectados, con un enfoque de necesidades de cada individuo (la escuela de necesidades de Maslow y las teorías de Herzberg o McGregor), y altamente relacionados con el entorno, donde cuentan las dimensiones de la organización (estrategia, estructura, tecnología, dirección) como subsistemas con necesidades vitales que deben satisfacerse de una forma mutuamente aceptable, o de otro modo la salud del sistema entero sufre” (Montoya y Montoya, 2003).

Una de las ventajas de esta metáfora es que, ayuda a entender las relaciones e interconexiones que suceden dentro de la organización como una totalidad, como un elemento orgánico, en donde cada elemento aporta y construye la unidad, que a su vez es parte de un sistema compuesto por otras unidades.

Al considerar a la organización como un organismo Alexander (2018) acentúa la importancia de considerar el ambiente, y como el organismo (empresa) se desarrolla dentro del mismo.

Dentro de las desventajas señaladas por Morgan, se encuentran que, al concebir a la organización como un conjunto de elementos en donde todos tienen un aporte importante en la totalidad, se hace muy evidente la necesidad de adaptar cada uno de los elementos de la organización a un entorno que es cambiante, donde una deficiencia en uno solo de los elementos podrá afectar a la organización en general.

Otra desventaja que señala Morgan, es que este enfoque puede asumirse como una ideología y ser constituida como verdad, asumiendo la idea de que la organización siempre funciona de este modo.

La organización como cerebro

De acuerdo a Morgan (1990) el cerebro se presenta como metáfora para la organización, por las características únicas que posee, entre las que destacan la flexibilidad, adaptabilidad y resistencia. La flexibilidad permite diseñar estrategias para adoptar acciones que permiten realizar diagnósticos acertados que permiten cambiar la cultura organizacional y así mejorar su desempeño (Cameron y Quinn, 2006).

Dichos cambios se dan a través del aprendizaje, para conseguir competencias (Swieringa, 1995), que en conjunto con la inteligencia organizacional permitirán a la organización procesar la información obtenida de su interacción con el medio ambiente, para hacerla llegar a los responsables de la toma de decisiones y estos puedan analizarla, interpretarla y canalizarla de la mejor manera posible (Gibbons, 1996) generando innovaciones que le permitan desarrollar nuevos procesos, productos, servicios que representen diferenciación entre los competidores (Gee, 1981).

La organización como cultura

El concepto de la organización como una cultura nos brinda una manera distinta de enfoque y esbozo de las organizaciones por medio de los valores, creencias, normas, rituales, así como un conjunto de significados compartidos, que dirigen el desarrollo organizacional.

La óptica de la cultura nos direcciona a considerar que la organización es en esencia edificada por realidades sociales que yacen en la psique de sus integrantes, los cuales las estipulan por medio de series de reglas, así como de relaciones (Morgan, 1990; Chávez, 2000).

Una de las ventajas de esta conduce el interés al significado simbólico de varios de los componentes de mayor lógica de la esencia de la organización, como ejemplo, la toma de decisiones basadas en métodos cuantitativos.

Aporta al entendimiento de la transformación organizacional. Generalmente, los métodos de cambio se han conceptualizado a manera de problemáticas por migrar tecnologías, estructuras, habilidades

y motivaciones de los trabajadores; a pesar que esto es solo en parte correcto, la transformación efectiva se mira dependiente también de la transformación en las imágenes y valores que dirigen las acciones. Debido a esto, la transformación organizacional requiere una transformación cultural.

En cuanto a las recomendaciones que se pueden hacer por medio de la metáfora de la cultura, además de apoyarse en el concepto de que una firme cultura de la organización es vital para el éxito, algunos avances teóricos se han valido de la manipulación ideológica y el control como herramienta de dirección (en especial en los trabajos que interceden por transformar a los directores en héroes de popularidad que dan forma a la cultura de su organización). Los directores pueden intervenir en el proceso de evolución de la cultura tratando de fomentar los valores que se desean, no obstante, estos no pueden alcanzar a dominar la cultura (Morgan, 1990; Díaz y Velasco, 1996).

La organización como sistema político

Esta metáfora parte del concepto de democracia, en donde la organización funciona como un sistema político en donde es posible consultar las ideas de la población y determinar acuerdos en relación a los intereses de la mayoría.

“La idea de la política proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar a los individuos un medio que les permitiera arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación” (Montoya y Montoya, 2003).

En esta metáfora Morgan define como conceptos esenciales el poder, los intereses y conflictos. El poder según Foucault (1983) se entiende como una forma de relacionarse, en donde se transforma a los individuos en sujetos.

Esta metáfora según Morgan, considera a las organizaciones como redes de personas con intereses diferentes que se conjuntan en un ámbito de cooperación, su desventaja se refiere a la exageración del poder determinando todas las relaciones que se den dentro de la organización a través del ejercicio del mismo.

Morgan se traslada de las imágenes de la organización hacia la imaginación (1999), en donde el directivo usa su capacidad creativa para encontrar soluciones dentro de la organización, sin embargo, en este aspecto Örtengren, Trehan y Putnam (2018), señalan un componente político, refiriendo discriminación con respecto a quién tiene qué tipo de imaginación, ya que el directivo tiene el poder (por su posición) de imponer una idea relativa a la organización, y el empleado solo reproduce esta idea. Por lo que, en este caso particular la imaginación (creativa) funge como un instrumento de dominación.

La organización como cárcel psíquica

Asociando la idea de que las organizaciones en cierto sentido están creadas y alimentadas por procesos conscientes e inconscientes y de que las personas pueden ser de tal modo influidas por las imágenes, ideas y pensamientos creados en la misma, puede entenderse a la organización como mediante la metáfora de la cárcel psíquica (Morgan 1990).

Así desde la concepción de Freud (1953), de que el inconsciente motiva nuestras acciones tratando de liberarnos de nuestra historia, surgen otras teorías que sugieren que, nuestro mundo social (que incluye a las organizaciones) es negociado, organizado y construido por nuestras interpretaciones (Luckmann, 1966).

Y si como dice Jung (1964) por medio de los arquetipos los individuos se enlazan al inconsciente colectivo, se forman patrones de pensamiento y comportamiento entre aquellos que conviven dentro de la organización.

La organización como cambio y transformación

Dado que las organizaciones son sistemas pertenecientes a un entorno, deben adaptarse a los cambios del mismo y a la vez los cambios originados dentro de la empresa, provocaran cambios en su entorno. Así Morgan (1990) construye la metáfora de la organización como cambio y transformación. Referenciando las teorías de Maturana y Varela (1994) quienes sugieren que los organismos se autoproducen gracias a un modelo de relaciones cíclicas con su entorno, contrarrestando unos cambios con otro auto referenciándose y buscando mantener su identidad.

El verdadero reto, según Morgan (1990) está en comprender a ciencia cierta los procesos de cambio y transformación que sufren las organizaciones a través del tiempo con respecto a su entorno y cómo estos pueden favorecer la evolución y sobrevivencia de las empresas.

La organización como instrumento de dominación

Involucra los pensamientos de autoridad y dominación y el aprovechamiento extremo de los integrantes de la organización.

Acorde a Morgan (1990), por el paso de la historia la organización se ha visto relacionada con los procedimientos de dominación social, en los cuales los individuos y grupos hallan las maneras de aplicar su voluntad al resto, esta es su rasgo más característico.

El precursor del análisis de la dominación, Weber, sugiere tres modelos de esta que autentifican los estilos de poder: el carismático, el tradicional y el racional-legal.

No obstante, diferentes estudios muestran como las organizaciones se aprovechan y utilizan a sus integrantes, calificándolo como su faceta desagradable, otorgando lugar a las asociaciones de trabajadores dentro de grupos sindicales, así como las disposiciones en lo legal, bajo la protección de la Organización Mundial del Trabajo (Liévano, 2012).

Método

Este estudio se realizó dentro del marco de la materia de Teorías de la Organización que forma parte de la currícula de la maestría en Estudios Empresariales de la Universidad de Guanajuato, sus objetivos principales responden a la finalidad didáctica de desarrollar las competencias requeridas para la escritura científica y la ponencia, además de la elaboración de un instrumento utilizando la operacionalización de variables dentro del enfoque cuantitativo, mismo que de acuerdo a Hernández (2014), lleva a cabo la medición numérica de los datos obtenidos para analizar el comportamiento del sujeto y probar teorías.

Mediante la aplicación de un cuestionario aplicado en el mes de marzo de 2019 al gerente de planta de una empresa perteneciente a la industria metal-mecánica en la ciudad de Celaya, Guanajuato, medido a través de una escala de Likert, cuyos valores de 1 a 5 fueron asignados de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El instrumento pretende proveer de información relativa a las prácticas empresariales que permitirá en un momento realizar un diagnóstico empresarial desde la perspectiva de la gerencia general, que logre identificar la personalidad de la organización estudiada con las metáforas propuestas por Morgan. El cuestionario se realizó a través de una operacionalización de variables, determinando os conceptos clave para generar los ítems que evaluarían la coincidencia entre las metáforas descritas y la organización.

Se generaron ocho bloques, uno por cada metáfora descrita por Morgan (1990), y en cada bloque se incluyeron siete ítems respectivos a cada metáfora, en dos metáforas (la organización como cultura y como sistema político), se incluyeron dos preguntas abiertas, las cuales fueron también estandarizadas (de manera arbitraria) por una calificación correspondiente en la escala de Likert. Como ya se mencionó anteriormente los objetivos principales de la investigación cumplen una finalidad didáctica, lo cual justifica la aplicación de un instrumento cuantitativo a una sola persona, es importante señalar que los resultados aquí presentados solo consideran la perspectiva del gerente general y en ningún momento pretenden la generalización.

Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible determinar que la metáfora con la que tiene mayor coincidencia la organización estudiada, es la de cambio y transformación, con una proporción 4.57 en una escala de 5.

Con una inclinación hacia sistema político, con una proporción de 4 y en menor coincidencia con las de organismo y cárcel psíquica con 3.42, como se observa en la Tabla 1 y Figura 1.

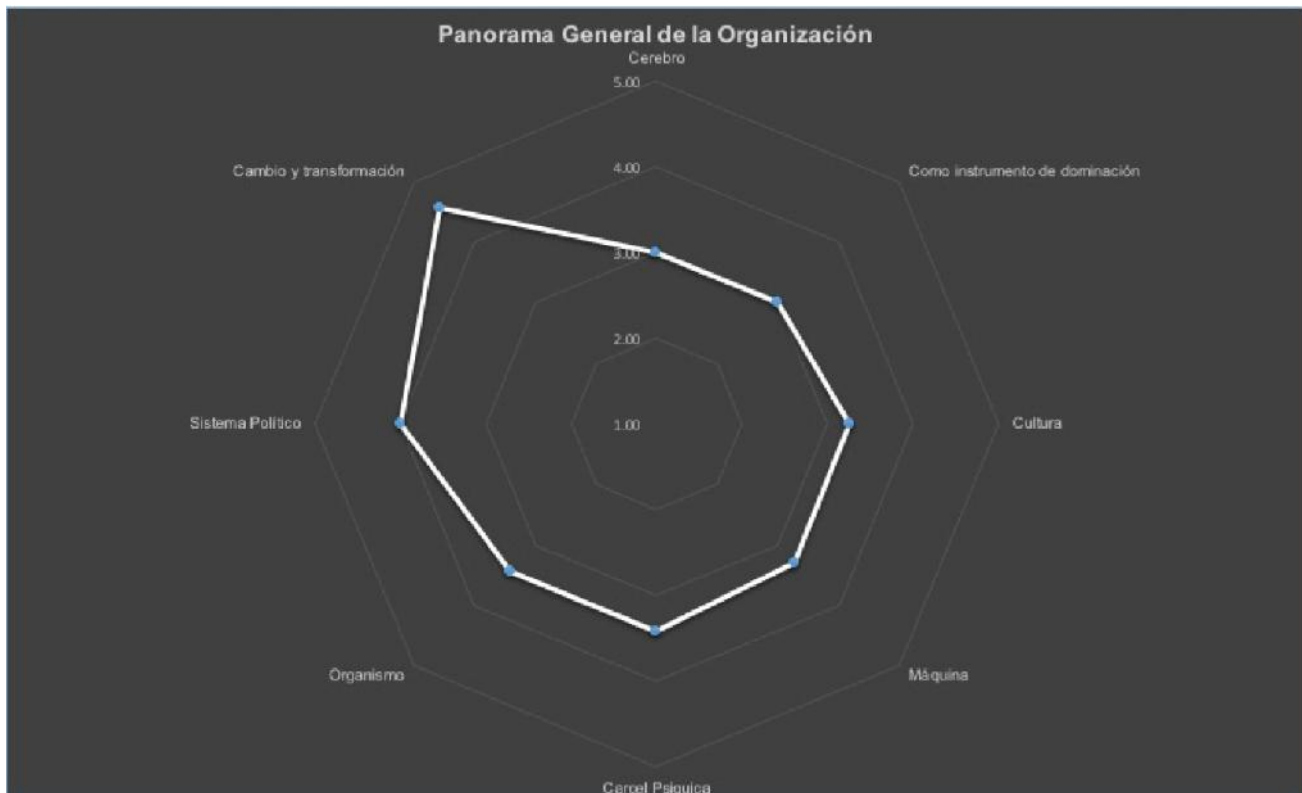
Tabla 1. Nivel de cada metáfora encontrados en la organización.

Metáfora	Promedio
Cambio y transformación	4.57
Sistema político	4.00
Organismo	3.42
Cárcel psíquica	3.42
Máquina	3.28
Cultura	3.25
Instrumento de dominación	3.00

La gerencia asegura que en los últimos tres años se han introducido nuevas prácticas empresariales en relación a la ejecución del trabajo, procedimientos, gestión de la cadena de suministros, reingeniería, producción eficiente, gestión de calidad, etc. Tomando en cuenta este testimonio es posible intuir que la empresa se mantiene en constante evolución.

Durante la entrevista realizada el gerente también afirma que se mantiene actualizado el sistema de información interna y la aplicación de TIC's, en particular estos elementos estos integran un con-

Figura 1. Panorama general de la organización.



junto amplio que se convierte en vínculos para desarrollar nuevas capacidades (Heredero et al. 2019). De acuerdo con Behl (2013), la revolución de la información comienza afectando a la competencia de manera directa; en el presente es imposible esbozar alguna empresa exitosa sin el uso de las TIC, por lo que el uso de estas dentro de la empresa tiene el potencial de ser una fortaleza.

En relación a la identidad corporativa, según Alvesson y Epsom (2008) las personas que interactúan dentro de una organización construyen una imagen común de la misma y le asignan características clave que desde su percepción la hacen diferente de otras y estas percepciones se mantienen a lo largo de tiempo y en diversas circunstancias. Las respuestas brindadas por el empresario reflejan la percepción de que existe una fuerte identidad corporativa dentro de la organización, de ser así esto se facilita una alta interrelación entre todas las áreas funcionales de la organización, sin embargo, por el mismo testimonio del gerente se detectó que se deja de lado la búsqueda de información referente al sector de manera periódica, lo cual puede ser una desventaja, ya que cualquier organización necesita evaluar las oportunidades y amenazas externas (David, 2008) para poder mantenerse por sobre sus competidores.

De acuerdo a la información obtenida por el testimonio de la gerencia, fue posible encontrar las siguientes características que la vinculan a la organización con la metáfora de sistema político:

El poder es un elemento importante en las relaciones que surgen de acuerdo a las actividades de la organización, entendiendo poder como “la acción que se ejerce sobre los seres humanos por los seres humanos”, es importante considerar esta acepción ya que el ser humano tiene implícitas creencias propias, interpretaciones y diversas subjetividades que se hacen presentes en el ejercicio del poder. En relación al concepto de mandar, el cual también desde la perspectiva de la gerencia se encuentra presente en esa organización, Zapata (2007) señala que a pesar de que se ha intentado suavizar este concepto a través del tiempo, la práctica se relaciona con el poder, considerándolo como influir hacia una orien-

tación de las actividades y decisiones individuales, buscando un resultado colectivo.

Morgan (1990) los define los intereses (elemento que también se encuentra presente en el discurso gerencial) como “predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra.” Analizando desde esta perspectiva el concepto de poder, es posible retomar la figura de tótem que refiere Freud, este tótem es una figura representativa de poder, Freud concibe al tótem como una figura que representa a los antepasados y que “la subordinación al tótem forma la base de todas las obligaciones sociales.” Fungiendo este como guía, como una dirección hacia la cual dirigirse. En este sentido, el empresario afirma que se considera la opinión de los empleados, pero existe una figura que guía las tareas dentro de la organización, y esta figura es determinante para la toma de decisiones.

Desde el testimonio del gerente general en esta organización el poder actúa como un elemento de cohesión, el líder se percibe como un guía y figura de referencia. De ser así esta situación se requiere cuidar que este poder sea percibido como un ejercicio legítimo, lo cual puede ser reforzado a través de la figura del sindicato, ya que, si este vínculo que se produce a través de las relaciones de poder, se percibe como una imposición o una injusticia, generará descontento y la búsqueda de emancipación, o bien la negatividad en torno a todo lo relativo a la fuente que ejerce el poder.

Con la información brindada por el empresario durante la entrevista las características con las que es posible relacionar la empresa analizada y la metáfora del organismo de Morgan, son:

- Es una organización en donde se produce un ambiente que incentiva la motivación, Vélez, 1996, define “la motivación, esa energía que activa el comportamiento que lo dirige y lo mantiene hasta alcanzar (o no) su objetivo”. La motivación según Morgan (1990), está relacionada también con las recompensas a las necesidades personales, Giovannon (2011), lo reafirma al sugerir que “la persona debe satisfacer sus necesidades básicas, que no sólo son a nivel emocional y afectivo, sino otras necesidades que se logran a través de dinero”.
- Existe un ambiente que impulsa la creatividad, esto se consigue a través de cómo lo menciona De Bono (2018) analizando los diferentes procesos de la empresa, buscando crear nuevas rutas de acción, esto impulsa un pensamiento lateral, “los pensadores laterales tienden a analizar todas las maneras diferentes de ver un problema” (De Bono, 2018), se incentiva la innovación y creatividad brindando seguridad a sus empleados, “Donde la innovación es uno de los pilares de la empresa, se debe alentar el que la gente corra riesgos y por lo tanto cometa errores. (Peñarroya, 2004, sobre la gestión del error de Tom Peters).
- Existe una gestión del error y/o una política de resolución de problemas, retomando a Bertalanffy (1968) “La retroalimentación negativa actúa como factor estabilizador, tanto en las crisis (círculos viciosos) como en los círculos virtuosos.” Además, el gerente indica que todos los empleados participan en la toma de decisiones, haciendo posible retomar el concepto de gerencia participativa de Likert (1967), en donde las decisiones clave de políticas se toman en grupos, por consenso.
- Finalmente, de acuerdo con la información obtenida del testimonio de la gerencia general, el área de oportunidad que se detecta en esta empresa se encuentra en relación a ser un sistema abierto. Morgan (1990) considera que los sistemas orgánicos viven en continua comunicación con su entorno, además de que se caracterizan por un ciclo continuo de entrada-transformación-salida- reacción, este último aspecto también impacta en la facilidad que tienen

los empleados para acceder a puestos de mayor jerarquía. Por último, en un sistema abierto existe facilidad para incorporar nuevas formas de trabajo, Strickland (2000), señala “Aunque las organizaciones escogen sus entornos, después son condicionadas por ellos; esto los obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir” Sin embargo, en esta organización es posible detectar algunas deficiencias en relación a la relación con sus proveedores y en general se puede asumir que no existe un sistema a través del cual puedan definir la medida en que se adaptan o no al ambiente externo.

Toda organización depende de su entorno ya que necesita, entre otras cosas, allegarse del conocimiento necesario para aprender y evolucionar (Hatch, 2006). En este sentido, el gerente de la empresa estudiada declara que se tiene apertura a recibir asesoría del exterior para señalar las áreas de mejora que existen en su interior, y también se fomenta la iniciativa del personal para encontrar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, aunque dichos cambios llevan tiempo en su implementación.

Por otra parte, el empresario conserva una estructura de poder patriarcal, ya que la mayoría de los puestos estratégicos son ocupados por varones, que de manera subconsciente conservan arquetipos que los llevan a concebir a la organización de manera colectiva. (Jung, 1964).

Dentro de la metáfora de la máquina la información otorgada por el gerente permite reconocer que impera el alcance de la eficiencia por medio de procesos altamente estructurados, controlados, estandarizados y lineales. En el caso de la organización objeto de este estudio es posible observar en su planeación estratégica un grado de escrutinio elevado, aunado con la supervisión permanente en todos los niveles de la organización, así como la falta de flexibilidad y libertad del personal para decidir cómo llevar a cabo cada etapa del proceso, lo que demuestra una similitud con esta metáfora por encima de la media (Ackoff, 1999).

Un punto que podemos destacar sobre esta organización es que, a pesar de estar por encima de la media comparativa con esta metáfora maquinista es la baja estandarización observada en su proceso de producción, lo cual termina por renquear a esta metáfora en el puesto #5 (junto con la metáfora de la cultura) denotación de no ser la realidad organizacional de esta organización.

Este mismo dato es el cual debemos rescatar, pues los procesos altamente estandarizados generan beneficios como lo son; un producto más homogéneo, también aumentan la calidad de este reduciendo sus márgenes de costos y desperdicios por mencionar algunos (Polytechnic Institute of Brooklyn, 1970).

La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización (Morgan, 1990).

El empresario indica que la organización se preocupa por el desempeño de sus integrantes, lo cual la conduce a brindar un apoyo que puede observarse como del tipo paternalista. En el otro lado del espectro, si bien la gerencia procura una apropiada remuneración a la contribución que realizan sus integrantes a la organización, es posible percibir que se descuidan los intereses personales de sus integrantes, esto es observable por posición al margen de la ley en cuanto al apoyo y protección de sus integrantes en materia de intereses y bienestar (Alles, 2015; Skinner 1953).

Un tema relevante a tratar es el hecho de que desde el punto de vista del empresario los integrantes no encuentran afinidad en los valores de la organización con respecto a los suyos, lo que puede infligir en el “engagement” (compromiso) de sus integrantes (Geertz, 1973; Skinner, 1953).

Al contar con un sindicato y considerarlo la mejor opción para perpetuar una democracia dentro de la organización muestra un desinterés por dominar y ejercer poder sobre sus integrantes (Rodríguez, 2015).

Hablando en el lenguaje de la “mejora continua”, si bien no es preocupante, debe ser considerado con un alto grado de interés la calificación que obtuvo en cuanto a accidentes laborales pues esta se encuentra posicionada justo en la media (Morgan 1990).

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte del gerente a las afirmaciones de esta metáfora, en la empresa existe poca flexibilidad en los procesos una vez que se han establecido, pero la organización busca constantemente superarse a través de programas de mejora continua y capacitación al personal que lo mantienen actualizado y una vez que se detecta un área de oportunidad se toman las medidas correctivas, lo que podría indicar que en la organización existe una cultura rígida, que se caracteriza por tratar de mantener un alto nivel de control y estabilidad enfocado a resultados (Cameron y Quinn 2006).

Contrasta la aseveración que hace el empresario de que las mejoras en los procesos pueden ser sugeridas por los empleados, lo cual indica que existe apertura para escuchar sus opiniones e implementarlas, esto refleja que existe aprendizaje en la organización. Y que la manera de aprovechar el capital intelectual es flexible ya que existen los equipos de trabajo autodirigidos y se fomentan la innovación y la creatividad (Cameron y Quinn, 2006)

La gerencia ha optado por la especialización en los puestos de trabajo y cada departamento tiene actividades perfectamente definidas de manera formal, de manera que todos los integrantes saben exactamente lo que tienen que hacer, con esto se eliminan ambigüedades en cuanto a la responsabilidad de las tareas, se logra una buena comunicación y una toma de decisiones efectiva (Minsal y Pérez 2007). Pero tanta especialización dificulta que algunos puestos estratégicos e incluso de mandos medios puedan ser remplazados fácilmente.

En el Apéndice A se presenta el cuadro de operacionalización de variables que llevaron a la elaboración del instrumento de recolección. El cuestionario (Apéndice B) fue un diseño propio y no se realizó una prueba piloto para su validación, por lo que, al interpretar los resultados, notamos que la formulación de algunas de las afirmaciones no era la correcta para ser evaluada con la escala antes mencionada, generando respuestas invertidas en las metáforas: cárcel, sistema político, máquina, cultura, e instrumento de dominación. Es importante señalar que se la entrevista solo se realizó al gerente general de la empresa, lo cual revela un sesgo al considerar la opinión de una sola persona y no recabar información de la percepción de más actores involucrados, sin embargo, si se considera que el gerente general es quien tiene en este caso el mayor poder en la toma de decisiones y además es a partir de esta gerencia que se establecen las políticas principales, su testimonio permite tener una perspectiva general de la constitución de la empresa estudiada. También se incluyen las figuras (Apéndice C) las columnas representan el puntaje objetivo en el grupo de respuestas correspondientes a cada metáfora utilizando una escala de Likert por lo que en cuanto más cercano es a 5 más similitudes tiene con la metáfora indicada, las metáforas que obtuvieron mayor promedio se consideran las dominantes dentro de la organización.

Discusión y conclusiones

A través de las metáforas de Morgan y del testimonio del gerente general fue posible identificar características propias de esta organización, lo cual brinda la posibilidad de entender la identidad de la empresa y como gestiona sus procesos, resultando posible ubicarla dentro de la metáfora de cambio y transformación.

En relación a la metáfora de cambio y transformación, es importante destacar que desde la perspectiva gerencial el cambio está presente durante todas las etapas de vida de una organización, como señalan Rothwell, Stavros y Sullivan (2015), el cambio es parte de la vida organizacional, la sustentabi-

lidad y crecimiento de la organización dependen del cambio y la transformación, la administración del cambio es el proceso de ayudar a los individuos, grupos u organizaciones a cambiar.

Las organizaciones son el resultado del comportamiento de sus integrantes, la participación de estos de acuerdo a la naturaleza de la organización es lo que define su éxito, ya que responden a estímulos del ambiente tanto interno como externo (Garbanzo-Vargas, 2016). Debido a que en el ámbito empresarial lo único que se mantiene constante es el cambio, para que una empresa pueda alcanzar el éxito las organizaciones deben administrar de manera efectiva sus procesos de transformación, para adaptar sus sistemas, estrategias, productos e incluso su cultura a los cambios en su entorno (Waterman, 1988).

“El aprendizaje organizacional genera conocimiento de los cambios del entorno y requiere una planeación y organización adecuada para esos cambios. Cuando este conocimiento se apoya en herramientas tecnológicas fortalece la adecuada toma de decisiones” (Manzano et al., 2012).

Lco citado en los párrafos anteriores es relevante ya que desde la información recolectada del testimonio del empresario es posible detectar que esta empresa en busca mantenerse en evolución constante, motivados por mejorar su desempeño considera a la innovación y el cambio herramientas valiosas para su desarrollo organizacional y mantenerse a la cabeza de su sector (Hellriegel, Jackson y Solum 2009)

Como se mencionó en los resultados de la metáfora, la empresa no se mantiene en constante búsqueda de lo que ocurre en su sector, y el tener la información oportuna le permitiría incrementar su capacidad de adaptarse al medio y de esta manera encontrar respuestas contundentes para enfrentar la cadena de transformaciones que ocurren a su alrededor (Garbanzo-Vargas, 2016).

Considerando los datos reflejados en la entrevista se podría optar por estrategias relacionadas con el desarrollo organizacional, en donde las personas pueden planear como tratar los cambios en su entorno, ya que este no es un momento específico, sino un estado constante en el que se encuentra el ser humano y por lo tanto la organización (Rothwell, Stavros y Sullivan, 2015).

Referencias

- Ackoff, R. (1999). *Re-Creating the Corporation: a design of organizations for the 21st century*. EUA: Oxford Univ.
- Alexander, J. (2018). Capturing the organization organism. *An outside in approach to enterprise architecture*. EUA: Thechnics publication.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RR. HH. *Gestión por competencias*. (3ª ed). Argentina: Ediciones Garnica.
- Alvesson, M. (1997). The play of metaphors, en Pfeffer Jeffrey, *New directions for organization theory*. EUA: Oxford.
- Anderson, L y Anderson, D. (2010). The Change Leader's Roadmap. *How to navigate your organization's transformation*. EUA: Pfeiffer.
- Ballina, F. (2006). Diferencias en la administración pre moderna, moderna y posmoderna: propuestas para un debate en Latinoamérica. *Problemas de Desarrollo*, 37 (144), 222-233.
- Barba Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. Trabajo presentado en I X Congreso Internacional de Análisis Organizacional UAM-Azcapotzalco, 2012.
- Beer, S. (1977). *Cibernética Y Administración*. México: Continetal.
- Ber, R. (2013). Information technology for management. EUA: Mc Graw Hill.

- Chamizo, P. (2005). La Metáfora (Semántica Y Pragmática). Proyecto Ensayo Hispánico. Recuperado de: <https://www.ensayistas.org/critica/retorica/chamizo/>
- Cabello, A. (2000). Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad. Iztapalapa 48 Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 53-62.
- Díaz de Rada, A. y Velasco Maíllo, H. (1996). La cultura como objeto. Signos Teoría y Práctica de la Educación, 17: 6-12.
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación 40:1. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005
- Geertz, C. (2003). *La Interpretación de las culturas*. España: Gedisa.
- Giddens, A. (1989). *Sociology*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, y postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Herederó, C., López J., Martín-Romo S. y Medina, S. (2019) Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. España: Esic.
- Lores, J. (2006). Metáforas, Estilos Y Paradigmas. España: Universidad De Lleida.
- Manzano Durán, O., González Castro, Y., y Peñaranda M. (2015). Tecnologías y sistemas de información como soporte al proceso de gestión del conocimiento. Revista Tecnura, 19:171-177. doi:10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.SE1.a15
- Martínez, M.E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilidad del modelo de Denison. Cuadernos de Administración, 23(4), 163-190.
- Mendoza Fillola, A. (coord.). (2003). *Didáctica de la Lengua y la Literatura*. Madrid: Pearson Educación.
- Mendoza, V. (2005). Metáfora: Racionalidad comunicativa y responsabilidad ética. Revista Número Actual 35. México: Universidad Del Valle de México.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morin, E. (1988). *El Método: El Conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Örtenblad, A., Trehan, K. y Putnam, L. (2017) Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies. EUA: SAGE
- Rivano, Emilio. (2006). Metáfora y ciencia. Recuperado de: [Http://Www.Edec.El/Prococli/Rivano/Metaf4.Html](http://Www.Edec.El/Prococli/Rivano/Metaf4.Html).
- Rodríguez, C.J. (2015). Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa. España.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2015). *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. EUA: Wiley.
- Skinner, B. (1953) *Science and Human Behavior*. EUA: Free Press Paperback.
- Schoeneborn, D., Vázquez, C., Cornelissen, J. (2016) Imagining organization through metaphors and metonymy: *Unpacking the process entity paradox*. Reino Unido: SAGE
- Schvarstein, L & Etkin., J. (1989). Identidad de las organizaciones. *Invarianza y cambio*. Argentina: Paidós.
- Tylor, E. B. (1871). La Ciencia de la Cultura. *El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales*. 29-46. Barcelona: Anagrama.

- Tzvetan, T. (2006) Diccionario Enciclopédico De Las Ciencias Del Lenguaje, México.
- Vattimo, G. (1998). Introducción a Heidegger. Barcelona: Gedisa.
- Vattimo, G. (2002) Some Theses On Euphemisms And Dysphemisms. Trabajo presentado en: Mind, language and metaphor: Euroconference on consciousness and the imagination en Holanda 2002.
- Zapata, A. & Rodríguez A. (2008). Cultura organizacional. Colombia: Universidad del Valle.

APÉNDICE A.

Para consultar la Matriz, abra el archivo adjunto de Excell “*Matriz de Evaluación de Metáforas en una PYME*”.

APÉNDICE B.

Cuestionario

Propiedades

- 1.1.2 Se cuenta un proceso claramente definido para la determinación de objetivos, estrategias, acciones y metas derivados de un fin previamente establecido buscando el logro de estos de una manera óptima
- 1.2.1 Se opera bajo rigurosos estándares de eficiencia para cada proceso de producción o programa de trabajo.
- 1.3.1 Considera que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización conocen claramente las responsabilidades que deben cumplir en los procesos o programas de trabajo en los que participan
- 1.3.1 Se supervisa de manera permanente que los ocupantes de los diferentes niveles de la organización realicen sus responsabilidades en los procesos o programas de trabajo en los que participan de manera eficiente
- 1.4.1 La organización opera bajo una serie estricta de pasos lógicos previamente establecidos, lineales y consecutivos
- 1.4.2 Se cuenta con la libertad y flexibilidad de decidir cómo se realiza el trabajo en cada etapa del proceso
- 1.5.3 Cada una de las actividades de la organización están regidas por procedimientos altamente sistematizados
- 2.1.1. Los trabajadores se mantienen con el ánimo y energía necesarios para realizar adecuadamente tu trabajo.
- 2.1.2. Tu trabajo te permite satisfacer tus necesidades personales y familiares.
- 2.2.1. En las tareas que se realizan, toman en cuenta diferentes enfoques y posibilidades de cómo realizarlas.
- 2.2.2. Son analizados los errores que se cometen en la empresa.

- 2.3.1. Cuando surge algún problema, tienes la posibilidad de encontrar diferentes soluciones.
- 2.4.1. Resulta sencillo para la empresa incorporar nuevas formas de trabajo.
- 2.4.2. Los procesos de tu empresa se adaptan fácilmente a las condiciones, quejas o sugerencias de los proveedores y clientes.
- 3.1.1 Se fomenta la innovación en los procesos aún a riesgo de absorber costos por experimentación con materiales o procedimientos
- 3.1.1 Se han implementado mejoras en los procesos que hayan sido sugeridos por los empleados
- 3.2.1 La organización cuenta con programas permanentes de mejora continua y capacitación del personal que lo mantienen actualizado y enfocado en la calidad.
- 3.3.1 Se procura la rotación del personal entre puestos operativos, con el afán de que tengan una capacitación integral
- 3.3.2 Existen trabajadores con habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo diferentes actividades estratégicas dentro de la organización
- 3.4.1 Cada departamento tiene labores perfectamente definidas de manera formal, de manera que todo el personal sabe perfectamente lo que tiene que hacer.
- 3.5.1 Se han encontrado nuevas formas de utilizar algún recurso de la empresa, diferente para aquel que fue adquirido o diseñado
- 4.1.2 El sueldo y el paquete de prestaciones recompensan a los empleados de manera apropiada a su contribución en la organización, así como atraer y retener personal altamente calificado
- 4.1.3 Se considera que el trabajo desempeñado es altamente estimulante y motiva a ofrecer el mejor esfuerzo
- 4.2.3 Los subordinados cuentan apoyo del supervisor para desempeñar su trabajo y resolver los problemas que están fuera de su alcance
- 4.2.4 Describa el apoyo y calidad de los servicios de soporte entre departamentos y áreas
- 4.3.2 En la organización impera una constante preocupación por cuidar tanto los intereses personales como el bienestar de cada empleado
- 4.3.1 ¿De qué manera la organización apoya y protege a sus empleados?
- 4.4.1 Los valores de la organización se encuentran alineados con los que los trabajadores consideran importantes en su vida
- 4.5.2 El nivel directivo y de supervisión han logrado comunicar la misión, la visión y los valores de la empresa para que prevalezcan en el personal
- 5.1.1 La administración de la empresa debe recaer solo en quien tiene la capacidad y el conocimiento.
- 5.1.2 Considera que la función y tamaño de un departamento dentro de la organización proporciona autoridad a la empresa.
- 5.1.3 Su empresa le otorga libertad a sus empleados para desarrollar mejor su trabajo.
- *5.2.1 Las opiniones de los trabajadores, deben ser tomadas en cuenta por la empresa.
- 5.2.2 De qué manera la organización brinda oportunidad de aprender y crecer.

- 5.3.1 Considera que la mejor manera de dirigir el funcionamiento de una empresa es la representada por una sola persona bajo la indicación (lo haremos así).
- 5.4.1 Ante un problema en la empresa debe haber una negociación y llegar a un acuerdo donde todos ganen.
- 6.1.1 En la empresa se contrata a asesores externos para resolver problemas que se presentan en áreas específicas
- 6.2.1 La empresa promueve incentivos para que el personal tenga la iniciativa de proponer nuevas formas de hacer el trabajo
- 6.3.1 Los lineamientos de la empresa se cumplen al pie de la letra
- 6.3.2 Con frecuencia, trabajadores que habían dejado la empresa vuelven para ocupar otros puestos de trabajo
- 6.4.1 Los puestos directivos en la empresa son ocupados en su mayoría por hombres
- 6.4.2 Todo el personal con gente a su mando representa para ellos un guía-protector
- 6.5 Aun cuando el cambio es importante, en nuestra organización se prefiere continuar con las prácticas o procesos establecidos
- 7.1.1 La filosofía de la empresa está claramente enunciada y difundida a todos los empleados.
- 7.2.1 Nuestra administración enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas
- 7.3.1 La búsqueda de información relevante sobre nuestra industria es una actividad frecuente (cada mes) en nuestra empresa
- 7.4.1 En los últimos 3 años, se han introducido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, como la gestión de la cadena de suministro, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de la calidad, etc.
- 7.5.1 Con frecuencia se desarrollan nuevos o mejorados productos o servicios que son bien aceptados por el mercado
- * 7.6.1 En los últimos 3 años, se han intentado distintos procedimientos de operación para alcanzar las metas.
- 7.7.1 En los últimos 3 años, nuestra estructura organizativa, mediante la adopción de nuevos sistemas y aplicaciones de las TIC's, se ha ajustado para estar acorde a las nuevas prácticas empresariales
- 8.1.1 El proceso de optimización de tiempos, costos o esfuerzos los considera una forma de autoridad.
- 8.2.1 La empresa cuenta con un sindicato.
- 8.2.2 Considera que la formación de sindicatos es la mejor opción para mantener una organización democrática.
- 8.3.1 Todo el personal de la empresa con frecuencia sufre de accidentes laborales
- 8.4.1 En la empresa los puestos de trabajo son difíciles de suplir debido a la especialización que se tiene.
- 8.4.2 La empresa es inflexible en horarios laborales.
- 8.4.3 La empresa sanciona las faltas al reglamento laboral.

APÉNDICE C

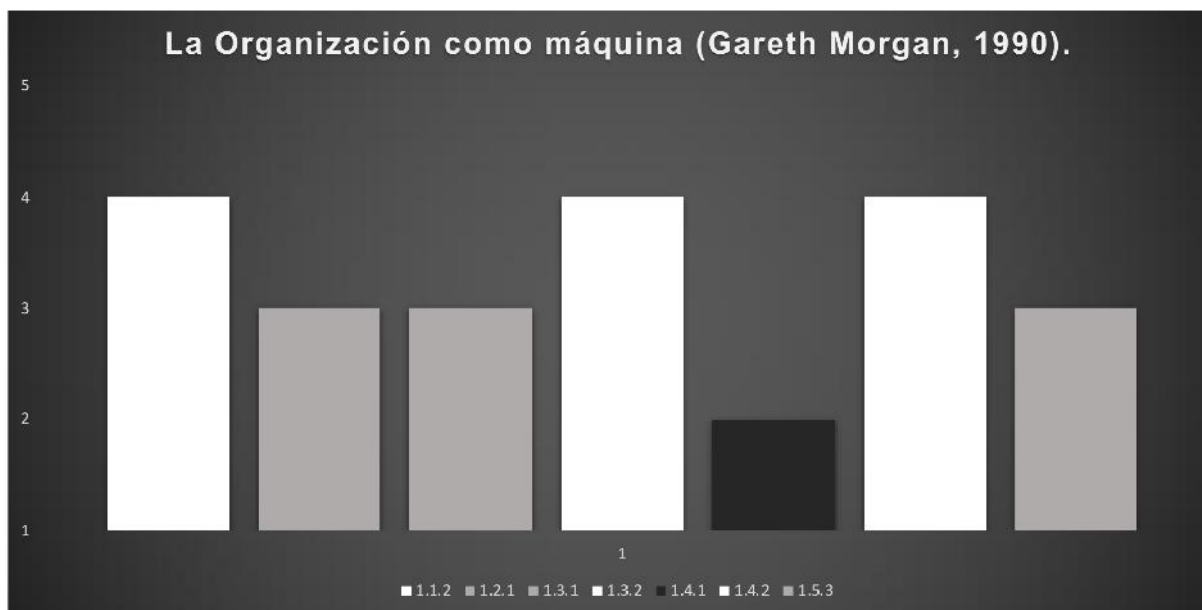


Figura 1. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como máquina.



Figura 2. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como organismo.



Figura 3. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como cerebro.



Figura 4. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como cultura.

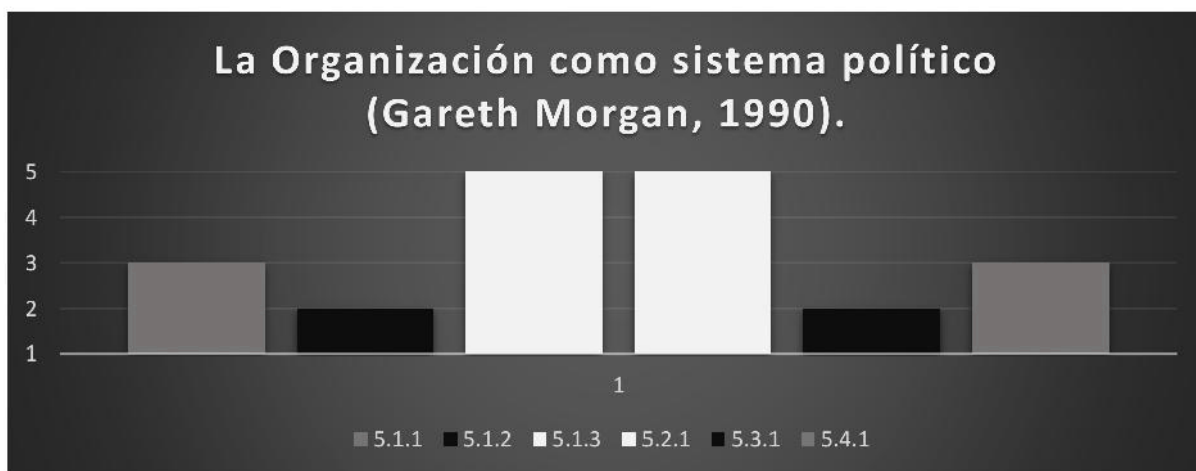


Figura 5. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como sistema político.

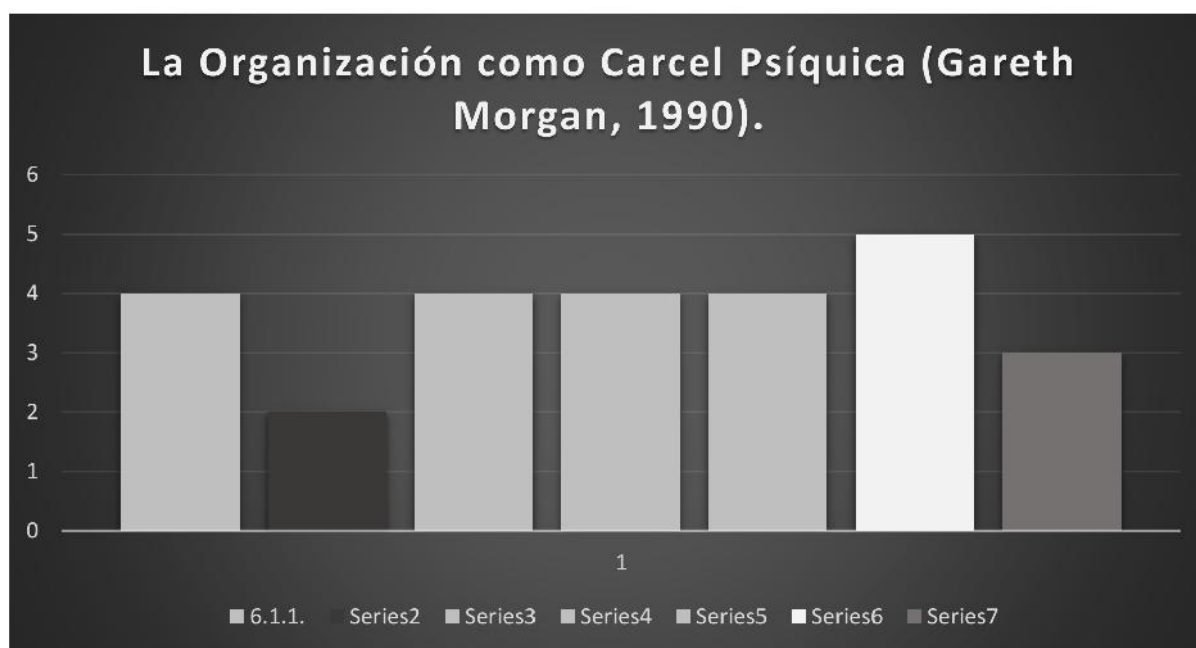


Figura 6. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como cárcel psíquica.

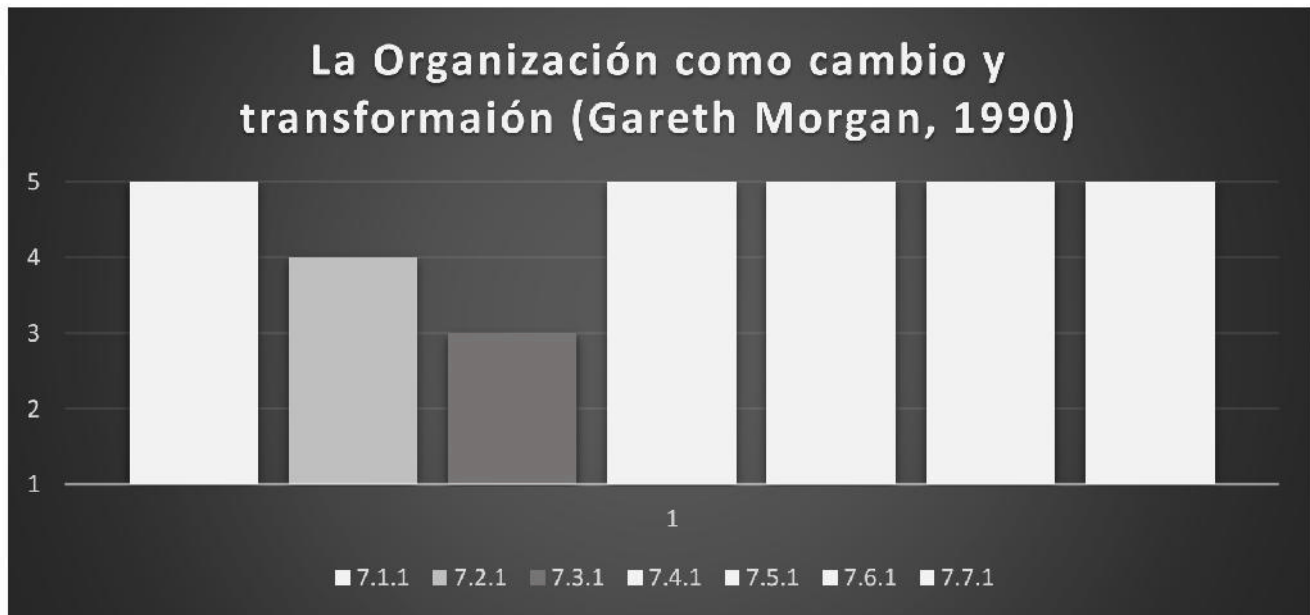


Figura 7. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como cambio y transformación.

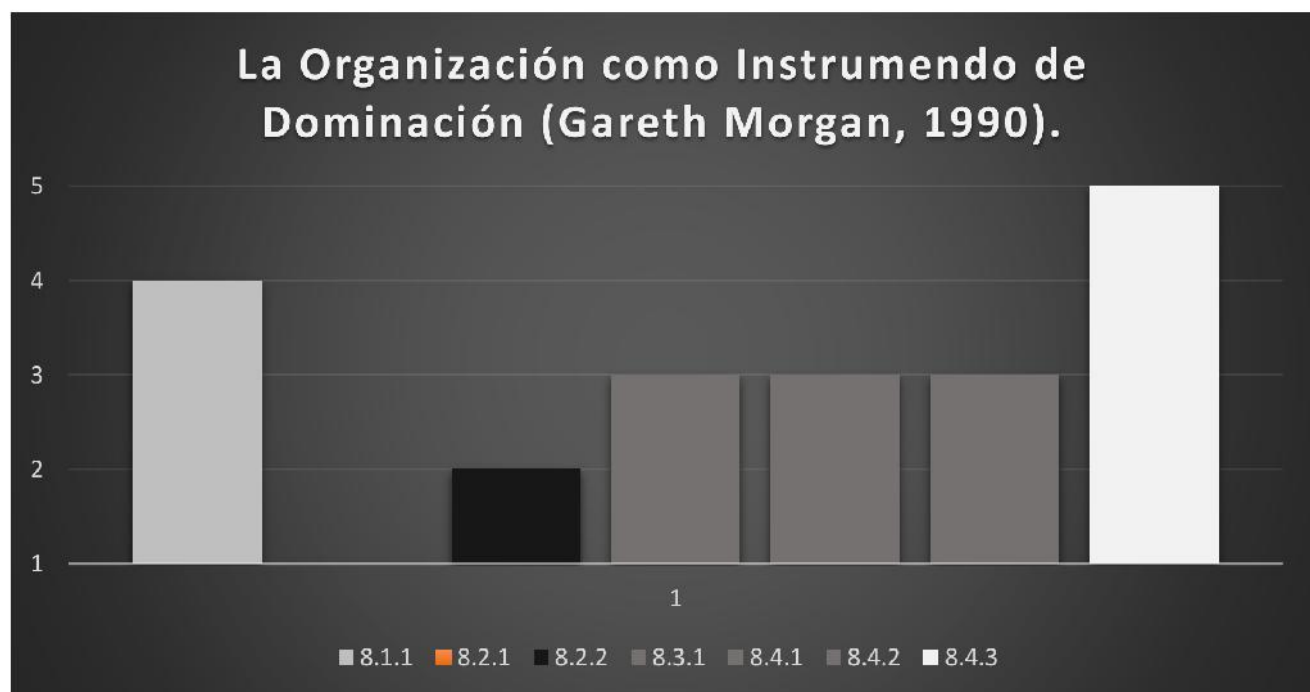


Figura 8. Puntaje de las respuestas obtenidas relacionadas con la organización como cambio y transformación.

PARTE III.
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

INTRODUCCIÓN

Diana Del Consuelo Caldera González

El emprendimiento es un tema que se revisa a diario en las universidades, en los foros de negocios. Emprender va más allá de iniciar un negocio; representa la posibilidad de transformar a las personas en individuos más creativos, innovadores, proactivos, cualidades útiles en cualquier profesión. De acuerdo con Jeff Timmons, profesor de la Universidad de Babson y considerado como uno de los pioneros en el tema, dice: “...emprendimiento significa crear en el individuo un espíritu ingenioso para beneficio de la humanidad”.

La innovación en el emprendimiento está ligada con las expectativas de los clientes y en general con las estrategias de comercialización. Esto permite generar resultados convenientes para un negocio. Es cuestión de explotar las tendencias de consumo con un conocimiento vasto del mercado meta con el fin de ofrecer productos nuevos. Esto abre la oportunidad de estar por delante del resto competidores.

No podemos hablar de innovación sin asociarla con la creatividad, ya que resulta una gran combinación para crear valor. Innovar es sumamente importante en el desarrollo de una empresa, donde el enfoque debe ser la creación de nuevas ideas, soluciones y la promoción de cambios que generen los mejores resultados para lograr los objetivos planeados.

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO SOBRE ENTREPRENEURSHIP

Juan Luis Reyes Cruz / jlreyes_13@hotmail.com

Jessica Mendoza Moheno / jessica_mendoza@hotmail.com

Manuel Alfonso Garzón Castrillón / manuelalfonsogarzon@fidee.org



Resumen

El emprendimiento como solución al crecimiento económico y a la creación de empleos ha generado el interés de investigadores nacionales e internacionales, considerándolo como una línea de investigación independiente. En el presente artículo se analiza el seguimiento de artículos, publicaciones de conferencias y científicas, entre otros, publicados en Scopus, utilizando los indicadores bibliométricos con el fin de conocer el interés sobre el tema en la última década.

Específicamente se incluye un análisis internacional y posteriormente un análisis nacional, donde se abordan principales autores, journals, entidades e instituciones, tipo de publicación y área de publicación. A través de un análisis crítico sobre los artículos publicados y el porcentaje de los mismos, se concluye que en los últimos años existe un incremento en el desarrollo de líneas de estudio de este campo en México, lo que permite al investigador mexicano un panorama sobre el estado actual y las oportunidades para contribuir a la evolución del Entrepreneurship en México y el mundo.

Palabras Clave: Emprendimiento; crecimiento económico; creación de empleo; Análisis bibliométrico

Abstract

Entrepreneurship as a solution to economic growth and the creation of jobs has generated the interest of national and international researchers, considering it as an independent research line. The present paper analyzes the follow-up of articles, conference and scientific publications, among others, published in Scopus, using the bibliometric indicators to know the interest on the subject in the last decade.

Specifically, an international analysis is included, followed by a national analysis, where the main authors, journals, entities and institutions, type of publication and publication area are addressed. Through a critical analysis of the articles published and the percentage thereof, it is concluded that in recent years there has been an increase in the development of study lines in this field in Mexico, which allows the Mexican researcher an overview of the Current status and opportunities to contribute to the evolution of Entrepreneurship in Mexico and the world.

Keywords: Entrepreneurship; economic growth; job creation; Bibliometric analysis

Introducción

En los últimos años se ha observado el aumento en el interés por parte de investigadores hacia el emprendedor, y particularmente, en el surgimiento de empresas innovadoras. Dicho interés nace del evidente acuerdo al considerar a la capacidad empresarial de una economía como una clave importante para el crecimiento económico y la mejora en la productividad (Audretsch, 2007), así como considerar la creación de empresas como el motor de las economías en los países desarrollados (Ramos, Martínez Campillo, & Fernandez Gago, 2010) (Galindo & Méndez Picazo, 2011), el relanzamiento de los espacios regionales y la generación de nuevos empleos (OCDE, 2001). Para el (2012), la crisis global acrecentó el interés en el emprendimiento como elemento importante para alentar la recuperación económica y el crecimiento del empleo. Derivado de esto, se crearon diferentes teorías enfocadas a determinar la necesidad por impulsar el fomento de del emprendimiento para agilizar la economía, que sirva como solución al problema del desarrollo y crecimiento de los países. Así se relaciona el crecimiento económico con el espíritu empresarial, considerándolo un pilar importante a la dinámica de los sistemas económicos, y al emprendedor como factor dispensable para preservar y acrecentar el dinamismo económico (Bosma, 2013). Por ello, es entendible que los países estén apostando por implementar políticas encaminadas a incentivar y facilitar la actividad emprendedora.

Gran parte de la riqueza en México es resultado de la contribución de los emprendedores en la economía del país. Hace tan solo unos años, el espíritu empresarial se posicionó como tendencia principal en México, al considerarlo una estrategia para fortalecer las técnicas que eran usadas por los nuevos emprendedores (Saiz Alvarez, 2015), con el propósito de internacionalizar las micro y pequeñas empresas, lo cual no solo beneficiaba a dichos emprendedores, sino a la economía general del país, proyectando una mejor imagen ante el mundo (Felzensztein, Ciravegna, Robson, & Amorós, 2015).

Ante el creciente interés por el emprendimiento, los investigadores han optado por generar artículos en relación a este campo, después de haberlo considerado como una línea de investigación independiente. Puesto que dichos artículos responden al interés que demandan los investigadores dentro de este campo de investigación, el presente trabajo tiene el objetivo de realizar un análisis de las publicaciones contenidas en Scopus sobre el campo de emprendimiento, para determinar el grado de interés que se le ha dado a esta línea en los últimos diez años en México. El análisis de publicaciones científicas es de suma importancia dentro del proceso de investigación y por eso mismo se ha convertido en una importante herramienta que permite evaluar la calidad del proceso creador de conocimiento y el impacto de este proceso en el entorno (Rueda-Clausen, Villa-Roel, & Rueda-Clausen, 2005).

Definido tal objetivo, se propone un análisis bibliométrico para evaluar la evolución y estado actual de la producción de artículos. El análisis bibliométrico está basado en el estudio de las referencias bibliográficas acerca de una publicación, es decir, aplica métodos matemáticos y estadísticos para analizar el curso de las publicaciones, así como de los autores que las producen (Camps, 2008). Se cuenta con un doble análisis, que en primer lugar muestra el número total de documentos contenidos, el autor, journal y entidad más relevante, el número de publicaciones por diferentes países, así como el tipo de documento más recurrente a nivel mundial, y otro que muestra resultados nacionales. Los resultados obtenidos suponen conocer el interés actual de la investigación y las oportunidades que tienen los investigadores mexicanos para contribuir al crecimiento de este campo en el país.

La aportación de este trabajo de investigación consiste en realizar una base teórica que permita identificar el campo de investigación, para determinar el verdadero interés que existe por la actividad emprendedora. Esta investigación se encuentra dividida de la siguiente manera: posterior a la introducción se muestra la revisión de la literatura sobre la definición de emprendimiento y como esta ha

evolucionado al transcurso de los años, al tiempo que el interés por este campo aumenta. En el siguiente apartado se explica la metodología utilizada en el análisis bibliométrico. Después se exponen los resultados obtenidos, para finalizar con las conclusiones más relevantes que pueden derivarse del trabajo realizado.

Revisión de la literatura

En trabajos realizados desde el siglo pasado se definió generalmente al emprendedor como la persona que asume riesgos y organiza un negocio esperando las utilidades para compensarlo (Cantillon, 1755), sin embargo fue hasta 1889 cuando el termino *entrepreneur* fue acuñado como aquella persona que además de tomar riesgos, también asume la responsabilidad inmediata sobre su propio capital (Baptiste Say, 1889).

Por otra parte, Knight describe al emprendedor como un productor que dirige y controla la producción dentro de un escenario de incertidumbre (Knight, 1971). Mc Clelland por su parte menciona que el emprendedor ejerce control sobre la producción y que tiene la capacidad de producir más de lo que consume, para posteriormente venderlo o cambiarlo de manera que le genere un ingreso (Mc Clelland, 1976). Entonces, el emprendedor es único cuando combina medios de producción para crear de tal manera nuevos métodos de producción y productos, que repercuten en el crecimiento económico debido a que alteran el antiguo orden (Shumpeter, 1934).

Para Drucker el emprendedor sería aquel empresario que es innovador (1964), sin embargo dejando de lado esa definición, para Draheim y Collins, (1970) sería el hombre que ha creado de la nada una organización. En (1988), para Howard Stevenson, al igual que para Drucker, la principal característica del emprendedor es que este sea innovador y que a través de ella busque generar riqueza.

Entonces, el termino emprendedor se define como “aquel que mediante un proceso, y teniendo en cuenta los factores endógenos (cualidades, habilidades, conocimiento, experiencia, formación, entre otros) y exógenos (las mutaciones del entorno), lleva a cabo un proyecto, bien sea económico, social, político, ambiental, etcétera” (Herrera Guerra & Montoya Restrepo, 2013, pág. 20). Y por el otro lado, el termino emprendimiento, que se deriva del francés *entrepreneur*, significa estar listo a tomar decisiones o iniciar algo (Rodríguez Ramírez, 2009). De ahí que el emprendimiento sea la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para iniciar una nueva empresa o proyecto (Raffino, 2019).

Posteriormente al establecimiento del término emprendimiento y a su conversión en línea de investigación no dependiente de otras, el interés por su estudio científico se ha mantenido de forma creciente y continua (Busenitz, y otros, 2003), razón por la que se han desarrollado diversos estudios en relación al tema demostrando continuo interés por parte de investigadores. Por esto mismo. el emprendimiento se ha atestiguado como un campo de investigación dinámico y de suma relevancia (Katz, 2003) (Teixeira, 2011) (Wiklund, Davidsson, Audretsch, & Karlsson, 2017), a través del cual se han producido importantes transformaciones, tanto cualitativas como cuantitativas.

Respecto a las transformaciones cualitativas, en los años ochenta el campo de investigación se encontraba centrado en analizar las características que cada emprendedor poseía desde la perspectiva psicológica, posteriormente se comenzó a mostrar interés por el emprendimiento corporativo y la financiación de nuevas empresas (Noël, Déry, Béchar, & Grégoire, 2006). En los años noventa, el campo de estudio del emprendimiento se fragmento, provocando que la atención de los investigadores desarrollara una amplia lista de preguntas de estudio, así como unidades de análisis e incluso metodologías (Sarasvathy & Venkataraman, 2017). Tras el cambio del milenio, los investigadores centran su interés nuevamente en las personas y las oportunidades que estas pueden tener, sin dejar de lado el estudio del emprendimiento corporativo (Shane & Venkataraman, 2000).

Desde un punto de vista cuantitativo, la relevancia que ha adquirido la investigación del em-

prendimiento la podemos observar desde dos aspectos. Primeramente, el considerado aumento de revistas especializadas y artículos publicados sobre el emprendimiento (Luor, Lu, Yu, & Chang, 2014) (Gartner, Davidsson, & Zahra, 2006) y, en segundo lugar, un mayor número de monográficos sobre emprendimiento en revistas enfocadas a la economía, sociología, historia y otros ámbitos, que consideran el emprendimiento como área de gran interés (Soriano & Montoro-Sanchez, 2011).

Metodología

Respecto a la metodología, se realizó un análisis bibliométrico en el cual se tomó como fuente la base de datos Scopus con fecha 4 de noviembre de 2018, indicando en la ecuación de búsqueda la palabra “entrepreneurship”, como traducción al idioma inglés de la palabra emprendimiento, con la extracción de una serie de datos desde 1968 hasta la fecha de consulta, sobre autores, asociaciones y países con más publicaciones sobre el tema.

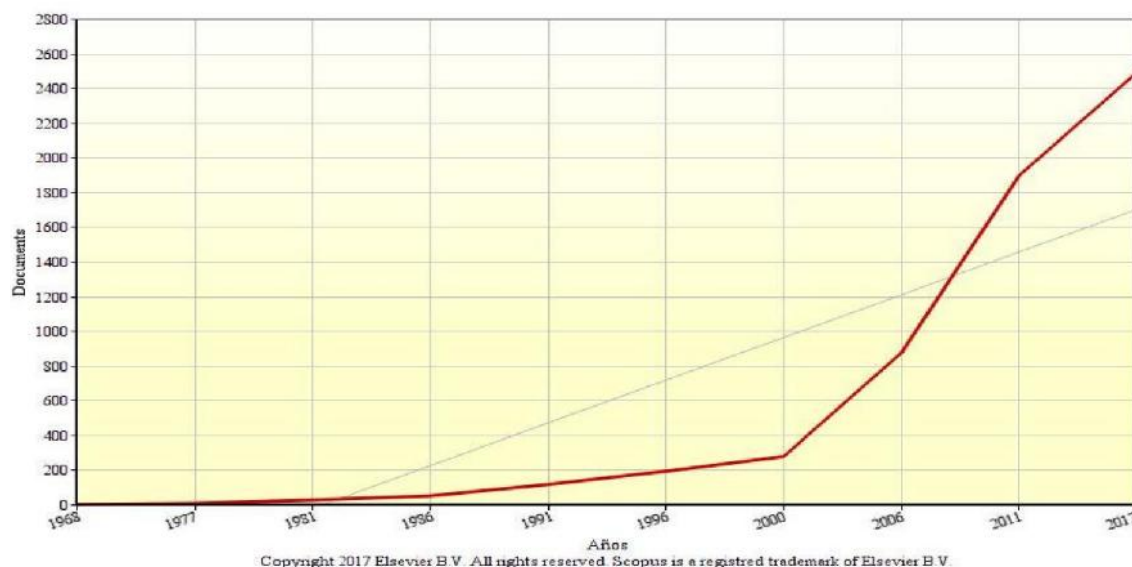
Se inició con la palabra clave “entrepreneurship”, para después filtrar autores, journals, países, entidades e instituciones, tipo de publicación y área de publicación a nivel mundial.

Trabajando desde lo más general hacia lo más específico, posteriormente se filtró de igual manera autores, journals, instituciones, tipos y áreas de publicación a nivel nacional, filtrando a México para conocer el nivel de interés que se ha presentado en el país por publicar o investigar sobre el entrepreneurship.

Análisis bibliométrico y resultados

Respecto al número de resultados obtenidos según el criterio de búsqueda, se obtuvieron 27,166 resultados, donde se observó que las investigaciones realizadas sobre el tema han aumentado considerablemente desde 1991, lo que nos permite interpretar el grado de interés por parte de los investigadores sobre el entrepreneurship, como se presenta en la figura 1. A lo que confiere la última década, se encontraron un total de 22,270 documentos, donde el incremento del número de publicaciones realizadas acerca del entrepreneurship van desde 1,112 en 2007 a 2,482 en 2014 y 2,493 en 2018.

Figura 1. Evolución de las investigaciones del entrepreneurship a nivel mundial.



Cabe resaltar que el autor más destacado durante la última década con 108 publicaciones es Audretsch, D.B., un distinguido profesor que ha centrado sus investigaciones en el vínculo que existe entre la iniciativa empresarial, la política gubernamental, la innovación, el desarrollo económico y la competitividad global. Seguido de Dana, L.P., fundador de Journal International Entrepreneurship Kluwer Academic, con 108 publicaciones y Fayolle, A. con 79 publicaciones que se centran en el movimiento de los procesos empresariales, las influencias de los factores culturales en la orientación empresarial de las organizaciones y la evaluación de la educación empresarial.

Tras el interés que los autores puedan presentar hacia el entrepreneurship, la importancia de publicar sus investigaciones en medios conocidos, como lo son los journals, recae en la difusión y fomento del debate sobre sus respectivas investigaciones. International Journal of Entrepreneurship And Small Business que se centra en temas de investigación emergentes, como el espíritu empresarial en países en desarrollo y en transición, registro 524 publicaciones. Small Business Economics registro 489 publicaciones sobre el espíritu empresarial, el autoempleo, las empresas familiares, las pequeñas y medianas empresas y la creación de nuevas empresas. Para Journal of Business Venturing, una revista que ofrece un foro académico donde se pueden compartir teorías, narraciones y consecuencias sobre el emprendimiento, se encontraron 393 publicaciones. ASEE Annual Conference And Exposition Conference Proceedings, con 352 publicaciones, tiene el compromiso de fomentar el intercambio de ideas, mejorar los métodos de enseñanza y el plan de estudios, y proporcionar oportunidades de networking. Y por último, contando Entrepreneurship And Regional Development con 325 publicaciones, se pudo observar que el journal que ha incrementado de manera notable el número de publicaciones respecto al resto fue Small Business Economics. Es necesario reconocer que, la decisión de publicar sobre el entrepreneurship por parte de los autores y journals anteriormente mencionados, es entendida como el reconocimiento a la relevancia y magnitud del campo.

Figura 2. Publicaciones por autor en entrepreneurship a nivel mundial.

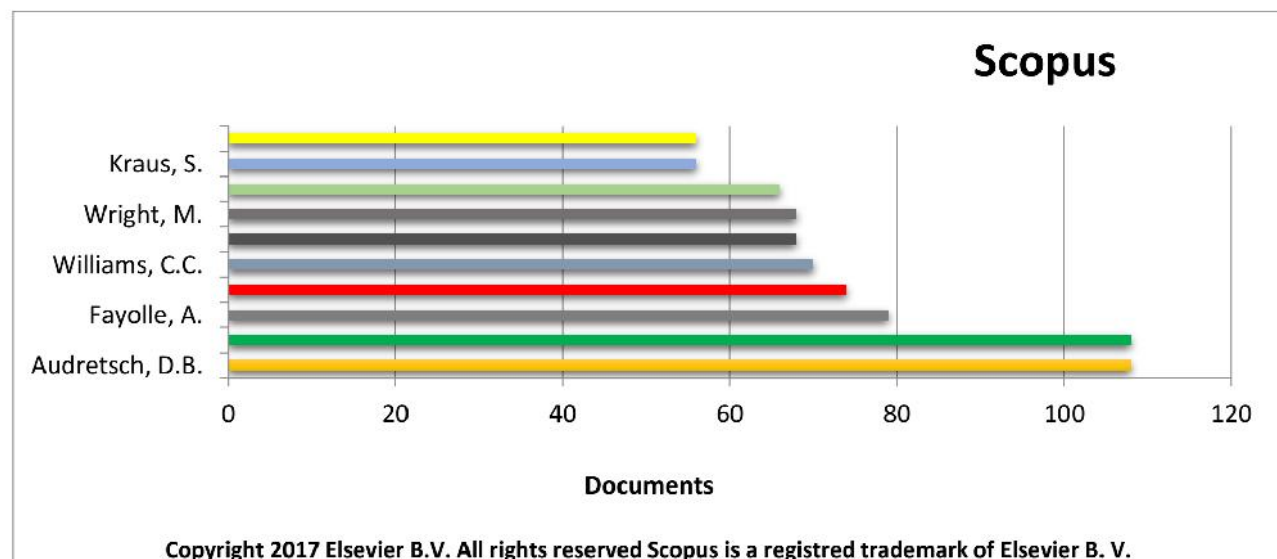
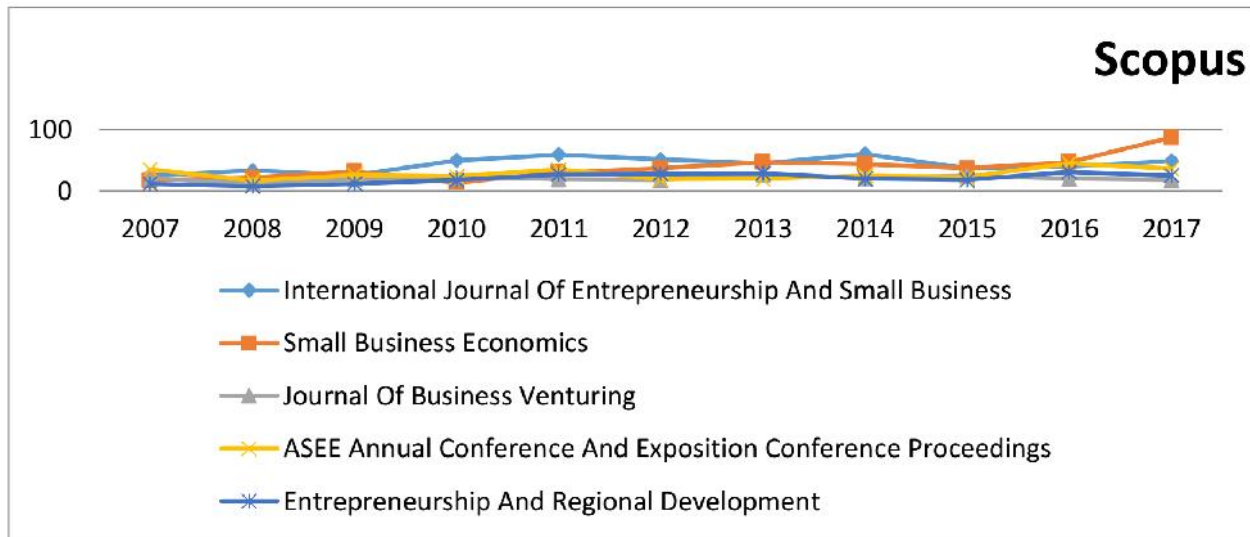


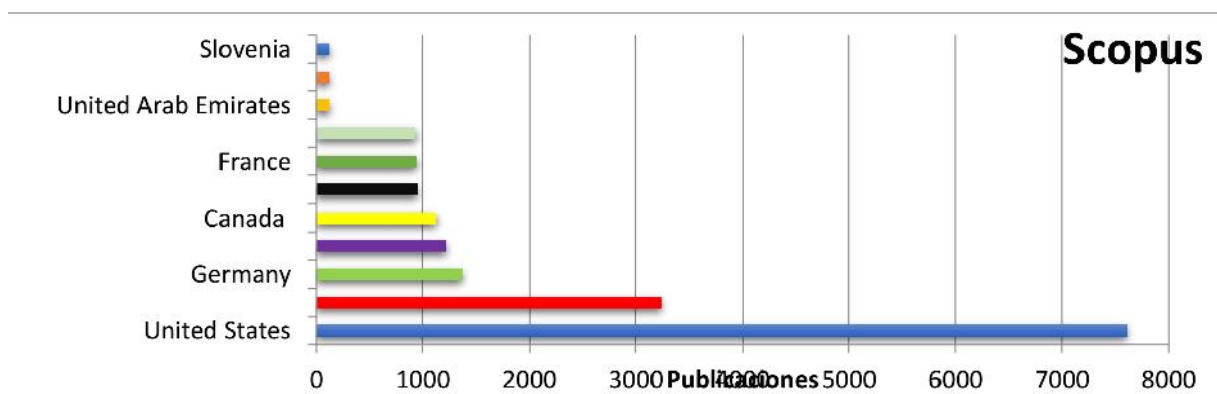
Figura 3. Evolución de las publicaciones en entrepreneurship en los principales journals a nivel mundial.



Copyright 2017 Elsevier B.V. All rights reserved Scopus is a registered trademark of Elsevier B. V.

Antes de realizar el análisis nacional y con la intención de conocer el panorama mundial, se investigó el número de publicaciones que realiza cada país acerca del emprendimiento, y se obtuvo que Estados Unidos es el país que más publicaciones realiza, con un total de 1,611 publicaciones, seguido del Reino Unido con un total de 3,237. En estos mismos resultados se observó que México ocupa el número 16 de la lista con 118 publicaciones, por detrás de Emiratos Árabes Unidos que cuenta con 120 publicaciones.

Figura 4. Número de publicaciones en entrepreneurship por países.

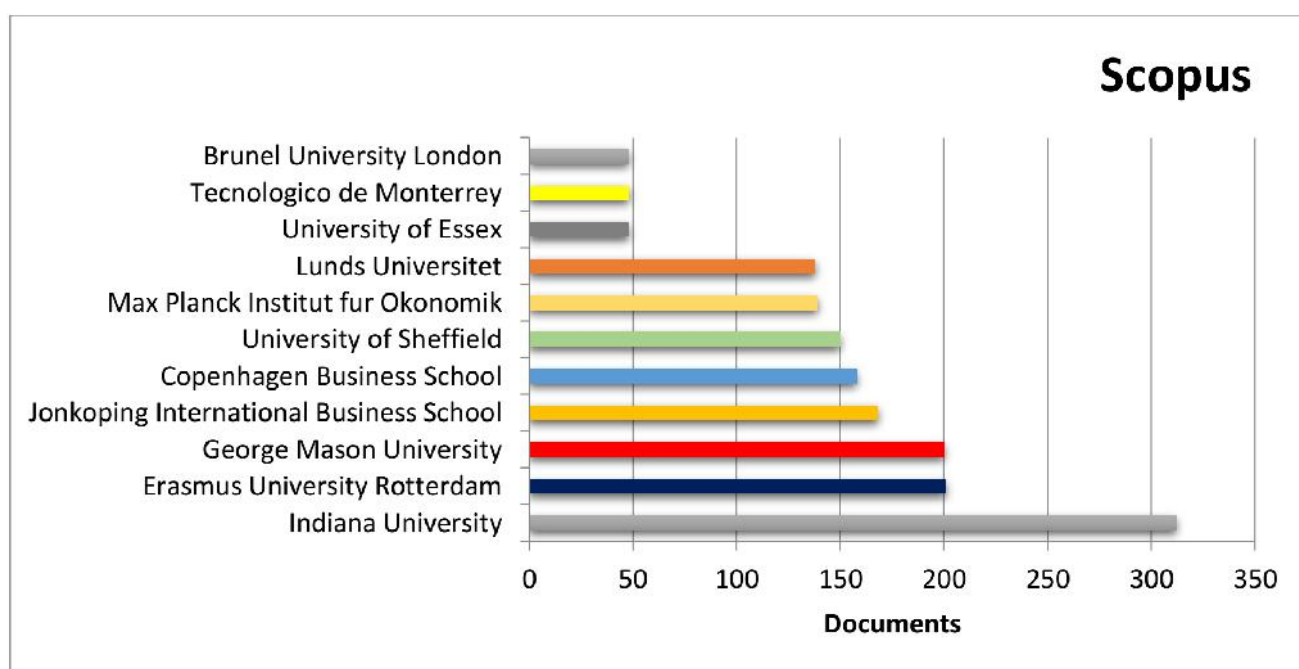


Copyright 2017 Elsevier B.V. All rights reserved Scopus is a registered trademark of Elsevier B. V.

En la misma investigación aplicada a instituciones e identidades, se observaron los siguientes resultados. Indiana University es una escuela pública que abrió sus puertas por primera vez en 1820 y

que registro 312 artículos. Erasmus University ubicada en la ciudad de Róterdam apunto 201 artículos. Para George Mason University, nombrada así en honor al patriota revolucionario del mismo nombre, se encontraron 200 artículos. Por su parte, Jonkoping International Business School, situada en Suecia, registro 168 artículos. Y Copenhagen Business School, considerada una de las más grandes escuelas de negocios en Europa, se ubicó con 158 artículos. De entre las 160 primeras, sólo figura una universidad mexicana, El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey que ocupa el lugar número 151 con 48 publicaciones. Además, cabe resaltar que el artículo en revistas indexadas que representa un 66.42% respecto al total, seguido por las publicaciones en conferencias con un 11.53%, son el tipo de documento más recurrente en las publicaciones.

Figura 5. Entidades que más publican en entrepreneurship a nivel mundial.

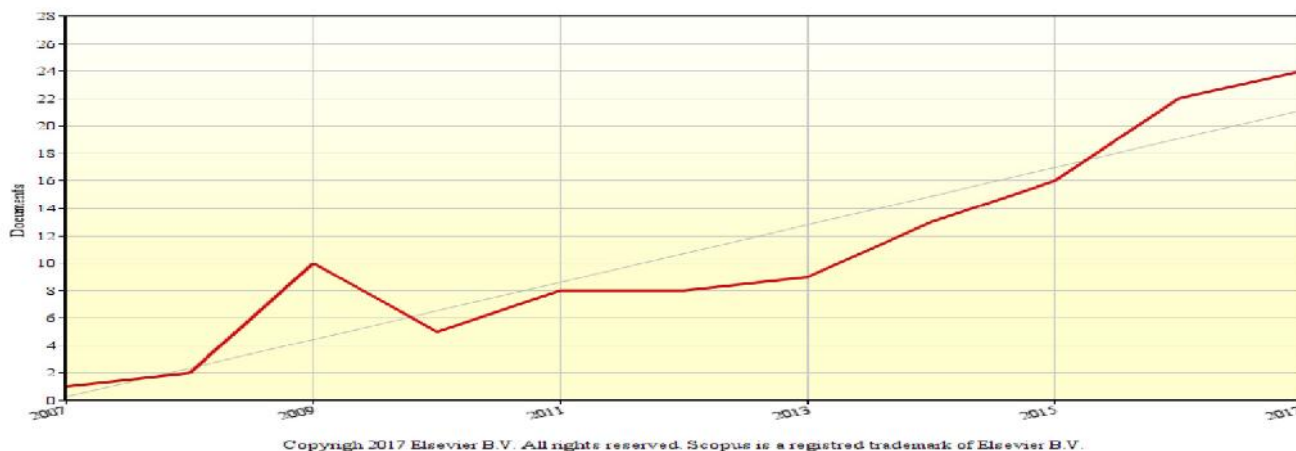


Copyright 2017 Elsevier B.V. All rights reserved Scopus is a registered trademark of Elsevier B. V.

Análisis nacional y resultados

Como anteriormente se mencionó, en México se han realizado 118 publicaciones en los últimos diez años. Se puede notar un aumento significativo en el año 2009 y, aunque para años siguientes descendió de igual manera, el interés por la investigación del entrepreneurship ha tenido un importante crecimiento, debido a la incorporación de políticas que lo acrecientan. Sin embargo, en relación al análisis anterior, podemos notar que, aunque el número de publicaciones ha crecido con el paso de los años, la atención dada al entrepreneurship en México se encuentra muy por debajo de la que otros países le dan.

Figura 6. Evolución de las investigaciones del entrepreneurship en México



Por otro lado, el Journal que más publicaciones mexicanas tiene enfocadas al emprendimiento son Contaduría y Administración, una revista que tiene como objetivo contribuir al avance del conocimiento científico y técnico en las disciplinas financieras y administrativas, con 4 artículos. Seguida de Journal of Technology Management And Innovation, que realiza publicaciones trimestrales internacionales y en línea, con 4 publicaciones. Journal of Business Research, que aplica la teoría creada desde la investigación empresarial a situaciones comerciales reales, con 3 y Annals of Entrepreneurship Education And Pedagogy 2016 y Economics Concepts Methodologies Tools And Applications con 2 artículos publicados cada una.

El autor que posee más publicaciones en México, en este campo del entrepreneurship a nivel nacional, es el Doctor Héctor Montiel Campos, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, con 6 publicaciones indexadas. Le sigue, José Manuel Saiz Álvarez del Tecnológico de Monterrey, con 4 publicaciones según SCOPUS, y José Ernesto Amorós, del Tecnológico de Monterrey con 3 artículos.

Figura 7. Evolución de las publicaciones en entrepreneurship en México

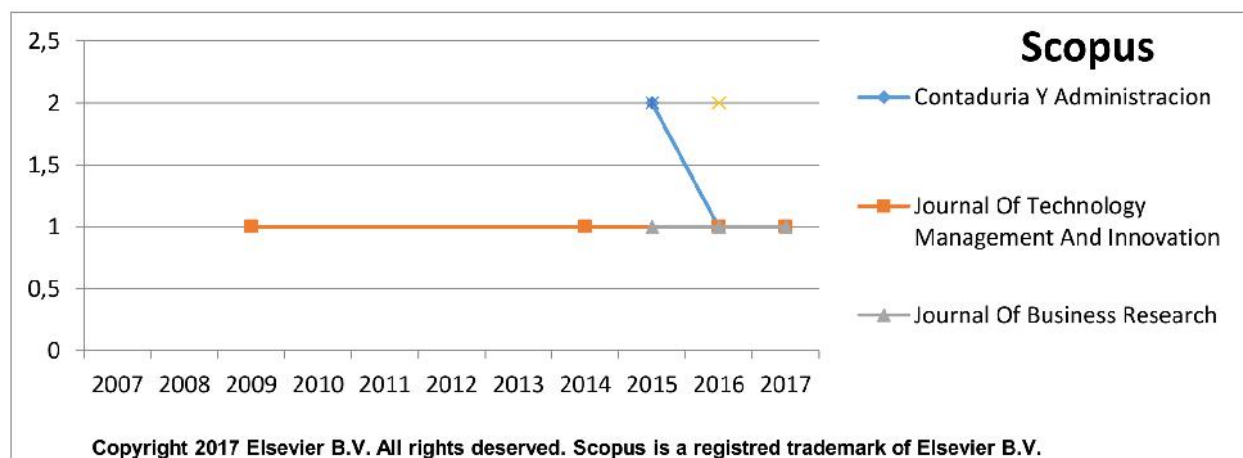
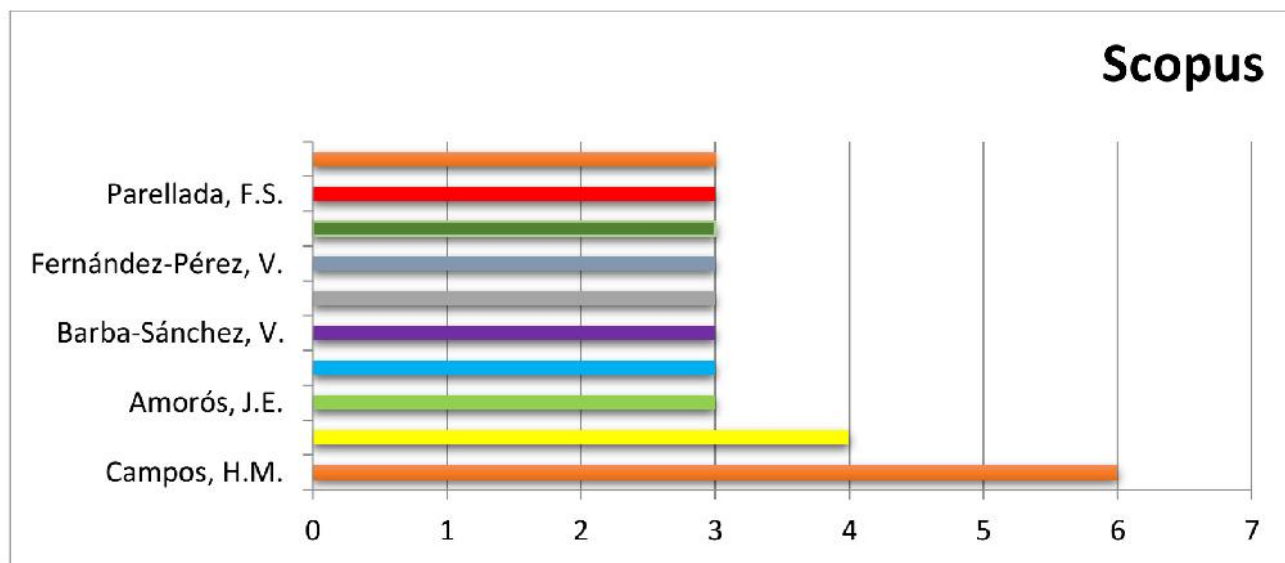
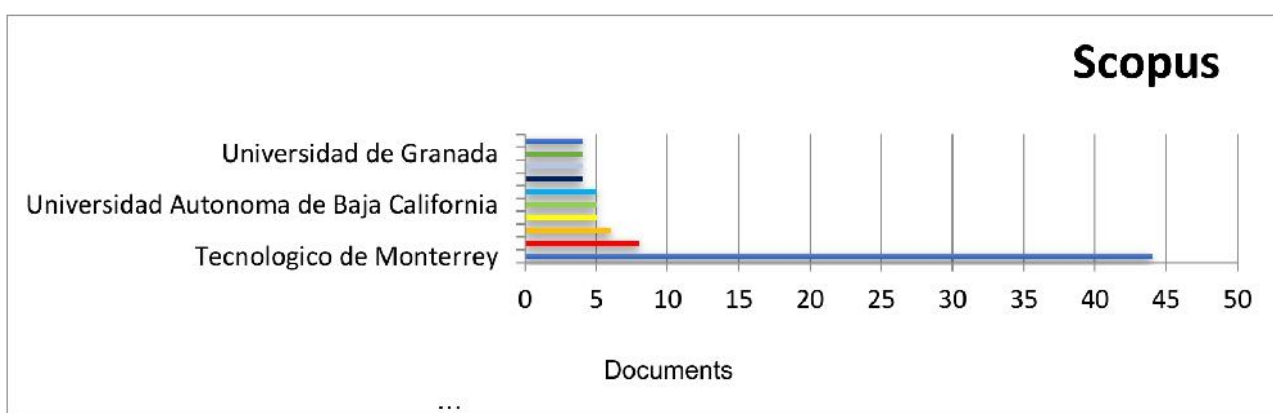


Figura 8. Publicaciones por autor en entrepreneurship en México



En la investigación de instituciones y entidades, el Tecnológico de Monterrey es la institución que registra en SCOPUS mayor número de publicaciones en el campo del emprendimiento, con un total de 44. Le sigue el Instituto Tecnológico Autónomo de México con 8 publicaciones y el Instituto Politécnico Nacional con 6 artículos. La Universidad Nacional Autónoma de México figura en sexto lugar con 5 artículos publicados, al igual que la Universidad de Castilla-La Mancha y la Universidad Autónoma de Baja California con 5 artículos publicados cada una. Cabe resaltar que, del total de publicaciones, el 61% corresponden a artículos, el 14% son capítulos de libros y el otro 14% de publicaciones de conferencias.

Figura 9. Publicaciones según entidad de origen en México



A continuación, se presenta en la siguiente tabla, el análisis de los trabajos desarrollados en México, según SCOPUS, en los últimos 10 años primero, y un breve análisis de los últimos tres años, considerando desde el 2015 y hasta 2018 sobre el fenómeno emprendedor y de emprendimiento.

Autores/año/Título	Recurso	Líneas de Investigación	Resultados	Líneas de Investigación futuras	Citas
Hector Montiel Campos, Francesc Solé Parellada (2009). Technology strategy and new technology-based firms.	Journal of Technology Management and Innovation	-Ventaja competitiva -Nuevas tecnologías -Estrategia tecnológica	El estudio de la ventaja competitiva en empresas exitosas tiene como factor clave una correcta estrategia tecnológica para mejorar sus procesos y procedimientos.	Se plantea que a futuro se tome el estudio exploratorio para comprender el proceso de la estrategia tecnológica en nuevas empresas, así como su relación en indicadores de éxito, tales como la rentabilidad.	61
Hector Montiel Campos, Francesc Solé Parellada (2012). Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship Research: revisiting the invisible college.	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	-Foro -Investigación -Colegio hipotético	Estudios mediante el método científico, la utilización de técnicas bibliométricas y análisis de conglomerados para demostrar la investigación empresarial. Dichos resultados arrojan que la investigación se caracteriza por temas variados que pueden no estar relacionados.	Iniciar una investigación con los temas que más se repiten (frecuencia) en los resultados para encontrar la relación que pudieran tener con el caso de la investigación empresarial fortaleciendo de esa manera la aplicación del método científico.	58
Hector Montiel Campos, Francesc Solé Parellada (2012). The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study.	BAR - <u>Brazilian Administration Review</u>	-Orientación emprendedora. - Lógica dominante. - Nuevas empresas.	La utilización de la orientación empresarial como un cuerpo acumulativo de conocimiento, sin embargo, es un estudio incompleto sobre todo para nuevas empresas. Lógica dominante (DL) media la relación Orientación empresarial (EO) -rendimiento, y la asunción de riesgos, la agresividad y la capacidad de innovación tuvieron las mayores correlaciones con la conceptualización interna y externa de DL.	A futuro se propone el estudio que analice cuidadosamente cada uno de los aspectos a considerar dentro de la lógica dominante (DL) para fortalecer la influencia de la orientación empresarial (EO) para complementar el estudio también en nuevas empresas.	82
Hector Montiel Campos (2014). Towards a Theory for Strategic Posture in New Technology Based Firms.	Journal of Technology Management and Innovation	-Construcción de teorías. -Nuevas empresas basadas en tecnología. -Postura estratégica.	Utilizando el enfoque metodológico de Dubin en donde se desarrolla una teoría para comprender la relación estratégica de una empresa con la tecnología de su entorno competitivo. Nueva orientación empresarial de forma dinámica para mejorar el desempeño de la empresa.	La relación de la tecnología de empresas competitivas tendrá por objeto determinar la confiabilidad de incluirla en los procesos de la empresa, logrando de esa manera aprovechar al máximo la capacidad instalada creando una eficiente orientación empresarial.	46

Autores/año/Título	Recurso	Líneas de Investigación	Resultados	Líneas de Investigación futuras	Citas
José Manuel Saiz Alvarez (2016). Informational Competencies Entrepreneurship and Integral Values in Higher Education	Innovation and Shifting Perspectives in Management Education	-Universidades -educación en línea -competencias informativas en emprendimiento	Estudiar el impacto de las competencias informativas tanto en educación como en emprendimiento. Enfatizar la importancia de adquirir valores integrales por parte de los estudiantes para su aplicación en procesos educativos basados en la inteligencia emocional.	A futuro se propone realizar el estudio en una muestra de la población universitaria que estudie de manera presencial, en relación con la educación en línea para medir la diferencia en la capacidad de los estudiantes y futuros emprendedores.	60
José Manuel Saiz Alvarez (2017). Solidarity Entrepreneurship in Knowledge Economies: Keys for a New Paradigm for Developing Countries	Business Education and Ethics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications	-Espíritu empresarial solidario -Pobreza -Educación en emprendimiento	Presentar nuevos conceptos y clasificaciones para analizar el paradigma que el espíritu empresarial solidario conlleva en la lucha contra la pobreza. Se propone el énfasis en puntos fundamentales como: el desarrollo de emprendedores solidarios, fortalecimiento de la educación en emprendimiento e impulsar la asociación de riesgo.	Realizar un informe redactando las conclusiones de cada uno de los puntos a tratar para conocer de esa manera en cifras reales, si con el paradigma del espíritu empresarial solidario efectivamente, se pueden reducir los niveles de pobreza.	59
José Manuel Saiz Alvarez (2017). Leadership in Social Entrepreneurship: Is It Ability or Skill?	Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications	- Emprendedor social -Liderazgo -Impacto social	El estudio del liderazgo en los emprendedores como un proceso evolutivo, ¿realmente lo es? Así como una demostrar si puede considerarse una habilidad técnica o aprendida. Demostrar el ciclo de vida del liderazgo estratégico emprendedor como fuente de impacto social.	Demostrar fehacientemente mediante estudio de campo que tipo de liderazgo es el que predomina en los emprendedores, así como su relación con los resultados de la organización, de esta manera, se podrá apreciar con una mejor perspectiva el ciclo de vida de su tipo de liderazgo, así como sus contribuciones al logro de resultados.	65

Autores/año/Título	Recurso	Líneas de Investigación	Resultados	Líneas de Investigación futuras	Citas
José Ernesto Amoros (2015). Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises	Journal of Small Business Management	- Internacionalización -Empresas de América Latina -Redes empresariales	El estudio ahonda sobre el alcance geográfico de la internacionalización de pequeñas empresas, así como sus implicaciones en teorías empresariales haciendo especial énfasis en las empresas con sede en América Latina.	En un estudio a futuro se podrá demostrar que, mediante el uso de redes, las empresas pequeñas tienen mayor capacidad de adaptarse a un ambiente competitivo internacional mediante indicadores de rentabilidad.	72
José Ernesto Amoros (2016). Entrepreneurship and socioeconomic indicators in Latin America 2016	Latin American Research Review	- Actividad emprendedora - PIB -Crecimiento económico - Emprendimiento por necesidad.	Analizar la relación existente entre la actividad emprendedora con variables como el PIB, crecimiento económico, desempleo, informalidad, corrupción y regulación laboral. Así como la relación de la inflación, transparencia e informalidad con altas tasas de iniciativa empresarial basada en la necesidad.	Demstrar que la relación de la actividad emprendedora con variantes macroeconómicas es un factor a considerar para la creación de iniciativa empresarial, la cual puede nacer por naturaleza o por necesidad dependiendo la situación actual del país.	50
José Ernesto Amoros (2016). International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile	Journal of Business Research	- Internacionalización -Sector industrial -Tamaño de las empresas -Competitividad	La internacionalización de pequeñas y medianas empresas es un desafío para países en desarrollo con economías abiertas como lo es Chile. Este trabajo desarrolla un modelo que integra variables relacionadas a las características de la empresa, sector industrial, la competitividad y el tamaño de la empresa.	Se propone realizar el estudio para medir la eficiencia del modelo basado en la perspectiva de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, así como su relación con la generación de empleos y mejoramiento en sus procedimientos y procesos.	97
Virginia Barba Sánchez, Ericka Molina Ramírez (2015). Entrepreneurship as a Survival-Seeking Strategy for Indigenous Communities: The Case of Indigenous Ecotourism SMEs in Mexico	Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications	-Empresas de ecoturismo -Comunidad indígena -Cultura y costumbres	Estudio de caso múltiple donde se ofrece una alternativa a la emigración y marginación de las comunidades indígenas de América Latina por la creación de empresas de ecoturismo en sus territorios de origen al fomentar actividades económicas rentables y ambientales, aliviando así el problema de marginación socioeconómica.	Media el alcance de la investigación contrastando a través de una muestra de la población de una comunidad indígena los prejuicios que empresas de ecoturismo provocan. Se propone también conocer la influencia de la creación de PYMES	126

Autores/año/Título	Recurso	Líneas de Investigación	Resultados	Líneas de Investigación futuras	Citas
				indígenas en donde se valore principalmente el respeto hacia la cultura y costumbres de cada comunidad.	
Farzad H. Alvi (2017). Mexico City street vendors and the stickiness of institutional contexts: Implications for strategy in emerging markets	Critical Perspectives on International Business	-Economía informal. -Contexto institucional. -Estrategias de mercados emergentes. -Negocios internacionales.	Investigar contextos a nivel macro para interpretar la racionalidad económica de mercados emergentes. Las motivaciones de los vendedores ambulantes para permanecer en el sector informal, oponiéndose a la transición hacia el sector formal, factor denominado como "rigidez".	Demostrar la seguridad que el sector formal trae a vendedores ambulantes que conforman el sector informal, así como su posible riqueza en mercados emergentes ayudados por un contexto institucional transparente que brinde las facilidades para una correcta transición.	62
Farzad H. Alvi (2017). Strategic Entrepreneurial Agency in Emerging Markets	Journal of Entrepreneurship	-Agencia empresarial estratégica -Mercados emergentes -Contexto institucional	Se presenta el concepto de agencia empresarial estratégica (EAE) para describir la naturaleza improvisada de la estrategia de los gerentes en mercados emergentes. De la misma manera la psicología del emprendedor con el emprendimiento internacional en la práctica.	Demostrar que la psicología del emprendedor juega un papel fundamental para la inclusión en mercados emergentes ayudado con agencias empresariales estratégicas reforzando así los conocimientos que la literatura plantea.	162
Farzad H. Alvi (2017). The Political Embeddedness of Entrepreneurship in Extreme Contexts: The Case of the West Bank	Journal of Business Ethics	- Zonas de conflicto - Contextos extremos - Estado político de Palestina	Demuestra que es una necesidad la investigación empresarial en contextos extremos para conceptualizar las idiosincrasias de la dinámica geopolítica donde operan los empresarios. Así como las implicaciones éticas de un correcto desarrollo en el proceso empresarial.	En un trabajo a futuro se pueden delimitar las principales preocupaciones en áreas geopolíticas que se califican como extremas, la inestabilidad de las instituciones y como fortalecer la confianza en las mismas, fomenta un nuevo espíritu emprendedor.	N/A
Cesar Cardenas (2009). Social design in multidisciplinary engineering design courses.	Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE	-Ingeniería -Capital humano -Aprendizaje basado en diseño social -Inteligencia social	Como resultado se obtiene el paradigma del capital humano y social en la educación de ingeniería para afrontar los desafíos globales actuales. Se propuso el enfoque de Diseño de Inteligencia Social	Demostrar como el aprendizaje basado en el diseño social (SDBL) ayuda a fomentar actividades como el aprendizaje orientado a proyectos, servicios, investigación, iniciativa	

Autores/año/Título	Recurso	Líneas de Investigación	Resultados	Líneas de Investigación futuras	Citas
			(SID) así como el aprendizaje basado en el diseño social el cual fomenta el aprendizaje en distintos aspectos.	empresarial y colaborativo.	16
Cesar Cardenas (2010). A multidisciplinary course based on social intelligence design and collaborative learning	AI and Society	-Diseño de inteligencia emocional (SID) -Aprendizaje -Innovación	Se presenta la experiencia de aplicar el paradigma de Diseño Inteligencia Emocional (SID) en un curso multidisciplinario planificado con Aprendizaje Colaborativo (CL) Se descubrieron 3 niveles de SID: producto social/ artefacto, proceso social del estudiante y proceso social del profesor.	Realizar un marco para la educación basada en SID y CL para apoyar las experiencias obtenidas, así como hacer una comparación de los resultados obtenidos, así como la implementación de nuevas experiencias.	29
Cesar Cardenas (2011). A social-based meta-multidisciplinary framework to motivate the creation of a new generation of electronics 2.0 systems	Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE	-Sistemas electrónicos 2.0 -Creación de negocios -Desarrollo de negocios	En combinación con el uso del sistema electrónico 2.0, estudiantes graduados de la empresa, así como una la experiencia propia se obtiene un beneficio mutuo al ganar-ganar logrando el objetivo principal que es crear una generación de productos electrónicos que agregue capital social a la sociedad.	Medir el nivel que el sistema electrónico 2.0 tiene en los estudiantes mediante el fomento de un espíritu empresarial mayor, con lo que se demostraría la viabilidad del uso del tipo de tecnología utilizada.	26
Virginia Fernández Pérez (2014) Business social networks and academics' entrepreneurial Intentions	Industrial Management and Data Systems	-Red social -Intención empresarial -Actitud emprendedora	Como resultado se analiza el papel de las redes sociales y sus efectos en las intenciones empresariales académicas. El cómo los negocios y las redes sociales personales influyen en las intenciones de los académicos de iniciar una empresa comercial.	Realizar un estudio en donde se vea reflejado si hay un incremento de espíritu empresarial en los académicos que están más relacionados con redes sociales.	135

Fuente: Elaborado por los autores

Entrepreneurship en México

Se realizó un breve análisis de los trabajos desarrollados en México de los últimos tres años, desde el 2015 hasta 2018, sobre el fenómeno emprendedor y el emprendimiento en general, donde se puede observar el desarrollo y evolución que los investigadores le han dado a esta línea de investigación.

En el 2015, la tendencia principal que se estudió en México, fue la del espíritu empresarial solidario entre empresas públicas y privadas como estrategia para el fortalecimiento de técnicas usadas por nuevos emprendedores (Saiz Alvarez, 2015) ayudando de esta manera como lo menciona (Felzensztein, Ciravegna, Robson, & Amorós, 2015) para la internacionalización de micro y pequeñas empresas beneficiando no solamente al emprendedor en cuestión, sino a la economía nacional mejorando su imagen

ante todo el mundo. Para llevar a cabo este proceso se marcan pautas entre las cuales se encuentran la elección correcta de un negocio, la manera adecuada de organizarlo, financiarlo y desarrollarlo para hacerlo crecer en todas sus dimensiones (Rajagopal, 2015) teniendo un procedimiento marcado por pasos a seguir y que derivan en el logro de los objetivos organizacionales.

Para fortalecer el emprendimiento en México se deben romper con diversos paradigmas, los cuales pueden encontrarse en la percepción diferente de la intención emprendedora por cada género y sus influencias sociales (Alonso Galicia, Patricia Esther; Fernández Pérez, Virginia; Rodríguez Aríza, Lázaro; Fuentes Fuentes, María del Mar, 2015).

Cerrando con la nueva tendencia de la creación de empresas de ecoturismo para frenar la migración usando como estrategia el espíritu empresarial para la supervivencia de comunidades indígenas. (Barba-Sánchez, Virginia; Molina-Ramírez, Ericka, 2015) Con lo que se busca que el emprendedurismo en México adquiera un camino marcado por pautas probadas teórica y prácticamente.

Para el 2016, los resultados que se observaron fueron marcadamente novedosos en cuestión a la creación de nuevas empresas y el giro que las mismas deben adoptar según (Montiel, Hector; Palma, Yarissa Marcela , 2016) las organizaciones deben basarse en tecnología para aumentar la innovación y la competitividad, de esa manera se tiene una ventaja en comparación de organizaciones anteriores que basan sus procesos de manera artesanal sin un proceso técnico previamente elaborado. Para que este proceso se lleve a cabo más fluidamente (Muñiz Avila, Edgar; Huezo, Delia Lizette; Saiz, José Manuel , 2016) proponen que las universidades sean un medio de inducción hacia actividades empresariales fortaleciendo el vínculo que existe entre escuelas de educación superior con las empresas donde los alumnos se convertirán en futuros tomadores de decisiones preparados adecuadamente en los diferentes centros de trabajo donde se encuentren. Esto ayudará en la tendencia a la que hacen mención (Borraz, Fernando; Veiga, Leonardo; Amorós, José Ernesto, 2016) “la actividad emprendedora debe servir para mejorar las variables macroeconómicas del país, así como el crecimiento a través del emprendimiento basado en oportunidades”. Usando los recursos y herramientas que el emprendedor adquiere a lo largo de su vida laboral.

Para el 2017 y 2018, las necesidades psicológicas son fundamentales, según lo marca (Montiel, 2017) diciendo: “la pasión y la alerta empresarial son imprescindibles cuando se quiere desarrollar adecuadamente una empresa”. De igual forma se encuentra que el liderazgo y el emprendimiento social son actitudes que un emprendedor debe poseer al momento de la creación de nuevos negocios según (Diez, Jorge Colvin; Saiz, José Manuel , 2017). Pero no es todo, sino que también las competencias emocionales y antecedentes cognitivos para convertirse en empresarios forman parte del cuerpo del emprendedor y futuro empresario esto según (Montes Merino, Ana; Rodríguez Aríza, Lázaro; Galicia, Patricia Esther Alonso; Fernández Pérez, Virginia, 2017). Marcado por pautas previamente escritas en fundamentos literarios que sirvan como estrategia para la planificación y correcto funcionamiento del negocio ya puesto en marcha (Mendoza, Jorge Alberto; Alvi, Farzad H., 2017).

Conclusiones

En los últimos años existe un incremento en el desarrollo de líneas de estudio de este campo en México, lo que permite al investigador mexicano un panorama sobre el estado actual y las oportunidades para contribuir a la evolución del Entrepreneurship en México y el mundo, se encontraron un total de 22,270 documentos, donde el incremento del número de publicaciones realizadas acerca del entrepreneurship van desde 1,112 en 2007 a 2,482 en 2014 y 2,493 en 2018.

En el mundo el autor más destacado con 108 publicaciones es David Bruce Audretsch, economista estadounidense, profesor distinguido en la Escuela de Asuntos Públicos y Ambientales (SPEA) en la

Universidad de Indiana y director de la Oficina Internacional SPEA, Presidente de Desarrollo Económico de Ameritech y director del Instituto de Estrategias de Desarrollo (IDS) de SPEA. Es cofundador y coeditor de *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, y también trabaja como consultor para las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la OCDE, la Comisión de la UE y el Departamento de Estado de los EE. UU. Fue director del Grupo de Emprendimiento, Crecimiento y Políticas Públicas del Instituto de Economía Max Planck en Alemania desde 2003 a 2009.

El segundo autor es Alain Fayolle. Ph.D. in Management Sciences, Lyon University con 79 publicaciones, Profesor Distinguido de espíritu empresarial y jefe del Centro de investigación empresarial en EM Lyon Business School, en Francia, presidente de iniciativa empresarial de Academy of Management (2015-2018)

La revista con más publicaciones sobre el tema es *International Journal of Entrepreneurship And Small Business* con 524 publicaciones, le sigue en segundo lugar *Small Business Economics* registro 489, en tercer lugar, *Journal of Business Venturing*, con 393 publicaciones. En cuarto lugar, está *ASEE Annual Conference And Exposition Conference Proceedings*, con 352 publicaciones, en el quinto lugar *Entrepreneurship And Regional Development* con 325 publicaciones.

En relación con los países que más publicaciones sobre emprendimiento se encontró que Estados Unidos es el país que más publicaciones realiza, con un total de 1,611 publicaciones, seguido del Reino Unido con un total de 3,237. En estos mismos resultados se observó que México ocupa el número 16 de la lista con 118 publicaciones, por detrás de Emiratos Árabes Unidos que cuenta con 120 publicaciones.

Los resultados en relación con las Universidades, se encontró que Indiana University registro 312 artículos; Erasmus University 201 artículos; George Mason University, se encontraron 200 artículos; Jonkoping International Business School, 168 artículos y Copenhagen Business School, con 158 artículos y entre las 160 primeras, sólo figura una universidad mexicana, El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey que ocupa el lugar número 151 con 48 publicaciones.

En este trabajo, se logra realizar una base teórica que permita identificar el campo de investigación, para determinar el verdadero interés que existe por la actividad emprendedora, para lo cual se realizó un análisis bibliométrico en el cual se tomó como fuente la base de datos Scopus con fecha 4 de noviembre de 2018, indicando en la ecuación de búsqueda la palabra “entrepreneurship”, con la extracción de una serie de datos desde 1968 hasta la fecha de consulta, sobre autores, asociaciones y países con más publicaciones sobre el tema.

Finalmente se considera que en los últimos años; la innovación, el medio ambiente en el que se desenvuelve el emprendedor, así como la actitud que esté posee, las herramientas que están a su alcance y la pasión que se le brinda a una idea empresarial ayudado de capacidades emocionales y psicológicas han marcado las tendencias de los investigadores en México.

Referencias

- Alonso Galicia, Patricia Esther; Fernández Pérez, Virginia; Rodríguez Aríza, Lázaro; Fuentes Fuentes, María del Mar. (2015). Entrepreneurial cognitions in academia: Exploring gender differences. *Journal of Managerial Psychology*, 630-644.
- Audretsch, D. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 63-98.
- Baptiste Say, J. (1889). *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption*. Philadelphia: New American Edition.

- Barba-Sánchez, Virginia; Molina-Ramírez, Ericka. (2015). Entrepreneurship as a survival-seeking strategy for indigenous communities: The case of indigenous ecotourism SMEs in Mexico. *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 629-651.
- Baumol, W. (1993). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Borraz, Fernando; Veiga, Leonardo; Amorós, José Ernesto. (2016). Entrepreneurship and socioeconomic indicators in Latin America. *Latin American Research Review*, 186-201.
- Bosma, N. (2013). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 143-248.
- Busenitz, L., West III, G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 285-308.
- Camps, D. (2008). Limitaciones de los indicadores bibliométricos en la evaluación de la actividad científica biomédica. *Colombia Médica*, 74-79.
- Cantillon, R. (1755). *Essai Sur la Nature Du Commerce en Général*. Paris.
- Collins, O., & D.G., M. (1970). *The Organization Makers: A Behavioral Study of independent Entrepreneurs*. New York: Appleton-century-crofts: Meredith Corp.
- Diccionario, d. l. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>.
- Diez, Jorge Colvin; Saiz, José Manuel . (2017). Leadership in social entrepreneurship: Is it ability or skill? *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 768-789.
- Drucker, P. F. (1964). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P. J., & Amorós, J. E. (2015). Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 145-160.
- Galindo, M. Á., & Méndez Picazo, M. T. (2011). «La actividad emprendedora y competitividad: factores que inciden sobre los emprendedores. *Papeles de Europa*, 61-75.
- Gartner, W. B., Davidsson, P., & Zahra, S. A. (2006). Are you Talking to Me? The Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship. *SAGE Journals*.
- Herrera Guerra, C. E., & Montoya Restrepo, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *PUNTO DE VISTA*, 7-30.
- Katz, J. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. *Journal of Business Venturing*, 283-300.
- Knight, F. (1971). *Risk, Uncertainty and Profit*. En *Essays in the History of Economics*: University of Chicago Press, Chicago (First edition 1921).
- Luor, T., Lu, H.-P., Yu, H., & Chang, K. (2014). Trends in and contributions to entrepreneurship research: a broad review of literature from 1996 to June 2012. *Scientometrics*, 353-369.
- McClelland, D. (1976). *The Achieving Society*. New York, USA: Halsted Press.
- Mendoza, Jorge Alberto; Alvi, Farzad H. (2017). Mexico City street vendors and the stickiness of institutional contexts: Implications for strategy in emerging markets. *Critical Perspectives on International Business*, 119-135.

- Montes Merino, Ana; Rodríguez Aríza, Lázaro; Galicia, Patricia Esther Alonso; Fernández Pérez, Virginia. (2017). Emotional competencies and cognitive antecedents in shaping student's entrepreneurial intention: the moderating role of entrepreneurship education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-25.
- Montiel, H. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 353-374.
- Montiel, Hector; Palma, Yariisa Marcela . (2016). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 353-374.
- Muñiz Avila, Edgar; Huezo, Delia Lizette; Saiz, José Manuel . (2016). Informational competencies entrepreneurship and integral values in higher education. *Innovation and Shifting Perspectives in Management Education*, 79-100.
- Noël, M., Déry, R., Béchar, J.-P., & Grégoire, D. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004 . *SAGE Journals*.
- OCDE. (2001). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. París: OCDE.
- OCDE. (2001). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. París: OCDE.
- OCDE. (2012). *Panorama del emprendimiento 2012*. París: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Centro de la OCDE en México.
- Raffino, M. E. (24 de Febrero de 2019). Concepto. de. Obtenido de <https://concepto.de/emprendimiento>
- Rajagopal, R. (2015). The Butterfly Effect in Competitive Markets: Driving Small Changes for Large Differences. En R. Rajagopal, *The Butterfly Effect in Competitive Markets: Driving Small Changes for Large Differences* (págs. 1-295). London: Palgrave Macmillan.
- Ramos, C. G., Martínez Campillo, A., & Fernandez Gago , R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-48.
- Rodríguez Ramírez, A. (Julio de 2009). Nuevas Perspectivas para entender el Emprendimiento Empresarial. *Pensamiento y Gestión* (26), 94-119.
- Rueda-Clausen, C. F., Villa-Roel, C., & Rueda-Clausen, C. E. (2005). Indicadores bibliométricos: origen, aplicación, contradicción y nuevas propuestas. *MedUNAB*, 29-36.
- Saiz Alvarez, J. M. (2015). Solidarity entrepreneurship in knowledge economies: Keys for a new paradigm for developing Countries. *Handbook of Research on Entrepreneurship in the Contemporary Knowledge-Based Global Economy*, 163-188.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2017). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *SAGE Journals*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management*, 217-226.
- Shumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Alemania: Cambridge Mass.

- Soriano, D. R., & Montoro-Sanchez, M. A. (2011). Introduction: The Challenges of Defining and Studying Contemporary Entrepreneurship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 297-301.
- Stevenson, H. (1988). *Perspective on Entrepreneurship*.
- Teixeira, A. A. (2011). Mapping the (in)visible college(s) in the field of entrepreneurship. *Scientometrics*.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D., & Karlsson, C. (2017). The Future of Entrepreneurship Research. *SAGE Journals*.

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL: ENCUENTROS Y DESENCUENTROS

Diana del Consuelo Caldera González / calderadi@gmail.com
Dulce Marisol Arteaga Godoy / dulcemarisol_28@hotmail.com
Miguel Agustín Ortega Carrillo / ; mortega@delasalle.edu.mx



Resumen

En este estudio, tiene como objetivo realizar una aproximación teórica para comprender las nociones de emprendimiento e innovación social y cómo ambos conceptos convergen en la búsqueda de la creación de valor para la sociedad en varias esferas: social, económica, cultural y medioambiental. La metodología empleada fue de corte interpretativo, tiene un alcance descriptivo y su diseño es documental. Se realiza una revisión de las aproximaciones teóricas acerca del emprendimiento y la innovación social a través de las cuales se identifican las similitudes y las diferencias de los términos a estudiar. El enfoque de la investigación es no experimental y la técnica utilizada es el análisis de contenido. Los principales hallazgos muestran que el emprendimiento y la innovación social estrechan el mismo objetivo, la generación de valor social sostenible, sin embargo, cada término se asocia a diferentes aspectos, el emprendimiento social se caracteriza por adaptar estrategias empresariales, por otra parte, la innovación del tipo social va en función de hacer cambios desde una nueva forma de pensar y de actuar, en romper paradigmas existentes y plantea solucionar problemas sociales en general; no obstante e indiscutiblemente, ambos términos se encuentran conectados.

Palabras clave: Emprendimiento social, innovación social, valor social

Abstract

In this study, a theoretical approach is presented to understand entrepreneurship and social innovation notions and how both concepts converge in the search for the creation of value for society in various spheres: social, economic, cultural and environmental. The methodology used is interpretive, has a descriptive scope and its design is documentary. It's made with a review of the theoretical approaches to entrepreneurship and social innovation to identify the similarities and differences of the terms to be studied. The research approach is a non-experimental approach and the technique used is content analysis. The main findings show that entrepreneurship and social innovation pursue the same objective, the generation of sustainable social value, however, each term is associated with different aspects, social entrepreneurship is characterized by adapting business strategies, while social innovation goes in terms of making changes from the new way of thinking and acting, in breaking existing paradigms and proposing to solve social problems in general; nevertheless and unquestionably, both terms are connected.

Keywords: Social entrepreneurship, social innovation, social value.

Introducción

Hoy en día nos encontramos frente a un entorno que está evolucionando los métodos productivos, su gobernanza, la cultura de diferentes entidades tales como los ramos industriales, el gobierno, la sociedad entre otros entes económicos. Gracias a las mejoras tecnológicas se ha impulsado el crecimiento económico, sin embargo, también persisten —e incluso resaltan— graves problemas relacionados con aspectos sociales y medioambientales; problemas para los cuales sus técnicas habituales en que los mercados, los estados y la sociedad civil se han manifestado hasta ahora, no se han mostrado suficientes en la práctica, por lo cual se deben centrar esfuerzos en proyectos de retorno social, y en nuevos paradigmas con enfoque en el bienestar social como el emprendimiento y la innovación social.

En México y en otros países emergentes, la economía se caracteriza por su constante inestabilidad. Apenas en el pasado más reciente, el país empezó a ser escenario modelo para la aplicación de programas de ajuste y estabilización económica promovidos por diversos organismos públicos, dichos programas han perseguido equilibrar y reactivar la economía; sin embargo, ante el retraso de sus efectos deseados en varios ámbitos se ha enfatizado por parte de los críticos que los signos de atraso económico y social son causados por estas políticas públicas (Ortiz, 1996, citado por Arteaga, Jiménez y Bravo, 2018).

Ante este panorama, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) ha centrado esfuerzos para erradicar las problemáticas mundiales que aquejan y vulneran a las sociedades a través de los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales buscan reconocer iniciativas y estrategias que favorezcan el crecimiento económico y resuelvan necesidades sociales, desde educación, salud, protección social, oportunidades de empleo; hasta el cambio climático y la protección del medio ambiente (PNUD, 2019).

De modo similar, el Banco Mundial (2019), hace referencia al desarrollo social en la necesidad de poner en primer lugar a las personas en los procesos de desarrollo, en promover la inclusión social mediante la creación de sociedades cohesivas y resilientes, por tal motivo se deben articular las iniciativas de gobierno, comunidades, sociedad civil, sector privado y los grupos marginados.

En años recientes, el emprendimiento y el tipo de innovación social han adquirido relevancia, toda vez que como lo menciona Johnson (2000), “el emprendimiento social está emergiendo como un enfoque innovador para hacer frente a las complejas necesidades sociales” (p.16), es decir que, ante el cúmulo de demandas sociales y medioambientales, se tienen paradigmas a favor de la adopción de estrategias empresariales con la intención de coadyuvar al bienestar social.

En este sentido, comprender la génesis y operación de los emprendimientos sociales se vuelve una necesidad, en el sentido de que se trata de crear empresas que tratan de generar un bienestar social, ambiental o económico, no sólo para un auto beneficio, sino también considerando a la comunidad y el entorno, proponiendo soluciones a temas como pobreza, justicia social, inequidad, educación, salud, etc., temas prioritarios en las agendas públicas. Lo mismo respecto la innovación social, la cual se aprecia como una técnica para la solución de contrariedades sociales a partir de la sociedad misma, es decir nueva forma de pensar y actuar, en diseñar soluciones creativas a problemas sociales que sean sostenibles (Guadarrama y Acosta, 2017).

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo realizar una aproximación teórica para comprender las nociones de emprendimiento e innovación social y cómo ambos conceptos convergen en la búsqueda de la creación de valor para la sociedad en varias esferas: social, económica, cultural y medioambiental.

Para ello se emplea la metodología de investigación de corte interpretativo, tiene un alcance des-

criptivo y su diseño es documental. Se realiza una revisión de las aproximaciones teóricas acerca del emprendimiento y la innovación social a través de las cuales se identifican las similitudes y las diferencias del alcance de los términos a estudiar (emprendimiento social e innovación social). El enfoque de la investigación es no experimental y la técnica utilizada es análisis de contenido.

Este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. Primero, se presenta una reflexión teórica la cual permite comprender los términos de emprendimiento e innovación social para encontrar los puntos de encuentro y de desencuentro; posteriormente se discuten los resultados obtenidos de la investigación, identificando dónde hay convergencia de ambos términos y dónde no; en el último apartado, se detallan las conclusiones y se exponen los hallazgos más relevantes del análisis realizado.

Emprendimiento y emprendimiento social

A partir de los años ochenta el término emprendimiento inicio su auge, siendo un área del conocimiento nueva en el contexto global de la investigación científica, donde acontece la creación de empresas (Matiz, 2009). Por consiguiente, las investigaciones en torno al tema de emprendimiento han admitido teorías de otras conductas y las han acoplado para diferentes situaciones de la iniciativa empresarial (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006; Herrera y Montoya, 2013).

Guzmán y Trujillo (2008) mencionan que el emprendimiento ha sido estudiado desde diversas disciplinas como la economía, la psicología, la sociología y la antropología; las últimas tres han enfatizado el área social, sin embargo, el término emprendimiento ha cobrado interés para las escuelas de negocios debido a su relación con la creación de riqueza a través de empresas.

Diversos estudios han intentado identificar qué promueve la creación de empresas y cómo estas se vuelven exitosas. Chell (2007) por ejemplo, afirma que la Teoría del Emprendimiento se asocia con los rasgos de la personalidad empresarial, con el espíritu emprendedor del fundador de negocios y con un conjunto de comportamientos con enfoque en los aspectos cognitivos dentro de un modelo complejo.

Por su parte Prieto (2014) asume que el emprendimiento es la capacidad de diseñar una idea y con base en ella, implementar un proyecto a través de la identificación de oportunidades.

Existen diversos tipos de emprendimientos. Dacin, Dacin y Matear (2010) categorizan el emprendimiento en cuatro tipos: convencional, institucional, cultural y social, refiriéndose a este último como el actor que aplica principios de negocios para resolver problemas sociales. Por su parte Prieto (2014) establece una clasificación de cuatro tipos de emprendimiento también, siendo: intraempresarial, empresarial, cultural y social.

Como es posible apreciar, la palabra emprendimiento puede entenderse en una mezcla de sentidos que concurren del mismo, como el progreso de una aspiración que busca un fin económico, político, social, cultural o medioambiental, asimismo conserva ciertas peculiaridades, esencialmente un grado de incertidumbre y de innovación (Formichella, 2004). Por su parte Messina y Hochsztain (2015) consideran al emprendimiento como el factor más importante para contribuir al desarrollo económico, la generación de puestos de trabajo, la inclusión social, la disminución de la pobreza y el impulso de la innovación.

En síntesis, el emprendimiento se concibe como la unión de oportunidad, creatividad y determinación para construir algo de valor (López del Toro, 2014), hay que entenderlo e interpretarlo desde diversas perspectivas para estudiar su complejidad, construyendo un discurso inter y transdisciplinario que establezca nuevas formas para su consulta, estudio y entendimiento.

En el área social, el emprendimiento es un descubrimiento en auge que nace con la esperanza de descubrir respuestas a los problemas actuales, sobre todo en tiempos de crisis (Guil y Montoya, 2015). La discrepancia entre el emprendimiento económico y el emprendimiento social reside en que éste último procura valor social sostenible (Harding, 2004; Guzmán y Trujillo, 2008).

No existe al momento consenso acerca de la definición del emprendimiento social, sin embargo, en los últimos años el concepto ha adquirido popularidad por las acciones que conlleva en la búsqueda de soluciones a problemas sociales.

A pesar de la diversidad de conceptos, es posible rescatar los atributos que contiene un emprendimiento social, entre ellos la creación de valor social y no sólo valor económico; su contribución a la transformación social; su ímpetu para la resolución de problemas críticos para la sociedad (Praszkier y Nowak, 2011; Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007).

Siguiendo a Caldera, Ortega y Sánchez (2016b):

El emprendedurismo social cuenta con diversas características, entre las que destacan la sostenibilidad, ya sea con fines o sin fines de lucro, la promoción de la participación de las personas, la atención a problemas sociales con diversidad de objetivos, la búsqueda de un beneficio económico y una transformación social. (p. 2244)

Apetrei, Ribeiro, Roig, y Mas (2013), tratan de explicar el emprendimiento social desde un punto de vista cultural, considerando que la cultura guía el comportamiento de las personas y lo que es socialmente aceptado en ciertas sociedades promueve e inhibe la actividad emprendedora y la atención a problemáticas sociales. En otro orden de ideas, Martin y Osberg (2007) buscan diferenciar el emprendimiento social de la provisión de servicios y activismo sociales, donde señala la provisión como un programa para atacar problemas sociales teniendo un impacto restringido, el activismo social se orienta a crear cambios a través de acciones indirectas influenciando a los demás a tomar acción.

Lo que resulta claro es que el emprendimiento social se encamina hacia la creación de valor sostenible en una persona u organización.

Fischel (2013) define el emprendimiento social como el apoyo a la innovación y la competitividad, instrumentos favorecedores de proyectos y empresas generadoras de empleo y de oportunidades de ingreso sostenible.

Desde otro punto de vista, Rodríguez y Prieto (2009) menciona que el emprendimiento ha sido considerado por varios teóricos como una iniciativa innovadora individual, haciendo referencia a Schumpeter quien asocia a la innovación con el emprendimiento.

Emprendedor social

Emprender es una palabra que tiene distintos significados, de acuerdo al entorno en que se le emplee será la relación que se le adjudique (Alcaraz, 2011). En el ambiente de los negocios el emprendedor es un empresario, es aquella persona con figura de propietario de una empresa comercial con fines de lucro; mientras, para el académico, emprender es un término que expresa un perfil, un cúmulo de particularidades que hacen conducir a una persona de una manera determinada y le permiten descubrir ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos (Alcaraz, 2011; Ocampo, 2016).

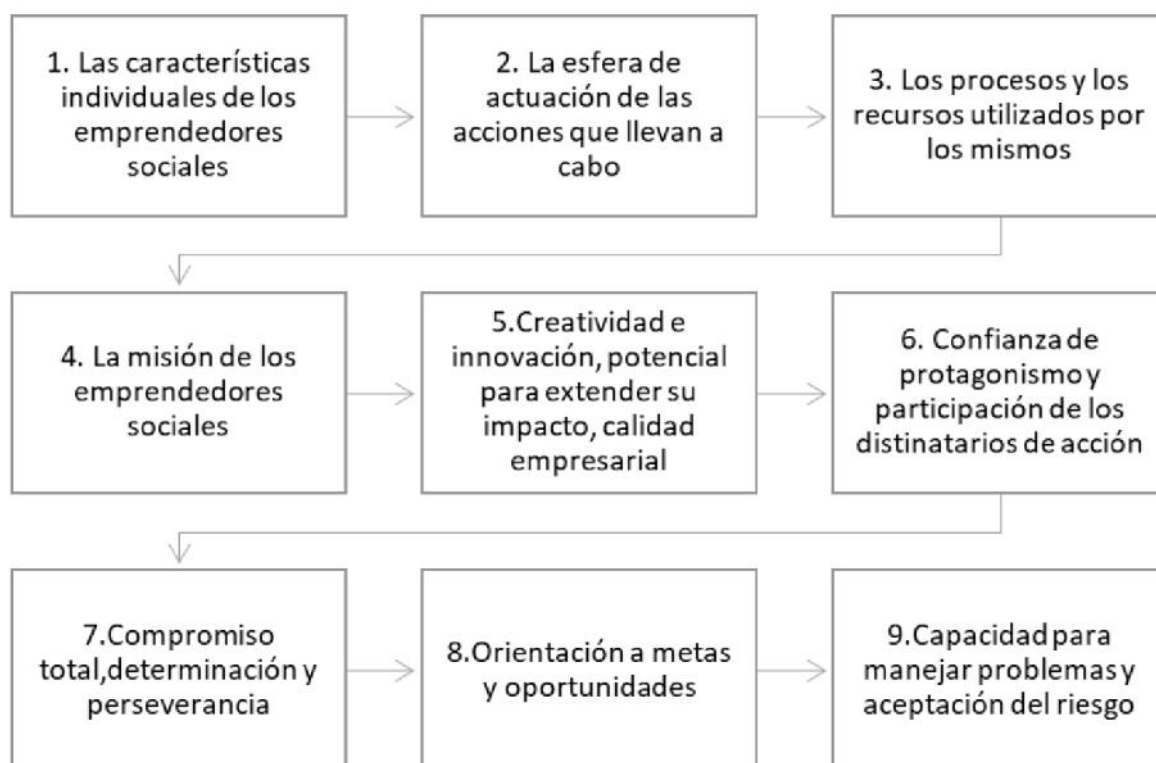
En el ámbito social, el emprendedor es aquél que mediante la movilización de recursos locales produce o cataliza algunas transformaciones o cambios sociales en su propio contexto (Alvord, Brown, y Letts, 2004). Uno de los rasgos del emprendedor social es la aspiración de crear valor en la sociedad en su conjunto (Austin y Wei-Skillern, 2006; Mair y Marti, 2006), es decir que el emprendedor está encaminado a solucionar las dificultades sociales que existen en su entorno, “busca recursos, identifica o crea oportunidades, genera redes e innova” (Caldera, Ortega y Sánchez, 2016a, p. 21), por lo cual se involucra activamente en distintas arenas como la política, económica y social (Ídem).

Según Apetrei et al., (2013), de acuerdo con sus objetivos, se puede definir al emprendedor social como:

Una persona que trata de resolver un problema social con un enfoque innovador a la vez que desarrolla una actividad emprendedora. A diferencia del emprendedor orientado a los negocios, el emprendedor social está, en primer lugar, dirigido a crear un impacto social positivo y, en segundo lugar, a lograr el éxito financiero. (p. 40)

Para Escamilla, Martínez y Plaza (2017), el emprendedor social es un profesional competitivo y líder interesado en desenvolver estrategias en innovación social al que se le deben convidar instrumentos y métodos para razonar el contexto general de cómo perfilar e implantar experiencias sociales que prosperen la calidad de vida de las personas y poseen características propias que los distingue de los demás, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Características y elementos clave del emprendedor social



Fuente: elaboración propia con base en Alcaraz, 2011; Moreira y Urriolagoitia, 2011; Apetrei et al., 2013.

Por lo tanto, a estas personas emprendedoras y sus estructuras sociales corresponde emplear estrategias de mercado para conseguir su propósito social, adoptando modelos de negocio que permita lograr su misión (Escamilla et al., 2017).

Los emprendedores sociales pueden crear dos tipos de organizaciones: organizaciones sin fines de lucro como fundaciones o asociaciones civiles; o empresas de tipo social. Yunus (2010) define a la empresa social como una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo.

Buckland y Murillo (2013) subrayan la importancia de la empresa social como generadora de nuevas ideas que resuelven los problemas sociales. En otros términos, las empresas sociales se han

transformado en sustanciales áreas de la innovación social, al obtener bienes y servicios que poseen una importante mejora en la forma cómo se atienden las súplicas de la sociedad (Alvarado, De Vicente, García, y Agafonow, 2015).

En efecto, los líderes sociales (emprendedores) además de ser visionarios son capaz de emplear innovaciones a terceros generando un valor añadido en lo que compete los ecosistemas de emprendimiento e innovación social lo cual trae como resultado el desarrollo de una economía social.

Innovación e innovación social

De acuerdo con el economista Schumpeter (1967, citado por Olaya, 2008) en su Teoría de desenvolviendo económico, la innovación es entendida como “la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores” (p.67).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1981, en Schultz, 2017) define innovación como:

Todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social (p.13).

Desde otro punto de vista, la Norma Mexicana de Gestión Tecnológica (NMX-001-IMNC-2007) del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., definen innovación como un proceso dirigido a un mercado bajo un enfoque de negocio que detecta oportunidades y capacidades organizacionales para generar productos, procesos y servicios novedosos aceptados por los consumidores (IMNC, 2007).

El Manual de Oslo contempla una innovación como:

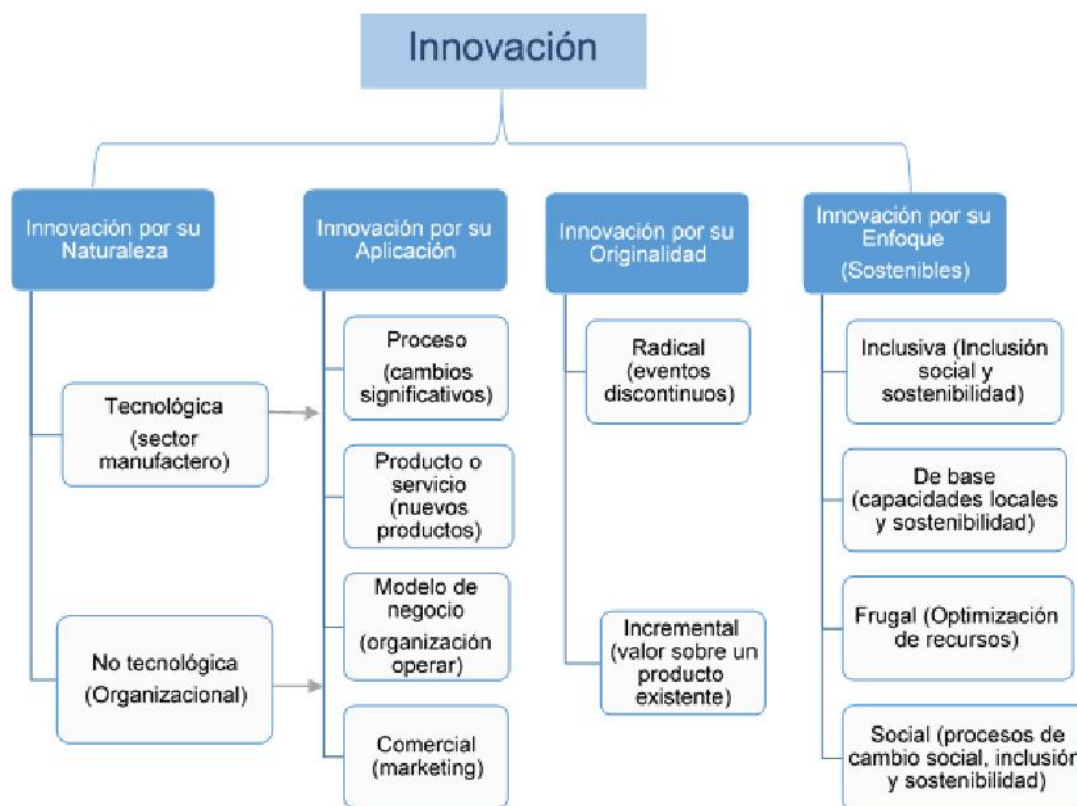
La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien-servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OCDE y Eurostat, 2005a, p.56).

Esta última definición comprende los siguientes ámbitos de innovación y se utiliza para fines de medición: sus primeras acepciones del término “innovación” fue en 1992, solo se refería a la innovación tecnológica y de procesos centrada en el sector manufacturero; para 1997 se amplió el término de innovación al sector de servicios, sin embargo, dejaba de lado importantes procesos de innovación; y en el año 2005 se amplían y redefinen los conceptos enfocándose a las innovaciones no tecnológicas: innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa (OCDE y Eurostat, 2005a).

Como es posible apreciar, existen muchas definiciones del término innovación, así como también existe gran diversidad en la categorización de actividades nuevas y beneficiosas desde el punto de vista económico.

La creatividad humana está encaminando tenazmente en mejorar la actividad económica, desarrollar nuevos procesos, modelos de negocio y ofrecer nuevos productos y servicios (Schultz, 2017). Para comprender la esencia y el campo de estudio de la innovación, en la Figura 2, se muestra un esquema de las áreas de innovación y su clasificación de acuerdo con su aplicación (en el proceso, en el producto, organizacional y comercial), su naturaleza (tecnológica y no tecnológica) su originalidad (intensidad de la innovación desde radical a incremental) y de enfoque (va enfocado a los tipos de innovación sostenible).

Figura 2. Áreas de innovación y su clasificación.



Fuente: elaboración propia a partir de Manual de Oslo, 2005a; Esquembre et al., 2013 y Guadarrama, 2018a.

Cabe resaltar, que las directrices del Manual de Oslo se dirigen a las innovaciones del sector empresarial, dejando fuera al sector público, justo en el cual se tiene menos procesos de innovación no orientados al mercado como es la cultura y sociedad (Echeverría, 2008).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004) acuña el significado de innovación social a manera de respuesta de las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno en los diversos niveles a las complicaciones sociales que no han podido ser solucionados con modelos tradicionales. Este indicador permite contribuir el logro de los ODS.

Cabe señalar que las innovaciones no tecnológicas y sociales existen constantemente en los sistemas sociales y en su mayoría son ignoradas como tema y fenómeno poco reconocido, sin embargo Howaldt (2016) alude a que las innovaciones tecnológicas y sociales deben ser mutuas para generar conocimiento aplicable a nuevas estructuras dinámicas, es decir, se trata de una nueva composición o disposición de prácticas sociales en ciertas áreas de acción social donde esta es transmitida por el sector sin ánimo de lucro, y es socialmente admitida y divulgada en las diferentes situaciones de la humanidad.

En la cuarta edición del Manual de Oslo, se considera la innovación social y es definida por sus objetivos sociales para mejorar el bienestar de las personas y las comunidades (OCDE y Eurostat, 2018b). En el entorno europeo, el tipo de innovación social se valora como un componente clave para alcanzar la unión social, la competitividad y la sostenibilidad de nuestra población (Domanski, Monge, Quitiaquez, y Rocha, 2016). Para Echeverría (2008) la innovación social, hace referencia a los valores sociales,

incidentalmente, la calidad de vida, la calidad medioambiental, el bienestar, la inclusión social, la participación ciudadana, el nivel educativo de una sociedad, la solidaridad y la eficiencia de los servicios públicos.

De acuerdo con Domanski et al. (2016) el término innovación social, no sólo es innovación en las en los ámbitos de exclusión y políticas sociales, no se limita al emprendimiento social y a la empresa social, ya que son aproximaciones cercanas para desarrollar este paradigma de innovación.

La CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg, en el proyecto “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe” desarrollado de 2005 a 2007 encontraron que las innovaciones en el área social frecuentemente se manifiestan situaciones adversas, en ambientes en los que el mercado no ha brindado oportunidades, ni el sector público ha respondido a las penurias de la población; ante este panorama, se plantea una estrategia para promover la innovación en el campo social en articularse gestiones centrales, una concierne a las instituciones de los programas públicos y la otra a los propios gestores que son innovadores. Es decir, incluir e integrar, el Estado, el mercado y la sociedad civil (Rodríguez y Alvarado, 2008).

A este respecto, se apuesta por desarrollar innovaciones sociales no solamente en respuesta a las necesidades no atendidas, sino también a ver en este tipo de desarrollos un mercado potencial para el progreso de sociedades, países y regiones.

Según, Westley y Antandze (2010), la innovación social se concibe como “un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas, los cuales cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad, o bien las creencias del sistema social en el cual esta innovación ocurre” (p.2).

Factores de emprendimiento e innovación social

Diversos autores han tratado de averiguar cuáles son los factores que permiten que las personas logren desarrollar emprendimientos a través de innovaciones que generan valor. Regularmente estos factores se clasifican en endógenos y exógenos y se asocian a la motivación o aspiraciones personales desde la óptica empresarial (Marulanda y Morales, 2016).

En un estudio realizado por Quevedo, Izar y Romo (2010), para identificar los factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores en la constitución de su empresa, encontraron que los factores endógenos se asociaban con cuestiones tales como: pasión, audacia, liderazgo, innovación, creatividad, competitividad, empuje, persuasión, intuición, aventura, eficacia, y capacidad de gestión; mientras que los factores exógenos se relacionaron con habilidades emprendedoras y de negocios, condiciones socioeconómicas, políticas gubernamentales, apoyo financiero y asistencia no financiera.

De forma similar, Cordero et al. (2011), en un estudio realizado en un área urbana de Ecuador, analizaron los factores internos y externos, que suscitan y a la vez delimitan el proceso emprendedor en pequeñas y medianas empresas. Dichos factores son respectivamente: las condiciones del mercado, el marco legal, el financiamiento, el nivel educativo, el comportamiento empresarial y la motivación. Por su parte, Martínez et al. (2013), los clasifica en factores de emprendimiento endógenos (liderazgo) y exógenos (alianzas, redes).

Para unificar los factores que promueven y limitan el emprendimiento social se realiza un esquema de los componentes endógenos y exógenos respecto al punto de vista de los autores ya descritos (véase la Tabla 1).

Tabla 1. Factores endógenos y exógenos de emprendimiento

Factores	Categoría	Característica
Endógenos	Aspectos personales	Educación
		Motivación
		Conductas
		Liderazgo
Exógenos	Condiciones del entorno	Financiamiento
		Entorno legal
		Condiciones del mercado
		Entorno económico
		Educación
		Alianzas estratégicas (redes)

Fuente: elaboración propia a partir de Quevedo et al., 2010; Cordero et al., 2011 y Martínez et al., 2013.

De acuerdo con el psicólogo McClelland (1961, citado por Marulanda y Morales, 2016), la necesidad de logro es lo que ciertamente lleva a un individuo a transformarse en emprendedor y el desarrollo de este rasgo de personalidad está influenciado en el individuo por la crianza y por aspectos culturales y sociales del entorno; McClelland fue más allá, ya que demostró que este rasgo no es necesariamente innato, sino que se puede desarrollar. En esta misma línea Shapero (1985, citado por Herrera y Montoya, 2013) señala que la disposición de establecer una empresa es el beneficio de dos percepciones: conveniencia y factibilidad, sin descartar la variable cultura.

Así bien, es posible apreciar que los factores que determinan la propensión a emprender son diversos, sin embargo, pueden generalizarse en dos tipos: exógenos y endógenos.

Análisis y discusión

A partir de la revisión documental de los términos emprendimiento e innovación social, se lograron identificar los puntos de encuentro y desencuentro de dichos términos; además se lograron identificar dos conceptos adicionales interrelacionados con la explicación global del fenómeno emprendedor: emprendedor social y empresa social.

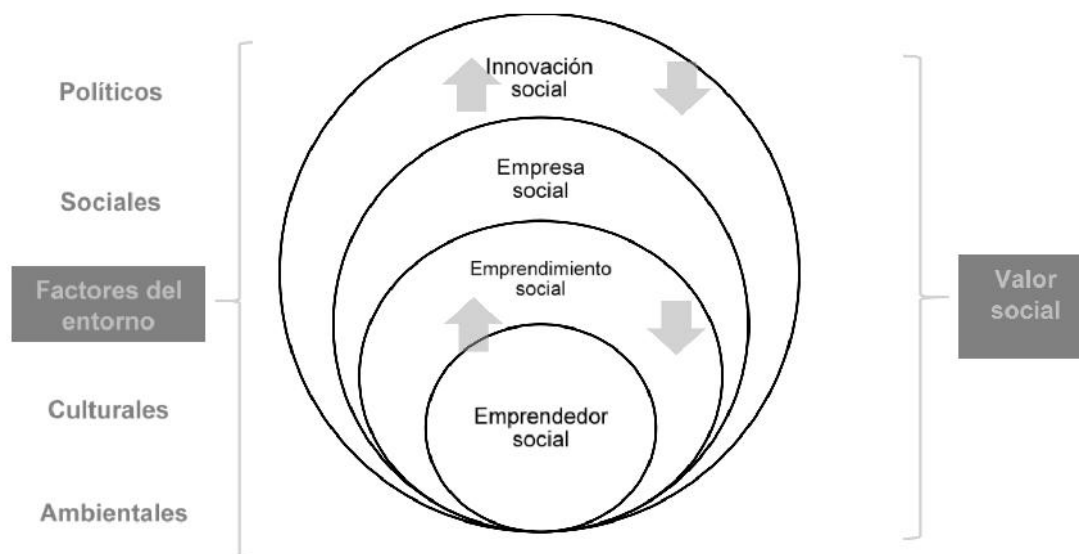
En ocasiones, las expresiones antes citadas tienden a ser utilizadas indistintamente y lo que aquí nos interesa es que forman parte del ecosistema social, en donde cada uno de los términos tiene un papel fundamental para la transformación y cambio social.

Por una parte, el término emprendedor social está ligado al individuo que posee ciertas cualidades personales, es quien tiene una iniciativa con enfoque social y al comenzarla inicia un emprendimiento social, el cual se refiere al proceso u oportunidad de crear valor mediante la oferta de un bien o un servicio; una vez consolidado el emprendimiento inicia la empresa social orientada a organizaciones privadas e incluso organizaciones híbridas, cuyo propósito es la generación de valor social y sus estrategias se centran en aspectos sociales, económicos, ambientales y deben ser autosustentables; finalmente tenemos a la innovación social que es el paso a través del cual se genera alguna novedad que satisface

las necesidades de índole social y medioambiental y tiende a estar asociada a sistemas más complejos tales como: político, económico, legal o cultural.

Es posible apreciar que estos cuatros términos convergen entre sí con alto grado de complejidad; no obstante, cada uno se avoca a distintas búsquedas y orientaciones respecto a la misma propensión y fenómeno social (Gatica, 2011), por tal motivo se expresa la correlación de las variables descritas anteriormente en un ecosistema social.

Figura 3. Ecosistema Social. Fuente: elaboración propia a partir de Westley y Antandze, 2010; y Gatica, 2011.



Como muestra la Figura 3, el ecosistema social es una interacción dinámica desde un panorama empresarial, donde cada agente de cambio (emprendedor social, emprendimiento social, empresa social e innovación social) busca un objetivo común que es generar un valor social en nuestro entorno, es decir, ejercer prácticas sociales en función de necesidades diversas tales como: sociales, económicas, culturales o ambientales; y para el logro de la generación de este valor se requiere la articulación del gobierno, la sociedad, las empresas y las universidades centrando esfuerzos en nuevos proyectos de bienestar social. Sólo considerando la generación de este ecosistema emprendedor será posible erradicar los problemas de la humanidad y cumplir con la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

A este respecto en la Figura 4, muestra el modelo eje de las coordenadas de innovación social como lo cita Morales (2009), el cual permite adentrarnos en un escenario, donde el emprendimiento social es una esfera con orientación de mercado, en el cual se identifican consumidores con nuevas necesidades, por lo que surgen iniciativas económico- sociales (empresas sociales) que aspiran a la autonomía; mientras que la esfera política es en la que predominan los programas de ajuste orientados a un cambio de estructura social; por el otro, los servicios sociales, que buscan la cercanía con la comunidad en tener la empatía de las necesidades y carencias sociales a los que se enfrentan; al interactuar dichas esferas es posible que la innovación social figure desde una perspectiva abierta, vinculada a la transformación social.

Figura 4. Modelo eje de coordenadas para la innovación social. Fuente: Morales, 2009, p.156.

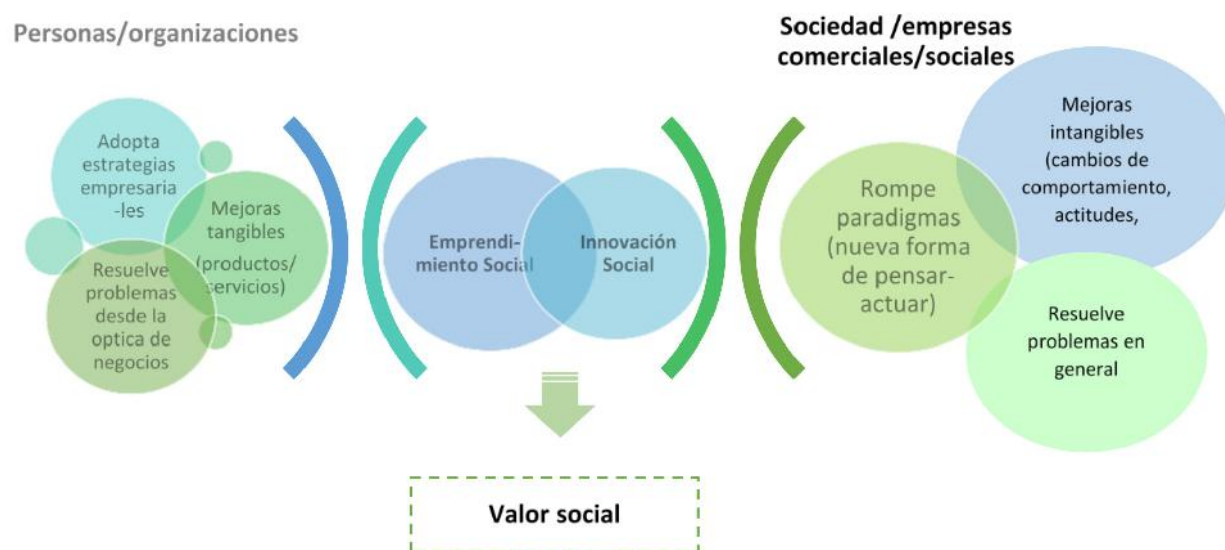


Así, es posible apreciar que la innovación social busca aumentar el nivel de participación (comunidad-gobierno-servicios sociales), así como el incrementar la capacidad política, la asignación de recursos y el refuerzo de las capacidades organizativas como la colaboración entre los agentes de cambio social. De modo similar, el emprendimiento social busca que todos los procesos y dinanismos que consiguen sean aprovechados para mejora la riqueza social por medio de la creación de nuevas empresas y la gestión de las organizaciones existentes de un modo innovador (Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006).

Ambos términos, emprendimiento e innovación desde un enfoque social, buscan un fin común sin embargo cada uno tiene una perspectiva diferente de acuerdo con el campo de actuación. En la revisión de la literatura se puede acotar su significado conforme al grado de novedad. Por ejemplo, Howaldt (2016) puntualiza la innovación social a manera de aquellas actividades y servicios novedosos que están renumerados por el objeto de compensar una necesidad social; para Mair y Martí (2006) el emprendimiento social es una serie de pasos de creación de valor a través de nuevas mezclas de recursos las cuales están destinadas primariamente a indagar y aprovechar las oportunidades para instituir el valor social, incitar el cambio social o satisfacer nuevas penurias sociales.

Bajo estas premisas, se presentan los encuentros y desencuentros de ambos términos.

Figura 5. Encuentros y desencuentros de los términos de emprendimiento e innovación social. Fuente: elaboración propia a partir de Mair y Martí (2006); Mulgan et al. (2007) y Gatica (2011).



Como se ilustra en la Figura 5, los términos emprendimiento e innovación social persiguen el mismo objetivo: la generación de valor social, sin embargo, ambas concepciones muestran aspectos diferentes.

El emprendimiento social reside en apropiar estrategias empresariales con el fin de coadyuvar el valor social, a partir del punto de vista empresarial, es decir, mejoras tangibles (la creación de nuevos productos, servicios y conductas empresariales) con enfoque a personas y organizaciones, su objetivo es el mercado para una transformación social sostenible (Dacin et al., 2010). Por otro lado, la innovación social consta de una nueva forma de pensar y de actuar que rompe paradigmas existentes, trata de plantear soluciones novedosas y sostenibles a problemas sociales; la innovación social se desenvuelve en empresas comerciales y en empresas sociales sus esfuerzos se centran en recursos intangibles (actitudes, percepciones, cambios de comportamiento) (Alvord et al., 2004).

En síntesis, el emprendimiento y el tipo de innovación social son iniciativas de creación de valor social sostenible para el desarrollo económico y social que buscan el fortalecimiento de organizaciones híbridas que combinan las prácticas sociales y comerciales. En este sentido, valor social es concebido como la generación de bienestar y la creación de un cambio positivo en beneficio de las personas y del planeta.

Guadarrama (2018a) hace énfasis a la clasificación de innovación sostenible referente al tema inclusión social alineada con los ODS. La Tabla 2, sintetiza las características principales de nuevos enfoques desde la perspectiva de inclusión y sostenibilidad para el fomento de un desarrollo económico y social.

Tabla 2. Comparativo de las características de diferentes tipos de innovación sostenible

Tipo de innovación	Promotor de la innovación	Sector social atendido	Objetivo	Áreas de oportunidad
Inclusiva	Organizaciones con enfoque social, emprendedores sociales	Grupos desfavorecidos	Proveer bienes y servicios de calidad.	Inclusión social y sostenibilidad
De base	Organizaciones a nivel comunitario	Grupos vulnerables	Valorizar los recursos y conocimientos locales.	Desarrollo de capacidades locales y sostenibilidad.
Frugal	Empresas/emprendedores	Grupos de bajos ingresos	Generar ventajas de costos reduciendo el uso de recursos en la producción de bienes	Optimización de recursos y sustentabilidad.
Social	Gobierno, sociedad civil, instituciones de educación, comunidades, emprendedores sociales	Grupos de la sociedad civil	Empoderar a la sociedad mediante el valor generado en la solución de problemas de interés público.	Procesos de cambio social, inclusión y sostenibilidad.

Fuente: Guadarrama, 2018a, p. 43.

Para alcanzar la prosperidad, la inclusión y la sostenibilidad, es necesario fomentar la innovación desde una perspectiva social. Para ello, se exhorta la gestión de iniciativas más innovadoras y con un panorama integral que vincule problemas, causas y respuestas para que se tenga una solución innovadora; además es necesaria la estrecha contribución entre diversos agentes y la obtención de políticas públicas que accedan a ejercer propuestas de innovación social, inclusiva, de base y frugal, más allá de la innovación tecnológica tradicional con un alcance hacia los ODS. Como lo indica, Guadarrama (2018b) en la innovación social conviene articular todo aquel actor involucrado como gobierno, organizaciones sociales, empresas, científicos, financieras, sociedad civil, entre otros, ya que las necesidades de la sociedad son complejas y demandan el involucramiento y el compromiso de diversas organizaciones.

Para concluir, nos situamos en la cuarta revolución industrial es decir en la era digital, que están generando cambios económicos y sociales que suponen retos para la sociedad. En estos retos, nacen eventos a partir de la automatización de procesos, el uso intensivo de datos, el gradual incremento de la tasa de una población de adultos mayores, el cambio climático, y se subrayan otros como la desigualdad, la salud, la pobreza, la educación. Contrariedades que demandan un nivel de respuesta dinámico e innovador por parte de la población (Guadarrama, Calderón, y Nava, 2018). Uno de los retos urgentes en la actualidad se concierne con el futuro de las profesiones y la carencia de puestos de trabajo a consecuencia de la automatización de algunas técnicas y gestiones de las organizaciones.

Ante este escenario, la innovación social tiene un punto clave en la población, ya que demanda de propuestas creativas, innovadoras y con un desarrollo tecnológico, que puedan llevar a cabo gestiones

para atenuar males como el hambre, el desempleo, la desigualdad social y la pobreza (Guadarrama, 2018b; Calderón y Jiménez, 2018).

Las naciones requieren ya un cambio, un nuevo paradigma en pro de su desarrollo, para ello deben centrar sus esfuerzos en la democracia y la participación, en fomentar la economía social, y los factores que intervienen como los cambios políticos, ambientales, culturales y sociales. Para equilibrar la economía y el desarrollo social. Sin dejar a un lado, la concientización con los ciudadanos como lo menciona Gatica (2011), concientizar y modelar los valores, así como fomentar la cultura de innovación social desde distintas empresas o instituciones.

Finalmente, es menester enfatizar que el concepto social hace referencia, a los desafíos que poseemos como sociedad y que no pueden ser individualmente abordados sólo por los gobiernos o por algún otro agente particular, es necesaria la colaboración y la cooperación de agentes muy diversos. Como futuras líneas de investigación y dar un seguimiento al tema emprendimiento e innovación social, se estudiarán los factores que admiten el desarrollo y consolidación de empresas sociales o también llamadas Bcorps, esto con la finalidad de identificar buenas prácticas que motiven a los emprendedores sociales y a investigadores a continuar con la generación de empresas y con la generación de conocimiento respecto a ellas.

Referencias

- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de éxito* (cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Alvarado, M., de Vicente, M. A., García, R., y Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 14, 84-105. doi: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i14.10291>
- Alvord, S. H., Brown, L. D., y Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. an Exploratory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. doi:10.1177/0021886304266847
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., y Mas, A. (2013). El emprendedor social. Una explicación multicultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 78, 37-52.
- Arteaga, D. M., Jiménez, D., y Bravo, J. L. (2018). La estrategia de colaboración productiva como alternativa de desarrollo económico solidario en el estado de Hidalgo. En J. L. Bravo, J. Juárez, J. M. Orozco, P. R. Cruz, y D. D.C. Caldera, *Innovación y Competitividad de Negocios, Perspectivas para el Desarrollo Económico* (pp. 139-157). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Universidad de Colima, Universidad de Guanajuato.
- Austin, J. E., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- Banco Mundial. (2019). *Desarrollo Social*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview#1>
- Buckland, H., y Murillo, D. (2013). *Antena de Innovación social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, ESADE, Universidad Ramón Llull.
- Caldera, D.D.C., Ortega, M.A., y Sánchez, M.E. (2016a). The social entrepreneur. A brief characterization. *ECORFAN Journal- Republic of El Salvador*, 2(3), 19-28.

- Caldera, D.D.C., Ortega, M.A., y Sánchez, M.E. (2016b). Retos y oportunidades para el emprendedurismo social en jóvenes universitarios. *VinculaTégica EFAN*, 2(1), 2236-2258.
- Calderón, R., y Jiménez, J. A. (2018). La percepción ciudadana sobre la innovación en México. Retos y áreas de oportunidad. En V. H. Guadarrama, R. Calderón, & J. M. Nava, *Innovación social: Desarrollo teórico y experiencias en México* (págs. 27-45). México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International small business journal*, 25(1), 5-26.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2004). *Innovación Social*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Desarrollo Social Inclusivo. Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*. Lima: Comisión Económica para América Latina y el Caribe .
- Cordero, J., Astudillo, S., Carpio, X., Delgado, J., y Amón, O. (2011). Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Maskana*, 2(2), 27-37.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., y Rocha, D. (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.Parque Científico de Innovación Social.
- Echeverría, J. (2008). EL Manual de OSLO y la Innovación social. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV(732), 609-618.
- Escamilla, S., Martínez, N. A., y Plaza, P. (2017). Emprendimiento social. *Estudios de Juventud*, 118, 69-81.
- Esquembre, J. F., Bellomusto, R., Boggi, C., Garay, M., Morales, J., Remolins, E., y Rivarola, G. (2013). *Innovación y gestión estratégica de proyectos*. Argentina: Cengage Learning.
- Fischel, A. (2013). ¿Cómo educar en Emprendedurismo Social y Ética? *Congreso Internacional de Emprendedurismo Social* (pp. 1-10). Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Gatica, S. (2011). Emprendimiento e innovación social: construyendo una agenda pública para Chile. 6(48), 3-15. Chile: Pontifica Universidad Católica de Chile. Centro de Políticas Públicas UC.
- Guadarrama, V. H. (2018a). *Nuevos enfoques de la innovación: inclusión social y sostenibilidad*. Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC .
- Guadarrama, V. H. (2018b). *Propuestas para el desarrollo de la Innovación social*. Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Guadarrama, V. H., y Acosta, A. (2017). *Ecosistema de Innovación Social en México*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.

- Guadarrama, V. H., Calderón, R., y Nava, J. M. (2018). Innovación social: Desarrollo teórico y experiencias en México. Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.
- Guil , C., y Montoya, M. S. (2015). El emprendimiento social y el empleo de calidad de vida. *Lan Harremanak* (32), 180-206. Recuperado de http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/15409/13922
- Gúzman, A., y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social-Revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Harding, R. (2004). Social enterprise. The New Economic Engine. *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43. doi: <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x>
- Herrera, C. E., y Montoya, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7), 7-30.
- Howaldt, J. (2016). La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez, & D. Rocha, *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 40-45). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Parque Científico de Innovación Social.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C [IMNC]. (2007). *Norma Mexicana. Sistema de Gestión de la Tecnología-Terminología*. NMX-GT-001-IMNC-2007. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Recuperado de <http://otech.uaeh.edu.mx/assets/imnc-ct-10-gt-7-nmx-gt-001-imnc-2007.pdf>
- Johnson, S. (2000). *Literature Review on Social Entrepreneurship*. Canadian: Centre for Social Entrepreneurship.
- López del Toro, C. (2014). *Características de emprendimiento social de los jóvenes en estudios previos a los universitarios* (Tesis de Maestría). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Mair, J., y Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Martin, R. L., y Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*, 5(2), 28-39. Stanford: Stanford social innovation review.
- Martínez, M. D., Maldonado, G., Aguilera, L., Vivanco, S., y González, M. (2013). *Crecimiento y Permanencia en las Organizaciones. Un análisis de los factores endógenos y exógenos*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Marulanda, F. A., y Morales, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Escuela de administración de negocios*, 81, 12-28.
- Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Escuela de Administración de negocios*, (66), 169-182
- Messina, M., y Hochsztain. (2015). Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining (Entrepreneurial success factors: An exploratory study based on Data Mining Techniques). *TEC Empresarial*, 9(1), 30-40. doi: <https://doi.org/10.18845/te.v9i1.2206>
- Morales, A. C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbit-zuan*(46), 151-175.
- Moreira, P., y Urriolagoitia, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 17-40.

- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: Oxford Said Business School.
- Ocampo, D. R. (2016). El emprendimiento social en la formación integral. *Escuela de Administración de negocios*(81), 175-189.
- Olaya, D. A. (2008). Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento Shumpeteriano. *Ciencias estratégicas*, 16(20), 237-246.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *La Agenda de Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas [Eurostat]. (2005a). *Oslo Manual 2005. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (Tercera ed.). France: OCDE y Eurostat.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas [Eurostat]. (2018b). *OSLO manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (Cuarta ed.). France: OCDE y Eurostat.
- Praszkier, R., y Nowak, A. (2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. México: Pearson.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Quevedo, L. M., Izar, J. M., y Romo, L. (2010). Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores en España, Estados Unidos y México. *Investigación y Ciencia*, 18(46), 57-63.
- Rodríguez, A., y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe . Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/1/S0800540_es.pdf
- Rodríguez, C. A., y Prieto, F. A. (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. *Innovar, Especial en Educación*, 19, 73-90.
- Schultz, M. F. (2017). La innovación: el gran regalo de la historia. *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)*, 3, 13-17. Recuperado de https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2017/03/article_0003.html
- Westley, F., y Antandze, N. (2010). Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 2-19.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business. The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs. Recuperado de <https://erikaingelberg.com/wp-content/uploads/2017/11/BUILDING-SOCIAL-BUSINESS-MUHAMMAD-YUNUS.pdf>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

EMPENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL: UN CENTRO ACUÁTICO PARA NATACIÓN DEPORTIVA Y DE REHABILITACIÓN

Ma. Guadalupe Serrano-Torres
María de Lourdes Cárcamo-Solís
Ernesto Tlapanco Ríos / ei.tlapaco@ugto.mx



Resumen

El emprendimiento y la innovación social son un binomio que se conjuga para dar respuesta a tantos problemas que padece la sociedad que muchas veces, es poco colaborativa y desorganizada por la falta de una educación inteligente, pero amen de ello, surgen líderes de instituciones de educación superior capaces de organizarse y emprender proyectos con un gran contenido social en su innovación. Tal es el caso de la alberca de nado contra flujo, cuyo fin es aliviar los padecimientos músculo-esqueléticos como producto de los movimientos en sus labores productivas. Esta propuesta pone a todas luces la evidencia de la falta de gobernanza de los centros de salud en Yuriria, Guanajuato, México, ya que la propuesta surge precisamente en el seno de una universidad pública, en la que un profesor de tiempo completo y su investigador se ponen a trabajar en un proyecto práctico para resolver problemas de salud pública: como son los padecimientos músculo-esquelético, que una vez curados mediante el ejercicio físico que representa el nado deportivo y de rehabilitación, están contribuyendo a resolver padecimientos físicos, que mediante el proyecto que es normativamente legítimo y eficiente por su bajo costo y su enorme valor social, representa un proyecto de innovación social producto del trabajo de investigadores de mecánica, gestión empresarial y desarrollo regional.

Palabras Clave: innovación social, centro acuático, emprendimiento social.

Marco de Referencia

El emprendimiento social es una actividad de desarrollo tecnológico que desarrolla un emprendedor que frecuentemente no tiene fines, con el fin de proporcionar a la sociedad medios que mejoren la actividad económica de cierto sector social, que satisfaga necesidades de salud, o que proporcione a la sociedad medios de educación eficaces. El emprendedor social es a su vez un gestor de la innovación social, ya que una vez que ha logrado el desarrollo tecnológico necesario para cubrir ciertas necesidades sociales, motiva a los receptores de la tecnología que se apropie los medios tecnológicos que ha desarrollado para mejorar el nivel económico del receptor, mejorando la atención a la salud o proporcionando servicios de educación. El emprendedor social es en conclusión aquel que impacta en la sociedad impulsándola a moverse de un estatus quo a otro con mejor percepción en la sociedad.

El emprendedor social es una respuesta a la crisis global, muchos gobiernos, empresas, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales han adoptado el emprendimiento y la innovación social como mecanismos para resolver una amplia variedad de problemas sociales. Primeramente, el emprendimiento es un área científica en crecimiento ya que existe una importante producción intelectual que nos dice que es reconocida como una máquina de crecimiento económico nacional y desarrollo como bien lo apunta Schumpeter (1934). El emprendimiento es el responsable de la innovación tecnológica, de la explotación de oportunidades y de enfrentarse a incertidumbres y a riesgos (Moses, 2013). De acuerdo con Schnarch (2014, p. 2) el siglo XXI será testigo del amanecer de una nueva era, donde la creatividad aflorará para dar paso al emprendimiento dirigido a atender necesidades de los consumidores que son cada vez más sofisticadas, individualizadas y diversas. También el emprendimiento consiste en descubrir deseos y satisfacerlos, en lugar de crear productos y venderlos, no se puede producir un artículo y buscar los clientes después. El emprendimiento está soportado por un contexto institucional y principalmente cultural, es un fenómeno social y difiere de un país a otro, no en términos de su definición, pero si en términos de su interpretación y participación (Ben Letaifa & Goglio-Primard, 2016). El emprendimiento se define como un proceso por el cual las oportunidades crean bienes futuros y servicios descubiertos, los cuales son evaluados y explotados para generar un cambio en la sociedad, las nuevas formas existentes para resolver los problemas sociales de las comunidades se suelen identificar como innovaciones sociales.

La innovación social es la aplicación de enfoques innovadores, prácticos, sustentables, y de mercado que logran un cambio social o ambiental con énfasis en las poblaciones desatendidas. La innovación social es relativamente un término nuevo el cual ha tomado importancia durante los últimos años debido a numerosos casos de éxito a nivel mundial. Actualmente es considerada uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de los países pues involucra no sólo la competitividad y el acceso a mercados internacionales, sino una transformación social con un gran impacto para la población a través de proyectos de alto valor agregado.

Existen muchos campos en los que la innovación social puede intervenir como el trabajo, educación, políticas de innovación, cooperación internacional, migración, inserción social, tecnología para el desarrollo, medio ambiente, negocios, ciencia e investigación. Los proyectos relacionados a estos temas deben tener un gran alcance afectando a un gran número de personas y ser sustentables en el tiempo para asegurar su éxito.

En México existen pocas iniciativas palpables de innovación social, principalmente por la falta de metodologías sistemáticas para llevar a cabo esta clase de iniciativas. Debido a la importancia de proyectos de esta índole, se propone el presente proyecto que involucra el diseño e implementación de un modelo de innovación social que permita, de manera holística, sistémica y efectiva, estructurar un portafolio de proyectos de impacto social cuya principal propuesta de valor será utilizar el conocimiento para el desarrollo de productos, tecnologías, procesos y/o servicios innovadores que resuelvan problemáticas sociales actuales en el país.

La innovación debe darse en todas las aristas de la organización, debido a que siempre habrá algo que transformar, no solo en productos, sino en sistemas, estructuras o técnicas de dirección. La innovación es medular para el desarrollo de las empresas, pero trae consigo un riesgo ineludible, ya que se está experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados.

La innovación se relaciona siempre con el fracaso, pues este forma parte de la creatividad y por eso es importante que lo aceptemos y aprendamos de él para mejorar los productos o servicios y, sobre todo, para no cometer los mismos errores. Prácticamente, no es posible innovar sin tener riesgos de fracasar. En este sentido, debemos y podemos calcular nuestros riesgos para minimizarlos para no exponer demasiado nuestros recursos o ahorro. De lo que si debemos estar seguros es de la presencia del riesgo y seguir pensando que somos creativos e innovadores (Schnarch, 2014).

Lo interesante es comprender que durante el emprendimiento habrá fallas, pero la posibilidad de existencia del fracaso no debe conceptualizarse como una excusa. Cada fracaso conlleva a un análisis constructivo que por lo general nos llevará a caminos más seguros sin tanta probabilidad de fracaso.

Cooper (2001) muestra que la innovación es un proceso para crear nuevos productos o servicios que ofrecen las empresas, así como la implementación de mejoras en los mismos. Este proceso de innovación inicia desde la conceptualización de la idea hasta el impulso del producto o servicio en el mercado mediante el uso de las redes sociales, principalmente en Facebook, permitiendo “compartir” información y “colaborar” para generar negocios redondos. Es importante hacer notar que la innovación no es un factor que asegura el éxito, sin embargo, aumenta las posibilidades de hacer más rentable, obtener buenos resultados y con ello, lograr el éxito del emprendimiento.

Por otro lado, Freeman y Soete (1997) y Gordon y McCann (2005) definen a la innovación como el desarrollo de nuevas ideas en los procesos, productos y servicios, por lo cual es uno de los factores principales del crecimiento de los emprendedores de negocios (Rodríguez-Pose & Crescenzi, 2008).

La innovación se puede enfocar en varios factores como innovación al producto, al proceso, a la administración, a la tecnología, calidad, satisfacción del cliente, entre otros (Murat & Baki, 2011; Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Para este estudio se eligieron dos tipos de innovación: (1) innovación en el producto, e (2) innovación en el proceso.

La innovación en productos es definida como el proceso de concebir e implementar nuevos productos o servicios (Löfsten, 2014), así como también el desarrollo impulsado por el deseo de mejorar las características de estos o las propiedades de los productos terminados. El objetivo de la innovación del producto radica principalmente en desarrollar nuevos productos, procesos, mejorarlos a través de las propiedades, calidad, presentación, entre otros (Bergfors & Larsson, 2009; Lager, 2002b) para maximizar la utilidad de los clientes (Murat et al., 2011). Por otro lado, la innovación en los productos implica la mejora tanto de métodos como en los procesos (Oke, Burke & Myers, 2007), es decir, cuando una empresa genera una innovación en el producto que oferta, tendrá que mejorar el proceso de producción. En este sentido, se requiere de desarrollar una innovación en el proceso, también amerita actividades como el diseño técnico, la investigación y el desarrollo de las actividades comerciales que incluyen la mercadotecnia de nuevos productos.

La innovación en el proceso es definida como el desarrollo impulsado a través de los objetivos de la producción interna, por lo tanto, el objetivo principal de este tipo de innovación radica en la disminución de costos, el aumento del rendimiento en la producción, la mejora de los niveles de productividad, como también preservar el medio ambiente (Bergfors et al., 2009; Lager, 2002b)

De acuerdo con Gopalakrishnan & Damanpour (1997), la innovación representa uno de los principales factores que contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios que ofrecen las organizaciones con el propósito de generar en ellas un rendimiento favorable a través de sus resultados. De esta

manera, tanto el emprendimiento como la innovación son medulares para el crecimiento y desarrollo local y regional del país.

Problema

El fenómeno de la innovación social es esencialmente basado en una visión acerca de cómo resolver problemas de índole público y social. En el caso de las organizaciones de empresarios, se trata de una visión visionaria de su capacidad para resolver problemas sociales. Una empresa socialmente innovadora puede definirse como un contribuyente activo a la mejora de la capacidad de gobernanza de una sociedad, como es el caso de la solución de problemas de salud que padece la población, como son los dolores musculares y óseos, la diabetes, la hipertensión, la obesidad, entre otras enfermedades que aquejan al grueso de la población.

En este caso, queremos proponer como un caso de estudio, el cual se define como una propuesta de innovación social debido a que va dirigida a atender problemas de salud musculo-esqueléticas. La innovación social como factor clave para que las empresas contribuyan mejor a la sociedad, algunas especificaciones y propuestas concretas de lo que se entiende por innovación social son indispensables para resolver los problemas sociales y de índole público. En seguida se analiza dicho proyecto con gran contenido de innovación social tendiente a mejorar la salud humana.

De acuerdo con el libro “Manual de hidroterapia” de Villavicencio, los principios de la hidroterapia de Priessnitz son:

1. El agua fría dirige la sangre, la fuerza y el calor del organismo a todas partes del cuerpo.
2. La respuesta fisiológica al frío del agua es el calentamiento de la zona estimulada, lo que produce una hiperemia reactiva (vasodilatación local).
3. Los baños fríos eran curativos cuando la piel estaba caliente o mejor aun cuando transpiraba.
4. Las aplicaciones de agua fría podían agudizar muchas enfermedades provocando reacciones como incremento de los síntomas o aparición de síntomas antiguos a lo que llamaba “crisis curativa”. (Villavicencio Vargas , 2000)

Villavicencio Vargas, menciona a Monseñor Antón Sebastian Kneipp fue otro de los precursores de la hidroterapia, se dice que logro curarse a el mismo y a otros 6 seminaristas de tuberculosis. Los principios básicos de la hidroterapia de Kneipp de acuerdo con Villavicencio son:

1. Curas y tratamientos con agua
2. Gimnasia y ejercicios físicos
3. Régimen alimenticio natural, rico en oligoelementos, vitaminas, minerales y pobre en hidratos de carbono y alimentos industrialmente procesados
4. Fitoterapia
5. Terapia del orden, educación para una vida más sana.

De acuerdo con un artículo de la Facultad de Enfermería, de la Universidad de Jaén, España, estos son algunos de los efectos que la hidroterapia tiene sobre el cuerpo humano.

1. La disminución de peso facilita el movimiento aligerando la carga para las articulaciones y cartílagos.
2. Mejora el equilibrio y la coordinación, la presión hidrostática aumenta con la profundidad y facilita el equilibrio estático y dinámico.
3. Efecto termo-terapéutico, relaja los músculos y produce un efecto antiespasmódico, las exposiciones largas al agua caliente alivian las contracturas y la fatiga muscular, las exposiciones cortas y muy calientes aumentan el tono muscular y el rendimiento.
4. Efecto crio-terapéutico, el agua fría se utiliza por sus efecto antiespasmódico y analgésico, reduce la excitabilidad de las terminaciones nerviosas libres, aumenta el umbral del dolor y reduce el espasmo muscular (María Victoria Ocaña Chica, Jesús Alberto Jara Arias, 2014).

En la región del sur del estado de Guanajuato la dinámica económica es una mezcla de sectores económicos, ya que conviven el sector manufacturero de la industria textil, el sector ganadero y agrónomo, además del sector comercial. Esta mezcla de sectores presenta diversos problemas de salud entre los que se encuentran las lesiones musculo-esqueléticas derivadas por la falta de hábitos del desempeño del trabajo, una falta de cultura laboral y el cuidado de buenas prácticas o simplemente no se cumplen las leyes laborales.

El efecto encontrado es en general lesiones ocasionadas por el trabajo, o mejor descrito por malos hábitos del desempeño laboral. Sin embargo no es materia de este artículo el exponer el debate de la mejora de las condiciones laborales, la materia de este artículo es el apoyo a los centros de salud de la región sur del estado con tratamientos eficaces que no se encuentran disponibles en los centros de salud de la región, ya que solo se pueden encontrar tratamientos en ciudades con al menos una hora de traslado (Salamanca, Celaya o Irapuato los más cercanos) para recibir tratamientos alternativos para la recuperación del trabajador.

La innovación social en la salud que puede provocar el desarrollo tecnológico del tratamiento de lesiones musculo-esqueléticas es proporcionar un sistema llave en mano a los centros de salud para que administren los tratamientos localmente, asegurando que el paciente no viaje a otra ciudad provocándole incluso el abandono del tratamiento que conlleva desarrollar o acumular padecimientos derivados por no tratarse una lesión.

Los objetivos que se derivan del problema del tratamiento de lesiones musculo-esqueléticas localmente son técnicamente dos principales; detectar qué tipo de lesiones del trabajo son las más comunes y el desarrollo de la tecnología a implementarse.

En nuestro país las lesiones musculo-esqueléticas forman parte del cuadro habitual de padecimientos de personas en edad laboral, para las cuales la hidroterapia ofrece una alternativa de tratamiento, el estudio que se presenta a continuación presenta un resumen de las lesiones más comúnmente observadas en México.

Gráfica 1 Fuente: Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



De acuerdo con la gráfica 1, los hombres son más propensos a sufrir un padecimiento de “traumatismo superficial” siendo el más común el del área de “muñeca y mano” con excepción del último rubro donde las mujeres superan ligeramente la cifra.

Gráfica 2, Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



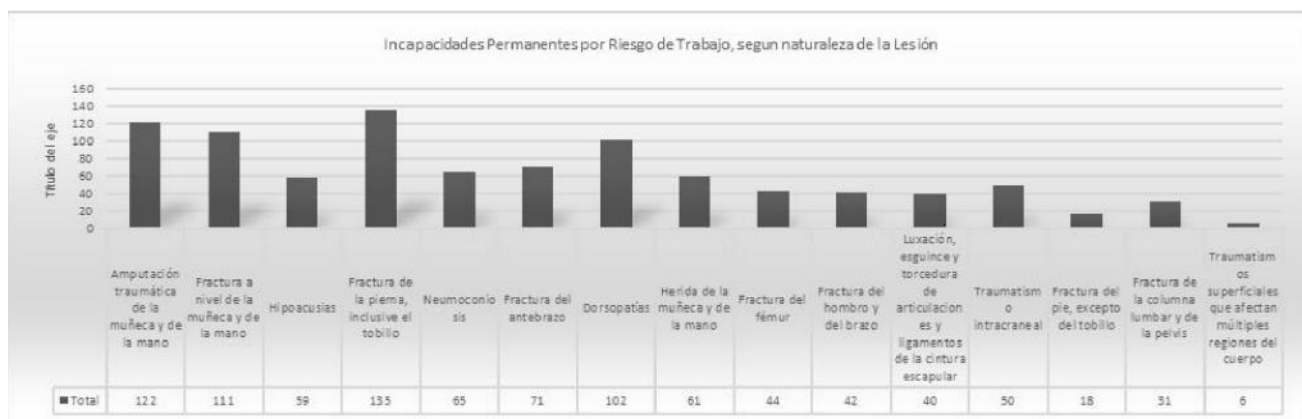
Los padecimientos de luxaciones, esguinces y desgarros del área de “tobillo y pie” son los de mayor incidencia tanto en los hombres como en las mujeres mientras que el de menor frecuencia para ambos es el de “miembro inferior”.

Gráfica 3 Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



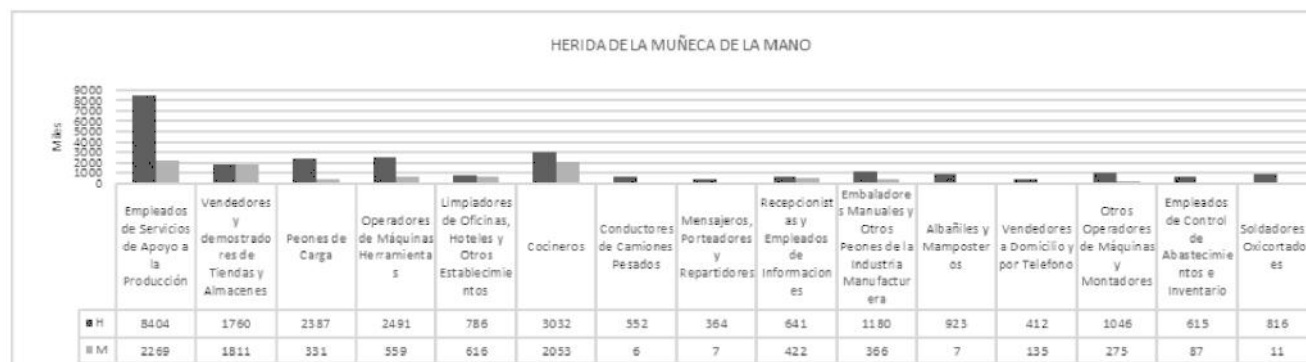
Los casos de traumatismo presentados en ambos son bajos en comparación con los dos padecimientos anteriores, exceptuando el del área de “cabeza y cuello” en el caso de los hombres, siendo de más notable en toda la gráfica.

Gráfica 4 Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



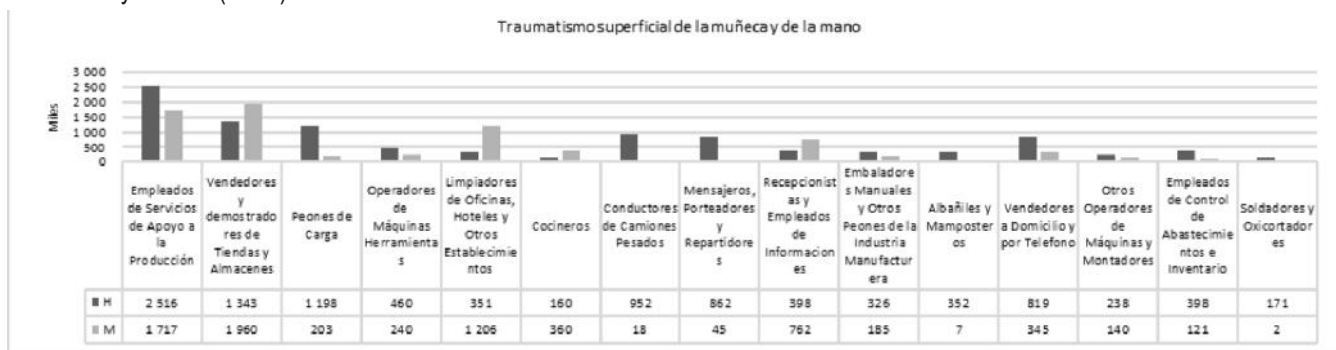
Las incapacidades presentadas por “fractura de pierna” son las que se presentan en mayor cantidad, mientras los “traumatismos superficiales” son los de menor número.

Gráfica 5 Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



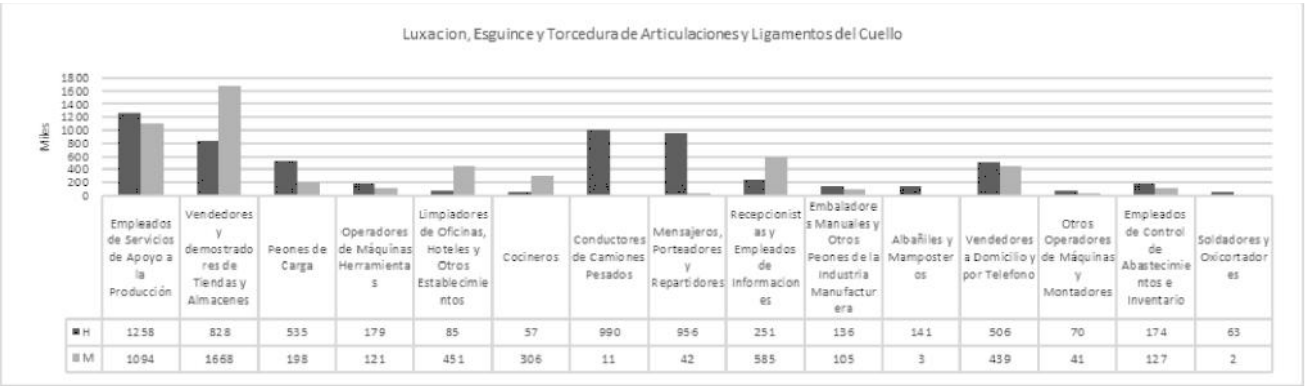
Las heridas de “muñeca y mano” fueron presentadas más frecuentemente tanto en hombres como en mujeres en los “empleados de servicio de apoyo a la producción” mientras el menor número de casos fue el de “conductores de camiones pesados” para el caso de las mujeres y “mensajeros, portadores y repartidores” para los hombres.

Gráfica 6 Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



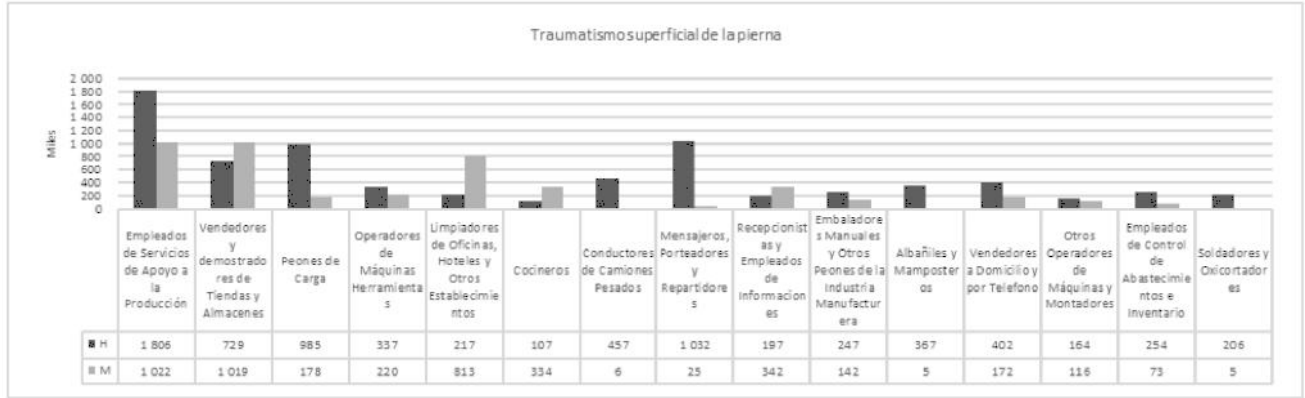
Nuevamente son los “empleados de servicios de apoyo a la producción” los que presentan un mayor número de casos de este padecimiento en el caso de los hombres y para las mujeres en el de “vendedores y demostradores de tiendas y almacenes” mientras que la menor cantidad en ambos casos es para “soldadores y oxicortadores”

Gráfica 7. Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



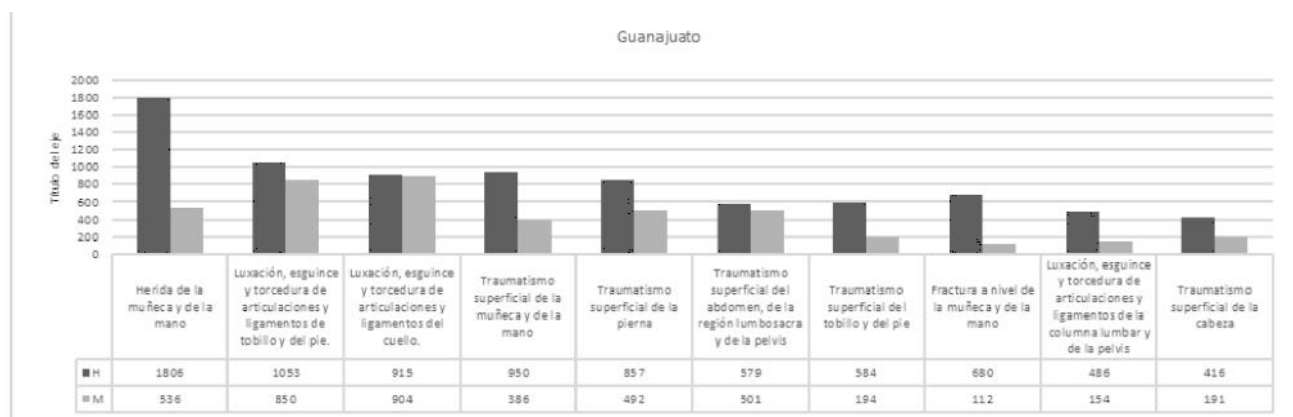
Esta grafica a diferencia de las anteriores tiene el mayor número de casos de padecimientos en las mujeres dedicadas a “vendedores y demostradores de tiendas y almacenes” y para los hombres siguen siendo los “empleados de servicios de apoyo a la producción” los que presentan el mayor número de casos.

Gráfica 8. Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



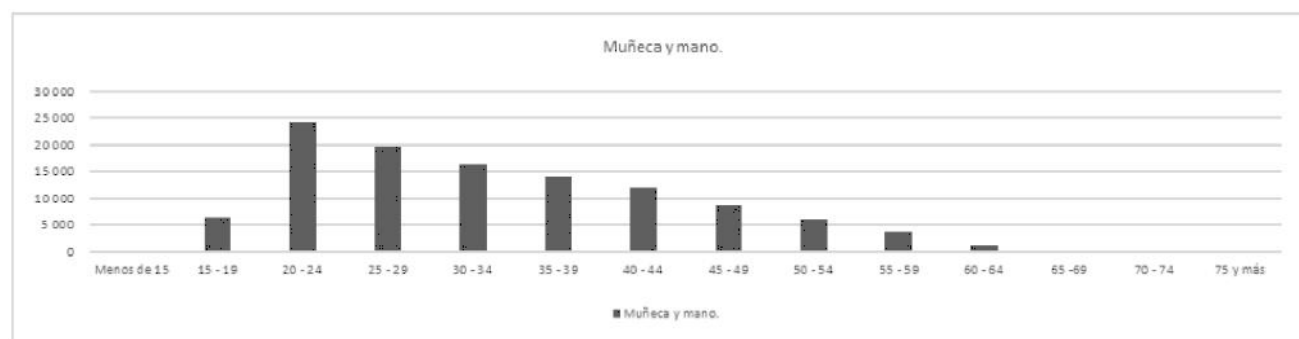
Los casos de “traumatismo superficial de la pierna” son el mayor número de casos presentados por hombres siendo los “empleados de servicios de apoyo a la producción” los de mayor incidencia tanto en hombres como en mujeres.

Gráfica 9, Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



Los “riesgos de trabajo” presentados en el estado de Guanajuato indican que la “herida de muñeca y mano” es la más frecuente en el caso de los hombres mientras que la “luxación, esguince y torcedura de articulaciones y ligamentos del cuello” lo es para las mujeres.

Gráfica 10, Fuente; Análisis descriptivo de estadísticas de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. Tlapanco, Moreno y Zavala (2018).



Los accidentes de muñeca y mano por grupos de edad muestran el mayor número de casos en el rango de 20-24 y se observa una reducción gradual de los casos conforme aumenta el rango de edad.

El problema por atender es, por tanto:

- Preferentemente hombres porque sufren más accidentes y padecimientos de lesiones musculoesqueléticas, esto podría atribuirse tal vez al tipo de actividades que realizan en sus puestos de trabajo.
- El sector más afectado es el de los empleados de servicios de apoyo a la producción.
- El tipo de lesiones a atender son luxaciones, esguinces y desgarros en tobillo y pie presentan el mayor número de incidencia en los hombres, así como los traumatismos superficiales en el caso de las mujeres.
- Área del cuerpo a atender son las zonas más afectadas con las lesiones de este tipo son muñeca y mano, tobillo y pie y el cuello.
- Edades de los posibles pacientes son personas económicamente activas se registra en el rango de edad de los 20 a los 34.

Metodología y propuesta de valor social

El tratamiento de lesiones musculoesqueléticas en piscinas de nado convencionales en la región por el momento es inviable dado que no existen piscinas enfocadas al tratamiento, además de que invertir en una piscina olímpica puede llevar varios meses de construcción y una inversión de alrededor de seis millones de pesos, además de que el mercado de la natación no se ha desarrollado en la región como para recuperar la inversión y mantener las instalaciones, sin embargo la posibilidad que se propone como valor social es una piscina de nado contraflujo adaptable a las necesidades de hidroterapia necesarias, el cual reduce la inversión sesenta veces es decir se reduce en un 98%, dado que una piscina de nado contraflujo puede fabricarse con un presupuesto de cien mil pesos o menos.

Lo único que requiere es una piscina de nado contraflujo es una instalación adecuada para su uso. El emprendedor ha decidido desarrollarlo dentro de un gimnasio convencional, para que se alterne el uso de del nado contraflujo y la terapia, pues en ocasiones existirán tiempos muertos en la aplicación de la hidroterapia, además de que el uso como piscina de nado contraflujo permite recuperar la inversión.

El valor social de la piscina de nado contraflujo consiste en proporcionar un centro acuático para la práctica de la natación, ya sea deportiva o de rehabilitación, con sesiones de una hora y bajo supervisión de personal capacitado, llevado un registro de los avances de los usuarios.

El objetivo de esta innovación social es reducir la incertidumbre tecnológica en términos de normatividad para el problema social del tratamiento de lesiones musculoesqueléticas utilizando una piscina de hidroterapia y nado contra flujo.

Se han realizado diversos estudios a lo largo de la historia para probar la efectividad de los métodos alternativos con aplicaciones médicas, los siguientes son algunos de los trabajos encontrados en el campo de la hidroterapia:

Capacidad Total

Se proyectó un horario de trabajo con base en los horarios habituales que se manejan en establecimientos locales, con un total de 16 horas de atención de lunes a viernes y 8 horas los sábados.

Tabla 1. Horario programado de sesiones al día. Fuente; elaboración propia.

GIMNASIO DE TINAS DE NADO ESTACIONARIO						
	L	M	M	J	V	S
Horas	06-22 hrs.	06-22 hrs.	06-22 hrs.	06-22 hrs.	06-22 hrs.	06-14 hrs.
Sesiones/horas	16	16	16	16	16	8

Con el horario anteriormente planteado y un total de 6 tinas, la cantidad de sesiones que se atenderían sería la siguiente:

Tabla 2. Total de sesiones mensuales

TOTAL DE SESIONES						
	Sesiones al día	Tinas	Sesiones Día	Sesiones semana	Sesiones mes	Total, de sesiones al mes
Lun-Vie	16	6	96	480	1920	2112
Sábado	8	6	48	48	192	

Fuente: Elaboración propia.

Una capacidad total de atención de 528 sesiones semanales y de 2112 sesiones mensuales, cada sesión tendría una duración de 50 minutos de entrenamiento y un total una hora considerando el margen de tiempo de salida de la tina.

Para determinar la capacidad total de este escenario se tomaron en cuenta el número de tinas y horas debido a que el uso de las tinas es individual, y aun cuando se le puede dar más de un uso, el tiempo total de la sesión seguirá siendo el mismo.

Precios

Para determinar el costo de la sesión al que se ofertarían los servicios de los escenarios proyectados se tomaron en cuenta los costos generados estos, resultando que una sesión puede costar \$48.89 pesos sin utilidad.

Normatividad

Los consultorios están sujetos de manera esencial al cumplimiento de las normas, NOM 005-SSA3-2010, donde se establecen los requisitos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para

Tabla 4. Cumplimiento de normas para establecimientos de atención hospitalaria.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS PARA ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN HOSPITALARIA	
Nombre de la ley (NOM).	Acerca de:
La Ley General De Salud	Titulo 8º de las medidas de seguridad.
Reglamento De La Ley General De Salud En Materia De Prestación De Servicios De Atención Médica	Capítulo XII de las medidas de seguridad y sanciones.
Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de la Disposición de Órganos, Tejidos y Cadáveres de Seres Humano	Capítulo IX de las medidas de seguridad.
NOM-229-SSA1-2002	Salud ambiental. Requisitos técnicos para las instalaciones, responsabilidades sanitarias, especificaciones técnicas para los equipos y protección radiológica en establecimientos de diagnóstico médico con rayos X.
NOM-045-SSA2-2005	Para la vigilancia epidemiológica, prevención y control de las infecciones nosocomiales.
NOM-007-SSA3-2011	Para la organización y funcionamiento de los laboratorios clínicos.
NOM-220-SSA1-2012	Instalación y operación de la fármaco-vigilancia.
NOM-027-SSA3-2013	Regulación de los servicios de salud que establece los criterios de funcionamiento y atención en los servicios de urgencias de los establecimientos para la atención médica.
NOM-034-SSA3-2013	Regulación de los servicios de salud. Atención médica pre hospitalaria.
NOM-087-ECOL-SSA1-2002	Protección Ambiental- Salud Ambiental- Residuos Peligrosos Biológico-Infecciosos y Especificaciones de Manejo.
NOM-025-SSA3-2013	Para la organización y funcionamiento de las unidades de cuidados intensivos.
NOM-006-SSA3-2011	Para la práctica de la anestesiología.

Fuente: elaboración propia con datos de COFEPRIS.

la atención médica ambulatoria y a la NOM 016-SSA3-2012, en caso de tratarse de atención médica especializada (COFEPRIS, 2018).

Sin embargo, hay una serie de disposiciones a cumplir dependiendo el tipo de consultorio del cual se trate, así como el tipo de prácticas médicas que en él se realicen.

Análisis y reflexiones finales

La piscina de nado contraflujo resulta viable en lo social, en lo económico y en lo normativo, debido que este tipo de innovaciones sociales contribuye a resolver una importante cantidad de padecimientos musculoesqueléticos de hombre y mujeres que con frecuencia padecen por el tipo de trabajo que desempeñan, además de fomentar el deporte que es una actividad que hoy en día es imprescindible para el bienestar social, debido a la presencia de la aceleración del tiempo humano (Koselleck, 1992) como producto de la globalización que impone la competitividad laboral trayendo como consecuencia el mayor número de padecimientos de naturaleza musculoesquelética por los esfuerzos físicos que se tienen que realizar por movimientos repetitivos que llevan al cuerpo humano a sufrir ciertos padecimientos que logran curarse con la actividad física en la alberca de nado contra flujo y esta se define como cualquier movimiento corporal producido por los músculos y que requiere de un gasto energético. Cuando la actividad física es planeada, estructurada y repetida para mantener una buena salud, se le conoce como ejercicio. Pierón (2009) señala que la actividad física no es otra cosa que un movimiento de algunas estructuras corporales originado por la acción de los músculos esqueléticos, y del cual se deriva un determinado gasto de energía y la presencia de esta innovación social implementadas por un profesor y su estudiante de investigación, aportan una importante solución a este tipo de padecimientos.

Esta innovación social implementada significa el despertar de la sociedad ante problemas que se supone que el gobierno, mediante sus centros de salud, debiera curar, pero su capacidad médica ha sido superada por la alta demanda de enfermos de diabetes, obesidad, hipertensión, sida, cáncer, entre otros padecimientos que mantienen la atención del centro de salud, minimizando las dolencias musculoesqueléticas.

Bibliografía

- Bergfors, M. & Larsson, A. (2009). Product and process innovation in process industry: a new perspective on development. *Journal of Strategy and Management*. 2(3). Pp.261-276. Doi: 10.1108/17554250910982499.
- Ben Letaifa, S. & Goglio-Primard (2016). How does institutional context shape entrepreneurship conceptualizations. *Journal of Business Research*, pp. 5128-5134.
- Cooper, R. (2001). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. 3rd ed. Perseus Books. New York, NY.
- Moses, Edoho, F. (2013). Entrepreneurship and socioeconomic development, Catalyzing African transformation in the 21 st century. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6 (2); 127-147.
- COFEPRIS. (2018, diciembre 11). *Guía de buenas prácticas para establecimientos de atención médica hospitalaria*. Retrieved from Guía de buenas prácticas para establecimientos de atención médica hospitalaria: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/235312/Buenas_Practicas_Atencion_Hospitalaria-13-06-2017.pdf

- Federación Mexicana de Natación*. (2018, Diciembre 13). Retrieved from Federación Mexicana de Natación/page/normatividad: <https://drive.google.com/file/d/0B2v-YpO18wO1RHpPLV9xbmp-QMkE/view>
- María Victoria Ocaña Chica, Jesús Alberto Jara Arias. (2014). Terapias complementarias y alternativas: la hidroterapia. *Rev Paraninfo digital*, 20.
- Norma Oficial Mexicana. (2001, Octubre 24). NOM-197-SSA-2000. *Requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada*. México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Norma Oficial Mexicana. (2010, Junio 25). NOM-245-SSA1-2010. *Requisitos sanitarios y de calidad de agua para las albercas*. México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Norma Oficial Mexicana. (2012, Octubre 15). NOM-004-SSA3-2012. Del expediente clínico. México, México: Diario Oficial de la Federación .
- Norma Oficial Mexicana. (2012, Febrero 21). NOM-233-SSA1-2003. *Requisitos arquitectónicos para facilitar el acceso, tránsito y permanencia de los discapacitados a los establecimientos de atención médica*. México, México: Diario Oficial de la Federación .
- OMS. (2018, Dic 16). *Organización Mundial de la Salud*. Retrieved from *Organización Mundial de la Salud* : <https://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Recoder, D. H. (2015). *Historia de la actividad física y el deporte. Bases Conceptuales. Premisas Ordenadoras. Síntesis. Literatura*. México: Impresos Chávez de la Cruz.
- Salvador Llana Belloch, Pedro Pérez Soriano, Amalia del Valle Cebrián, Pablo Sala Martínez. (2012). Historia de la natación II: Desde el renacimiento hasta la aparición y consolidación de los actuales estilos de competición. *Citius, Altius, Fortius*, Vol. 5 No.1, 9-43.
- Secretaría de Salud . (2017). *La Salud en la Constitución Mexicana*. México: Instituto Nacional de Estudios Historicos de las Revoluciones Mexicanas de la Secretaría de Cultura.
- Tlapanco Rios, E. I., María Del Carmen, M. D., & Cecilia, Z. G. (2018). Análisis estadístico de lesiones musculoesqueléticas tratables con hidroterapia. *Academia Journals*.
- Villavicencio Vargas , O. (2000). *Manual de hidroterapia*. EsSalud.

EMPRENDIMIENTO SOCIAL-INNOVADOR Y SU SOSTENIBILIDAD

Magda Gabriela Sánchez Trujillo
Juan Luis Reyes Cruz / jlreyes_13@hotmail.com
Héctor Daniel Molina Ruiz



Resumen

El propósito del emprendimiento social se conforma como una alternativa donde la gente común tiene un rol activo en determinar el curso de todas las dimensiones de la subsistencia humana, económica, social, cultural y ambiente, además de la satisfacción de necesidades de su entorno mediante una figura empresarial, que enfoca su actividad a la creación de valor. En este sentido, este emprendimiento juega un papel clave en el tejido empresarial al utilizar las mejores prácticas del sistema económico y canalizarlas hacia el beneficio de la comunidad.

El presente estudio cualitativo, describe las prácticas económicas que se realizan en una comunidad urbana ubicada en el sur del Estado de Hidalgo, se trata de una asociación agrícola integrada por 10 personas quienes participan en la producción y venta de productos. La herramienta de focus group permitió recabar la información y analizar las prácticas que desarrollan los integrantes, el desarrollo de los procesos productivos sustentables, las actividades de intercambio y comercialización, el autoconsumo y la generación de ingresos. Se identificaron acciones por supuesto de emprendimiento, cooperación y reciprocidad e innovación tendientes a facilitar un proceso de creación, implementación y difusión de nuevas prácticas sociales y con ello transformar su realidad social; actividades que de acuerdo a la revisión de la literatura corresponden al quehacer del emprendimiento, economía e innovación social. Sin embargo, quedan pendientes ciertos aspectos de gestión orientados a la sostenibilidad económica de las iniciativas promovidas por este grupo de agricultores.

Palabras clave: emprendimiento, gestión, cooperación, focus group, sostenibilidad.

Introducción

En términos generales el emprendimiento social, forma parte de la economía social y solidaria como una práctica que incluye a organizaciones y personas para ser más eficientes o competitivas, la cual a su vez puede considerarse como una innovación social de negocios que en términos de la (OCDE, 2013) la considera como una nueva forma de producción y explotación de mercados que no solo busca satisfacer las necesidades y demandas del mercado, sino además de la inserción de personas de forma satisfactoria a los procesos de producción busca el bienestar de las mismas.

En este punto la innovación social se orienta a resolver una necesidad o problema social Mulgan

(2007). Ante ésta perspectiva, surge la necesidad de estructurar un modelo alternativo que favorezca la equidad. Es así que la economía social se refiere a aquellas formas de organización o emprendimientos que buscan la articulación con entidades públicas o privadas que les permitan llevar a cabo una participación democrática en la vida económica y política de la sociedad. En ella encuentran refugio categorías sociales de productores, trabajadores, etc., que operan regidos por los principios de participación democrática en la toma de decisiones, autonomía de gestión y la prioridad del ser humano sobre el capital puestas al margen de los sistemas de empleo y distribución de la riqueza convencionales dependientes del mercado y del Estado Gaiger (2004).

De esta manera, la investigación estudia el tipo de prácticas económicas que se desarrollan en la comunidad en comento y si éstas inciden o han promovido la consolidación o no de procesos de emprendimiento solidarios.

El objetivo central del trabajo consiste en identificar cuáles son las prácticas de emprendimiento e innovación y economía social que se generan en la comunidad. Así mismo, se busca describir las acciones económicas de los participantes en cada uno de los procesos que se desarrollan en la colectividad.

El enfoque que orienta el estudio es cualitativo, el análisis se realiza a través de focus group. El alcance del estudio es descriptivo ya que se orienta caracterizar los procesos organizativos, sociales y económicos, así como mostrar las dimensiones relacionadas con las prácticas productivas y mercantiles de la comunidad.

El tipo de muestra será de casos-tipo donde el objetivo es la profundidad, riqueza y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.397). Las fuentes de información a utilizar que apoyan el proyecto son de tipo primario derivada de la aplicación de entrevistas dirigidos a la organización de la comunidad, así como a representantes de gobierno de la misma. Además, se hace uso de información de tipo secundaria principalmente de publicaciones, textos de trabajo, ponencias, etc.

A continuación, se detalla cómo se desarrolla cada uno de los puntos del presente trabajo. Para la comprensión y análisis del presente estudio, la primera parte se presenta el enfoque del emprendimiento e innovación y economía social, conceptos, principios y categorías que guían su operación y hacen que este modelo económico sea diferente. El siguiente apartado se dedica a describir el contexto base del estudio y los aspectos e implicaciones de las actividades económicas y de organización de la comunidad enfocadas al mejoramiento de las condiciones de vida. Una vez aplicado el método y técnica de recolección de datos se muestran los hallazgos y su interpretación para dar paso a las conclusiones.

Revisión de Literatura

Emprendimiento Social

El emprendurismo social (ES) y la creación de empresas es un término poco explícito dentro de la figura del empresario lo que dificulta su definición, aunque se le asocia con la economía social Quintao (2007). En este sentido, la empresa social incluye figuras como cooperativas, asociaciones laborales, trabajo asociado, entre otras.

En esta perspectiva el motor del ES se origina en palabras de García (2008) por momentos de crisis económicas, de exclusión de colectivos, es decir por la existencia de expectativas y la necesidad por mejorar calidad de vida.

Aunque las empresas sociales no son un concepto nuevo, dado que su inicio se remonta al Siglo

XIX vinculadas a los movimientos sociales originados por la clase obrera en la revolución industrial, donde surgieron las primeras cooperativas obreras, de producción o de trabajo asociado; en su evolución estos movimientos se fueron renovando durante el siglo XX. Aunado a ello han surgido de los nuevos retos socio-económicos (el acceso a la información de forma rápida, la proximidad social, la responsabilidad social corporativa y protección del medio ambiente, el desarrollo local y rural o la cooperación al desarrollo, entre otros).

Es aquí, donde el emprendurismo social adquiere el compromiso de organizar un modelo de negocio para proporcionar productos y servicios a colectivos desatendidos por entidades económicas tradicionales, pero, además bajo la perspectiva de valores como la autonomía, colaboración y compromiso al ámbito social, De Pablo (2005).

De ahí que Burt (2008), define el emprendedor social como un agente de cambio que busca la creación y sostenibilidad de valor social no solo privado, el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social, el compromiso con un proceso continuo de innovación, así como un sentido de ética, transparencia y rendición de cuentas de los participantes.

Luego entonces, el emprendedor social juega un papel preponderante en la gestión de personas, quienes participan en todos los niveles de trabajo, con base en el respeto y confianza motivados para contribuir de forma cooperativa en el proceso de producción - venta. Son las relaciones sociales las que en primera instancia favorecen la conformación y el tejido del trabajo grupal orientado al compromiso con la organización (Koschitzky, 2002).

Economía social

La economía social por su parte, también es un concepto que se remonta al siglo XIX. Sin embargo, es a partir de los años 70's, cuando vuelve a resurgir la Economía Social de manera generalizada en distintos países. La falta de empleo y el riesgo de exclusión del mercado de trabajo generó dinámicas de autoempleo, de refuerzo de la solidaridad entre los actores económicos, para hacer frente a las nuevas necesidades o aquellas que no podían ser satisfechas, particularmente las de aquellas poblaciones con menos recursos, desarrollando acciones que favorecían el medioambiente, el reciclaje de materiales, con espíritu cooperativo de democratización y responsabilidad.

Esta clase de economía se organiza utilizando fundaciones, mutuales, asociaciones y cooperativas, donde se aplica la participación y la democracia para la toma de decisiones. Una de sus particularidades es que, por encima de todo, está el trabajo y no el capital como es la costumbre. Esta economía no se define ni en el sector privado ni en el sector público, se suele decir que se encuentra en un tercer sector.

La Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (2002), se plasma los siguientes principios:

- a) Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- b) Adhesión voluntaria y abierta
- c) Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios)
- d) Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general
- e) Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- f) Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- g) Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo

sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

La propuesta de definición más reciente que cuenta con aval institucional del Consejo Económico y Social Europeo (CESE), es la que recopila Monzón, (2006), se extrae literalmente la siguiente definición:

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”.

Se observa así, que la Economía Solidaria persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua. Frente al capital y su acumulación, la economía solidaria pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados a un papel instrumental siempre al servicio del bienestar de todas las personas y de la reproducción de la vida en el planeta Razeto (2000). Según este autor, la economía solidaria se caracteriza por una orientación fuertemente crítica y decididamente transformadora respecto de las grandes estructuras y los modos de organización y de acción que caracterizan la economía contemporánea.

Características de la economía solidaria

El Instituto Nacional de la Economía Solidaria en México (INAES) distingue, entre otras características sobresalientes en los emprendimientos sociales o solidarios:

- Auto gestión democrática y participativa. Todos los miembros participan en la toma de decisiones.
- Solidaridad. Generalmente, da prioridad a aquellos que están en asociaciones de desempleados y los que es muy difícil que consigan trabajo.
- Desarrollo local. Se utilizan recursos endógenos (locales), haciendo cada vez más fuerte la cohesión de la comunidad.
- Sustentabilidad: Se basa fundamentalmente en las prácticas de responsabilidad social, teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente y lo relacionado con la sociedad.

En México, se reconoce formalmente el Sector Social de la Economía en 1983, con la reforma al Artículo 25 Constitucional. Los Organismos del Sector Social de la Economía (en adelante OSSE) señalados en el Artículo 25 Constitucional y en la Ley de la Economía Social y Solidaria (2013) son los siguientes:

- Ejidos
- Comunidades
- Organizaciones de trabajadores

- Sociedades cooperativas
- Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y
- En general, todas las formas de organización social para la producción, distribución; y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

Existen poco más de 60,000 Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) en el país. De éstos, prácticamente la mitad son ejidos (29,555) y 15,000 son sociedades cooperativas. Algunos OSSE representativos del sector son:

- Unión de Sociedades de Producción Rural del Sur de Sonora
- Crédito, Aseguramiento Agrícola, Compra y Venta en Común
- La Cruz Azul, S.C.L.
- S.S.S. Comunidades Campesinas en el Camino
- Consorcio Chilero
- Sociedad Cooperativa Financiera. Caja Popular Mexicana S.C. de A.P. de R.L de C.V. ahorros y préstamos.
- Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro
- Aprovechamiento sustentable del bosque

Innovación social

Existe creciente discusión acerca de la definición y alcances, lo que ha dado lugar a diversas interpretaciones y perspectivas metodológicas Dominio, Monge, Quitiaquez y Rocha (2016). Con frecuencia el término se entiende como sinónimo de emprendimiento social, que aunque se relacionan, la innovación social no siempre se desarrolla por medio del emprendimiento. De acuerdo al Manual de Oslo (1997), la innovación es la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores por tanto se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que puede ser desarrollada internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento.

De esta manera, en la empresa es fácil identificar el cambio significativo por ejemplo en un proceso o servicio, pero en lo social ¿cómo se evidencia? En términos de Gershuny, (1983) la sociedad es un conjunto de individuos que comparten una misma cultura e interactúan entre si al conformar una comunidad.

La cultura por su parte definida por (Mosterín, 1994) es la información transmitida por aprendizaje social a través de las generaciones ligado al conocimiento y conductas en este sentido; la innovación social se origina en una comunidad desde sus valores conservadores (entrópicos) para generar un cambio significativo, de ahí que la innovación social se da cuando hay un cambio en los valores de la comunidad, bajo el principio de innovación y creatividad Bayón (2016), dado que estos dos factores están en contra de cualquier estimación conservadora, si se da por un lado excesiva moderación por temor a riesgo y por otro lado falta de innovación, esto conduciría a mediano plazo a la desaparición de una organización.

Cuando la entropía se apodera de una organización, la convierte en miope y es incapaz de reconocer el riesgo que corre. De ahí que para el estudio en cuestión este cambio en los valores de la comunidad podría generar la capacidad de romper su propio círculo y aprovechar sus recursos en términos reales.

Teoría del desarrollo sostenible

En el año 1987, la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo publicó un documento que se conoce como el Informe Brundtland en el cual se proclamaba la necesidad de trabajar en la dirección de un desarrollo sostenible. Desde entonces, esta expresión ha pasado a formar parte de los tópicos compartidos en los ambientes relacionados con la cooperación internacional. De hecho, la propuesta del desarrollo sostenible, como su mismo nombre sugiere, es una prueba para afrontar de manera integrada un doble desafío de nuestra humanidad: por un lado, la situación de pobreza en que vive una gran mayoría de la población de nuestro planeta; por otro, los retos planteados por los problemas medioambientales.

Si imaginamos al total de habitantes, la población actual, produciendo (y consumiendo) en las cantidades y del modo en que lo hacemos en el mundo “desarrollado”, podemos decir que, en el mediano plazo, el sistema económico quedará colapsado por falta de recursos naturales. Además, los niveles de contaminación se dispararían de manera dramática. Se estaría heredando un mundo estropeado a las generaciones futuras. De manera contraria, si queremos que la población encuentre recursos en el planeta de manera que puedan continuar un estilo de vida similar al nuestro, parece que una buena parte de la humanidad tendrá que seguir viviendo en una pobreza similar a la de la actualidad.

En cualquier caso, se plantea la necesidad de hallar nuevos modelos de producción y de consumo que sean viables para todos, ahora y en el futuro. Esta es, en principio, la propuesta del Informe Brundtland, que define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”. De este modo se pone en juego lo que se ha venido a llamar solidaridad intergeneracional.

Las instituciones internacionales como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) han aceptado esta propuesta, cuyos objetivos de desarrollo sustentable (ODS) al 2030 son:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas. Esto se enfoca directamente hacia lo alimentario, para evitar el hambre y la desnutrición. De esta forma se garantizará la “durabilidad de la especie humana”, que de no ser así se estará poniendo como un límite no deseado al desarrollo.
2. Lograr un crecimiento económico constante. Lo cual se considera una condición necesaria, pero no suficiente. En esto se persigue que la economía brinde una cantidad de bienes y servicios para atender a una creciente población. Lo deseable siempre es que el crecimiento económico sea igual o superior al demográfico, con lo cual se puede mejorar su capacidad productiva, el potencial de recursos humanos y tecnológicos.
3. Mejorar la calidad del crecimiento económico. En especial a las posibilidades de tener un acceso equitativo a los recursos naturales y al beneficio del crecimiento, en términos de mejor distribución de la renta, beneficios sociales, protección del ambiente o su incremento.
4. Atender a los aspectos demográficos. En especial reducir las altas tasas de crecimiento poblacional hacia uno mesurado que permita aumentar la disponibilidad de recursos, aprovechamiento para todos y evitar la concentración poblacional.

5. Seleccionar opciones tecnológicas adecuadas. Esto se debe a los problemas que crea la transferencia tecnológica, básica para el desarrollo sustentable de los países en desarrollo, pero que tiene fuerte impacto sobre el ambiente. Esto deberá estimular la investigación y la capacidad técnica para lograr tecnologías sustitutivas, mejorar los procesos tradicionales y culturales y adaptar las importadas.
6. Aprovechar, conservar y restaurar los recursos naturales. Se debe evitar la degradación de los recursos, proteger la capacidad límite de la naturaleza, favorecer la restauración y evitar los efectos adversos sobre la calidad del aire, agua y tierra, con el fin de perpetuar la oferta ambiental de los ecosistemas.

Históricamente se ha demostrado que las regiones que ganan un desarrollo socioeconómico son aquellas en donde los valores, la confianza en las instituciones y en general el clima organizacional y sociocultural refuerza el potencial del desarrollo local.

Las teorías presentadas enfocan el problema del desarrollo local desde ángulos diferentes pero complementarios. Esto se menciona porque las teorías del desarrollo regional a veces se critican como demasiado teóricas e idealistas. Sin embargo; vale notar que nunca se encuentra la realidad geográfica en exacta correspondencia con el modelo teórico.

Contexto del Estudio

La comunidad de estudio, es una población urbana perteneciente al municipio de Tepeji del Río de Ocampo, en el Estado de Hidalgo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2013) Cuenta con 1,066 habitantes. Se encuentra a 7565 metros sobre el nivel del mar (SNM).

La infraestructura y acceso a los servicios básicos tienen los siguientes datos. Agua potable. La población recibe su abastecimiento en la red pública de agua potable es un indicador positivo porque evidencia una gestión adecuada de la gestión pública con los requerimientos de la comunidad.

Energía eléctrica. La población dispone de acceso a una red de servicio público.

Servicios de higiene. La población está conectada en su mayoría a pozo séptico. Respecto a la recolección de basura se cuenta con un carro recolector, algunos más la queman, una minoría la entierra o arrojan a terreno baldío.

Servicios educativos. La población cuenta con servicios de educación básica (kínder, primaria) y media superior (telesecundaria). Para el acceso a educación media superior y superior acuden al municipio de Tepeji del Río.

Gobierno. Al momento del estudio la población considera eficiente la gestión que realiza su gobierno municipal como lo indican en el grupo focal realizado a los integrantes de la asociación.

Economía Local. Posee una población económicamente activa de 570 habitantes, siendo las principales ocupaciones: la agricultura, el trabajo de construcción, trabajo obrero en las empresas manufactureras, comercio al por menor, transporte y servicio de comida.

Se evidencia una actividad agrícola dedicada a la siembra de cereales como cebada, maíz, trigo también frijol, chile, hortaliza, habas, calabazas, ganado y crianza de animales para el consumo mayormente. Pocas experiencias se caracterizan por atender el mercado regional, debido a la limitada infraestructura, asistencia técnica y sobre todo la sensibilización de contar con formas de empleo distintas a las que ofrecen las empresas manufactureras de la región que se encuentran en la actividad principal de la zona de estudio. En torno a la agricultura las áreas aptas para la producción alcanzan el 47%.

Se identifica un grupo de 10 personas que conforman un emprendimiento social que realiza un aporte significativo no tanto aun por el volumen de producción sino por la iniciativa y los resultados que se han obtenido y están propensos a incrementarse. Cada uno de los socios contribuye en la producción, la comercialización se limita al mercado dominical en Tepeji del Rio.

Metodología

El enfoque que orienta el estudio es cualitativo, mediante el estudio de las opiniones y/o actitudes de un grupo de enfoque (focus group), el análisis se realiza de lo particular a lo general estableciendo las dimensiones de: emprendimiento social, economía social solidaria, sostenibilidad económica, sustentabilidad ambiental e innovación social y técnica. El alcance del estudio es descriptivo ya que se orienta a establecer las características de los procesos organizativos, sociales y culturales, así como también mostrar las dimensiones relacionadas con las prácticas económicas de la comunidad.

Para que el grupo sea efectivo Hernández, Collado y Lucio (2010) sugieren utilizar de 3 a 12 personas, para el caso de estudio se utilizaron dos grupos en sesiones diferentes, en el grupo 1 participaron las 10 personas que conforman el grupo en estudio, el segundo estuvo integrado por 3 autoridades de la comunidad, donde el objetivo fue la profundidad, riqueza y calidad de la información. De esta manera, la fuente de información utilizada que apoyó el proyecto es de tipo primario emanada de la aplicación de entrevistas a estos grupos focales dirigidos a la organización de la comunidad con el propósito de diagnosticar el grupo conformado, sus perspectivas, practicas económicas, su interacción y construcción de significados grupal así como a representantes de gobierno de la misma comunidad y municipio.

El moderador se encargó de propiciar un ambiente de confianza, en donde los participantes se sintieran libres de comentar sus opiniones. La duración de la actividad fue de 2 horas para el grupo 1 y una hora para el grupo 2 tras el seguimiento al guion que sirvió para iniciar y cerrar la discusión.

Resultados

Después de recabar la información de la dinámica del grupo y discutir acerca de las reacciones e interacciones se presentan los resultados.

1. Acciones económicas de los participantes en la colectividad
2. Se identifican las prácticas gestionadas por los productores agrícolas, por una parte, la producción y por la otra la comercialización en el tianguis dominical en Tepeji del Rio, todas tienen el mismo fin común en la forma de organizarse y operar.
3. Los productores se encargan de reunir los insumos y herramientas y equipo para llevar a cabo el proceso de producción que depende de la temporada y el tipo de cultivo.
4. El mercado está ubicado a la entrada del municipio de Tepeji en el que se comercializan productos varios y donde confluyen comerciantes, productores e intermediarios de la localidad. El grupo de comercializadores reúne de 4 a 6 vendedores semanales que colaboran en la comercialización de sus productos.

Estructura de inicio

Todos los asuntos de la población son atendidos en primera instancia por la comisaria ejidal atendiendo reuniones convocadas por la misma. A partir de estas reuniones se generó el interés por realizar actividades que les permitieran generar ingresos adicionales, sin embargo; hubo planteamientos orientados a mejorar la producción de los terrenos. (Figura 1 y 2).

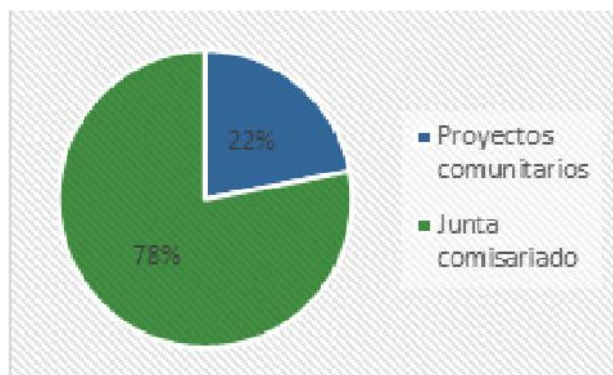


Figura 1. La conformación del grupo

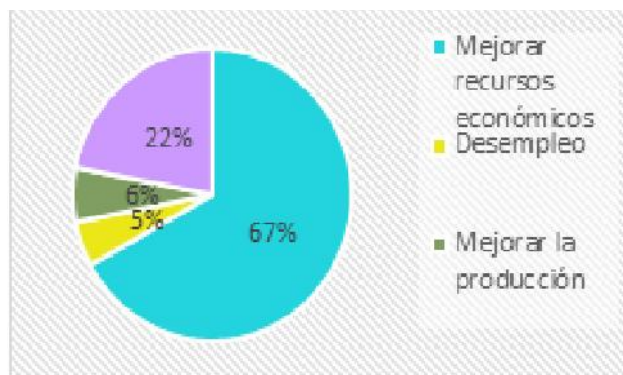


Figura 2. Organización de actividades

Los participantes activos son 10, sus actividades son producción y venta de productos, además continúan motivando a más personas a integrarse. Como en todo grupo, manifiestan que se presentan ciertas dificultades: escasa participación de los miembros en reuniones por ocuparse de otras actividades, lo que limita el llegar a acuerdos de forma consensuada. Sin embargo, hay optimistas que opinan que lo que cuenta es que sigan operando. (Figura 3).

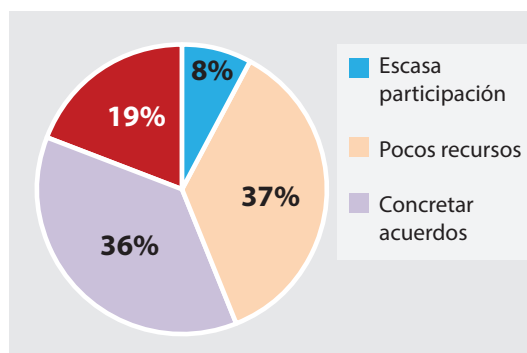


Figura 3. Dificultades dentro del grupo

Composición de la organización

En la figura 4 se observa que la iniciativa de emprendimiento está compuesta por 60% de hombres y 40% de mujeres, las entrevistas se efectuaron a 16 de los integrantes, ya que se consideraron tanto activos como los que participan los domingos en la venta de los productos.

La edad promedio de los integrantes fluctúa entre los 30 y 60 años, de los cuales 8 personas tienen más 60 años y son propietarios de tierras de cultivo. Como se aprecia, el grupo requiere integrantes más jóvenes que posibiliten la continuidad de la organización, además de aportar ideas nuevas que fortalezcan la continuidad a la organización y por ende se logre la consolidación de este modelo. (Figura 5).

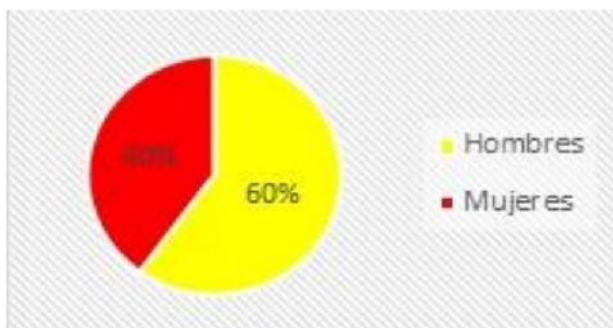


Figura 4. Género de los miembros

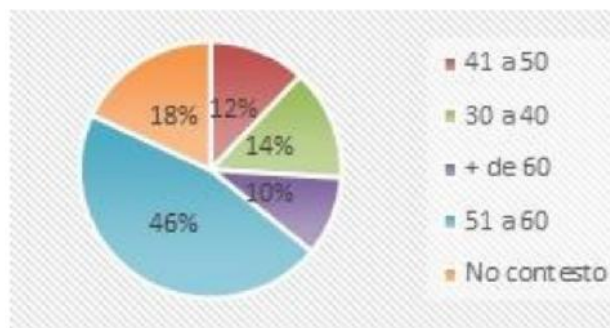


Figura 5. Edad de los miembros

En la población predomina la estructura familiar con 80% de personas casadas lo que favorece la estabilidad de la organización. El estado civil que predomina es casados con un 80% lo que indica que la estructura de la familia predomina en la población y esto propicia que la organización sea estable, solteros 8%, separados 4% y en unión libre 8%.

Por su parte el nivel de instrucción de 9 personas corresponde al nivel primaria, 4 personas que cursaron secundaria y 3 personas cuentan con estudios superiores. (Figura 6). Al exterior de la organización la población tiene estos empleos (Figura 7).

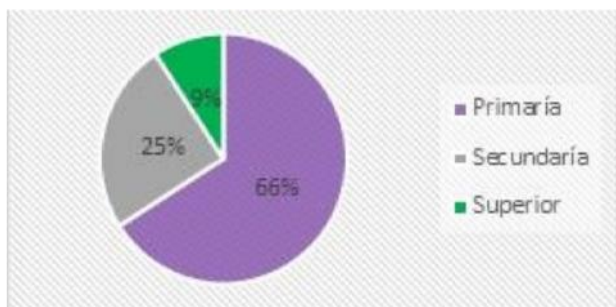


Figura 6. Nivel de instrucción

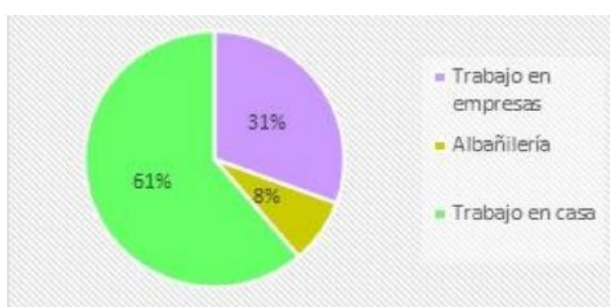


Figura 7. Empleos externos de los integrantes

Se distingue el trabajo doméstico como actividad que predomina, seguido de las personas que se emplean en las empresas de la zona y quienes trabajan por su cuenta en albañilería, estos son los integrantes no activos que se unen a la organización para la producción y comercialización pero que tienen otros empleos participando solo ocasionalmente en las actividades o de manera parcial.

En la figura 8 se observan las actividades que realizan al interior de la organización.

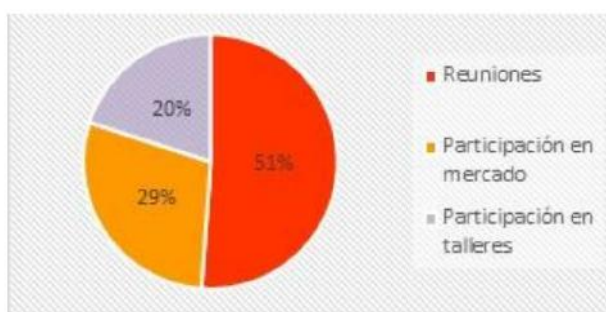


Figura 8. Actividades internas

El grupo de estudio manifiesta que realizan de forma constante reuniones, talleres sobre cultivos que tienen como principal objetivo la planeación de la producción y la forma de organizarse para realizar la comercialización. Los integrantes mencionan que han tenido aciertos en la forma como se han organizado y obtenido el espacio para la venta de sus productos, el municipio gestiona para que los productores y comerciantes de Tepeji se beneficien económicamente con esta actividad (Figura 9).

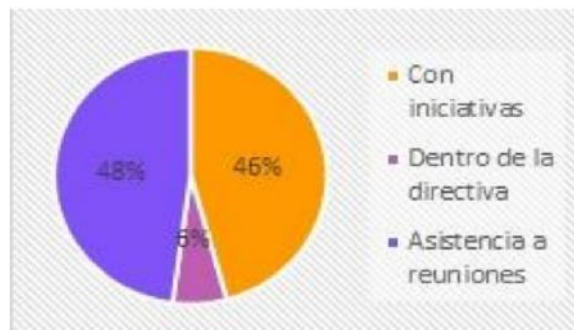


Figura 9. Participación interna

En las reuniones es importante destacar que las personas que asisten participan con iniciativas para mejorar la forma de cultivo, fertilización y riego, es decir actividades de logística para agilizar todos los procesos. La toma de decisiones se realiza en la asamblea, sin embargo, es de hacer notar que para concretar esas iniciativas la presidencia y directiva han tenido que tomar decisiones. Lo anterior obedece también a la escasa participación en reuniones y por ende llegar a acuerdos (Figura 10).

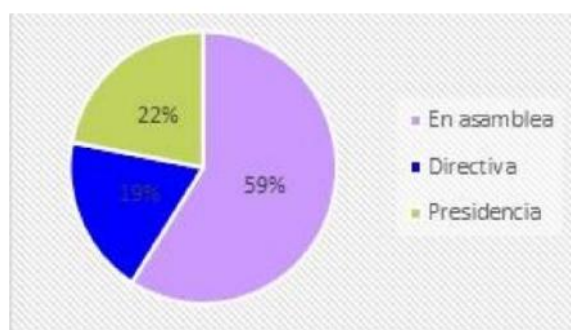


Figura 10. Toma de decisiones

En este sentido, se observa que existen iniciativas de quienes asisten a las reuniones y que además se corrobora con la motivación de mejorar su nivel de ingresos, sin embargo; se observa que requieren de orientación de parte de la presidencia y la directiva para que el interés por pertenecer al grupo se manifieste logrando con ello que en las decisiones se considere la opinión de todos.

En el grupo focal también se coincidió que cada uno de los participantes ha incrementado sus ingresos, ya que antes de integrarse los participantes no tenían otra fuente de entradas y los que trabajan en las empresas locales indican que perciben salarios bajos y en ocasiones las condiciones de trabajo son precarias por lo que decidieron iniciar con este proyecto que les permitiera cubrir otros gastos como por ejemplo educación y atención a enfermedades.

Prácticas de emprendimiento y economía social

Entre las características encontradas se destacan.

Emprendimiento social	Economía social
Se está creando valor social y sostenibilidad económica de valor social no solo privado	La adhesión de los miembros es voluntaria y abierta
Han reconocido y se encuentran dando seguimiento a nuevas oportunidades para mejorar sus condiciones de vida	Tienen autonomía de decisión en su organización y distribución de actividades
Muestran compromiso con un proceso continuo de innovación	Evidencian control democrático de los miembros
Favorecen la ética, transparencia y rendición de cuentas de los participantes	Se muestra compromiso con el entorno ambiental

Fuente: Elaboración propia con información de los participantes

Los miembros del grupo entienden el emprendimiento social como la actividad que está orientada a la producción para la alimentación y el vestido de la propia familia o grupo social, ellos están acostumbrados a compartir sus productos, son una población donde las familias se conocen de muchos años y eso hace que exista apoyo.

Por su parte la economía solidaria es un proyecto de transformación que postula un nuevo tipo de desarrollo alternativo, integral, a escala humana, sustentable con énfasis en lo local

Estas coincidencias se dan en un momento donde las construcciones teóricas aquí analizadas, aún carecen de rigor. Se entiende que justamente esta serie de principios y valores guías de la población se constituyen en uno de los activos más importantes de estos emprendimientos.

Recursos para la producción

De los resultados se desprende que el principal recurso de la producción agrícola es la mano de obra, utilizando instrumentos de cultivo aún tradicionales. Los integrantes mencionan que los recursos con que cuentan son limitados para modernizar la producción. Aunado a lo anterior el rendimiento de la producción está influenciado a condiciones climáticas y sistema de riego ya que en un 30% las parcelas son de temporal, el clima es otro factor que afecta la producción y en años recientes el cambio brusco ha originado granizadas, fuertes lluvias, viento y sequías que limitan el volumen de producción.

En agricultura las siembras y cosechas están relacionadas directamente a las estaciones del año y los periodos vegetativos de cultivos. Este conocimiento de la producción agrícola (ciclos de cultivo) se hace de generación en generación, siendo los participantes de mayor edad los encargados de determinar la época de siembra, cosecha y rotación de cultivos.

Del total de producción una parte se destina a agricultura de subsistencia al producir suficiente alimento para sostener a sus agricultores a través de su actividad diaria normal para consumo familiar, e intercambio entre la población. Resulta común la práctica de trueque a diferencia de la compraventa habitual, de esta manera comentan podemos consumir lo que otras familias producen favoreciéndose la convivencia, la demás se destina a la venta, la demanda que se tiene de los productos es buena y se ha incrementado, el mercado ha crecido en espacio y en cantidad de consumidores.

El intercambio de productos es una práctica heredada mencionan los participantes, que queremos preservar porque hemos visto que las generaciones más jóvenes no les agradan las actividades agrícolas y de intercambio y esto requiere de solidaridad.

En materia de sustentabilidad

Las prácticas de producción son limpias, el riego es suministrado por agua de lluvia en un alto porcentaje, el control de hierba y fertilización de cultivos son fabricados de forma alternativa sin utilizar productos químicos, lo cual orienta acciones de desarrollo sustentable que permiten “satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades”. De este modo se pone en práctica lo que el Informe Brundtland denomina solidaridad intergeneracional.

La comercialización

El espacio físico dedicado a esta actividad está ubicado en la población de Tepeji del Rio en uno de los accesos principales a la localidad.

La idea del mercado dominical fue una iniciativa del municipio con el objetivo de dinamizar la economía local ya que existe de forma tradicional un tianguis los días lunes, éste está conformado por comerciantes de otras localidades por lo que se buscó que los ingresos que se generarán de esta venta quedarán en el mismo municipio y sus localidades.

Está distribuido de acuerdo al tipo de productos, organizados todos con un mismo color que los identifica. El conjunto de productos que lo integran va desde frutas, verduras, plantas de ornato, ropa, utensilios de casa y jardín, comida, aparatos electrónicos, juguetes, entre otros.

La organización de estudio participa con 4 espacios con diferentes productos:

- Cereales: maíz, frijol, habas, ejotes, cebada
- Frutas: fresas, manzanas, duraznos, peras,
- Hortalizas: lechuga, cilantro, coliflor, col, rábanos, calabazas y
- Productos lácteos: quesos, requesón y dulces de leche.

Es importante mencionar que algunos de estos productos son sujetos a ciclos productivos, por lo que la oferta de los mismos varía. La afluencia de clientes es población local y de poblaciones cercanas,

Durante la observación en la venta dominical se observó que los miembros participan de forma permanente en la atención y cuidado del puesto de venta, se evidencia camaradería y apoyo mutuo antes, durante y después del montaje y cierre de la actividad.

La relación con los clientes es expresiva, los demandantes informan que adquieren los productos porque son frescos, producidos y regados con agua limpia, lo que influye positivamente en las ventas.

Las autoridades

Todo ejido o comunidad agraria cuenta con su comisariado ejidal o de bienes comunales el comisariado menciona que su labor es coordinar los trabajos relacionados con las tierras y recursos naturales porque se quiere cuidar y conservar estos recursos. Por esto dice estar de acuerdo con la conformación del grupo e incluso menciona se integra en actividades de producción.

Por su parte, el representante del municipio de Tepeji del Rio explico que se ha dado impulso a estrategias de desarrollo local y que el primer ha sido conocer las fortalezas de la economía de las localidades mediante la consulta pública y privada para incentivar el empleo. El municipio dijo, no sólo es responsable por los servicios e infraestructura de la ciudad, también debe cumplir un rol pro-activo en la generación de un buen clima donde la población pueda comercializar o realizar negocio. Dijo que se está brindando capacitación y asesoramiento a los pequeños empresarios locales en temas la elaboración de planes de negocios, y el acceso a información/oportunidades de nuevos mercados.

Los resultados obtenidos en este estudio ponen de manifiesto que los valores compartidos entre los miembros determinan un elevado trabajo colaborativo y, además es de resaltar que la economía social hace indudable el establecer alianzas estratégicas con instituciones u otras organizaciones como lo plantea Coraggio, (2011), evidenciados en la gestión y operatividad de la asociación con autoridades de la comunidad y el municipio para fortalecer su continuidad.

Conclusiones

Según la literatura la Economía Social, se basa en un orden de competencia, cuyos principios constituyentes son la garantía de la propiedad privada, las reglas de responsabilidad, la libertad contractual y de trabajo, la estabilidad monetaria, así como una política económica a largo plazo, que sea fiable y favorezca sus principios. El rol del gobierno en una Economía Social en este sentido es el de ajustar las condiciones institucionales de tal manera, que éstas iniciativas no se contradigan con los objetivos sociales.

El objetivo del presente trabajo se alcanza al identificar y describir las prácticas de emprendimiento, economía e innovación social que se generan en la comunidad. Estos emprendedores sociales conforman un importante motivador entre su comunidad y las aledañas para generar nuevas empresas que generen valor social.

Se observa que esta práctica de innovación social emana de las necesidades de la población en busca de un fin común: mejorar la calidad de vida de las personas y del ambiente, y ésta finalidad tiene correspondencia con la organización básicamente en la conformación del grupo, la cooperación y relación de los miembros en el trabajo.

También se presta atención a las características del emprendimiento e innovación social dado que se requiere apoyo jurídico para determinar las particularidades del emprendedor social e identificar nuevas formas de crear valor sostenible para garantizar su permanencia, de ahí que la participación de las universidades resulta particularmente importante debido a su capacidad de investigación y de elaboración teórica

Por ello, se requiere incluir y promover en los planes nacionales y locales ecosistemas de innovación multidisciplinar para el alivio de la pobreza, el desarrollo sostenible y la desigualdad, fomentando, por ejemplo: asociaciones de estudiantes; prácticas curriculares y extracurriculares, líneas de investigación, e incorporar los incentivos necesarios para su correcta ejecución y los mecanismos de evaluación de la misma.

Impulsar el emprendimiento solidario como sistema alternativo de producción social requiere fortalecer una estructura de gestión propia para este tipo de organizaciones, ya que su problemática jurídica y regulatoria requiere un tratamiento especial sobre todo para tener acceso a beneficios económi-

cos, así como su proceso asociativo y de organización. Pareciera que las condiciones actuales estarían excluyendo este tipo de asociaciones y que no resulta viable considerarlo como un sistema económico alternativo, cabe preguntarse si están dadas las condiciones para que las prácticas de economía solidaria que se han dado en México se consideren lo suficientemente importantes en el tejido económico para consolidar este tipo de asociaciones y darles continuidad.

Referencias

- Bayón, C. (2016). La integración excluyente. Experiencias, discursos y representaciones de la pobreza urbana en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 78 (4), octubre-diciembre, 2016, pp. 773-777.
- Burt, M. (2008). El nuevo campo del emprendedurismo social: teoría y práctica. En: Desarrollando nuevos emprendimientos. Centro de Formación de la Cooperación Española. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Coraggio, J.L. (2011). *Economía Social y Solidaria, el trabajo antes que el capital*. Flacso Ecuador. ISBN 978-9978-22-999-6
- De Pablo López, I. (2005). El aprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social. V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo.
- Domanski, Monge, Quitiaquez y Rocha (2016). Innovación Social en Latinoamérica. Corporación Universitaria Minuto de Dios. ISBN 978-958-763-196-8
- García Maynar, A. (2008). El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico, *Revista CIRIEC-España*, núm. 59, pp. 7-32.
- Gaiger, L. (2004). *Emprendimientos económicos solidarios*. En *La Otra Economía*. Altamira. Argentina.
- Gershuny, J. (1983). *Social innovation and the division of labour*. Oxford Press University. ISBN 0198741308, 9780198741305.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de investigación*. México, Mc. Graw Hill.
- Koschatzky, K. (2002). Fundamentos de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación. *Economía Industrial* núm. 348, pp. 15-126.
- Mulgan, G. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation. London.
- Monzón, J.L. (2006). *Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector*. CIRIEC-España, (56), p.p. 9-24.
- Mosterín, J. (2016). *Comentario a la Filosofía de la cultura*. Series Filosóficas, (3). Madrid: UNED
- OCDE (2013). Estudios Económicos de la OCDE: México. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/economics/estudios-economicos-de-la-ocde-mexico-2013_9789264201521-es.
- Quintao, M. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa, *Revista CIRIEC*. España, núm. 59, pp. 33-60.
- Razeto, I. (2000). *Los caminos de la economía solidaria*. Recuperado de: https://www.amazon.com/LOS-CAMINOS-ECONOM%C3%8DA-SOLIDARIA-Spanish/dp/1549877038/ref=sr_1_10?ie=UTF8&qid=1507337846&sr=8-10&keywords=luis+razeto

INTENCIÓN EMPRENDEDORA DE LOS ESTUDIANTES DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN HIDALGO

Yessica García Hernández / ygarcia@itesa.edu.mx

María de Lourdes Amador Martínez

Brenda Midhely García Ortíz



Resumen

Para fortalecer la dinámica económica del país y el estado, el emprendimiento es una estrategia que permite crear, desarrollar o consolidar una empresa y es parte del perfil de egreso de los Ingenieros en Gestión Empresarial. La presente investigación tiene como objetivo: evaluar la intención emprendedora de los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial de una institución de Educación Superior del Estado de Hidalgo, durante el semestre Enero-Junio 2019, con base a la Teoría del Comportamiento Planificado, para establecer estrategias de mejora. La investigación es de enfoque cuantitativo, exploratoria, de alcance descriptivo y corte transversal. Se aplicó el Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESSS), a una muestra de 160 estudiantes. Las puntuaciones medias de las dimensiones evaluadas, se presentan en el siguiente orden: intención emprendedora, actitud personal hacia el emprendimiento, normas subjetivas y control de comportamiento percibido. La principal aportación es el diagnóstico actual del tema lo cual permite generar información para el diseño de estrategias que fortalezcan el emprendimiento. La principal limitación es que solamente es un estudio cuantitativo que pudiera fortalecerse con un enfoque cualitativo.

Palabras clave: Emprendimiento, Intención Emprendedora, GUESSS.

Abstract

To strengthen the economic dynamics of the country and the state, entrepreneurship is a strategy that allows the creation, development or consolidation of a company and is part of the graduate profile of Engineers in Business Management. The objective of this research is to evaluate the entrepreneurial intention of the students of Engineering in Business Management of an institution of Higher Education of the State of Hidalgo, during the semester January-June 2019, based on the Theory of Planned Behavior, to establish strategies of improvement. The research is quantitative, exploratory, descriptive and cross-sectional. The Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESSS) was applied to a sample of 160 students. The average scores of the dimensions evaluated are presented in the following order: entrepreneurial intention, personal attitude towards entrepreneurship, subjective norms and perceived behavior control. The main contribution is the current diagnosis of the subject which allows generating information for the design of strategies

that strengthen entrepreneurship. The main limitation is that it is only a quantitative study that could be strengthened with a qualitative approach.

Key words: Entrepreneurial, entrepreneurial intention, GUESSS

Introducción

De acuerdo con Nabi y Holden (2008) mencionan que el emprendimiento en graduados universitarios se refiere a la interacción entre la licenciatura, como resultado de la educación obtenida en la formación superior y la intención de iniciar un negocio de acuerdo con la formación académica, así como la actitud hacia el autoempleo.

Lo anterior, es importante derivado de las cifras de desempleo que indican que la desocupación de los jóvenes de 15 a 29 años representa una tasa de 5.8%; casi el doble del nivel nacional (3.1%) durante el primer trimestre de 2018, mientras que, para el primer trimestre de 2019, la tasa de desempleo nacional fue de 3.37% y que de dicho porcentaje la juventud de 20 a 29 años representa un 40% y en cuanto al nivel de escolaridad el 30% tiene formación académica a nivel superior (INEGI, 2019).

Es importante mencionar que en los últimos años se ha notado un gran esfuerzo por parte de las IES (Instituciones de Educación Superior), para responder a las demandas relacionadas con las políticas estatales y nacionales en materia de emprendimiento, de tal forma que buscan formar recursos humanos capaces de desarrollar competencias para crear ideas y desarrollar modelos de negocios que les permitan emprender, por lo tanto, se requiere fortalecer aspectos como la educación empresarial, con una actitud proactiva y trabajar para combatir la falta de motivación y limitada confianza en esta alternativa de desarrollo, asimismo, reforzar aspectos que implican áreas de oportunidad para contribuir a la consolidación de emprendimientos.

Por lo tanto, resulta prioritario que la Institución de Educación Superior (IES) se involucre en los procesos que impliquen la motivación y fomento de actitudes innovadoras y emprendedoras entre sus alumnos, partiendo del hecho, de que existe una gran cantidad de jóvenes que tienen tanto la preparación como las cualidades para emprender iniciativas empresariales, de tal manera que las IES no solamente sean entes que transmiten y crean conocimiento (Sánchez-Cañizares y Rodríguez-Gutiérrez, 2015).

Es así, como el enfoque del presente estudio retoma la propuesta de Ajzen (1991) que indica que cualquier comportamiento requiere un cierto nivel de planeación y este puede ser predicho por la intención de adoptar dicho comportamiento, lo cual se fundamenta en la Teoría del Comportamiento Planificado.

Por lo anterior, resulta fundamental que las IES, estudien la intención emprendedora de sus estudiantes y específicamente en el área de Ingeniería en Gestión Empresarial, en la cual un apartado del perfil de egreso señala que pueden ser emprendedores.

Cabe mencionar que el programa educativo se oferta desde el año 2010 y dentro de la currícula se incluye la asignatura de: El emprendedor y la Innovación en sexto semestre la cual tiene un valor de cinco créditos, sin embargo, con la intención de fomentar la creación de empresas y cumplir con un aspecto del perfil de egreso, a partir del año 2017 se incluyen como parte de las actividades complementarias cinco módulos de Modelo Talento Emprendedor, en los cuales se pretende que los estudiantes generen e impulsen ideas de negocio, que les permitan la incubación de proyectos de emprendimiento, hasta la constitución de microempresas, preferentemente de base tecnológica, a través de su propio Centro de Incubación e Innovación Empresarial.

Es así como la presente investigación tiene como objetivo: evaluar la intención emprendedora de los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial de una institución de Educación Superior del Estado de Hidalgo, durante el semestre Enero-Junio 2019, con base a la Teoría del Comportamiento Planificado, para establecer estrategias de mejora.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: primero se presenta la revisión de la literatura que incluye aspectos sobre el emprendimiento y la Teoría del Comportamiento Planificado, así como la función de las IES y algunos antecedentes. Posteriormente se presenta, la metodología, seguida de los resultados y por último las conclusiones.

Revisión de la literatura

Con la finalidad de comprender con claridad el emprendimiento, resulta fundamental en primer término definir un emprendedor que de acuerdo con Drucker (1970) señala que es quien ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación. Por su parte, Pereira (2003) indica que es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla.

Por su parte, Sánchez-Cañizares y Rodríguez-Gutiérrez (2015) definen el emprendimiento como un objetivo constante en cualquier sociedad dado que la creación de empresas constituye un motor de innovación, competitividad y crecimiento, de tal forma que las Instituciones de Educación Superior han desarrollado un proceso de apoyo para todos los que deseen generar su propio empleo.

Referente al tema, Álvarez y Urbano (2011) establecen que el emprendimiento es un fenómeno que debe analizarse desde los siguientes enfoques: el primero es el económico, en el cual se considera como una fuente generadora de crecimiento económico; el segundo enfoque es el psicológico, el cual establece que es el capital humano el que propicia el emprendimiento y por último el enfoque institucional, que hace referencia a las condiciones institucionales que condicionan el emprendimiento.

También, Alean-Pico, Del Río, Simancas-Trujillo y Rodríguez-Arias (2017) sugieren que el emprendimiento es un campo que ha ido evolucionado recientemente debido a las maneras de abordar su objeto de estudio.

Es notable que recientemente se ha considerado el emprendimiento como una línea de investigación que se puede fortalecer desde las Instituciones de Educación Superior, lo cual se puede generar mediante el fomento y desarrollo de motivaciones que impulsen la intención emprendedora en los jóvenes (Lima, Lopes, Nassif y Silva, 2105; Chen, Hsiao, Chang, Chou, Chen y Shen, 2015).

Con la información anterior, se puede definir la importancia del tema, de igual forma resulta prioritario, establecer las áreas de oportunidad que a través del tiempo diversos autores han encontrado, tal como Castro y Chaves (2015) mencionan que un aspecto a trabajar es en fortalecer la creatividad, la innovación y gestión del conocimiento, así como programas que estimulen el espíritu emprendedor.

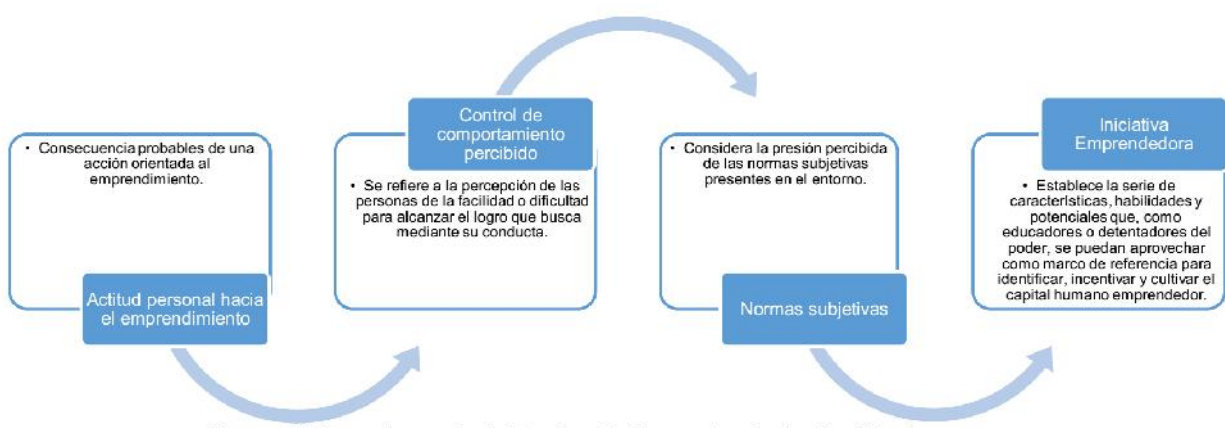
Considerando que se tienen los conceptos básicos sobre emprendimiento, es fundamental establecer un enfoque teórico desde el cual se aborda la investigación, para lo cual se retoma la aportación realizada por Baggozi, Baumgartner y Yi (1989) quienes señalan como enfoque de estudio la Teoría del Comportamiento Planificado, la cual surge de la necesidad de comprender la intención emprendedora como variable predictora de la conducta, dado que las intenciones son predictivas de comportamientos subsecuentes, partiendo del hecho de que la decisión de emprender es voluntaria y consciente.

Al respecto, Ajzen (1991) menciona que con la Teoría del Comportamiento Planificado se establece la premisa de que cualquier comportamiento requiere un cierto nivel de planeación y este se puede predecir por la intención de adoptar dicho comportamiento.

A través del tiempo, diversas investigaciones han estudiado y asociado diversos factores con la

acción emprendedora, tales como los psicológicos, los situacionales y los sociodemográficos (Espí, Arana, Heras y Díaz, 2007). Sin embargo, es importante precisar que uno de los modelos de intención emprendedora que se ha consolidado es orientado a la teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991; Shapero y Sokol, 1982). Por lo anterior, se puede definir que el principal supuesto de esta teoría, se centra en que la creación de un nuevo negocio o empresa requiere una planificación, por lo tanto, representa el tipo de comportamiento planeado ideal para estudiar a través de un modelo de intención. En lo que respecta a las dimensiones que considera esta teoría se incluyen cuatro: actitud personal hacia el emprendimiento, el control del comportamiento percibido, la intención emprendedora y las normas subjetivas; las cuales, en consecuencia, definen la iniciativa de un estudiante hacia el emprendimiento, tal como se describe en la Figura 1.

Figura 1. Dimensiones de la Teoría del Comportamiento Planificado.



Fuente: Elaboración propia, a partir de (Shapero y Sokol, 1982; Ajzen, 1991; Lerma, 2007).

También, se puede decir, que para que el emprendimiento sea una realidad es necesario que exista la intención emprendedora que refleja un estado mental que las personas poseen en favor de optar por la creación de una nueva empresa o la creación de valor al interior de organizaciones existentes, asimismo, implica el compromiso para desempeñar el comportamiento necesario para llevar a cabo una iniciativa emprendedora (Krueger, 1993; Osorio y Londoño, 2015).

Es entonces cuando se determina la importancia que en la actualidad tienen las IES en el fomento del emprendimiento, tal como señala Etzkowitz (1990) quien señala que las universidades deben ser emprendedoras, con lo cual contribuirán con su función social de contribución al desarrollo de las regiones.

Una aportación importante fue realizada por Andrade y Bravo (2009) quienes mencionan que la formación de competencias laborales y el desarrollo de actitudes de emprendimiento en la educación superior, puede ser concebida como una oportunidad de formación profesional, por lo cual deben generarse las condiciones académicas necesarias para que su desarrollo se lleve a cabo de forma íntegra.

En torno a ello, Alvarado y Rivera (2011) mencionan que es responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior disponer de procesos de formación y estructuras curriculares que permitan potenciar la capacidad emprendedora, para orientarse a una formación universitaria caracterizada por su pertinencia, que implica que los conocimientos tienen utilidad y son creadores de soluciones, así como por la relevancia para generar valor agregado social.

Al respecto, Sanabria-Rangel, Morales-Rubiano, y Ortiz-Riaga (2015) establecen la visión actual de la universidad como un agente de transferencia de conocimiento y de tecnología, asimismo, que la base de este proceso se fortalece en la innovación y el emprendimiento, teniendo siempre como fin último el compromiso social con el entorno en el que actúa e influye.

Después, Vásquez (2017) señala como resultado de su investigación que la universidad y en general quienes son docentes universitarios deben inculcar y fomentar en sus estudiantes el interés por emprender, pero dicho emprendimiento debe ser previamente analizado y planificado, asimismo deber considerarse que sea innovador, asimismo, destaca que la educación y la formación deben contribuir a impulsar el espíritu emprendedor.

Por otro lado, es importante mencionar algunos antecedentes de estudios previos referentes al tema, entre los cuales destaca a nivel internacional el estudio realizado por Espí, Arana, Heras y Díaz (2007) quienes realizan una investigación en España sobre el perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU, mediante un estudio de carácter descriptivo y exploratorio, la muestra se integró por 299 alumnos con formación en dirección y organización empresarial, de lo cual se concluyó que el perfil emprendedor es medio-bajo, asimismo, se establece que los aspectos más valorados por los encuestados para crear su propia empresa se relacionan con la posibilidad de poner en práctica sus propias ideas, crear algo propio y tener independencia personal.

También, Durán-Aponte y Arias-Gómez (2015) realizan un estudio en Venezuela con 159 estudiantes universitarios adscritos a las carreras de Administración de Aduanas, Organización Empresarial, Administración del Turismo, Administración Hotelera, Administración del Transporte y Comercio Exterior, Ingeniería de Materiales, Ingeniería de Computación, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría. La principal conclusión es que existe una combinación de factores cognitivos y socio-personales en una misma muestra, asimismo que la mayoría de los estudiantes tienen intención de iniciar un emprendimiento a futuro, asimismo, se define que la relación más fuerte se presenta con la dimensión de autoeficacia para el liderazgo de recursos claves. Otra relación encontrada es que tener experiencia laboral y trabajar actualmente también se asocia con la intención de emprender.

Al respecto, en México Espí (2011) estudia los rasgos psicológicos de personalidad riesgo, necesidad de logro, locus de control interno y propensión al riesgo en la intención emprendedora de estudiantes universitarios, para lo cual analizó una muestra representativa de 333 alumnos de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Colima en México. Los resultados indican que los estudiantes con alta intención emprendedora obtienen puntuaciones más altas en locus de control interno y necesidad de logro, de igual forma se concluye que el rasgo de personalidad propensión al riesgo, influye positivamente en la actitud emprendedora de los estudiantes universitarios.

Es así, como a partir de la revisión de la literatura, se plantea importante primero definir la situación actual respecto al tema mediante un análisis descriptivo del objeto de estudio.

Metodología

La investigación es de enfoque cuantitativo y como parte del objetivo planteado se define que de tipo exploratoria y con alcance descriptivo, debido a que se busca estudiar las condiciones del fenómeno de estudio en un momento determinado, por lo tanto, es de corte transversal. El objeto de estudio son los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial inscrito en el semestre Enero-Junio 2019 de una institución de educación superior tecnológica en el estado de Hidalgo. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la adaptación del cuestionario GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Stu-

dent's Survey), el cual tiene como propósito comprender la intención y la actividad emprendedora de los estudiantes universitarios (Medina, Bolívar y Lemes, 2014). La adaptación realizada del instrumento consideró el diseño de las variables sociodemográficas de acuerdo al contexto nacional y de la institución. El instrumento consta de tres apartados: en el primero, se evaluaron variables sociodemográficas como: género, edad, estado civil, escuela de origen, área del conocimiento a nivel medio superior y tipo de escuela. La segunda sección, se integró por preguntas de respuesta cerrada, de acuerdo a lo siguiente: cuatro preguntas con opción múltiple que midieron la elección de la carrera universitaria con enfoque hacia el pasado y futuro; seis preguntas de respuesta binaria que midieron antecedentes y formación en materia de emprendimiento; por último, la tercera parte mide cuatro dimensiones del perfil emprendedor: intención emprendedora, actitud personal hacia el emprendimiento, control del comportamiento percibido y normas subjetivas, las cuales se midieron con 18 preguntas mediante la escala tipo Likert, de acuerdo a lo siguiente: 1= Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo. La aplicación del instrumento fue durante el mes de abril y mayo del 2019.

Primero se procedió a determinar la población de los estudiantes inscritos de primero a octavo semestre, omitiendo los de noveno semestre que se encuentran en residencia profesional, considerando un total de población de 271 estudiantes inscritos durante el semestre Enero-junio 2019, para lo cual se procedió al cálculo de muestra para poblaciones finitas resultando 160 estudiantes como muestra, mediante la aplicación de la siguiente formula:

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

La aplicación de encuestas se realizó mediante un formulario de google drive eligiendo aleatoriamente a los estudiantes que se encontraban en el aula durante la aplicación. Al término de la aplicación se descargó la base de datos en Excel y se trasladó a SPSS versión 24.

Resultados

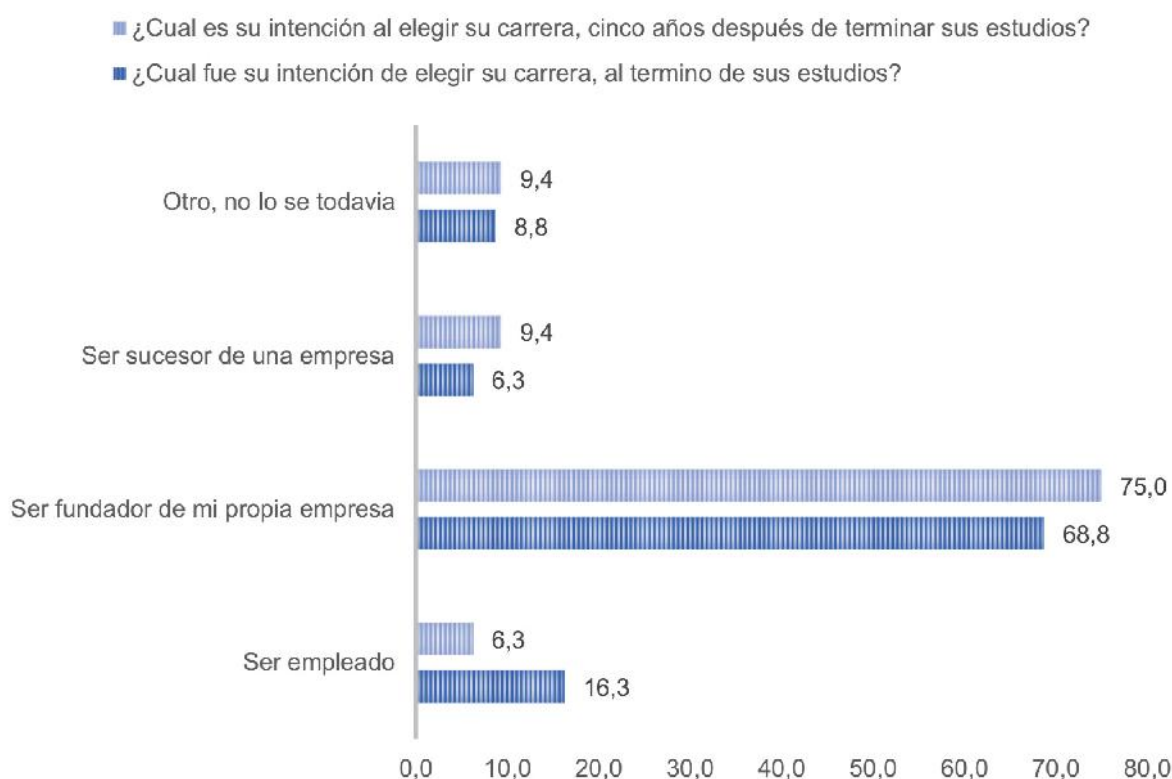
Como parte del análisis descriptivo a continuación en la Tabla 1, se presentan los resultados del primer apartado del cuestionario, de los cuales se puede definir que el 68.8% de los encuestados son mujeres y el 31.3% hombres, lo cual tiene que ver con el hecho de que existe una mayor matrícula del género femenino en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial. En cuanto a la edad, se observa que predomina la edad de 19 a 20 años con 46.9%, seguido de 21 a 22 años con 28.1%, en tercer lugar, de hasta 18 años con 11.3% y por último de 23 a 24 años y 25 años con 9.4% y 4.4% respectivamente, dichos resultados se pueden deber a que la edad promedio de ingreso es de 18 años por lo tanto el 86.2% representa una edad de entre 18 y 22 años que es la edad a que culminan quienes cursan los nueve semestres establecidos en la retícula. Referente al estado civil, la mayoría en un 95% manifiestan ser solteros, el 3.1% son casados y solamente el 1.9% indica vivir en unión libre. Por otro lado, respecto a la escuela de procedencia se observa que la mayoría estudio en CBTIS 37.5%, seguido del Colegio de Bachilleres con 27.5%, mientras que CBTA y preparatoria representan 14.4% respectivamente y en menor proporción el CECYTEH, que recientemente opera en la región del Altiplano. En cuanto al área del conocimiento cursada a nivel medio superior, se muestra que la mayoría proviene del área económico-administrativa representando un 59.4%, físico-matemáticas 13.8%, básicas e ingenierías 12.5% y el resto de las áreas con porcentajes inferiores al 3.9% respectivamente. Por otra parte, un 90.6% proviene egresó de una escuela pública, mientras que el 6.4% de una institución privada. Finalmente, se preguntó si tienen o no experiencia laboral, a lo cual el 43.1% respondió que sí ha laborado y el 56.9% que no ha trabajado.

Tabla 1. Variables sociodemográficas

Variable	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	50	31.3
	Femenino	110	68.8
	Total	160	100.0
Edad	Hasta los 18 años	18	11.3
	19 a 20 años	75	46.9
	21 a 22 años	45	28.1
	23 a 24 años	15	9.4
	25 o mas	7	4.4
	Total	160	100.0
Estado civil	Soltero	152	95.0
	Casado	5	3.1
	Unión libre	3	1.9
	Total	160	100.0
Escuela de procedencia	CBTIS	60	37.5
	CBTA	23	14.4
	CECYTEH	4	2.5
	Colegio de bachilleres	44	27.5
	Preparatoria	23	14.4
	Otra	6	3.8
	Total	160	100.0
Área del conocimiento a nivel medio superior	Agropecuaria	3	1.9
	Artes	4	2.5
	Básicas e ingenierías	20	12.5
	Ciencias de la salud	6	3.8
	Económico-administrativas	95	59.4
	Físico- matemáticas	22	13.8
	Químico biológicas	4	2.5
	Sociales y humanidades	6	3.8
	Total	160	100.0
Tipo de escuela de educación media superior	Publica	145	90.6
	Privada	15	9.4
	Total	160	100.0
¿Tiene experiencia laboral?	Si	69	43.1
	No	91	56.9
	Total	160	100.0

Fuente: elaboración propia

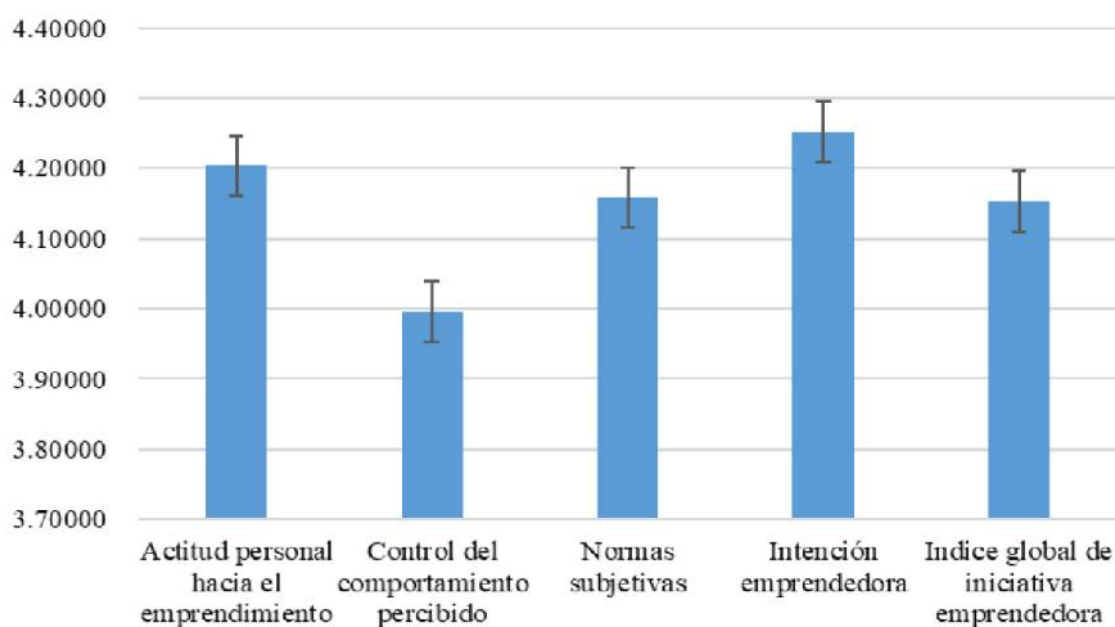
Por otro lado, se preguntó a los estudiantes encuestados sobre la intención de elección de la carrera al termino de sus estudios y cinco años después, los resultados de la Gráfica 1, muestran que la opción de ser fundador de su propia empresa representa el mayor porcentaje en ambos momentos, tanto al termino de sus estudios (68%), como cinco años después (75.0%) de culminar sus estudios, asimismo, se observa claramente que los futuros ingenieros buscan ser empleados en mayor porcentaje 16.3% al termino de sus estudios, pero este disminuye en 10% cinco años después. En cuanto a la sucesión de una empresa, aunque el porcentaje es menor, también se observa una diferencia en ambos momentos, considerando que es mayor cinco años después de culminar los estudios 9.4% mientras que al terminar los estudios es de 6.3%. Finalmente, un porcentaje de 8.8% y 9.4% manifestaron que fue otro motivo diferente a los considerados en las respuestas los que determinaron su intención de elección de la carrera al termino de sus estudios y cinco años después.



El siguiente análisis muestra las puntuaciones medias obtenidas en las cuatro dimensiones que integran la iniciativa emprendedora de los estudiantes, tal como se indica en la Tabla 2, en la cual la intención emprendedora es la más alta con 4.25208, seguido de la actitud personal hacia el emprendimiento 4.20375, después las normas subjetivas con 4.15833 y por último con menor puntuación el control de comportamiento percibido, mientras que de manera general la iniciativa emprendedora refleja un resultado promedio de 4.15237, lo cual indica que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo en que en algún momento desean emprender su propio negocio.

Tabla 2. Dimensiones de la Iniciativa Emprendedora

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Actitud personal hacia el emprendimiento	160	1.00000	5.00000	4.20375	0.82186
Control del comportamiento percibido	160	1.25000	5.00000	3.99531	0.79031
Normas subjetivas	160	1.00000	5.00000	4.15833	0.83088
Intención emprendedora	160	1.00000	5.00000	4.25208	0.84323
Índice Global de Iniciativa Emprendedora	160	1.06250	5.00000	4.15237	0.73165
N válido (por lista)	160				

Gráfica 1. Dimensiones de la Iniciativa Emprendedora

Considerando que los resultados descritos corresponden a la primera fase del proyecto de investigación financiado por el Tecnológico Nacional de México para el Cuerpo Académico de Ingeniería en Gestión Empresarial, a continuación, se presenta una propuesta general de intervención, la cual se revisará en cuanto se concluyan los análisis econométricos que permitan realizar la comprobación de las hipótesis planteadas en el proyecto, sin embargo, con los resultados se pueden definir las siguientes actividades que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Propuestas de mejora para fortalecer la Iniciativa Emprendedora.

Dimensión	Resultado	Propuesta
Control de comportamiento percibido	3.99531	-Uso de simuladores de emprendimiento. -Actividades de emprendimiento orientadas al logro -Espacio: tarde de fracasos para socializar experiencias.
Normas subjetivas	4.1583	-Taller de manejo de habilidad de autoconocimiento. -Taller de tolerancia a la frustración.
Actitud personal hacia el emprendimiento	4.20375	-Fomento de actitud hacia el emprendimiento de docentes y directivos mediante el desarrollo de grupos focales. -Revisión de la misión y visión institucional y del programa educativo, así como su difusión. -Aplicación de entrevistas abiertas para fortalecer información que pudiera influir en la decisión de emprender.
Intención emprendedora	4.25308	-Revisión curricular -Fortalecer el esquema del Modelo Talento Emprendedor. -Establecer vinculación con diversos programas educativos para establecer equipos multidisciplinarios.

Conclusiones

El estudio de la percepción que tienen los estudiantes con respecto a los factores que influyen en la educación empresarial en dos Instituciones de Educación Superior contribuye a identificar posibles mejoras en los programas que fortalecen las competencias relacionadas con el emprendimiento y que emergen de los modelos educativos que desarrollan ecosistemas dirigidos a los emprendedores.

Los resultados indican que en el perfil de los encuestados predominan las mujeres, mientras que respecto a la edad la mayoría manifiesta tener entre 18 a 20 años y ser solteros, asimismo, se identifica que la mayoría proviene del CBTIS y que cursaron alguna carrera del área económico-administrativa en una institución de educación media superior público. En cuanto a la experiencia laboral la mayoría manifiesta que no tiene.

En cuanto a la intención de la elección de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, la mayoría manifiesta que su propósito es crear su propia empresa al término de sus estudios, dicha intención se incrementa considerablemente cinco años después.

En cuanto a las dimensiones que integran la iniciativa emprendedora, se presentan en el siguiente orden: la más alta en intención emprendedora, seguida de la actitud personal hacia el emprendimiento, después las normas subjetivas y por último con menor puntuación el control de comportamiento percibido.

De manera general la iniciativa emprendedora refleja un resultado que indica que la mayor parte de los estudiantes están de acuerdo en que en algún momento desean emprender su propio negocio, asimismo, se puede concluir que aspectos como la limitada oferta de trabajo y las dificultades asociadas a la búsqueda del primer empleo, por parte de los jóvenes, está presionando favorablemente el espíritu emprendedor de los estudiantes.

Por lo anterior, resulta fundamental que la IES asuma el rol que le corresponde para fomentar el emprendimiento y establecer un programa de trabajo orientado a su fortalecimiento. Por lo cual, considerando que este es el primer acercamiento a los resultados del proyecto de investigación es importante realizar los análisis econométricos que permitan establecer estrategias de mejora enfocadas a los aspectos que se tengan que fortalecer para hacer del emprendimiento una realidad y cumplir con el perfil de egreso establecido para el Ingeniero en Gestión Empresarial, de tal forma que se fortalezca la principal limitación de que de momento solamente es un estudio cuantitativo que pudiera fortalecerse con un enfoque cualitativo.

Bibliografía

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179 -211.
- Alean-Pico, A., Del Rio, J., Simancas-Trujillo, R., y Rodríguez-Arias, C. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 107-123.
- Alvarado, O. y Rivera, W. (2011). Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 61-74.
- Álvarez, C., y Urbano, D. (2011). Una década de investigación sobre el GEM: logros y retos. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-34.
- Andrade, M. y Bravo, W. (2009). Análisis económico de eficiencia técnica en cuatro sectores empresariales de Florencia. Disponible en: <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga/article/view/14>
- Bagozzi, R., Baumgartner, H., and Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10(1), 35-62.
- Castro, R., y Chaves, M. (2015). Empreendedorismo como escopo de diretrizes políticas da União Europeia no âmbito do ensino superior. *Educação e Pesquisa*, 41(2), 513-526.
- Chen, S. C., Hsiao, H. C., Chang, J. C., Chou, C. M., Chen, C. P., y Shen, C. H. (2015). Can the entrepreneurship course improve the entrepreneurial intentions of students? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 557-569.
- Durán-Aponte, E. y Arias-Gómez, D. (2015). Intención Emprendedora en estudiantes universitarios: integración de factores cognitivos y socio-personales. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 320-340.
- Drucker, P. (1970). *Entrepreneurship in business enterprise*. E.U.A: Library Journal.
- Etzkowitz, H. (1990). The second academic revolution: The role of the research university in economic development. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Espí, M. T., Arana, G., Heras, I. y Díaz, A. (2007). Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 14, 83-110.
- Espíritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. *Multiciencias*, 11(1), 65-75.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/default.html#Tabulados>

- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Lima, E., Lopes, R. M., Nassif, V., y Silva, D. (2015). Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering brazilian challenges. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1033-1051.
- Lerma, A. E. (2007). Mida su estatura como emprendedor. *Organización y Dirección*. 59-63.
- Medina, P., Bolívar, A. y Lemes, A.I. (2014). Un paso más en la investigación de la intención emprendedora del estudiante universitario: GUEESS. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 63-80.
- Nabi, G. y Holden, R. (2008). Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. *Education & Training*, 50(7), 544-551.
- Osorio, F. F. y Londoño, J.C. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: extendiendo la teoría de comportamiento planificado mediante el efecto exposición. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 103-131. DOI: 10.11144/Javeriana.cao28-51.ieee
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Econ. Gest. Desarrollo*, 1, 9-26
- Sanabria-Rangel, P. E., Morales-Rubiano, M. E. y Ortiz-Riaga C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. DOI: 10.5294/edu.2015.18.1.7
- Sánchez-Cañizares, S. M., y Rodríguez-Gutiérrez, P. (2015). Fomento del emprendimiento universitario mediante la innovación docente en la asignatura Creación de Empresas. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (4), 41-50.
- Shapero, A., and Sokol, L., (1982). The social dimensions of entrepreneurship. En C.Kent, D. Sexton, y K. H. Vesper (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vásquez, C. (2017.) Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (2), 121-147.

PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN HIDALGO

Leislíe Rocío Manjarrez Olmos / lmanjarrez76@gmail.com

María Dolores Martínez García

Martín Aubert Hernández Calzada / martin_hernandez@hotmail.com



Resumen

En los últimos años, el emprendimiento ha sido difundido y fomentado principalmente por las Instituciones de Educación Superior (IES), siendo esta una de las estrategias a las que el gobierno mexicano ha apostado para el autoempleo mediante la constitución de microempresas, las cuales en el largo plazo pueden llegar a ser también fuentes de empleo.

Por desgracia, de acuerdo a los datos proporcionados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), México ha sufrido una disminución en la mayor parte de las variables, tasas e índices que se consideran para emprender entre los años 2015 y 2017, destacándose el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), el cual pasó de 21.01% a 14.14% (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

Es ante este panorama la relevancia que tiene contar con programas educativos acordes a las necesidades y exigencias contemporáneas, siendo el objetivo de esta investigación analizar la intención de elección de la Licenciatura en Mercadotecnia, impartida en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), usando el instrumento conocido como GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), mismo que se fundamenta en la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP), la cual considera que la intención de realizar un comportamiento específico está influenciado por tres factores principales: la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas y el control percibido del comportamiento. Este cuestionario fue aplicado aleatoriamente a 240 estudiantes de primero a noveno semestre, durante el periodo escolar julio-diciembre de 2018, utilizando un enfoque de tipo cuantitativo, no experimental y de alcance descriptivo y correlacional. Cabe destacar que, entre los resultados obtenidos, el 95.4% de los estudiantes están interesados en recibir una formación en esta materia, a pesar que el 56.7% de ellos consideran tener una formación sólida en emprendimiento. Por último, los resultados indican que la correlación es significativa con un valor de $p=0.017$ en un nivel de 0.05 para la variable edad y con un valor de $p=0.000$ en un nivel de 0.10 la variable semestre, por lo que la hipótesis es aceptada parcialmente.

Palabras clave: Emprendedor, Licenciado en Mercadotecnia, comportamiento planificado.

Abstract

In the last years, entrepreneurship has been disseminated and promoted several by universities, becoming one of the Mexican government strategies opted for self-labor through the establishment

of micro-business, which in the long term can also become sources of employment.

Unfortunately, according to Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Mexico has suffered a decrease in most of the variables, rates and indices, considered important for entrepreneurship between 2015 and 2017, mainly the Index of Early Entrepreneurial Activity (ASD), which pass from 21.01% to 14.14% during this period of time (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

It is against this panorama the relevance of having educational programs according to contemporary needs and demands, being the objective of this research to analyze the intention of choosing the Bachelor Degree of Marketing, taught at the Institute of Administrative Economic Sciences, of the Autonomous University of the State of Hidalgo, using the instrument known as GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), which is based on the Theory of Planned Behavior (TPB), which considers that the intention to perform a specific behavior is influenced by three main factors: the attitude towards the behavior, the subjective norms and the perceived control of the behavior. This questionnaire was randomly applied to 240 students from first to ninth semester, during the July-December 2018 school period, using a quantitative, non-experimental and descriptive and correlational approach. It should be noted that among the results obtained, 95.4% of the students are interested in receiving training in this area, despite the fact that 56.7% of them consider having a solid training in entrepreneurship. Finally, the results indicate that the correlation is significant with a value of $p = 0.017$ at a level of 0.05 for the age variable and with a value of $p = 0.000$ at a level of 0.10 the semester variable, so the hypothesis is partially accepted.

Key words: Entrepreneurship, bachelor degree in marketing, planned behavior.

Introducción

El perfil emprendedor de los estudiantes, principalmente en las Instituciones de Educación Superior (IES), es considerada una variable con alto potencial de influencia en el comportamiento emprendedor, motivo por el cual estas instituciones juegan un papel fundamental como promotores del emprendimiento.

En este orden de ideas, el presente estudio tiene como objetivo analizar la intención de elección de la Licenciatura en Mercadotecnia, que se imparte en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2019), el cual, según la página oficial de esta institución, es “un profesionista capaz de visualizar integralmente las oportunidades que se generan mediante la investigación comercial y la aplicación de la inteligencia de mercados, estando con ello preparado para generar su propia empresa, además brindar servicios de consultoría a negocios de cualquier sector”.

Esta fuente dice que el Licenciado en Mercadotecnia es considerado “un profesional con habilidades de liderazgo que le permiten relacionarse en diversos contextos, estando consciente de los cambios de su entorno y/o mercado, además de analizar eficientemente la información para la toma de decisiones”. La Licenciatura en Mercadotecnia ofertada por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2019), cuenta con un plan de estudios con una duración de 9 semestres, estructurado por 45 asignaturas que integran un total de 220 créditos con base al sistema de créditos de la propia institución.

Es por lo antes mencionado, que se considera importante estudiar la intención emprendedora de los estudiantes de esta carrera, con base en la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP), identificando acciones que fortalezcan en los egresados habilidades, competencias, conocimientos, actitudes y valores como futuros empresarios y agentes de desarrollo socioeconómico, mediante los hallazgos encontrados con esta investigación.

Marco teórico

Concepciones Relacionadas con el Emprendimiento

El fenómeno del emprendimiento puede estudiarse desde diferentes enfoques, épocas, autores e incluso áreas de conocimiento.

Lall & Sahai (2011), mencionan que fue Richard Cantillon el primero en señalar en 1755 el rol de los emprendedores en la teoría económica. Según Lall & Sahai (2011), Cantillon describe al emprendedor como una persona que tomaba riesgos al hacer ganancias comprando bienes a un precio conocido y vendiendo estos a un precio mayor, desconocido en el mercado.

Siguiendo con esta perspectiva económica, Drucker (1985) menciona que el economista francés J. B. Say alrededor del año 1800 dijo que el “emprendedor desplaza los recursos económicos de un área inferior a un área de mayor productividad y mayor rendimiento”.

Otro economista que alude sobre la importancia que tienen los emprendedores es Schumpeter (1949), quien dice que “el capital no es más que la palanca mediante la cual el emprendedor somete a su control los bienes concretos que necesita, es nada más un medio para desviar los factores de producción hacia nuevos usos, o para dictar una nueva dirección hacia la producción”.

Figura 1. Características de la persona emprendedora.

Mariotti & Towle	Lall & Sahai	Sánchez	John Kao
1. Valor.	1. Visión.	1. Toma de iniciativa.	1. Compromiso total, determinación y perseverancia.
2. Creatividad.	2. Conocimiento.	2. Capacidad de decisión.	2. Capacidad para alcanzar metas.
3. Curiosidad.	3. Deseo de éxito.	3. Acepta riesgos moderados.	3. Orientación a las metas y oportunidades.
4. Determinación.	4. Independencia.	4. Orientación hacia la oportunidad.	4. Iniciativa y responsabilidad.
5. Disciplina.	5. Optimismo.	5. Estabilidad emocional/autocontrol.	5. Persistencia en la solución de problemas.
6. Empatía.	6. Valor agregado.	6. Orientación hacia metas específicas.	6. Realismo.
7. Entusiasmo.	7. Liderazgo.	7. Locus de control interno (se atribuye a sí mismo sus éxitos o fracasos).	7. Autoconfianza.
8. Flexibilidad.	8. Trabajador.	8. Tolerancia a la ambigüedad/presión/incertidumbre.	8. Altos niveles de energía.
9. Honestidad.	9. Deseo de tener control sobre su destino.	9. Receptivos en sus relaciones sociales.	9. Busca realimentación.
10. Paciencia.	10. Habilidad para tomar riesgos.	10. Sentido de urgencia/tiempo valioso.	10. Control interno alto.
11. Responsabilidad.		11. Honestidad/integridad y confianza.	11. Toma de riesgos calculados.
		12. Perseverancia/compromiso total.	12. Baja necesidad de estatus y poder.
		13. Responsabilidad personal.	13. Integridad y confiabilidad.
		14. Individualista.	14. Tolerancia al cambio.
		15. Optimista.	

Fuente: Mariotti & Towle (2010), Lall & Sahai (2011) y Alcaraz (2011).

Shcumpeter (1949) menciona que los emprendedores “contribuyen a la producción exactamente en el mismo sentido en que los salarios son la expresión de valor de lo que produce el trabajador”.

Por otra parte, este mismo autor comenta superfluamente en el mismo texto, que el emprendedor cuenta con ciertas características que los diferencian de los empresarios, mencionando el liderazgo como una de estas y haciendo hincapie en que la ciencia encargada de entender el comportamiento humano analizando los motivos que caracterizan dichas conductas es la psicología y no la economía.

Desde la perspectiva psicológica existe una amplia variedad de propuestas sobre las características que reúne una persona emprendedora, como se puede observar en la siguiente tabla, misma que considera las apreciadas por distintos autores como Mariotti & Towle (2010), Lall & Sahai (2011), Sánchez (2003), así como las mencionadas por John Kao según Alcaraz (2011).

Como se observa en la figura 1, solo en algunos casos coinciden las características consideradas por algunos de los autores mencionados, entre las que destacan la responsabilidad especificada por Marriot & Towle, así como por Sánchez; el optimismo indicado por Lall & Sahai y Sánchez; la honestidad referida tanto por Marriot & Towle como por Sánchez; la orientación hacia la oportunidad y el locus de control interno citados tanto por Sánchez como por Jon Kao, entre otros.

Cabes señalar que además de las características personales, Sánchez (2003) considera otros aspectos en los emprendedores como son las características físicas y emocionales de estos, los diversos factores motivacionales, además de las competencias desarrolladas, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 2. Características de los emprendedores.

Características físicas • Energía • Trabajan duro	Características intelectuales • Versatilidad / Flexibilidad • Creatividad / Imaginación / Innovación • Búsqueda de la verdad e información • Planificación y seguimiento sistemático de los resultados • Capacidad de analizar el ambiente (reflexión) • Visión comprensiva de los problemas • Capacidad de solución de problemas • Planificación con límites de tiempo
Factores motivacionales • Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de desarrollo personal • Percepción del beneficio económico • Baja necesidad de poder y estatus • Necesidad de independencia • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás • Necesidad de escape, refugio o subsistencia.	Competencias • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad de conseguir recursos • Gerente / administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de la empresa • Red de contrato • Comunicación

Fuente: María Luisa Sánchez Almagro, junio 2003.

La complejidad que conlleva el estudio de las características que poseen las personas emprendedoras ha permitido el surgimiento de diversas teorías al respecto, así como la búsqueda constante de los distintos factores que influyen directamente o indirectamente sobre ellos.

Además del enfoque psicológico, otra perspectiva sobre el tema es el ámbito administrativo, donde encontramos definiciones sencillas como la proporcionada por Mariotti & Towle (2010) quienes conceptualizan al emprendedor como “alguien que crea y administra un negocio”, hasta interpretaciones más complejas como la presentada por Drucker (1994), quien dice que el emprendedor es alguien quien siempre busca el cambio, responde ante este y lo explota como una oportunidad.

Drucker (1994) manifiesta que el emprendimiento necesariamente está ligado a la innovación e incluso el emprendedor debe cumplir con ciertas condiciones que se mencionan enseguida:

1. La innovación requiere trabajo, conocimiento, ingenio, diligencia, persistencia y compromiso.
2. Para lograr el éxito, la innovación debe construirse en las fortalezas de la organización.
3. La innovación siempre debe ser cercana al mercado, enfocarse en este, de hecho, debe ser impulsada por este.

Para algunos autores, como Lall & Sahai (2011), el emprendimiento conlleva un proceso que inicia identificando la oportunidad a partir de la cual se establece una visión que permite persuadir a otros de comunicar de forma efectiva esta, buscando posteriormente los recursos necesarios para realizar esa visión, para posteriormente organizan los recursos que permitirán crear un nuevo producto o mercado, considerando además la constante necesidad de adaptarse a los cambios y demandas de los clientes.

Cabe señalar que, en el ámbito administrativo, generalmente el hablar de emprendimiento se vincula estrechamente a los planes o modelos de negocio, los cuales no necesariamente aseguran el éxito de la empresa que se pretende poner en marcha.

Como se puede apreciar, las concepciones del emprendimiento son distintas dependiendo el enfoque utilizado.

Lall & Sahai (2011) acertadamente citan las definiciones más comunes proporcionadas por diferentes científicos sociales conforme a lo siguiente:

1. Para un economista, el emprendedor es alguien que combina recursos, mano de obra, materiales y otros activos que hacen que su valor sea mayor, introduciendo cambios, innovaciones y creando un nuevo orden.
2. Un psicólogo lo considera una persona impulsada por algunas fuerzas que crean el deseo de alcanzar o lograr algo.
3. El administrador lo define como una persona que tiene una visión y genera un plan de acción para alcanzarla.
4. Por último, un sociólogo por su parte, lo considera un ser humano cuyas acciones determinarán su estatus social, además de contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Principales Enfoque del Emprendimiento

De acuerdo a Kuratko & Hodgetts (1998), existen dos perspectivas generales con referencia al emprendimiento: macro y micro.

Para el caso del enfoque macro, estos autores consideran las siguientes escuelas de pensamiento:

1. Ambiental: Esta corriente trata principalmente sobre los factores externos que afectan el potencial estilo de vida de los emprendedores, pudiendo ser una fuerza positiva o negativa en moldear los deseos de este. Se enfoca en las instituciones y valores, los cuales agrupados forman un marco social, político y ambiental que influye fuertemente en el desarrollo del emprendedor.
2. Financiera o de capital: Centrada completamente en el proceso de búsqueda de capital. Algunos autores solamente se enfocan específicamente en este proceso mientras otros tienden a tratarlo como un segmento del proceso de emprendimiento. Esta escuela de pensamiento ve por completo la aventura del emprendimiento desde el punto de vista de la gestión financiera, considerando este tipo de decisiones en cada momento importante del proceso de creación de la empresa.
3. Desplazamiento: Esta escuela se enfoca en los fenómenos grupales, los cuales afectan e incluso eliminan ciertos factores del proyecto del emprendedor. Los principales desplazamientos considerados son los políticos, culturales y económicos.

Además de considerar un enfoque macro, Kuratko & Hodgetts (1998) toman en cuenta un enfoque micro, siendo las escuelas de pensamiento que lo conforman las que se mencionan a continuación:

1. Rasgos del emprendedor: Este planteamiento se basa en el estudio de emprendedores exitosos, quienes tienden a contar con ciertas características particulares, las cuales se buscan imitar para incrementar las posibilidades de éxito de quienes se encuentran en proceso de emprender. También se estudia el desarrollo familiar, así como la educación para incubar. Con relación al desarrollo familiar, se enfoca en la idea de que la crianza y el apoyo que existen dentro del ambiente familiar, puede establecer y apoyar ciertos rasgos a una edad temprana, incrementando de esta forma la posibilidad de concretizar un emprendimiento exitoso en el futuro. Respecto a la educación formal para emprender, podemos encontrar dos posturas al respecto, a favor y en contra. Para aquellos en contra de la formación en materia de emprendimiento, existen estudios que demuestran que el desarrollo educativo del emprendimiento desfavorece este proceso, puesto que a través de esta formación se inhibe la creatividad, así como la naturaleza desafiante del emprendedor. Por otra parte, los investigadores a favor de impartir programas sobre emprendimiento en las instituciones educativas, han expuesto evidencia que indica que el aprendizaje formal ayuda en incrementar el desarrollo empresarial.
2. Oportunidades de aventura: El principal interés de esta escuela de pensamiento se centra en la búsqueda de ideas, desarrollo de conceptos e implementación de oportunidades de aventura. Tanto la creatividad como la conciencia del mercado, son esenciales, pues se tiene la creencia que el desarrollar la idea correcta en el momento correcto en el nicho de mercado adecuado es la clave del éxito. Otra línea que desarrolla esta corriente, es el corredor principle, cuya traducción al español podría ser el principio del pasadizo o atajo, según el cual el emprendedor constantemente enfrentará nuevos caminos y oportunidades que lo guiará en distintas direcciones, de ahí la importancia de estar preparado para reconocer estos al instante en que se presenten e implementar los pasos necesarios que serán factores clave para alcanzar el éxito. Quienes defienden esta postura consideran que la adecuada preparación en los segmentos de negocio interdisciplinarios mejorará la capacidad de reconocer las nuevas oportunidades de aventura.
3. Formulación estratégica: Esta teoría pone énfasis en el proceso de planeación como medio para conseguir el desarrollo exitoso de una empresa. En este aspecto, Kuratko & Hodgetts (1998)

citan a Ronstadt quien ve la formulación estratégica como el aprovechamiento de elementos únicos: mercados, personas, productos y recursos que son identificados, usados y construidos para la formación del negocio. Los aspectos interdisciplinarios de la adopción estratégica se hacen evidentes en los elementos característicos enumerados enseguida:

- a. Mercados únicos: Considerando aquellos mercados que se encuentran en medio de los segmentos de mercado y los mercados más grandes.
- b. Gente única: Hace referencia a las habilidades y talentos especiales de uno o más individuos alrededor de quien se construye la empresa.
- c. Productos únicos: Alude a las innovaciones que abarcan tanto nuevos mercados los ya existentes.
- d. Recursos únicos: Que se refiere a la habilidad para reunir o aprovechar recursos especiales, como la mano de obra, materia prima y capital, a través del tiempo.

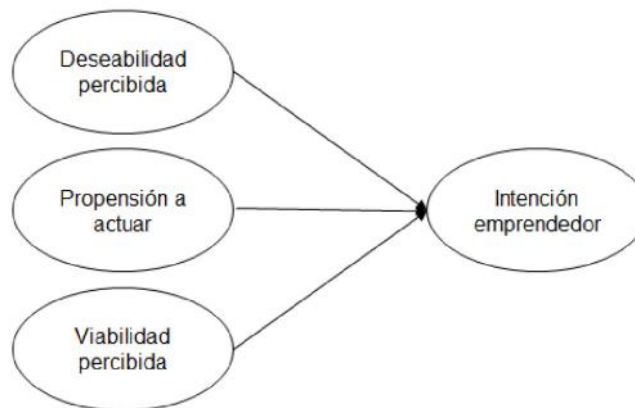
Además de estos dos enfoques, Kuratko & Hodgetts (1998) manifiestan que el emprendimiento también puede ser estudiado desde otras perspectivas como a partir del individuo, considerando el ambiente, con relación a la organización e incluso mediante el proceso que este implica.

Modelos sobre la Intención Emprendedora

Así como existen diversos enfoque y escuelas de pensamiento sobre el emprendimiento, también en la literatura encontramos diferentes modelos para explicar este fenómeno, sin embargo, para el caso específico del estudio sobre la Intención Emprendedora (IE) son la Teoría del suceso empresarial de Shapero y Sokol, citado por Soria, Zuñiga y Ruiz (2016) y la Teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991) los modelos mayormente aceptados en la comunidad científica.

En el caso de Shapero y Sokol, referido por Soria, Zuñiga y Ruiz (2016), consideran que la Intención Emprendedora (IE) se basa en tres factores: la deseabilidad, la percepción de la persona sobre la viabilidad del proyecto, además de la propensión a actuar, siendo estos determinantes para que se lleva a cabo el comportamiento, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 3. Teoría de las Dimensiones Sociales del Emprendimiento.



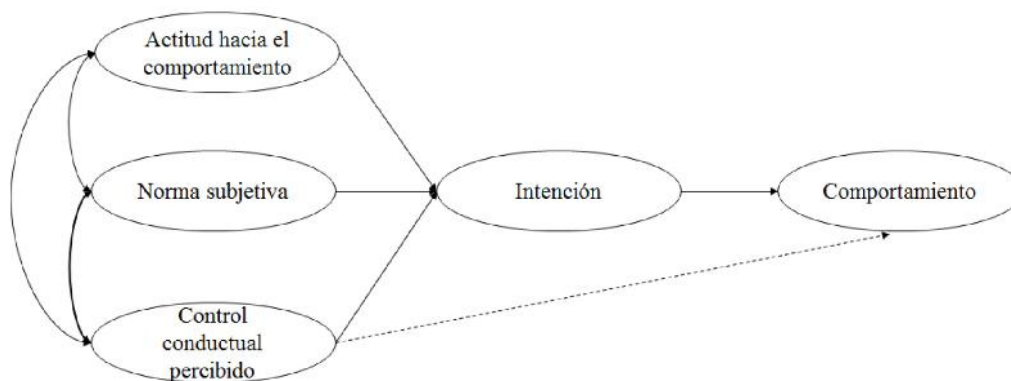
Fuente: Shapero y Sokol, 1982.

Por otra parte, la Teoría del Comportamiento Planificado o Planeado o TPB (Theory of Planned Behavior) por sus siglas en inglés, es una extensión de la Teoría de la Acción Razonada, desarrollada por Martin Fishbein e Icek Ajzen en el año de 1980 (Ajzen, 1991).

La TPB, a diferencia de la propuesta de Shapero y Sokol (1982), asume que el principal determinante que influye en el esfuerzo que la persona dedicará para realizar el comportamiento, se debe a la intención de la misma, de ahí que cuanto mayor sea la intención de participar en un comportamiento, mayor será el desempeño realizado (Ajzen, 1991).

Ajzen considera el modelo para la Teoría del Comportamiento Planificado o Planeado, mismo que puede observarse en la Figura 4.

Figura 4. Teoría del Comportamiento Planificado (TCP).



Fuente: Icek Ajzen, 1991.

De acuerdo con este autor, la TPB postula tres determinantes conceptualmente independientes de la intención:

1. La actitud hacia el comportamiento, que apunta al grado en que una persona valora favorable o desfavorable la conducta en cuestión.
2. Norma subjetiva, misma que hace referencia a la presión social recibida para realizar o no el comportamiento.
3. El control conductual percibido, que concede el grado de facilidad o dificultad percibida para llevar a cabo el comportamiento.

Ajzen (1991), considera que la intención del individuo será mayor para realizar el comportamiento en cuestión entre más favorables sean la actitud y la norma subjetiva con respecto al comportamiento.

“La teoría del comportamiento planificado rastrea las actitudes, las normas subjetivas y el control del comportamiento percibido a una base subyacente de creencias sobre el comportamiento” (Ajzen, 1991).

El uso de la TCP en el presente estudio proporciona datos suficientes para tomar decisiones fundamentadas que permitan mantener las fortalezas halladas y aprovechar las áreas de oportunidad descubiertas en el programa educativo de la Licenciatura en Mercadotecnia del Instituto Ciencias Económico Administrativas (ICEA) que ofrece la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), en relación a este tema en particular.

Estudios previos

La intención emprendedora ha sido estudiada desde hace varios años en diversos países y bajo distintos enfoques. Uno de los instrumentos más usados para medir las actitudes, intenciones y actividades de los estudiantes es el Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS). De acuerdo a la página oficial de GUESSS, los objetivos principales de este proyecto es “generar ideas únicas y novedosas sobre el emprendimiento estudiantil en forma de resultados académicos y orientados a profesionales” (GUESSS, 2017).

Esta fuente dice que para lograr dicho objetivo se recopilan datos en tantos países sea posible cada 2 o 3 años, mediante una encuesta en línea, la cual es un instrumento validado y actualizado, datos que permiten realizar análisis tanto internos como externos, además de contemplar ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales. Continuando con la información brindada en este sitio web, la primera vez que se aplicó este instrumento fue en el año 2003 en las Universidades de Saint Gallen y de Bern, ambas ubicadas en Suiza.

La expansión en la aplicación de este instrumento ha sido imponente, pues mientras en 2011 participaron 34 países, 759 universidades y 109 mil 026 estudiantes, para el año 2016 fueron 50 países, más de mil universidades y más de 122 mil estudiantes (Graduate School of Management os Saint-Petersburg University, s.f.).

De acuerdo al Reporte Global emitido por GUESSS en julio de 2019, para el año 2018 participaron 54 países, 3 mil 191 universidades y 208 mil 636 estudiantes. En el caso particular de México, fueron 53 universidades quienes colaboraron en dicha investigación, aportando un total de 5 mil 173 encuestas válidas que representan el 2.48 por ciento del total (Sieger, et al., 2019).

En el resumen ejecutivo que contiene el reporte redactado por Sieger (2019), se mencionan los hallazgos clave que este estudio arrojó, algunos de los cuales se mencionan enseguida.

1. Intenciones de elección de carrera de los estudiantes: Se menciona que 9 por ciento de ellos tiene la intención de ser emprendedores inmediatamente después de haber concluido sus estudios, mientras el 34.7 por ciento planea iniciar un negocio 5 años después de concluir la carrera. Estos datos permiten identificar un patrón constante en la mayoría de los encuestados el cual es primer ser un empleado para luego emprender un negocio. Dentro de la información recaba se indica que la intención de emprender difiere considerablemente de un país a otro, sin embargo, los países latinoamericanos presentan los números más altos en este aspecto.
2. Factores de influencia: Además de que las universidades juegan un papel importante, el área de conocimiento o estudio es determinante. Otro aspecto es la brecha de género, siendo los varones más propensos al emprendimiento, aunque esta brecha es reducida en campos considerados dominados por los hombres. También se encontró que al parecer las startup impulsan el emprendimiento, además que el contar con padres emprendedores ayuda al desarrollar de emprendimientos.
3. Otros hallazgos importantes: La intención de emprender varían con el tiempo, teniendo una tendencia positiva estable desde 2013, además que la importancia del grupo que conforma los fundadores del negocio es crucial y a la fecha solo un tercio de todas las empresas de nueva creación han iniciado sin un cofundador. Así mismo, se menciona muchos emprendedores nacientes aún no han progresado significativamente en su proceso de fundación.

Cabe resaltar que para el caso particular de nuestro país existen algunas excepciones a lo plantea-

dos en estos hallazgos clave, considerando que la mayor singularidad que México presenta es en cuanto a la intención de fundar una empresa, cinco años después de terminar la carrera, a través del tiempo, puesto que si entre 2011 y 2013 se observa una tendencia a la alza pasando del 60.4 a 66.6 por ciento, disminuyendo 0.7 por ciento entre 2013 y 2016, en el año 2018 esta medición se desploma hasta el 48.2 (Sieger, et al., 2019).

Considerando que esta nación en 2014 contaba con un poco más de 4 millones de empresas de las cuales el 97.6% eran microempresas y concentraban el 75.4% del personal ocupado total, según datos suministrados por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2015), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), permite vislumbrar el impacto de la información proporcionada en el Reporte Global emitido por GUESSS en julio de 2019.

Pregunta, Objetivo e Hipótesis de la Investigación

El planteamiento del problema para el caso específico de este estudio fue el que se mencionada enseguida.

El género, edad, estado civil y semestre de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia del Instituto Ciencias Económico Administrativas (ICEA), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) ¿son factores significativos que influyen en el grado de intención que tienen para lograr el objetivo profesional de ser emprendedores?

Con base en esta pregunta se determinó el objetivo general de la investigación que fue llevar a cabo un análisis del perfil emprendedor de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia del Instituto Ciencias Económico Administrativas (ICEA) perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), durante el ciclo escolar julio-diciembre de 2018, utilizando el instrumento conocido como GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), para en su caso realizar la propuesta de acciones de mejora en dicho programa educativo.

A partir de esta pregunta y objetivo, la hipótesis propuesta se menciona a continuación: H1: El género, edad, estado civil y semestre que cursan los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia del Instituto Ciencias Económico Administrativas (ICEA) perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), son factores que significativamente influyen en el grado de intención que tienen para lograr el objetivo profesional de ser emprendedores, considerando en este sentido el enunciado siguiente: “Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor”.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental y de alcance descriptivo.

Durante el periodo escolar julio a diciembre de 2018 se inscribieron un total de 640 estudiantes en la Licenciatura en Mercadotecnia en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), para lo cual se determinó el tamaño de la muestra para una población finita, conforme a la siguiente fórmula:

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

Con base a la fórmula mencionada con anterioridad se considera n como el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población, Z indica el nivel de confiabilidad del 95 por ciento, e considera el error de estimación máximo aceptado, entretanto p señala el porcentaje de población con el atributo deseado y q alude al porcentaje de población que no cuenta con el atributo deseado. Sustituyendo esta fórmula se obtuvo como resultado 240 estudiantes en total.

Participantes

Mediante un muestreo aleatorio se aplicó de forma escrita una adaptación del cuestionario confeccionado por The Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (2017), a estudiantes distribuidos en nueve semestres, de los cuales el 55.8 por ciento fueron mujeres y el resto varones. Cabe señalar que en cada semestre se consideraron los tres grupos que lo conformaban.

Instrumento

Se realizó una adaptación al idioma español del instrumento denominado Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), mismo que está integrado por dos apartados. En la primera sección se recolecta la información correspondiente a las variables sociodemográficas relacionadas con el género, edad, estado civil, semestre, área de conocimiento, tipo de escuela y escuela de procedencia. La segunda parte a su vez se divide en dos secciones. Primeramente, se realizan tres preguntas cerradas de opción múltiple, en tanto que la segunda parte se conforma de 18 reactivos que buscan evaluar las siguientes dimensiones del perfil emprendedor: la intención emprendedora, la actitud personal hacia el emprendimiento, el control del comportamiento percibido y las normas subjetivas.

Cabe señalar que en esta última sección se utilizó la escala de Likert, la cual considera cinco grados, muy en desacuerdo con valor de 1, en desacuerdo con un valor de 2, neutral con un valor de 3, de acuerdo con un valor de 4 y muy de acuerdo con un valor de 5.

Resultados

Enseguida se realiza el análisis descriptivo de las respuestas recolectadas respecto a las variables sociodemográficas de los 240 estudiantes que cursaron la Licenciatura en Mercadotecnia en el periodo julio-diciembre de 2018, en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

Como se puede observar en la tabla 1, existe una diferencia del 11.6 por ciento mayor para el género femenino en oposición al género masculino. Siguiendo con los datos de esta tabla, en cuanto a la edad, el mayor porcentaje se ubica en el rango de 19 a 20 años con un total de 97 individuos que representan el 40.4 por ciento, seguido cercanamente por el rango de 21 a 22 años con 86 encuestados que son el 35.8 por ciento del total, ocupando en último lugar el rango de edad de 25 años o más con tan solo 6 personas que representan tan solo el 2.5 por ciento de los estudiantes encuestados.

En esta misma tabla se puede ver que el 97.5 por ciento de los encuestados son solteros, presentándose solamente 2 casos de estudiantes casados, 3 casos de estudiantes que viven en unión libre y 1 caso que no se especifica.

Con relación a la escuela de procedencia, en esta misma tabla se puede apreciar que casi la mitad de los encuestados provienen de preparatorias, con un total de 113 encuestados que representan el 47.1

por ciento, seguido de los CBTIS que ocupan el segundo lugar con 17.5 por ciento de estudiantes. Para el caso de los CECYTEH y Colegio de bachilleres, ambas opciones ocuparon el tercer lugar con un total de 22 estudiantes siendo cada uno el 9.2 por ciento del total de la muestra considerada.

Respecto a los semestres donde se aplicó la encuesta, se puede observar que se recopiló la información de 30 estudiantes de segundo, tercero, cuarto y noveno semestre, siendo el séptimo semestre donde menos instrumentos fueron aplicados con un total de 20 encuestas únicamente.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra.

Variables sociodemográficas		Frecuencia (F)	Porcentaje (P)
Género	Masculino	106	55.8
	Femenino	134	44.2
Edad	Hasta 18 años	32	13.3
	19-20 años	97	40.4
	21-22 años	86	35.8
	23-24 años	19	7.9
	25 años o más	6	2.5
Estado civil	Soltero	234	97.5
	Casado	2	0.8
	Unión libre	3	1.3
	Otro	1	0.4
Escuela de procedencia	CBTIS	42	17.5
	CBTA	2	0.8
	CECYTEH	22	9.2
	CONALEP	4	1.7
	Colegio de bachilleres	22	9.2
	Preparatoria	113	47.1
	Otra	35	14.6
Semestre	Primero	23	9.6
	Segundo	30	12.5
	Tercero	30	12.5
	Cuarto	30	12.5
	Quinto	27	11.3
	Sexto	21	8.8
	Séptimo	20	8.3
	Octavo	29	12.1
	Noveno	30	12.5

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Con referencia a la pregunta número uno, se observa que la frecuencia más alta con un total de 174 respuestas que representan el 72.5 por ciento de los encuestados eligieron estudiar la Licenciatura en Mercadotecnia en esta institución con el objetivo de fundar y trabajar en un negocio propio, considerando únicamente el 27.5 por ciento las demás opciones.

Tabla 2. Intención del estudiante al elegir la Licenciatura en Mercadotecnia ofertada en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la UAEH.

Pregunta 1. ¿Cuál fue su intención al elegir esta carrera?	Frecuencia (F)	Porcentaje (P)
Ser empleado en una empresa	29	12.1
Ser empleado en sector público	4	1.7
Ser empleado en organización no gubernamental	14	5.8
Ser fundador y trabajar en su propia empresa	174	72.5
Ser sucesor en una empresa familiar	9	3.8
Ser sucesor en una empresa no familiar	3	1.3
Otro, aún no lo sabe	7	2.9

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Continuando con la segunda pregunta, se realiza la separación por género, además de dividirse en dos tiempos la intención de elección de los estudiantes, tanto al terminar su carrera como cinco años después, con el objetivo de posteriormente realizar una comparación con estudios previamente realizados. En la tabla 3 se observa que mujeres y hombres desean fundar una empresa propia al terminar sus estudios en un 68.7 y 71.7 por ciento, en tanto que cinco años después dichos porcentajes aumentan drásticamente en un 15.1 y 15.6 por ciento respectivamente. Para el caso de la opción de ser empleado al término de sus estudios, se aprecia que en el caso de los hombres se obtuvo un 11.3 por ciento mientras las mujeres arrojaron un total de 15.7 por ciento, porcentajes que disminuyen cinco años después en 7.5 por ciento para los hombres y en 9.7 por ciento.

Tabla 3. Intención de los alumnos de la Licenciatura en Mercadotecnia al terminar la carrera y cinco años después, separados por género.

Pregunta 2. ¿Cuál es su intención de elegir esta carrera al terminar sus estudios?	Al terminar sus estudios				Cinco años después			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Ser empleado	12	11.3	21	15.7	4	3.8	8	6.0
Fundar su propia empresa	76	71.7	92	68.7	92	86.8	113	84.3
Sucesor de una empresa	9	8.5	13	9.7	8	7.5	9	6.7
Otro, aún no lo saben	9	8.5	8	6.0	2	1.9	4	3.0

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Respecto a los antecedentes familiares en materia de emprendimiento, como se puede observar en la siguiente tabla, el 57.9 por ciento de los padres de los estudiantes encuestados trabajan por cuenta propia, en tanto que el 42.1 por ciento no se encuentran en esta situación.

Tabla 4. Antecedentes familiares en materia de emprendimiento de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotécnica de la UAEH.

Pregunta 4. ¿Sus padres trabajan por cuenta propia?		Frecuencia (F)	Porcentaje (P)
Sus padres trabajan por cuenta propia	Si	139	57.9
	No	101	42.1

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Otro aspecto analizado en el presente estudio respecto a la intención emprendedora fue la formación en este ámbito por parte de los estudiantes encuestados, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 5. En este aspecto destaca la respuesta afirmativa que dieron 229 alumnos que representan el 95.4 por ciento de los encuestados en estar interesados en recibir una formación en esta materia, a pesar de que el 56.7 por ciento considera que su formación es sólida al respecto y el 55.4 por ciento ha asistido a algún curso optativo sobre emprendimiento. Las respuestas negativas con los mayores porcentajes fueron las relacionadas con el estudio de un programa específico en materia de emprendimiento con 76.7 por ciento, seguida sobre el cuestionamiento si a la fecha se encuentra gestionando su propia empresa con 73.3 por ciento y con 63.3 por ciento se colocó en tercera posición la negación con respecto a la asistencia a un curso obligatorio en esta materia.

Tabla 5. Formación en materia de emprendimiento de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotécnica de la UAEH.

Preguntas realizadas	Si		No	
	F	P	F	P
5. Considera su formación sólida en materia de emprendimiento	136	56.7	104	43.3
6. Asistió a algún curso optativo en materia de emprendimiento	133	55.4	107	44.6
7. Asistió a un curso obligatorio en materia de emprendimiento	88	36.7	152	63.3
8. Ha estudiado algún programa específico de emprendimiento	56	23.3	184	76.7
9. Le gustaría recibir formación en materia de emprendimiento	229	95.4	11	4.6
10. Actualmente se encuentra gestionando su propio negocio	64	26.7	176	73.3

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Además de analizar aspectos relacionados con la formación de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia ofertada en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), se cuestionó sobre la actitud hacia el comportamiento, buscando identificar el grado en que estos perciben como favorable ser emprendedor, utilizando la escala de Likert, la cual considera el menor valor de 1 en estar muy en desacuerdo y como máximo valor el 5 al estar muy de acuerdo. Como se muestra en la tabla 6, las frecuencias más elevadas se encuentran en el valor de 5 que corresponden a estar muy de acuerdo, ante los enunciados sobre tener la firme intención de crear una empresa algún día con el 62.1 por ciento, estar decidido a formar un negocio en el futuro con un total de 60.4 por ciento y con 57.5 por ciento sobre hacer todo lo posible para crear y dirigir su propia empresa.

Tabla 6. Grado favorable para ser emprendedor por parte de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotécnica de la UAEH.

Preguntas realizadas	1		2		3		4		5	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
1. Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor.	3	1.3	4	1.7	44	18.3	110	45.8	79	32.9
2. Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor.	5	2.1	3	1.3	29	12.1	86	35.8	117	48.8
3. Haré todo lo posible para crear y dirigir mi propia empresa.	3	1.3	3	1.3	16	6.7	80	33.3	138	57.5
4. Estoy decidido(a) a crear una empresa en el futuro.	4	1.7	3	1.3	11	4.6	77	32.1	145	60.4
5. He pensado muy seriamente en iniciar una empresa.	5	2.1	3	1.3	26	10.8	81	33.8	125	52.1
6. Tengo la firme intención de crear una empresa algún día.	3	1.3	5	2.1	21	8.8	62	25.8	149	62.1

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

En cuanto a la presión social percibida para convertirse en emprendedor, por los estudiantes de esta carrera, se observa en la tabla 7 que el 53.8 por ciento de los encuestados consideran contar con el apoyo familiar, el 47.5 por ciento considera contar con el soporte de amigos y solamente 37.9 por ciento cree que sus compañeros de estudio avalarían esta decisión.

Tabla 7. Importancia dada a la presión social con referencia a ser emprendedor por parte de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotécnica de la UAEH.

Preguntas realizadas	1		2		3		4		5	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
16. Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionaría mi familia?	7	2.9	7	2.9	39	16.3	58	24.2	129	53.8
17. Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionarían mis amigos?	2	0.8	6	2.5	52	21.7	66	27.5	114	47.5
18. Si quisiera seguir una carrera como emprendedor ¿cómo reaccionarían mis compañeros de estudio?	4	1.7	6	2.5	61	25.4	78	32.5	91	37.9

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

La prueba de hipótesis se llevó a cabo por medio del análisis de correlación de Spearman, utilizando para ello el paquete estadístico denominado Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

versión 24, definiendo la variable dependiente como “mi meta profesional es llegar a ser emprendedor” y las variables predictoras “género, estado civil, edad y semestre”. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 8 y se puede observar que estos indican que la correlación es significativa con un valor de $p=0.017$ en un nivel de 0.05 para la variable edad y con un valor de $p=0.000$ en un nivel de 0.01 la variable semestre, por lo que la hipótesis se acepta parcialmente.

Tabla 8. Correlación de Spearman.

			1	2	3	4	5
Rho de Spearman	1. Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor	Coeficiente de correlación	1.00				
		Sig. (bilateral)	-				
		N	240				
	2. Género	Coeficiente de correlación	-.33	1.00			
		Sig. (bilateral)	.615	.432			
		N	240	240			
	3. Estado civil	Coeficiente de correlación	.014	.051	1.00		
		Sig. (bilateral)	.824	.432			
		N	240	240	240		
	4. Edad	Coeficiente de correlación	.154*	.042	.059	1.00	
		Sig. (bilateral)	.017	.513	.360		
		N	240	240	240	240	
	5. Semestre	Coeficiente de correlación	.064	.078	.456**	1.00	1.00
		Sig. (bilateral)	.323	.228	.000	.000	
		N	240	240	240	240	240

*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral)
 **La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia, junio 2019.

Conclusiones

Con base a lo previamente expuesto, podemos decir que el presente estudio consiguió cumplir con el objetivo planteado de identificar el perfil emprendedor de los estudiantes de la Licenciatura en Mercadotecnia, concluyendo que el 72.5 por ciento de los encuestados quieren fundar y trabajar en un negocio propio. Estos resultados soportan lo mencionado por Kantis, H., Ishida, M. & Komori, M. (2002), quienes mencionan que aproximadamente el 50 por ciento de los emprendedores más dinámicos son graduados universitarios, en las investigaciones que llevaron a cabo en países diversos países de Latinoamérica.

Además de considerar la intención al elegir la Licenciatura en Mercadotecnia, en los últimos años la edad está siendo objeto como una variable de influencia en el surgimiento de nuevas empresas y en este sentido la investigación reveló que este factor es significativo en la intención emprendedora, pues el 79.5 por ciento de la muestra bajo estudio se encuentra en un rango de edad de 18 a 22 años. Estos resultados refuerzan lo citado por Fernández y Junquera (2001), quienes mencionan que a mayor edad disminuyen ciertas aptitudes para detectar oportunidades, añadiendo que los jóvenes suelen ser más propensos al riesgo al contar con conocimientos actualizados.

Otro aspecto analizado en la actualidad en cuestión de emprendimiento, es el referente al rol que juega la mujer en la creación de empresas, cuestión estudiada generalmente desde la perspectiva de género, donde Hernández (2013) y Medina (2014) comenta que es el sexo masculino quien destaca en este aspecto en comparación con el sexo femenino. Para el caso específico de esta investigación, los resultados arrojados coinciden con lo mencionado por estos autores puesto que la diferencia que se puede apreciar entre hombres y mujeres que desean crear una empresa propia es de 3 puntos porcentuales, diferencia que disminuye en 2.5 por ciento con relación a esta intención de ser emprendedor cinco años después. Como lo menciona Minniti y Nardone (2007), la existencia de ciertas desigualdades en este aspecto ha permitido implementar diversas iniciativas que impulsan la participación de las mujeres en la creación de empresas.

También se pudo constatar que la intención de emprender un negocio se incrementa con el paso del tiempo, en este caso cinco años después de haber concluido la carrera, situación igualmente presente en la investigación llevada a cabo por Medina en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en España en el año 2014.

En otro sentido, puesto que 43.3 por ciento de los estudiantes consideran no contar con una formación sólida en materia de emprendimiento, además que solo el 23.3 por ciento de los encuestados ha estudiado algún programa específico en esta materia, se sugiere implementar en el plan de estudio de esta carrera materias relacionadas con el emprendimiento. Por lo mencionado con anterioridad, se recomienda llevar a cabo una investigación que permita determinar las competencias requeridas por los emprendedores, así como el proceso para desarrollar estas pues como lo comenta Vigorena (2006), la educación emprendedora permite formar masivamente “gente independiente, generadora de riqueza, creadora y dispuesta a asumir riesgos”.

Por último, llama la atención que a pesar que 56.7 por ciento de los encuestados consideran tener una formación sólida en cuestión de emprendimiento, 95.4 por ciento de ellos estén interesados en recibir una formación en esta materia. Es por esta situación que se sugiere realizar una serie de entrevistas semiestructuradas a los estudiantes para identificar el motivo por el cual a pesar de considerar tener una formación sólida para emprender un negocio están solicitando mayor formación en este tema, para a partir de los hallazgos realizar una propuesta acorde a las necesidades detectadas.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179 a 211.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Perennial Library.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (diciembre de 2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, XV(43), 326-331.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey. (2017/2019). *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*.
- Graduate School of Management os Saint- Petersburg University. (s.f.). *Graduate School of Management os Saint- Petersburg University*.

- GUESS. (2017). Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey.
- Hernández, R. (2013). *Informe GEM España 2013*. Universidad de Cantabria.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). INEGI.
- Junquera, B., & Fernández, E. (2001). Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas. *Papeles de economía española*(89-90), 322-342.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kuratko, D., & Hodgetts, R. (1998). *Entrepreneurship a contemporary approach*. The Dryden Press.
- Lall, M., & Sahai, S. (2011). *Entrepreneurship*. Nueva Delhi, India: Excel Books.
- Mariotti, S., & Towle, T. (2010). *Entrepreneurship*. Pearson.
- Medina, P., Bolívar, A., & Lemes, A. (2014). Un paso más en la investigación de la Intención Emprendedora del estudiante universitario: GUESS. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 63-80.
- Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in Someone Else's Shoes: the Role. *Small Business Economics*, 223-238.
- Sánchez, M., Moriano, J., & Sevilla, C. (junio de 2003). Guía LUCES para emprendedores. Patronato Pedro de Ibarra. Organismo Autónomo de la Excm. Diputación Provincial de Cáceres.
- Schumpeter, J. (1949). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T., & Braun, I. (2019). *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights From 54 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.
- Soria, K., Zuñiga, S., & Ruiz, S. (febrero de 2016). Educación e Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Un Caso de Estudio. *Centro de Información Tecnológica*, 9(1), 25-34.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2019). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- Vigorena, F. (mayo-junio de 2006). Educación emprendedora. *Pharos*, 13(1), 59 a 65.

ANÁLISIS CONFIRMATORIO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LOS FACTORES DE INTENCIÓN EMPRENDEDORA QUE IMPACTAN EN EL EMPRENDIMIENTO, AGROINDUSTRIA, JALISCO, MÉXICO

Laura Elena Bolaños Muñoz / laura.bolanos@edu.uag.mx
Gabriela Carranza Ortégón / gaby-carranza@hotmail.com
Rafael Avalos Pelayo



Resumen

México se encuentra en los primeros lugares de producción y exportación en la agroindustria a niveles internacionales, para mantener esta privilegiada postura se observa la necesidad de identificar aquellos aspectos que generen el desarrollo en las empresas agropecuarias Jalisco, México, razón por la cual se establece como objetivo confirmar la relación entre la competitividad empresarial y los factores de intención emprendedora que impactan en el emprendimiento, así como su medición a través de los indicadores: finanzas, costos y tecnología como aspectos que determinan el comportamiento de las empresas y los factores: actitud personal, norma subjetiva, control de conducta percibidos, intención empresarial, como aspectos que contribuyen a la explicación de la intención emprendedora; generando emprendimiento que impacta en el desarrollo de las empresas, promoviendo así una ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria Jalisco, México. Variable latente Emprendimiento y variables observadas al comportamiento empresarial e Intención emprendedora. La metodología se realiza través de la adaptación al sector agropecuario de los instrumentos de: competitividad y crecimiento (Pomar, 2015) y orientación emprendedora (EAO) (Wee-Liang Tan, Wayne A. Long & Peter Robinson, 1991). La muestra es de 230 empresarios del ramo de la agroindustria Jalisco-México. Realizando la validación de contenido y constructo con un Alfa de Cronbach de .892 con una varianza total explicada del 55%. Se comprueban las hipótesis por medio de un análisis de regresión con ecuaciones estructurales en donde los valores de ajuste comparativo y de parsimonia cumplen con los criterios (Hair, 1999). La aportación del presente trabajo está enfocada a confirmar la relación existente entre las características y factores personales del empresario con los resultados organizacionales.

Palabras clave: Competitividad Empresarial, Intención Emprendedora, Agroindustria México.

Abstract

Mexico is in the first places of production and export in agribusiness at international levels, to maintain this privileged position, the need to identify those aspects that generate development in the agricultural companies Jalisco, Mexico is observed. Reason why the objective is to confirm the relationship between business competitiveness and entrepreneurial intention factors that impact on entrepreneurship, as well as identify finance, costs and technology as aspects that determine the behavior of companies and attitude factors personnel, subjective norm factors, perceived behavior control factors, business intention factors, as aspects that contribute to entrepreneurial intention

factors; generating entrepreneurship that impacts the development of companies, thus promoting a competitive advantage in the value chain of the Jalisco agribusiness, Mexico. Identifying as latent variable to Entrepreneurship and as observed variables to business competitiveness and entrepreneurial intention. Through the adaptation to the agricultural sector of the instruments of competitiveness and growth (Pomar, 2015) and entrepreneurial orientation (EAO) (Wee-Liang Tan, Wayne A. Long & Peter Robinson, 1991). Two hundred and thirty businessmen from the agribusiness industry with Jalisco-Mexico have been applied. Performing content and construct validation with a Cronbach Alpha of .892 and a total explained variance of 55 %. The hypotheses are checked by means of structural equations where the values of comparative adjustment and parsimony. They meet the criteria (Hair 1999). The contribution of this work is focused on confirming the relationship between the characteristics and personal factors of the entrepreneur with the organizational results.

Keywords: Business Competitiveness, Entrepreneurial Intention, Agribusiness México

1. Introducción

El Occidente de México, busca mantener e incrementar la privilegiada postura que actualmente brinda la agroindustria mexicana frente a los mercados nacionales e internacionales, ocupando el décimo segundo lugar del ranking mundial de productores de alimentos según la SAGARPA (2016), generando ingresos de divisas por la venta de productos agroalimentarios mayores a la industria petrolera, turismo y remesas, la presente investigación pretende explicar la variable emprendimiento para promover así una ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria en el occidente de México.

La presente ponencia muestra los resultados de la investigación que tiene como objetivo confirmar las dimensiones e indicadores que miden la competitividad empresarial con la intención emprendedora y si existe relación entre los factores de actitud personal, factores de norma subjetiva, factores de control de conducta percibidos y factores de intención empresarial con el emprendimiento. Se identifica al emprendimiento como parte fundamental de la cadena de valor de la agroindustria Jalisco-México, buscando elevar de manera representativa la competitividad y desarrollo de estrategias corporativas a través de un Modelo de emprendimiento centrado en la cadena de valor que mantenga y desarrolle a la agroindustria a niveles competitivos nacionales e internacionales.

1.1 Planteamiento del problema

México se encuentra en los primeros lugares de producción y exportación en la agroindustria a niveles internacionales, para mantener esta privilegiada postura se observa la necesidad de identificar aquellos aspectos que generan desarrollo en las empresas Jalisco, México. Con la finalidad de considerar las oportunidades de emprendimiento en el en dicho sector en respuesta a la creciente demanda nacional e internacional haciendo necesario el determinar los factores que contribuyen a generar el emprendimiento y su desarrollo. El mercado de demanda de los productos del sector agropecuario presenta una oportunidad para impulsar tanto los factores empresariales como a los individuales en sus empresas y directivos, razón por la cual se justifica la presente investigación para mantener a Jalisco, México

como tierra fértil para proporcionar a la agroindustria una ventaja competitiva que le permita aprovechar las oportunidades de mercado colocándose el estado de Jalisco en las mejores posiciones en los mercados internacionales con la implementación de los resultados de la presente investigación

1.2 Objetivo

El Objetivo de la presente investigación pretende confirmar la relación entre la competitividad empresarial y los factores de intención emprendedora que impactan en el emprendimiento, a través de los indicadores finanzas, costos y tecnología como aspectos que determinan el comportamiento de las empresas y a los factores de actitud personal, factores de norma subjetiva, factores de control de conducta percibidos, factores de intención empresarial, como aspectos que contribuyen con los factores de intención emprendedora; generando emprendimiento que impacta en el desarrollo de las empresas, promoviendo así una ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria Jalisco, México.

1.3 Hipótesis principal

Las variables Competitividad Empresarial y Factores de Intención Emprendedora explican el fenómeno emprendimiento.

Hipótesis de investigación:

- H1: La Competitividad Empresarial y Factores de Intención Emprendedora son dimensiones relacionados entre sí
- H2: Las dimensiones Finanzas, Costos y tecnología explican la dimensión comportamiento de la empresa.
- H3: Las dimensiones factores de actitud personal, factores de norma subjetiva, factores de control de conducta percibidos, factores de intención empresarial explican la dimensión factores de intención emprendedora.

1.4 Delimitación de la Investigación

La presente investigación se basa en la aplicación del instrumento de Pomar (2014), Hadjimanolish (2000), centrado en el análisis de las barreras de innovación y su relación con la competitividad y crecimiento, relacionando las dimensiones de orientación emprendedora propuestas por Robinson (1996) que complementan el estudio mencionado y pretenderá a través de la medición de los resultados identificar las causas del emprendimiento y su relación con el crecimiento de las empresas y por ende de la propia Agroindustria.

2. Base Teórica

2.1 Marco Teórico

Las principales teorías relacionadas con la creación de empresas y que nos permiten justificar el presente análisis son: la teoría del rol, la teoría de la incubadora, la teoría de los valores y la teoría de los

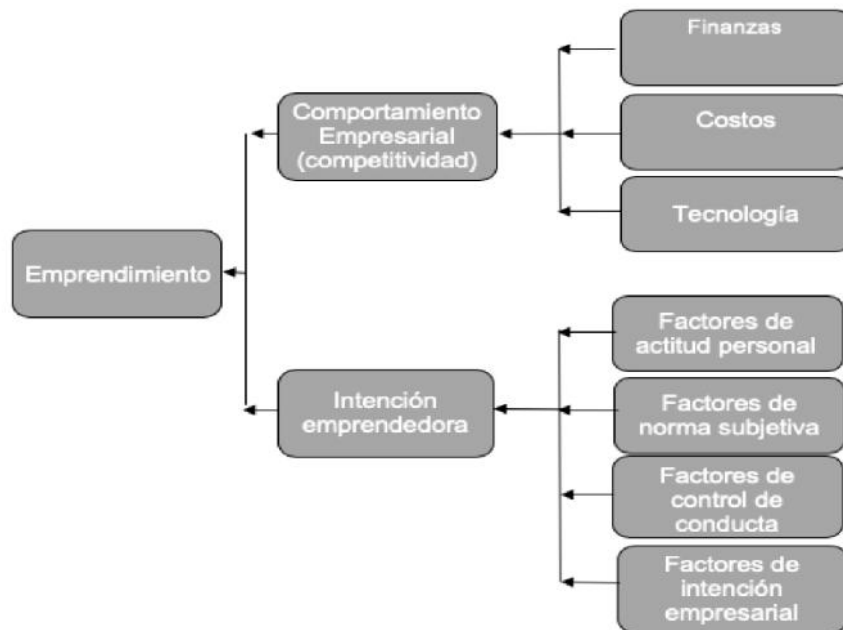
rasgos de la personalidad. Basándonos en el objeto de estudio de la presente investigación se procederá a detallar cada uno de los términos involucrados en el presente análisis, es importante entonces generar un marco conceptual sobre emprendimiento en el cual se concentran, autores relevantes y sus aportes no sólo a la definición de este tema, sino a aspectos que se incluyen en el fenómeno.

- **Emprendimiento:** El proceso de crear algo nuevo o diferente que genera valor invirtiendo todo el tiempo y esfuerzo necesario; asumiendo el riesgo financiero, psicológico y social y recibiendo los beneficios resultantes en términos monetarios y personales del mismo. (Hisrich & Peters, 1989).
- **Competitividad:** Característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve en su mercado alineados a la misión específica para la cual fue creada la empresa. (BID). El emprendimiento también es considerado como el proceso mediante el cual, individuos; ya sea por iniciativa propia o dentro de una organización aprovechan oportunidades sin importar los recursos sobre los cuales en el momento tienen control (Stevenson & Jarillo, 1990). Por otra parte, Crissien (2009) identifica que la creación de empresas como objeto de estudio científico o como programa de investigación tiene aproximadamente 50 años. Este es el periodo de desarrollo en el cual básicamente el empresario se ha tornado como individuo al estudiar la creación y puesta en marcha de la empresa o Start up y su consolidación.

Ortegón, (2013) asegura que el proceso de emprendimiento debe ser apropiado para el territorio, se debe tener conciencia de las capacidades emprendedoras de los individuos para aislarlas y potenciarlas. Queda claramente entendido que el emprendimiento es una fuerza detonada por varios factores capaz de impactar de tal manera que es considerada por algunos autores como la principal fuente de riqueza de una nación y que por lo tanto conlleva al desarrollo de la o las industrias en las que esta se ve relacionada, así como fuerza de impulso para la o las localidades(es), región(es) e incluso país(es).

Las principales teorías relacionadas con la creación de empresas y que nos permiten justificar nuestro análisis son: la teoría del rol, la teoría de la incubadora, la teoría de los valores y la teoría de los rasgos de la personalidad. En la teoría del rol predomina el concepto de aprendizaje por imitación en este sentido las personas desde su infancia y a lo largo de la vida, mediante un proceso de observación contemplan diferentes modelos a imitar o a rechazar de relación a su comportamiento. Los entornos familiares nutridos de experiencias emprendedoras, así como los entornos geográficos propicios, proporcionarían un mayor número de iniciativas empresariales. (Tarrats, 2014), La teoría de los valores ha contribuido a la comprensión intercultural desde la psicología para entender las actitudes y conductas entre diferentes grupos y categorías sociales en donde, la conducta emprendedora se verá influenciada por los valores que posee la persona. (Schwartz, 1992). La teoría de los rasgos de personalidad destaca que las características personales tienen una clara influencia sobre el tipo de negocio que crean y cómo es gestionado. (McClelland, 1961). Las investigaciones en este sentido señalan que los rasgos de las personas más emprendedoras difieren de aquellas que no lo son. (N.F. Krueger, 1993). En fundamento a marco teórico presentado se presenta el modelo teórico de la investigación sujeto a validación y confirmación Figura 1

Figura 1: Modelo Teórico.



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Metodología

3.1 Tipo de Investigación:

La investigación es no experimental, descriptiva, causal, la cual pretende confirmar la realidad empresarial de la agroindustria sujeta a estudio con los empresarios (emprendedores) de Jalisco, México del ramo de la Agroindustria, es de naturaleza cuantitativa para la confirmación de las variables sujetas a estudio por medio de un análisis estadístico utilizando ecuaciones estructurales en los resultados reportados por el instrumento validado con la teoría, evidencia empírica y resultados del análisis de fiabilidad, en donde se determina la relación de las variables observadas, para generar un modelo de emprendimiento

3.2 Definición operacional de las variables (Operacionalización de variables)

Se presenta las definiciones conceptuales y operacionales relacionadas con la variable emprendimiento, estableciendo las variables Comportamiento Empresarial con las dimensiones Finanzas, Costos y Tecnología que la explican y los indicadores con que se midieron cada una de las dimensiones, así como los resultados en Alfa de Cronbach y los autores que se revisaron y dan sustento a la presente investigación, así como la variable Intención Emprendedora con las dimensiones que la explican: Factores de Actitud Personal, Factores de Norma Subjetiva, Factores de Control de Conducta Percibidos y Factores de Intención Empresarial, así como los indicadores con que se midieron de igual manera se presentan los resultados en Alfa de Cronbach y los autores la que sustentan. Detallados en la tabla No 1.

Tabla No 1. Definición Operacional de Variables.

Variable: Emprendimiento					
Definición Conceptual: Emprendimiento se define como el proceso mediante el cual, individuos; ya sea por iniciativa propia o dentro de una organización aprovechan oportunidades sin importar los recursos sobre los cuales en el momento tienen control. (Stevenson & Jarillo, 1990). (Hisrich & Peters, 1989). lo presentan de igual forma como el proceso de crear algo nuevo o diferente que genera valor invirtiendo todo el tiempo y esfuerzo necesario; asumiendo el riesgo financiero, psicológico y social y recibiendo los beneficios resultantes en términos monetarios y personales del mismo.					
Definición Operacional: Se toma el cuestionario de Autoeficacia emprendedora Entrepreneurial Self-Efficacy (ESE) Passin-RH-Mariano (2013), Entrepreneurship Attitude Orientation Scale" (EAO) de De los santos (2016) y competitividad y crecimiento de Hadjimanolis, A. (2000) el cual es altamente referenciados por Pomar(2014)					
Variable	Dimension	Indicador	Alfa Piloto	Alfa 175	Autor
COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL	FINANZAS	FP1 Comparado con el desempeño del sector, financieramente considero bueno el retorno de inversión	0.912	0.873	Pommar (2014) , Madrid - Guijarro (2009), Hadjimanolis, A. (2000) , Buckley, Pass y Prescott (1998), Petrakis (1997)
		FP2 Considero muy buenas las ventas de los últimos tres años			
		FP3 Considero muy buenos los resultados financieros de los últimos tres años			
		FP4 Considero muy buenas las utilidades de los últimos tres años			
		FP5 Las deudas disminuyeron significativamente en los últimos tres años			
		FP6 Los créditos contratados los últimos tres años han sido a tasas preferenciales			
	COSTOS	PC1 Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos	0.881	0.917	
		PC2 Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos			
		PC3 Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos			
		PC4 Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos			
		PC5 Los costos de producción en nuestra empresa son bajos			
	TECNOLOGÍA	TE1 Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores, en cuanto a desarrollo de tecnología	0.959	0.911	
		TE2 En cuanto a desarrollo de productos y/o servicios			
		TE3 En cuanto a desarrollo de procesos de producción y/o servicios			
		TE4 En planificación de proyectos			
		TE5 En mejoramiento de la maquinaria y equipo			
		TE6 En desarrollo de tecnología de la información			
INTENCION EMPRENDEDORA	FACTORES DE ACTITUD PERSONAL	FAP1 Una carrera como emprendedor es atractiva para mí.	0.68	0.777	Robinson (1991) Mohd y Basir (2009), Linán y Chen (2009) De los santos (2016)
		FAP2 Si tuviera la oportunidad y los recursos, me gustaría comenzar mi propio negocio.			
		FAP3 Ser emprendedor me daría una gran satisfacción.			
		FAP4 Ser emprendedor implica más ventajas que desventajas para mí.			
	FACTORES DE NORMA SUBJETIVA	FNS1 Mis amigos aprobarían mi decisión de comenzar un negocio.	0.805	0.805	
		FNS2 Mi familia cercana aprobaría mi decisión de comenzar un negocio.			
		FNS3 Mis colegas aprobaron mi decisión de comenzar un negocio			
	FACTORES DE CONTROL DE CONDUCTA PERCIBIDOS	FCCP1 Puedo controlar el proceso de creación de una nueva empresa	0.805	0.795	
		FCCP2 Comenzar una nueva empresa y mantenerla funcionando sería fácil para mí.			
		FCCP3 <WLegiO			
	FACTORES DE INTENCION EMPRESARIAL	FIE1 Estoy listo para hacer cualquier cosa para ser un emprendedor.	0.899	0.838	
		FIE2 Haré todo lo posible para comenzar y ejecutar mi propio negocio.			
		FIE3 Estoy decidido a crear una mi en el futuro.			
		FIE4 Mi objetivo profesional es convertirme en emprendedor.			
		FIE5 Tengo poca intención de comenzar una nueva empresa algún día			
Global .889					

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.3 Universo de trabajo y muestra:

La población de la presente investigación está centrada en emprendedores, empresarios Jalisco - México del ramo agroindustrial con una población de 263 unidades administrativas registradas en el estado de Jalisco que operan en el ramo agropecuario, de acuerdo a la información publicada por el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG 2018). Después de aplicar la fórmula para calcular el tamaño de la muestra con población finita (Bernal, 2000), se determinó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con un resultado de 157 instrumentos. Se aplicaron inicialmente 230 instrumentos a través del sistema Qualtrics® con el apoyo de Productores de la Cuenca, facultad de Ingeniería empresarial agropecuaria, Incubadora de negocios de la UAG y contactos personales.

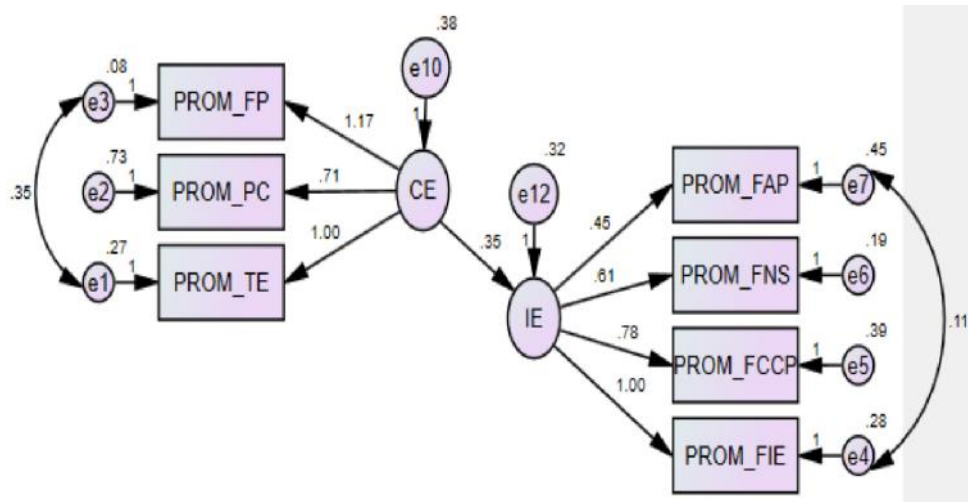
En primer lugar se le dio trato a la base de datos obtenida de la muestra, los datos fueron sometidos a análisis mediante el rango intercuartil (IQR) y distancia Mahalanobis, identificando datos atípicos en cada una de las dimensiones, 41 empresas fueron eliminadas de la base de datos quedando 189 instrumentos limpios y suficientes de acuerdo al tamaño de muestro necesario de 157. En el segundo lugar se realizan las pruebas de fiabilidad a través del análisis del Alfa de Cronbach y en tercer lugar se realizan las pruebas de hipótesis para el análisis de significancia que comprueba la potencia de los ítems para medir cada una de las correspondientes dimensiones con la prueba Keiser Meller Olin (KMO). Finalmente se realiza la validación de contenido y de constructo del instrumento de medición por medio del análisis factorial exploratorio (Alpha) y confirmatorio (análisis de rutas), análisis de Varianza total explicada para los componentes sujetos a estudio, también se realizaron pruebas de ajuste comparativo, normalizado, parsimonia y de criterio de información para realizar la confirmación mediante ecuaciones estructurales de las variables observadas. Finalmente se realiza la validación de contenido y de constructo del instrumento por medio del análisis factorial confirmatorio, análisis de Varianza total explicada de los componentes sujetos a estudio. Los análisis estadísticos antes mencionados se realizaron en software estadístico SPSS 25® y AMOS® de IBM.

4. Resultados

Hipótesis 1 Relación Competitividad Empresarial y Factores de Intención Emprendedora

Se realizan pruebas de valor absoluto aplicadas para determinar el análisis factorial confirmatorio con AMOS®, revelo un RAMSEA de 0.069 (Browne y Cudeck, 1993) por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto. La P value χ^2 muestra como resultado 0.00 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, conforme a (Wasserstein RL, Lazar NA, 2016) razón por la cual se confirma la hipótesis de relación entre la competitividad empresarial y los factores de intención emprendedora. Fig. No 2

Figura No.2 Modelo: Relación entre Competitividad Empresarial y Factores de Intención Emprendedora.



Fuente: Elaboración propia 2019.

Los valores del modelo resultante son de 0.05 en pruebas de ajuste aplicadas: Turkey Lewis o TLI señala que valores que tienden a 1 son modelos con un buen ajuste considerándose aceptables los valores superiores a 0.95, confirmando en este caso un ajuste excelente. Prueba de ajuste normalizado NFI obteniendo un 0.92 considerado como un resultado positivo. Prueba de ajuste comparativo CFI, se obtuvo un valor aceptable de 0.96, (Bentler y Bonett, 1980). Prueba de parsimonia y el Índice de Ajuste Parsimonioso Normalizado PNFI, con valores entre a 0.60 y 0.09 (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006), y genera un resultado aceptable con un valor de 0.06 . Se realiza también la prueba de Ajuste Normalizado CMIN obteniendo un valor de 1.96 por lo que se acepta la hipótesis de relación al observarse los valores entre 1 y 3 (Hair, 1995). Prueba de criterio de información de Akaike AIC, para aceptar la propuesta de un segundo modelo al dar un valor de 54.72 (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006) Tabla No 2

Tabla No 2 Resultados Pruebas de ajuste modelo relación Competitividad Empresarial y Factores de Intención Emprendedora.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Hipotesis 2 Explicación del Comportamiento empresarial (Competitividad)

Se realizaron las pruebas de ajuste incremental para determinar el análisis factorial confirmatorio con el análisis de rutas para cada una de las dimensiones en donde los valores de RAMSEA o error cuadrático medio de aproximación por grado de libertad es de 0.072 de acuerdo a (Mc Callum, Browne y Sugawara, 1996) quienes establecen que para un ajuste razonable se deben tener valores entre 0.05 y 0.08 (Browne y Cudeck, 1993). El valor de $P \text{ value } \chi^2$ es de 0.00 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Wasserstein RL, Lazar NA, 2016). Respecto a las pruebas de ajuste aplicadas TLI confirma la ausencia de relación entre variables, de acuerdo con lo establecido por Bentler y Bonett, 1980 quién propone comparar el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (ausencia de la relación entre variables), este índice tiende a 1 para modelos con buen ajuste generando como

resultado 0.95, confirmando un ajuste excelente. La prueba de ajuste normalizado NFI muestra un valor de 0.92, lo cual mide la reducción proporcional en función del ajuste cuando se pasa del modelo justo al modelo propuesto quienes establecen valores cercanos a 0.95 obteniéndose un resultado satisfactorio y en la prueba de ajuste comparativo CFI, se obtuvo un valor de 0.96, siendo aceptable (Bentler y Bonett, 1980) con los valores cercanos a 1 y mayor de 0.95.

En la Prueba de parsimonia (niveles de ajuste por grados de libertad utilizado) se determinó el Índice de Ajuste Parsimonico Normalizado PNFI es decir un grado de libertad por coeficiente estimado. En PNFI se obtuvo un valor de 0.069 siendo un dato aceptado según lo establecido ya que se encuentra dentro de los valores entre a 0.60 y 0.09 (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006). En la prueba de Ajuste Normalizado CMIN es de 1.96 por lo que se acepta en función a los criterios establecidos como el resultado de chi cuadrado entre los grados de libertad con un resultado correcto entre los valores 1 y 3 (Hair, 1995). La prueba de criterio de información de Akaike AIC se acepta la propuesta del segundo modelo con 27.72. (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006). Tabla No 2.

P valuer ²	RAMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	CMIN	AIC
<0.05	<0.08	>0.90	>0.90	> 0.90	>0.60	> 1 y < 3	~0. VS MA
0	0.072	0.95	0.92	0.96	0.69	1.96	27.728

Tabla No 2. Resultados pruebas de ajuste variable Comportamiento empresarial.
Fuente: Elaboración propia 2019.

Los resultados del análisis confirmatorio del modelo de acuerdo al análisis de regresión realizado en AMOS se determinó el % de Varianza de 70% y el valor P .000, para la Variable Competitividad Empresarial para la comprobación de hipótesis en donde se refleja en todas los ítems de las variables sujetas a estudio una relación directa al obtenerse un valor de P inferior .05 de acuerdo a los valores establecidos (Hair, 1995). Con los resultados antes expuestos se confirma que las dimensiones: finanzas, costos y tecnología son los indicadores que determinan el comportamiento de las empresas.

Hipótesis 3. Explicación de los Factores de Intención Emprendedora

Las pruebas de valor absoluto aplicadas para determinar el análisis factorial confirmatorio con AMOS®, reveló un RAMSEA de 0.067 por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto de acuerdo a los criterios señalados por los autores estadísticos expuestos en la dimensión competitividad analizada anteriormente. La P valuer² de 0.00 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, con forme a (Wasserstein RL, Lazar NA, 2016) señalando p un dato menor al nivel de confianza en este caso de 0.05. Las Pruebas de ajuste aplicadas: TLI confirma la ausencia de relación entre variables, que de acuerdo a lo establecido por Bentler y Bonett, 1980, reportando un .93, confirmando un ajuste excelente. En la prueba de ajuste normalizado NFI, (Bentler y Bonett, 1980) quienes establecen valores arriba de 0.95 obteniendo 0.90 generando un resultado positivo. Prueba de ajuste comparativo CFI, se obtuvo un valor de 0.95, siendo según (Bentler y Bonett, 1980) los valores cercanos a 1 y mayor de 0.95 según lo establecido siendo este aceptado y la prueba de parsimonia, PNFI, con valores entre a 0.60 y 0.09 (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006) se generó un resultado aceptable de 0.065 y

finalmente la Prueba de Ajuste Normalizado, CMIN debiendo ser entre los valores 1 y 3 (Hair, 1995) obteniendo 1.84 por lo que se acepta. Prueba de criterio de información de Akaike AIC se acepta propuesta de segundo modelo al dar un valor de 18. (Hair, 1995) (Lévy J P & Varela J., 2006) Tabla No 3.

Tabla No 3. Resultados pruebas de ajuste variable Intención Emprendedora.

P value ^{x2}	RAMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	CMIN	AIC
<0.05	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.60	>1 y <3	~0. VS MA
0.000	0.067	0.93	0.9	0.95	0.65	1.84	18

Fuente: Elaboración propia 2019.

5. Conclusiones

De acuerdo a los análisis realizados desde la revisión teórica se puede apreciar la relación estrecha que existe entre el comportamiento de las empresas, su desarrollo y los factores de intención emprendedora identificadas a través de las características del personal del directivo de acuerdo a los factores de actitud personal, norma subjetiva, control de conductas percibidas y la intención empresarial, los cuales contribuyen de igual forma a la creación y desarrollo de las empresas, centradas en la cadena de valor que mantenga a la agroindustria en niveles competitivos en el marco nacional e internacional.

Los resultados también muestran la explicación de la variable comportamiento Empresarial a través de la medición de cada dimensión e indicador establecido por (Pomar, 2014) confirmando en las tres dimensiones un resultado menor a 0.05 en el valor p. Además de confirmar la explicación de la variable Intención Emprendedora (Wee-Liang Tan, Wayne A. Long & Peter Robinson, 1991), obteniendo en las cuatro dimensiones valores aceptables menores a .05 en p. En relación con estudios anteriores se puede observar que los datos son consistentes con los datos reportados previamente por (Pomar, 2014) que reporta un Alfa de Cronbach en la variable competitividad de 0.845 relacionado con el 0.824 en competitividad obtenido en la presente investigación.

El objetivo del presente trabajo se logra al confirmar las correspondientes hipótesis que miden la relación entre el comportamiento empresarial y los factores de intención emprendedora que impactan en el emprendimiento, de igual forma se confirma que los indicadores finanzas, costos y tecnología contribuyen a explicar el comportamiento de la empresa y también se confirmó el grado de medición de los factores: actitud personal, norma subjetiva, control de conducta percibidos, e intención empresarial para explicar los factores de intención emprendedora.

El análisis estadístico reporta una relación entre las variables: Comportamiento Empresarial e intención Emprendedora resultados que son una aportación a la teoría para la definición de las dos variables sus dimensiones y sus correspondientes indicadores. Los resultados también muestran una aportación metodológica con la identificación y medición de cada uno de los indicadores al presentarse un instrumento que cumple con los requisitos de validación de contenido y de constructo, resultados que en el análisis teórico previo entre estas variables no fueron identificadas, pudiéndose presentar como el arranque a nuevas investigaciones que respalden y fortalezcan a la presente investigación.

Los resultados presentan una aportación práctica para el sector y las empresas agropecuarias para implementar acciones que contribuyan a mejorar sus resultados empresariales del comportamiento empresarial en los renglones de finanzas, costos y tecnología, así mismo explicando los factores de

intención empresarial, actitud personal, factores de norma subjetiva, factores de control de conducta percibidos para generar emprendimiento e intraemprendimiento que impacte en el desarrollo y competitividad de las empresas, promoviendo así una ventaja competitiva en la cadena de valor de la agroindustria Jalisco, México.

6. Bibliografía

- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, German., Y Frost González, J. S. (2012). *Analisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogota*. Estudios generales. 303-315.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. Sage focus editions, 154, 136-136.
- Crissien Borrero, T. J. (2009). *Líder, siervo o idiota útil*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Corporación Universitaria de la Costa.
- De Vellis, R.F. (2003). *Scale development theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Díaz, Y. G.-M. (2015). Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship/Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo. *Universia Business Review*, 32-47.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). The Entrepreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies® Manager. Qualitative research Y The business Association Latin American Studies.
- Hadjimanolis (2000) A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms, *Technology Analysis & Strategic Management*, 12-2, 263-281
- Hair J.F. (1999) *Análisis Multivariante*. Pearson. 5 edición.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship: Starting, Developing, And Managing A New Enterprise*, Homewood, IL: BPI, IrwinMcGraw-Hill.
- De Jalisco, G. D. E. Plan Institucional 2018 Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco.
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.
- Lévy-Mangin, J. P., & Varela, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. A Coruña: Netbiblo.
- M, E. (2000). *Análisis Gráfico Exploratorio*. Madrid: La Muralla.
- McCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). *Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling*. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.
- Medina Brito, M. P. (2006). Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados. Unpublished PhD, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas.
- Ortegón, G. C. (2015). Modelo confirmatorio del constructo competencias en administración, lideraz-

- go y entorno, en pyme's, mujer empresaria en Jalisco, México/Confirmatory model of the business administration competences construct, leadership and environment in sme, women entrep. Business & Finance Proceedings Institute for Business & Finance Research., Vol. 10, No. 1, p. 1271.
- Pomar, R. F. (2014). Influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las PYMES manufactureras.
- Reidl-Martínez, L. M. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. 1(3), 146-151.
- Robinson, P. C. (1991). *ESP today: A practitioner's guide*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Ronald L. Wasserstein & Nicole A. Lazar (2016) The ASA Statement on p-Values: Context, Process, and Purpose, *The American Statistician*, 70-2, 129-133,
- SAGARPA, S. C. (2016). Convenio de Colaboración Que Celebran La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación, En Lo Sucesivo la 'SAGARPA'
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C., 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, 17–27 Summer Special Issue.
- Tarrats-Pons, E. T. (2015). Del modelo del evento emprendedor al modelo sistémico de emprendimiento. *3C Empresa*, 124-135.
- Wee-Liang Tan, Wayne A. Long & Peter Robinson (1996) Entrepreneurship Attitude Orientation and the Intention to Start a Business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 13-4, 50-61,

PARTE IV.
ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

Patricia Hernández García

Las organizaciones de hoy en día requieren esencialmente mantenerse por sí mismo con recursos propios, los cuales deben presentar la cualidad de no agotarse ni exceder su capacidad de uso, ya que con esto se puede poner en peligro el acceso a los mismos por generaciones futuras, o lo que es más grave, perjudicar al medio ambiente. De esta manera es requerido que las organizaciones implementen prácticas, proceso y procedimientos rentables, justos desde la perspectiva ética, responsables socialmente y adecuados para el medio ambiente, logrando con ello la sustentabilidad económica requerida. Así este libro presenta tres capítulos que apoyen los procesos de mejora en prácticas sustentables.

El capítulo denominado Análisis de la gestión del conocimiento con relación a la innovación aborda un estudio de caso con el fin de conocer cómo la empresa utiliza el conocimiento para lograr innovaciones.

Uno de los capítulos expone el desarrollo conceptual de la competitividad y, estrategias de innovación como ventaja competitiva potencial en las Mipymes.

El capítulo del uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta para la competitividad de la empresa BDT, demuestra que el uso de las TIC's permite tener una posición competitiva fuerte dentro de su mercado con la intención de aumentar sus ingresos.

Por otro lado, el capítulo de Identificación

del capital intelectual en una escuela de negocios, demuestra que, para mejorar los resultados organizaciones, se debe considerar la gestión del conocimiento, los activos intangibles y el capital intelectual como generadores de beneficios en las organizaciones.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON RELACIÓN A LA INNOVACIÓN: ESTUDIO DE CASO BANQUETES EVA

Montserrat Rutiaga Quezada / rutiagaque@gmail.com



Resumen

En este trabajo se aborda la gestión del conocimiento y la generación de innovación a través del conocimiento, tomando como caso una empresa de banquetes celayense, dedicada al servicio de banquetes y organización de eventos sociales. Se realizó un estudio de caso con el objetivo de conocer el cómo la empresa utiliza el conocimiento para lograr innovaciones, se aplicaron entrevistas al personal de la empresa, se analizó la gestión del conocimiento a través de las dimensiones adquisición, creación y distribución del conocimiento y la relación de la gestión del conocimiento (GC) con la innovación. Los resultados mostraron que esta empresa no gestiona el conocimiento en su totalidad, hay algunas dimensiones de la GC que no se están desarrollando y en ello recae la falta de innovación en el servicio, esto aunado a la naturaleza del servicio el cual exige modificaciones y adaptaciones constantes.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Innovación en servicios, Estudio de Caso.

Introducción

Desde la edad media se organizaban eventos en los cuales se disfrutaba de las tradiciones, en estos eventos se incluyen alimentos tradicionales de las regiones o de la época en que se celebra el evento; estos eventos empezaron siendo de enfoque religioso o de ritos propios de cada tribu o grupo de personas. Hoy en día los eventos sociales son por motivos diversos, y de igual forma está presente el banquete que se disfrutará. Estos festejos son propios de la necesidad de los humanos por divertirse y socializar (Villalobos, 2015).

En este trabajo se pretende conocer como la empresa gestiona el conocimiento y si realiza innovaciones con base en conocimiento. Se toman cuatro dimensiones de la gestión del conocimiento que son la creación, adquisición, distribución y almacenamiento del conocimiento, para la parte de innovación se contemplan las relaciones o el contacto de la empresa con clientes, proveedores, entorno y servicio.

Marco Teórico

Tipos de Conocimiento:

- *Explícito*: es el conocimiento que está codificado y que es posible transmitir a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memorandos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- *Tácito*: Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Gestión del conocimiento

Los antecedentes del conocimiento se remontan desde que el hombre era primitivo, el cual usaba diferentes estrategias para sus técnicas de cacería, las enseñanzas se han ido transfiriendo en las diferentes generaciones, con el fin de preservar todas estas técnicas y enseñanzas transformadas en conocimiento, es así como se empezó a almacenar el conocimiento lo cual inició las diferentes bibliotecas entre ellas la biblioteca Alejandría del siglo IV A.C (Esinoza y León, 2016).

El estudio del conocimiento es una práctica muy antigua, desde la época de los griegos este ha sido objeto de la filosofía y la epistemología, pero con los años ha tomado mayor importancia y se le presta más atención que antes (Nonaka y Takeuchi, 1995). Para las empresas es el recurso más importante (Spender, 1996). Andreu y Sieber (1999) mencionan que el conocimiento en las organizaciones puede ser aplicado en la puesta en práctica de acciones que distingan a la organización en el ámbito competitivo y por lo tanto en los procesos de desarrollo de conocimiento que incrementen el potencial de acción de la empresa.

Si el conocimiento no se comparte dentro de la organización el valor de este se hace limitado, por lo tanto, es fundamental la capacidad de la empresa para integrar y aplicar el conocimiento de los miembros de la organización y así poder crear y mantener ventajas competitivas (Alavi y Leidner, 1999).

Para hablar de las primeras propuestas de gestión del conocimiento es necesario mencionar a Michael Polanyi (1930) ya que fue el primero en desarrollar el conocimiento como lo entendemos hoy en día, él planteó el elemento del conocimiento tácito, explicó el conocimiento basándose en la lógica y no en reglas y normas, descubriendo el conocimiento tácito a través del conocimiento explícito (Vargas y León, 2015). Seguimos con Peter Drucker (1959) el cual da a conocer el término de trabajador del conocimiento (knowledge worker). Luego viene la organización que aprende la cual relaciona a la empresa con los empleados propiciando un ambiente laboral para propiciar el cambio (Senge, 1990).

En 1995 Nonaka y Takeuchi proponen los procesos de creación de conocimiento a través de su modelo “la espiral del conocimiento” en la que plantean conversiones de conocimiento teniendo como base el conocimiento tácito y el explícito.

Davenport explica los conceptos de información y conocimiento, presentando una visión práctica de la gestión del conocimiento, este “trata de mostrar cómo se realiza el tránsito de datos a información

a conocimiento, mediante un mecanismo de adición de valor” (Valhondo, 2003, p.6). El conocimiento y su gestión han sido estudiados, más profundamente desde la década de los 90, principalmente desde la planeación estratégica, con el tiempo se han ido definiendo los conceptos de lo que implica o es gestión del conocimiento, diversos autores manifiestan su propia definición, Drucker (1993) decía que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la sociedad del conocimiento. Davenport (1994) definió la gestión del conocimiento como el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización

La gestión del conocimiento surge como una disciplina que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar conocimiento existente dentro de un espacio específico para el desarrollo de comunidades, así como para resolver las necesidades de individuos (Barragán, 2009). Otros aspectos que están relacionados estrechamente con la gestión del conocimiento son: la calidad, el ambiente, la cultura, la interacción y el aprendizaje, todos estos elementos promueven condiciones apropiadas para generar procesos de innovación (Barragán y Zubieta, 2006).

La gestión del conocimiento es un enfoque multidisciplinario que toma una visión completa y sistemática de los activos de información de una organización mediante la identificación, captación, colección, organización, Indexación, almacenamiento, integración, recuperación y compartimiento, tal activo incluye conocimiento explícito, como bases de datos, documentos, conocimiento ambiental, políticas, procedimientos y cultura organizacional, así como el conocimiento tácito de los empleados de la organización, su experiencia y su experiencia laboral práctica. Además, la gestión del conocimiento se esfuerza por poner el conocimiento, la información y la experiencia colectiva de la organización a disposición de los empleados individuales para su uso y para motivarlos a que aporten su conocimiento a los activos colectivos (Geisler y Wickramasinghe, 2015, pp. 17-19).

Dimensiones de la GC

Tabla 1. Dimensiones de la GC

Dimensiones de la gestión del conocimiento	Autores
Creación	(Swan, Scarborough y Preston, 1999; Bhatt, 2001; Chawla y Joshi, 2010; Dow y Pallaschke, 2010).
Adquisición	(OCDE, 2003; Benavides y Quintana, 2003; Montoro, 2008; Donante y Guadamillas, 2010; Valhondo, 2003; 2006).
Distribución	(De Jarnet, 1996; Alavi y Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Magnier-Watanabe y Senoo, 2008; Dow y Pallaschke, 2010)
Almacenamiento	(De Jarnet, 1996; Heisig, 2009; Dow y Pallaschke, 2010)

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

Innovación

Autores como Sherman Gee (1981) define la innovación como el proceso en el cual a partir de una idea se desarrolla algo nuevo y es aceptado comercialmente. Nelson, R (1982) definió la innovación como un

cambio para el cual se necesita gran imaginación y constituye una rotura relativa en la forma de hacer las cosas lo cual lleva a desarrollar una nueva capacidad. Burt Perrin (1995) definió la innovación como la manera de hacer cosas mejor o de manera diferente, esto a través de saltos cuánticos. El manual de Oslo (2007c) la define como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, también incluye mejoras o cambios significativos en los procesos, métodos de comercialización o de organización, las cuales estén aplicadas a las prácticas de negocio. Las tareas científicas, tecnológicas organizativas, financieras, comerciales incluyendo las inversiones en conocimiento son consideradas innovaciones si potencialmente van encaminadas a generar innovación (Manual de Oslo, 2007c). Toda idea, enfoque, método, actitud o cultura puede ser considerada como innovación si sus cualidades o atributos hacen una distinción entre su contra partes existentes (Nowacki y Bachnik, 2015). De acuerdo con las definiciones anteriores se encuentran palabras clave para el concepto de innovación como son: novedad, ideas nuevas, aceptación por parte del mercado.

Innovación en los servicios

El concepto de innovación en los servicios tiene papel determinante ya que permite indicar los factores de éxito necesarios para hacer a las empresas cada vez más competitivas, las cuales han sido objeto de estudio tanto empíricamente como teóricamente (Mejía y Arzola, 2007; Albornoz, 2009; Coombs y Miles, 2000; Drejer, 2010).

Miles (2004) con su observación de los sectores FIRE (las finanzas, los seguros y los servicios de bienes raíces) y HORECA (hoteles, restaurantes, y aprovisionamiento) hace que el sector de los servicios tenga un papel central en los procesos de innovación en toda la economía, ya que no sólo contribuye a su propia expansión, sino que es fuente de innovación para otros sectores (Cardona, Balza-Franco y Henríquez, 2017).

Innovación en el servicio puede incluir mejoras significativas en las operaciones de suministros, pueden ser términos de eficiencia o de velocidad, adicionar nuevas funciones o características a los servicios ya existentes o la creación de un servicio totalmente nuevo (Manual de Oslo, 2007c). Consta de tres grupos con diferentes enfoques (Coombs y Miles, 2000); el primero es el enfoque de asimilación en el cual se establece que la innovación en servicios puede ser estudiados utilizando o adaptando las herramientas y conceptos desarrollados en los estudios de innovación en la industria manufacturera (Gallouj, 2002). El segundo es el enfoque de demarcación (Coombs y Miles, 2000), este enfoque establece que la innovación en los servicios es diferente a la innovación en la manufactura para la cual los investigadores tienen una visión especializada (Ruiz-Moreno, Ortega-Egea, Haro-Domínguez y Roldán-Bravo, 2014). El tercer enfoque es el de síntesis (Coombs y Miles, 2000), en este enfoque se considera que existen elementos en la innovación en servicios que no han sido considerados y que son relevantes (Drejer, 2004; Sundbo, 2001).

La gestión del conocimiento y la innovación

Para que una organización genere innovación es necesaria la inclusión de la información y el conocimiento ya que estos actúan como combustibles para que esta se dé, y aunque el conocimiento en sí mismo es un recurso, es su apropiada gestión la que permite maximizar todos los beneficios que pueden ser extraídos de él (Darroch, 2005).

La innovación es el propósito principal para gestión del conocimiento, lo cual puede ser catalogada como una actividad compleja e incierta. Debido a que es difícil saber qué es lo que resultará al combinar conocimientos ya que esto involucra a personas todas con diferentes experiencias y habilidades. La actividad innovadora requiere la creación de nuevos conocimientos (Carballo, 2006), de acuerdo

con lo anterior una de las teorías relacionadas con la creación de conocimiento en la empresa es la creada por Nonaka y Takeuchi (1995) en la cual una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre los conocimientos explícito y tácito.

Al hablar de innovación en la empresa, es relevante mencionar el contexto relevante el cual en este caso es el mercado, dado que las innovaciones son definidas como nuevas ideas que deben ser comercializadas o implementadas a través de procesos, para la explicación del cómo surge nuevo conocimiento y enfocar ese conocimiento para innovación se consideran los modelos de innovación de Abernathy y Clark (1985), Henderson y Clark (1990), Tushman et al. (1997) y Chandy y Tellis (1998), en los cuales se hace la distinción entre conocimiento nuevo del mercado y conocimiento existente del mercado. En la tabla siguiente se muestra como las dos dimensiones de creación de conocimiento (tácito y explícito) llegan a formar una clasificación genérica de los tipos de innovación que es compatible con los modelos clásicos de innovación.

Tabla 2. Innovación a través de la creación de conocimiento

	CREACIÓN DE CONOCIMIENTO	
	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
	Socialización y exploración	Combinación e interiorización
	Exploración	Exploración
Conocimiento nuevo del mercado	• Innovación radical (Henderson y Clark, 1985) • Innovación mayor del producto/servicio (Tushman, et al...1997)	• Innovación de segmento (Abernathy y Clark, 1985) • Progreso del mercado (Chandy y Tellis, 1998) • Innovación arquitectónica (Tushman et al...1997)
Conocimiento existente del mercado	• Innovación revolucionaria (Abernathy y Clark, 1985) • Innovación mayor de proceso • Progreso tecnológico (Chandy y Tellis, 1998)	• Innovación regular (Abernathy y Clark, 1985) • Innovación incremental de producto, servicio, proceso (Tushman et al 1997)

Fuente: Adaptación de Arceo, 2009. Clasificación genérica en una perspectiva de creación de conocimiento.

De acuerdo con la tabla 2. En el primer cuadrante la empresa a través de la exploración crea nuevo conocimiento haciendo uso del conocimiento nuevo en el mercado; este escenario es el de la innovación radical, en el cual aparecen nuevas ideas de fuentes inesperadas, esto puede ocurrir a través de una experiencia individual o grupal (Arceo, 2009). Siguiendo el sentido esta innovación radical se relaciona con la innovación mayor de producto o servicio de Henderson y Clark (1985).

El segundo cuadrante se refiere al nuevo conocimiento generado a través de la exploración y es aplicado en el contexto del conocimiento existente del mercado; el caso aquí es el de innovación mayor en el proceso descrito por Tushman et al... (1997) en cual hay un cambio significativo en cuestión tecnológica pero el mercado permanece igual. Esta categoría se relaciona con la innovación revolucionaria de Abernathy y Clark (1985) y el progreso tecnológico de Chandy y Tellis (1998).

En el tercer cuadrante el conocimiento es creado por la empresa a través de la explotación que combina el conocimiento explícito que ya existe comercializándolo a través del conocimiento nuevo del

mercado (Arceo, 2009). En este cuadrante se relaciona la innovación arquitectónica de Tushman (1997) debido a que la fuente de innovación a través de conocimiento que ha sido o convertido a conocimiento explícito codificado es importante.

En el cuarto y último cuadrante el conocimiento es creado a través de la explotación de conocimiento explícito y se comercializa este conocimiento a través del conocimiento ya existente del mercado, en este escenario entra la innovación incremental de Henderson y Clark (1990) relacionada con las categorías de innovación regular de Abernathy y Clark (1985).

Metodología

Primer Acercamiento

El primer acercamiento en la empresa fue de tipo exploratoria, en esta etapa se preguntaron generalidades de la empresa, también se le informo al informante lo que se pretendía con la investigación, en esta etapa también se establecieron las fechas de los encuentros y el cómo sería la dinámica de la inmersión en la empresa.

En esta etapa exploratoria se observó que había categorías del instrumento que tendrían que ser eliminadas, debido a que no aplicaban a la dinámica organizacional de la empresa, la investigación fue con enfoque cualitativo ya que este tipo de investigaciones sirve para comprender y explicar el fenómeno que se pretende estudiar (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013). Lo cual concordaba con los objetivos de la presente investigación.

En esta primera entrevista abierta se ahonda en el tiempo que tiene la empresa en el mercado, el sí identifica a la competencia, el entorno; el informante mostro imágenes de la decoración de los eventos y del como personalizan esta parte dependiendo de las necesidades y exigencias de cada cliente.

Generalidades

El estudio de caso se hace a través de un diálogo organizado sobre una situación real, en este método se utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento (Yacuzzi, 2005). A través del estudio de caso se mide y se registra la conducta de las personas involucradas, en este tipo de estudio la información puede ser obtenida de una variedad de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas; como observación directa, entrevistas directas, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996). En el estudio de sólo se abarcan un tema específico, lo cual es una técnica eficaz para analizar situaciones que sean únicas. Son descriptivas ya que al finalizar el estudio se obtiene una descripción exhaustiva y cualitativa de una situación específica (Rovira, 2018). Es heurística; significa que se halla o se descubre algo, en el estudio de caso se pueden descubrir nuevos aspectos de un tema en específico y se basa en razonamiento inductivo

De esta forma se realizó un estudio de caso en una microempresa celayense dedicada a los servicios de banquete y eventos, lo cual incluye desde el banquete hasta el servicio de audio y decoración para el evento social. La empresa es familiar siendo el dueño y sus hijos los que llevan el mando en cuanto a decisiones y organización, dejando de lado la parte familiar la empresa sólo tiene cuatro pues-

tos fijos (ver figura 1). Se realizó dos guías de entrevista una para el dueño de la empresa y otra para los coordinadores. Las entrevistas se realizaron en tres partes; dos visitas directamente con el dueño y una con los coordinadores. Se seleccionó el estudio de caso debido a que los objetivos de la investigación son los siguientes.

- **Objetivo 1:** Conocer si la empresa desarrolla la gestión del conocimiento, las condiciones en las cuales se desarrolla la gestión del conocimiento y las barreras que impiden el desarrollo de esta.
- **Objetivo 2:** Analizar las innovaciones en servicios que la empresa ha realizado en los últimos años y determinar si estas innovaciones incluyeron el uso o la gestión de conocimiento.

Por lo tanto, se pretende conocer los cómo en cuanto a las categorías de la gestión del conocimiento que se utilizaron para la elaboración de la guía de entrevista y las partes de innovación en cuanto al servicio. Cabe destacar que el estudio de caso es una metodología de investigación cualitativa, la cual permite la obtención de información a partir de la exploración y análisis de contextos exitosos y de fracasos empresariales, esto con la finalidad de comprender y determinar métodos acertados de actuación gerencial (Guzmán y Alejo, 2017). El cual comprende los siguientes puntos para su preparación Diseño del estudio de caso.

- Recopilación de la información
- Redacción del informe
- Disseminación

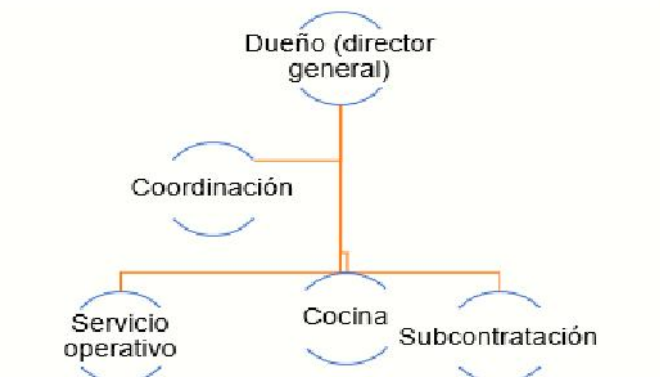


Figura 1. Estructura organizacional de la empresa de banquetes.

Se utilizó la técnica de análisis del discurso haciendo uso del software Atlas.ti versión 7.5 en la cual a través de las respuestas obtenidas se fue codificando los datos.

Materiales

Es necesario contar con recursos tecnológicos para el registro detallado de información (Galindo, 1998), para efectos de esta investigación se utilizó grabadora de voz, apoyo de la entrevista en papel, mi-

cro micrófono, se destinó un lugar adecuado para la entrevista, se utilizaron resaltadores para enfatizar preguntas dentro de la guía de entrevista.

Recolección de la Información

La recolección de la información se hizo a través de fuentes de información primaria, a través de dos entrevistas a profundidad una con el dueño del negocio y otra con los coordinadores, se realizó una tercera entrevista semiestructurada a dos empleados operativos (ayudantes generales), después de la recolección de la información se procedió a realizar la técnica análisis del discurso el cual ha sido definido como una técnica de análisis (Santander, 2011) sin embargo, Sayago, (2014) menciona que el análisis del discurso es a la vez un campo de estudio y una técnica de análisis. Con esta técnica se pretende encontrar significados que no se encontrarían desde una primera lectura.

Tabla 2. Fechas del trabajo de campo

Fecha	Entrevista /etapas
1/nov/2018	Primer acercamiento a la empresa (fase de exploración y contacto)
6/nov/ 2018	Primera entrevista con el dueño de la empresa (bloque gestión del conocimiento de la guía de entrevista)
8/nov/2018	Segunda parte de la entrevista al dueño de la empresa (bloque innovación de la guía de entrevista)
13/nov/ 2018	Entrevista a coordinadores de la empresa y charla con tres de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas fueron totalmente presenciales, la hecha al dueño fue en dos partes debido a la agenda e inconvenientes presentados. Las guías de entrevista se pueden consultar en la ' parte de anexos de este trabajo.

Resultados

Para la obtención de los resultados se realizó un análisis del discurso en el programa Atlas.ti en su versión 7.5 y a partir de la información obtenida se realizó un análisis de situación triangulando la información obtenida por el dueño y los coordinadores de la empresa y de acuerdo con las categorías de la GC y con lo encontrado en la literatura.

Espíritu de la empresa

La entrevista comenzó con aspectos generales de la empresa, con el fin de conocer la parte estratégica de la misma, se preguntó sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, para lo cual el informante (dueño) menciona que, aunque no se tenga plasmado en papel todos los miembros de la empresa

comparten el espíritu de la empresa en el cual están embebidas la misión y la visión de la empresa. En la figura 2 se puede apreciar la cita dicha por el informante (la cual se encuentra entre comillas) y los conceptos relacionados a esta cita los conceptos establecidos en el diagrama fueron mencionados por el mismo informante.

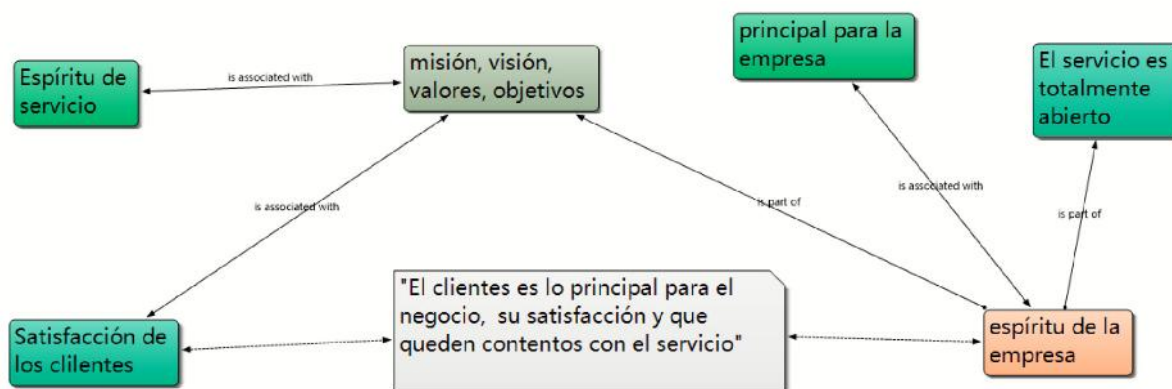


Figura 2. Espíritu de empresa

Como se puede apreciar el espíritu de la empresa es traducido en servicio al cliente, tal como se menciona el cliente es lo principal para la empresa, el servirlo y el que esté satisfecho.

Bloque Gestión del Conocimiento

En el primer bloque comprendido por la parte de gestión del conocimiento, tomando como base el modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1994) en donde se mencionan las conversiones del conocimiento que son: socialización, exteriorización, externalización, internalización y combinación del conocimiento. Es importante mencionar que la parte de internalización del conocimiento no se utilizó en este trabajo debido a que no aplicó para el caso de esta MiPymes. El análisis del discurso de esta parte muestra que, en cuanto a la gestión del capital humano, se comparten tres conceptos los cuales son: fidelidad, actitud y conocimiento. La figura 3 muestra la red desarrollada entre estos conceptos. Una de las preguntas de este bloque y que se consideró relevante hechas al dueño fue la parte de profesionalismo y actitud de los empleados la cual fue la siguiente:

Entrevistador: ¿Cómo son los empleados en cuanto a profesionalismo y capacidad? es decir, que sí; tengan la destreza para realizar su trabajo adecuadamente?

Empresario: podría decir que muy bien

Entrevistador: ¿Entonces se podría decir que los empleados tienen compromiso hacia la empresa?

Empresario: ¡oh! Si

Entrevistador: ¿Qué tan importante es para la empresa este conocimiento que ya tienen los empleados?,

Empresario: básico, ya deben traer ellos su conocimiento si ellos no tienen esa capacidad en cada una de sus áreas, por ejemplo, un buen mesero, pues no. gente que yo les enseñe no

Entrevistador: ¿Cómo motiva usted a sus empleados para que expresen nuevas ideas, ya que como ellos están ahí atendiendo se le puede ocurrir una idea para mejorar el servicio?

Empresario: "El mejor ejemplo es uno mismo me ven como soy como trabajo con mis clientes, y ellos actúan por su cuenta, muchos de ellos me dan sugerencias y si son buenas las aplicamos, mientras sea para el mejor desarrollo del evento, se aplica"

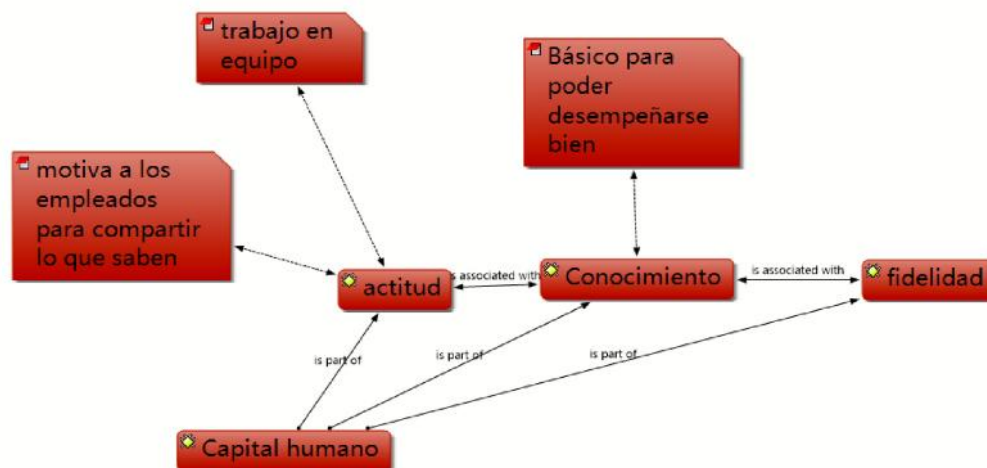


Figura 3. capital humano, red de constructos.

De acuerdo a lo dicho por el dueño de la empresa y en contraste con lo mencionado por los coordinadores, el capital humano de la organización está cimentado en tres pilares que son: actitud, la cual engloba la motivación y la disposición de los empleados para compartir lo que saben y el poder trabajar en equipo; el segundo pilar es el conocimiento para el cual se menciona como "básico" ya que tanto el dueño de la empresa como los coordinadores dicen que ya deben conocer cómo se realizan las actividades de su puesto, lo cual se traduce a experiencia previa; y finalmente la fidelidad, la cual es asociada a lealtad hacia la empresa a tener compromiso (ver figura 4).

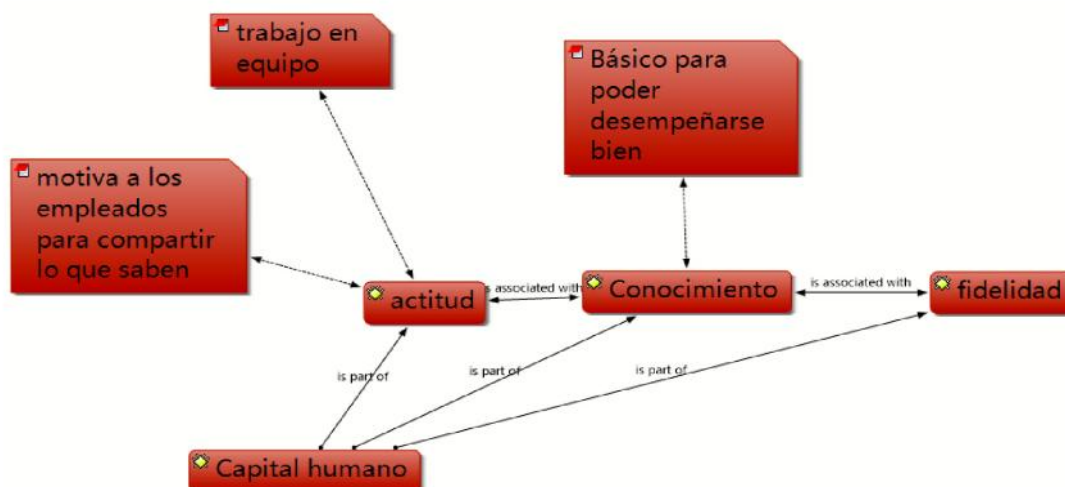


Figura 4. Pilares del capital humano

Pasando a la parte de dimensiones de la gestión del conocimiento y las conversiones de conocimiento asociadas a cada dimensión de la GC tomadas para este trabajo se encontró que, en cuanto a la creación de conocimiento, la empresa crea conocimiento con base a las experiencias externas de los trabajadores; el conocimiento entra a la empresa a través de los trabajadores los cuales adquieren este conocimiento a través de su contacto con el exterior.

En cuanto a adquisición del conocimiento estos adquieren conocimiento a través de las mismas redes y a través de herramientas como el internet. En cuanto a la distribución del conocimiento de acuerdo con la información analizada si se propicia este entorno para compartir el conocimiento y en el caso de esta empresa de banquetes es todo de manera personal, ya que no cuentan con bases de datos ni manuales. En este orden de ideas se observa que para la dimensión de almacenamiento de conocimiento la empresa no desarrolla esta parte, ya que no plasman en papel el conocimiento que poseen, (ver figura 5).

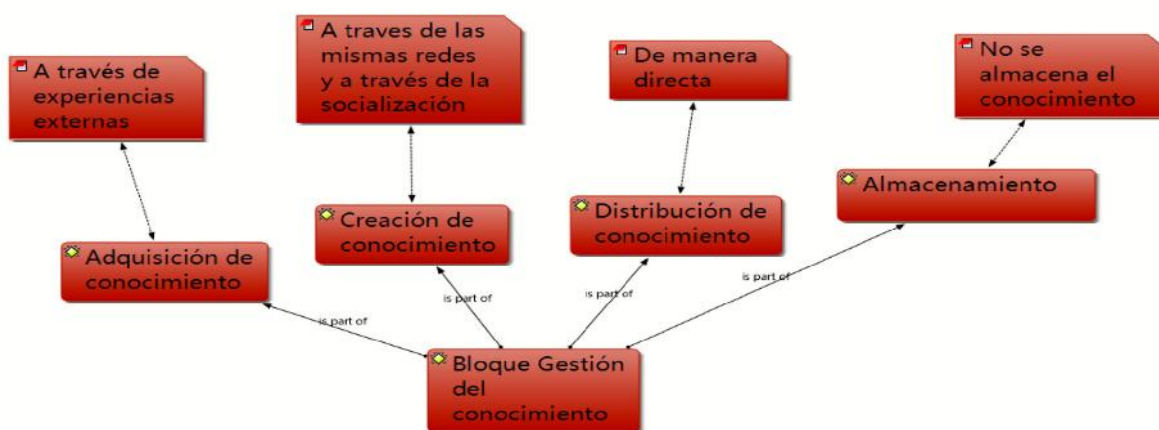


Figura 5. Desarrollo de la gestión de conocimiento

En cuanto a la parte de innovación se tienen cuatro puntos o entes claves, que son: los clientes, el servicio, los proveedores y el entorno, para lo cual para la empresa los clientes son lo primordial para

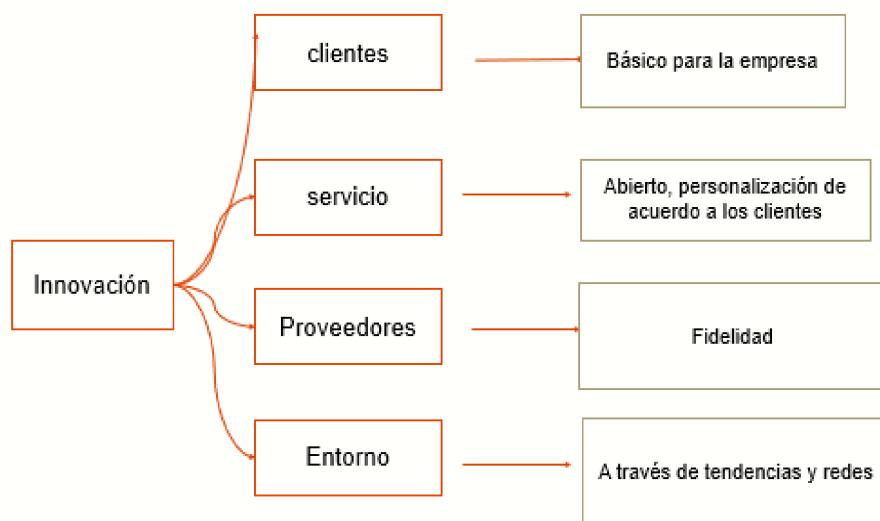


Figura 6. Innovación en la empresa

la innovación, junto con el conocimiento de los empleados ya que partir de este conocimiento es que pueden surgir nuevas versiones del servicio que se ofrece al cliente. En cuanto a los proveedores sólo se definió como fidelidad, por lo tanto, de esa parte no se adquiere innovación (ver figura 6).

De manera general, tomando en cuenta todos los elementos encontrados y estudiados se crearon redes con los principales constructos que explican el desarrollo de la gestión del conocimiento para el desarrollo de innovación en la empresa investigada. Las redes se muestran a continuación, en ellas se puede observar las características orientadas ala gestión del conocimiento que permiten una mejor gestión del capital humano y así poder orientar este recurso para innovación en la empresa, ver figuras 7, 8 y 9.

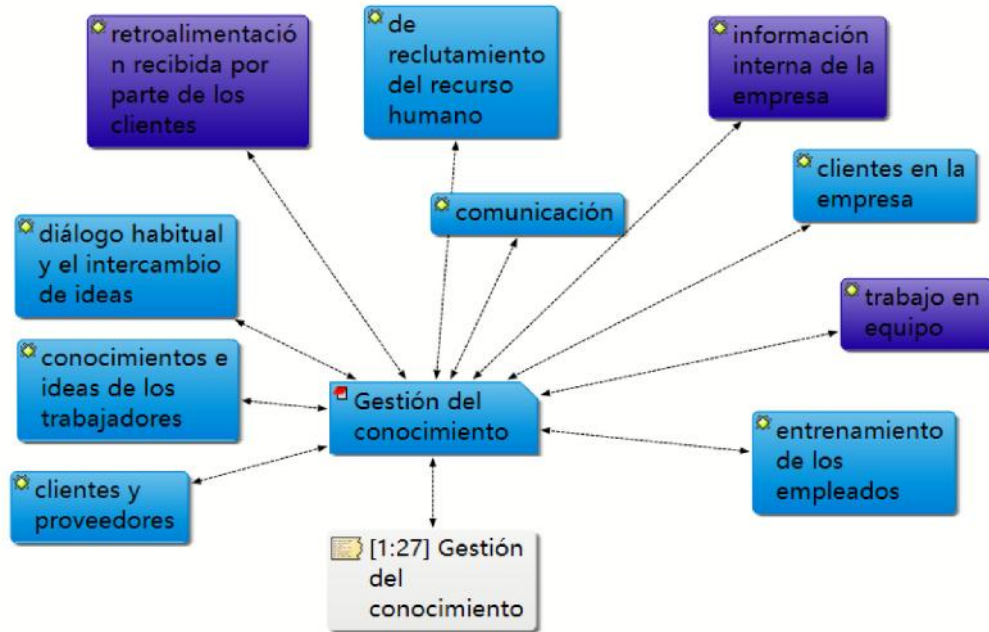


Figura 7. Desarrollo de la gestión del conocimiento

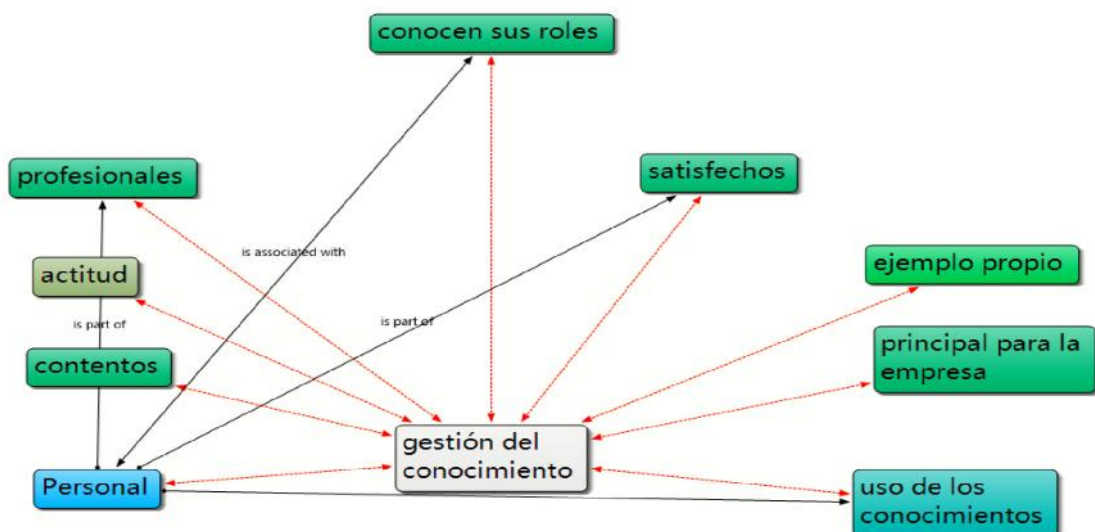


Figura 8. Red estructural del conocimiento e motivación

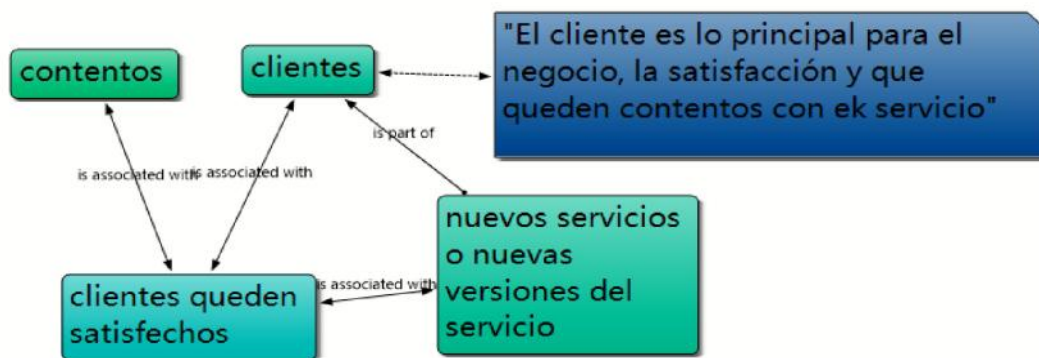


Figura 9. Servicio al cliente

Conclusiones

Tomando en cuenta las observaciones y la información extraída del análisis del discurso se concluye que la empresa de banquetes realmente no gestiona el conocimiento en su totalidad, ya hay dimensiones que, si cumple como la parte de distribución y creación del conocimiento, pero partes como almacenamiento no hay. En la parte de contrastar la información se observó que, aunque con otras palabras realmente los coordinadores, el dueño y parte de los empleados comparten cosas como el espíritu de la empresa y la buena comunicación, ambos estuvieron de acuerdo en que son un buen equipo de trabajo. En cuanto a las innovaciones no son muy detectadas debido a la naturaleza del servicio, este está siendo modificado y adaptado constantemente de acuerdo con las exigencias de los clientes. De manera general y sintetizando la empresa podría realizar la gestión del conocimiento de manera más amplia y así obtener beneficios de ella, pero para ello primero debe ser consciente del cómo se puede gestionar el conocimiento y del cómo puede beneficiar a la organización.

ANEXOS

Transcripción de la entrevista al dueño de la empresa

Entrevistador: Empezaríamos con esto primero ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Empresario: Son cuatro puestos fijos, que sería la cocinera y tres ayudantes de bodega

Entrevistador: ¿Cuál es la jerarquía o todos están igual?

Empresario: No, yo primero, luego mis hijos, que son los coordinadores, luego la cocinera y ya luego los tres empleados

Entrevistador: ¿Cuál es el servicio que se presta?

Empresario: Coordinación de eventos.

Entrevistador: y ahí ya se incluyen los meseros.

Entrevistador: empezamos con esta parte de la actitud hacia la gestión del conocimiento ¿Cómo hace su contratación cuando necesita personal nuevo?

Empresario: entre ellos mismos, no se busca ningún medio, es a través de nuestras propias redes.

Entrevistador ¿Cómo son los empleados en cuanto a profesionalismo y capacidad? es decir, que sí; tengan la destreza para realizar su trabajo adecuadamente? -*Empresario*: podría decir que muy bien

Entrevistador ¿Entonces se podría decir que los empleados tienen compromiso hacia la empresa?

Empresario: ¡oh! si

Entrevistador: ¿Cómo motiva usted a sus empleados para que expresen nuevas ideas, ya que como ellos están ahí atendiendo se le puede ocurrir una idea para mejorar el servicio?

Empresario: el mejor ejemplo es uno mismo me ven como soy como trabajo con mis clientes, y ellos actúan por su cuenta, muchos de ellos me dan sugerencias y si son buenas las aplicamos, mientras sea para el mejor desarrollo del evento, se aplica

Entrevistador: ¿Qué tan importante es para la empresa este conocimiento que ya tienen los empleados?,

Empresario: básico, ya deben traer ellos su conocimiento si ellos no tienen esa capacidad en cada una de sus áreas, por ejemplo, un buen mesero, pues no. gente que yo les enseñe no

Entrevistador: ¿Entonces se podría decir que los empleados tienen compromiso hacia la empresa?

Empresario: ¡oh! si

Entrevistador: Cómo motiva usted a sus empleados para que expresen nuevas ideas, ya que como ellos están ahí atendiendo se le puede ocurrir una idea para mejorar el servicio ¿Cómo los incentiva para que hablen para que expresen sus ideas?

Empresario: normalmente yo no agarro gente sin saber, que no se sepan comunicar, gente así yo no agarro

Entrevistador: en cuanto a la empresa, ¿se tiene misión, visión, valores, objetivos?

Empresario: nunca las hemos plasmado en papel, pero lo único que nos lleva, lo primordial es la atención a la gente, atender a la gente a los comensales de la mejor manera, ser amables, atentos esa es la misión de nosotros, que salgan satisfechos nuestros clientes, que de ahí es de donde nos salen todos los eventos del servicio

Entrevistador: ¿Entonces diría que ese es el espíritu de la empresa?

Empresario: Sí, pues el 90% de gente que viene y contrata es porque han asistido a un evento nuestro.

Entrevistador: Entonces tienen un espíritu de servicio

Empresario: Sí, de entrega, toda mi gente

Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación entre los empleados? ¿siempre es en persona?

Empresario: Sí, directa, algunas veces bajamos algunas cosas, como manuales de internet, pero casi siempre es directa

Entrevistador: ¿Cómo se desarrolla el trabajo en equipo entre ellos cuando usted no está?

Empresario: No, no, no, ellos trabajan bien, ellos conocen sus funciones sino ahí están mis hijos y les dicen vamos a hacer esto, esto y esto, siempre ha sido bien de mucha comunicación

Entrevistador: Y en cuanto a sus proveedores ¿Cómo es la comunicación?

Empresario: La verdad es que yo tengo unos proveedores que la verdad no me puedo quejar, todos los que yo tengo son de años y cada vez ofrecen mejores cosas

Entrevistador: Empezamos con la parte exteriorizar el conocimiento, ¿Cómo dan a conocer el servicio que ofrecen, a través de qué medios publicitarios?

Empresario: A través de Facebook y de página de internet.

Entrevistador: es decir que tienen página web oficial

Empresario: Sí.

Entrevistador: y en cuestión de capacitación, de entrenamiento a los empleados ¿Cómo se dan esta parte? ¿Qué papel juegan los que ya saben o los que saben más?, ¿se contrata a alguien externo?

Empresario: no, no, normalmente es entre ellos mismos, entre ellos se enseñan, sí a alguno le hace falta algo, alguna habilidad entre ellos mismos se da la ayuda.

Entrevistador: ¿Entonces entre ellos mismos se comparten lo que ya saben, sus conocimientos?

Empresario: sí, ya que como he dicho, son un buen grupo, trabajan super bien

Entrevistador: En cuanto a la competencia ¿Cómo se informa sobre ella? ¿Cómo sabe que ofrecen?

Empresario: La verdad, no ando sobre la competencia, yo me ocupo por lo mío, siempre he dicho si me ocupo de ellos me desocupo de lo mío. Si me llegan aquí algunos clientes que me dicen la competencia me ofrece esto, yo solo doy igual o se lo mejoro o si no de plano le digo váyase con él, le está dando super regaladas las cosas o le está ofreciendo demasiado por lo que está cobrando, váyase con él, nosotros no hacemos así descuentos; este es mi precio si les gusta, sino vaya con otro, nosotros sabemos lo que hacemos

Entrevistador: y si tiene identificados quiénes son sus competidores

Empresario: sí, sí, yo los conozco a todos, tengo 27 años trabajando, los conozco a todos y creo que ellos me han de conocer a mí.

Entrevistador: Entonces cuando vienen nuevos clientes y le comentan nuevas cosas ¿usted adapta su servicio o lo deja estático?

Empresario: No, yo lo adapto al cliente, yo sugiero y el cliente decide

Entrevistador: entonces poniendo una situación que se presente algún inconveniente en algún evento, ¿Qué tanto permite usted que improvisen sus empleados, que resuelvan el problema?

Empresario: si yo no me encuentro en un momento dado, yo siempre he dicho eso “no esperen a que yo llegue o llame, tomen la decisión, la mejor decisión para el cliente no importa que a nosotros no nos convenga, siempre el cliente va a tener la razón. Si se toman malas decisiones para nosotros ya lo resolveremos, pero tú accede, siempre accede al cliente y ya después vemos si fue bueno o no para nosotros. cualquiera puede tomar la decisión, llámese capitán de mesero, cocinero, tomen la decisión

Entrevistador: en cuanto a la plantilla de meseros, que no es puesto fijo ¿se tiene contrato o algún pre-arreglo con ellos?

Empresario: Ya los tengo apalabrados, son personas que están conmigo desde años, primero llaman aquí conmigo y si no encuentran algún trabajo se van con otro, pero siempre soy la primera opción

Entrevistador: Entonces me comenta que no hay manuales escritos, todo está implícito la rutina de los trabajadores

Empresario: - si

Entrevistador: y en cuanto a la página de Facebook, ¿Cómo la gestionan, en cuanto revisión de comentarios, o que haya alguien que este publicando?

Empresario: cada evento que se hace se publica y de ahí salen comentarios y los checamos.

Entrevistador: ¿y a partir de esos comentarios toma decisiones?

Empresario: sí, sí, sí son críticas hay que actuar sobre ellas, ver que está pasando

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con sus competidores? existen enemistades o problemas?

Empresario: No, yo con ellos no, no sé ellos conmigo. Tengo comunicación con varios de ellos, platicamos, vemos que está pasando, si hay competencias desleales, pero bueno allá ellos. Nosotros en lo nuestro.

Entrevistador: ¿La información a la que tienen acceso los empleados es sólo referente a lo que ellos hacen o si les comparte otras cosas de la empresa, por ejemplo, de la coordinación?

Empresario: Yo creo que todos saben que es lo que se hace en cada puesto, la información es abierta.

Entrevistador: Entonces ¿comparte con ellos información interna de la empresa? cosas como pasó esto? pasó esto en este evento

Empresario: claro, bueno claro cosas como contrataciones no les comparto. porque eso ya es cosa de nosotros, pero lo que esté pasando o lo que este planeado si se les dice a todos y pueden opinar.

Entrevistador: Volviendo al servicio, ¿tiene un servicio básico y desde ahí se va adaptando o el cliente lo arma desde cero?

Empresario: Yo tengo paquetes hechos, pero siempre que llega el cliente se le escucha primero, ¿Cuál es tu necesidad? ¿Qué es lo que deseas? y ya sea que se le arme un paquete como él lo está pidiendo o se le muestra uno similar o que quiere ya con costos y si no pues ya que él me diga que quiere y a partir de ahí se le hace presupuesto

Entrevistador: ¿qué tan necesaria considera usted a la tecnología para ofrecer este tipo de servicios?

Empresario: si se necesita, pero para nosotros la verdad es que no

Entrevistador: ¿y por ejemplo aplicaciones o tecnología en cuanto a equipo como iluminación, herramientas para los eventos?

Empresario: No.

Entrevistador: me comentaba que no tiene modificaciones en cuanto a los procesos ya que todo está en la mete de los trabajadores, ¿sólo cambiaría en un caso extraordinario?

Empresario: si, sólo en un caso extraordinario que nos solicitarán ciertas cosas, cambiamos y hacemos

Entrevistador: También se da el caso que las universidades ayudan y les desarrollan partes como misión, visión. ¿tiene contacto con universidades para este tipo de cosas?

Empresario: no, yo no me acerco, ellos muchas veces vienen y me dicen me gustaría que mis alumnos vieran el montaje de alguna mesa, que les explicara el desarrollo de una preparación de cierto platillo, algo. pues si claro que sí, se las acepto, pero mientras nos hablen nunca voy yo a ver.

Entrevistador: y por ejemplo a eventos como la semana del emprendedor ¿asiste a este tipo de eventos con intención de aprender o conocer más?

Empresario: si, a esos eventos si asisto

Entrevistador: ¿Cómo se informa sobre e sector, sobre las cosas nuevas que salen sobre el servicio que usted ofrece?

Empresario: Busco en internet si hay tendencias y adquiero cosas nuevas como telas, equipo.

Entrevistador: - en cuanto a la decoración ¿tiene ya ciertas opciones o va de acuerdo con la temática de

fiesta? o el cliente se encarga de esta parte?

Empresario: normalmente el cliente viene y te dice -yo quisiera que la decoración fuera de esta temática, so sé tipo Hollywood, vintage, si ya lo tenemos se lo damos, sino pues lo compramos. sí tengo yo algo fijo, pero si no les agrada, que yo estoy buscando otra cosa; tipo zombi. pues lo hacemos o que pinte a sus meseros de payasos, si, si lo hacemos si los pinto, siempre estamos dispuestos a que se haga

Entrevistador: Entonces le dan una idea general y lo ven hasta que ya es el evento o se le da seguimiento

Empresario: - yo se lo voy mostrando, antes del evento, muchos si confían en mí.

Entrevistador: Esto sería todo de la entrevista, no sé si le gustaría compartir información extra, por ejemplo: algo propio de su negocio que no hagan los demás, pero en cuestión de preferencias de los clientes, ¿por qué siente usted que lo prefieren en lugar de a la competencia? tal vez por precio, calidad o por atención.

Empresario: Yo siento que aquí el mismo eslogan de la empresa lo dice así “nuestro servicio y la atención a usted nos hace diferentes” eso es lo que le gusta a la gente, la atención mía, el estar involucrado, me gusta estar al pendiente de toda la fiesta, no soy de los que: -pon 20 mesas y al rato les paso la comida y atiéndalos, no, yo estoy involucrado y es lo que le gusta a la gente, la atención que les damos y creo que a todos nos gusta eso, salir contentos del lugar llámese restaurant o banquete

Entrevistador: Entonces se puede decir que siempre está presente este espíritu de servicio

Empresario: si siempre este espíritu de servicio, la verdad es que el servicio es lo mejor.

Entrevistador: Retomando la parte de sus clientes, se podría decir que sus clientes son clientes fieles, ¿clientes que tiene de años?

Voz2: Vamos a decirlo así, que sí.

Entrevistador: ¿lo buscan primero siempre?

Empresario: si, la verdad es que sí. Eso es lo que atrae más gente a nosotros

Entrevistador: Ya para finalizar, en cuanto a los inconvenientes, usted cuenta con su plan B, por si alguno de los empleados le dice un día antes que no puede, que le sucedió algo.

Empresario: No me ha pasado, gracias a Dios, son todos muy responsables, si no van a poder venir me dicen, no me van a dejar ese día, en serio que no, no me ha pasado, pero si así fuera tengo yo más gente, como te digo, las que están de ayudantes de cocinera fácil se avientan el evento solitas sin necesidad de la cocinera. Realmente somos un equipazo.

Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento e Innovación

El objetivo de esta guía es conocer la madurez, la familiaridad y las actividades de gestión del conocimiento e innovación que tienen las empresas PYME de servicios de preparación de alimentos y bebidas.

Familiarización

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Son cuatro puestos, la cocinera y tres ayudantes, esto aparte de mí y de la coordinación que es la llevan mis hijos

¿Con cuales departamentos cuenta la empresa?

Director (dueño), coordinación, cocina y ayudantes generales

¿Cuál es la jerarquía establecida?

Director (dueño), coordinación, cocina y ayudantes generales

¿Cuáles son los puestos de trabajo fijos que se tienen en la empresa? Y ¿cuáles son las líneas de mando?

Director (dueño), coordinación, cocina y ayudantes generales

Servicio que presta la empresa.

Coordinación de eventos, el banquete de los eventos, meseros, música y decoración

Bloque Gestión del conocimiento

Personal

¿Cuál es el proceso de reclutamiento del recurso humano en la empresa?

Se realiza la búsqueda a través de conocidos, no se utiliza ningún medio como redes sociales o internet

¿Cómo es el personal en cuanto a profesionalismo y competencia (capaz)?

Son bastante profesionales y comprometidos con su trabajo

¿Los empleados denotan compromiso hacia la empresa?

Denotan bastante compromiso, están satisfechos, contentos con su trabajo

¿Cómo Se motiva a los empleados para compartir lo que saben o dar nuevas ideas?

Con el ejemplo propio, ellos observan la actitud del dueño y los motiva a través del propio actuar. El cómo se relaciona con los clientes, cómo se enfrenta a los contratiempos, etc.

¿Qué tan importante es para la empresa el uso de los conocimientos e ideas de los trabajadores para realizar o generar innovaciones?

Es básico el uso de los conocimientos implícitos de los empleados, ya que no se utiliza la enseñanza.

¿Cuál es la misión, los valores, los objetivos, las normas y la estrategia de la empresa?

Nunca han estado plasmados en papel, pero sabemos que lo primordial es atender al cliente, esa es la misión, que los clientes queden satisfechos; es el espíritu de la empresa

¿Cómo es la comunicación en la empresa?

La comunicación es directa, de persona a persona

¿Cómo se desarrolla o se da el trabajo en equipo en la empresa?

La organización en equipo es buena, ellos conocen sus roles, lo que tienen que hacer y los coordinadores siempre están presentes

¿Cómo es el contacto con el entorno y con los clientes y proveedores?

Es contacto directo y son proveedores de años con los cuales se tiene una fidelidad debido al servicio dado.

Conversiones del conocimiento

Combinación (Creación)

¿Con que recursos capacitan a los empleados?

No hay capacitación como tal, y entre ellos mismos se dan retroalimentación, ya que todos los empleados tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas.

¿Cada cuando actualizan en cuanto a conocimiento a los empleados a través de agentes externos? ¿Cuáles agentes?

¿A qué tipo de información tiene acceso los empleados?

A todo lo que conlleva el servicio

¿Con base a que diseñan las estrategias de la empresa?

Con base en lo que ya se ha hecho, lo que han estado haciendo a lo largo del tiempo, y con los comentarios e información por parte de los clientes.

¿Cómo difunden y a través de qué medios la información interna de la empresa para que los empleados la conozcan?

De manera directa, en persona

¿A través de qué medios difunden la información de la empresa para el cliente externo?

Redes sociales, página oficial

Exteriorización (Adquisición)

¿Cómo muestran o dan a conocer el servicio y lo que conlleva el servicio a los clientes?

A través de página web oficial de la empresa y redes sociales como FB

¿Cómo se da el entrenamiento de los empleados? ¿Qué papel juegan los expertos en las actividades de entrenamiento a los empleados?

Normalmente es entre ellos mismo, se comparten el conocimiento con el fin de mejorar el servicio; no toman cursos.

¿Cómo se informan sobre la competencia y los servicios que ésta ofrece?

No hay interés de andar sobre la competencia, debido a que se piensa que se desocuparía del negocio propio, aunque se recibe información a través de los mismo clientes.

¿Cómo se adaptan las mejoras de acuerdo con las visitas de los clientes?

El servicio es personalizado, se adapta a las necesidades y exigencias de los clientes

Socialización (Distribución)

¿Cómo es el diálogo habitual y el intercambio de ideas entre el personal, contemplando todos los niveles jerárquicos?

¿Cómo se emplea el pensamiento deductivo e inductivo de los empleados frente a los contratiempos que se pueden presentar?

Se permite a los empleados a improvisar y resolver algún inconveniente inesperado ya que se confía en los conocimientos que poseen. Y se les pide que actúen bajo el espíritu de la empresa

Almacenamiento

¿Qué tipos o cuales manuales y documentos hay sobre los procesos o servicios?

No hay manuales o procesos plasmados en papel todo es conocimiento tácito

¿Qué base de datos sobre procesos e información del servicio existen o tienen?

Bloque Innovación

Contexto

¿Qué rol juegan los clientes en la empresa?

Son lo principal para la empresa

¿Cuáles son las preferencias de los clientes?

¿Cada cuando lanzan nuevos servicios o nuevas versiones del servicio?

El servicio es totalmente abierto ya que se propone primero a los clientes ciertos servicios y a partir de ahí empieza la personalización.

¿Cada cuando se actualizan en cuanto al conocimiento que poseen y al know-how?

Cada vez que se presente la situación debido a la exigencia de los clientes

¿Cómo es el cambio tecnológico en este campo del negocio?

No se considera muy necesaria en el negocio propio sin embargo si se piensa que es útil.

¿Cómo considera el desarrollo tecnológico para posibilidades en el negocio?

Actividades

¿Tienen relación con universidades, centros de investigación empresariales, etc.?

Se permite inclusión de estudiantes para conocer la empresa o hacer proyectos, pero es de la universidad a la empresa, no de la empresa a la universidad en busca de nada.

¿Cómo adoptan las mejores prácticas realizadas en el sector?

¿Cuánto tiempo dedican a investigar y desarrollar conocimientos y habilidades propias?

Se acude a eventos formativos o de interés en cuanto a negocios

¿Cómo es la retroalimentación recibida por parte de los clientes?

A través de los comentarios post servicio, los cuales normalmente son positivos.

Extra

Dentro del servicio se presta el servicio de decoración de acuerdo con temáticas, dando seguimiento de la decoración antes del evento para que el cliente no esté a la expectativa hasta la hora del evento y que si hay que hacer modificaciones haya tiempo suficiente. Se cree que el eslogan va de acuerdo con la preferencia sobre la competencia ya que se cumple con él... El servicio y la atención a usted nos hace diferente.

Referencias

- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*. 326, 63-72.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. Recuperado de http://www.cs.unibo.it/~gaspari/www/teaching/14_KM_KMsystems_Alavi_MISQ.pdf
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), pp. 9-25.
- Arzola, M., y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 5(1), 65-101.
- Barragán, A. y Zubieta, J. (2006). La administración de la calidad como generador de innovación dentro de las organizaciones. *Memorias del I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*. Disponible en: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p04.pdf>
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75.

- Benavides, C. y Quintana C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Madrid, España: Díaz de santos S.A.
- Beckman, T. (1999). The current state of knowledge management. *En Liebowitz, J. The Knowledge Management Handbook*. New York: CRC Press.
- Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110. <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910275512>
- Chawla, D. y Joshi, H. (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811-827.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, vol. 5.
- Coombs, R.; Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. In: J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis* (pages 85–103). Boston: Kluwer Academic
- Davenport, T. H. (1994). Saving i'ts soul: human centered information management. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/03/saving-its-soul-human-centered-information-management>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- De Jarret, L. (1996). Knowledge, the latest thing. *Information Strategy: The Executives Journal*, 12(2), 3-5.
- Díaz, M., Escalona, M.E., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Donate, M. J. y Guadamillas, G. F. (2010b). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio.
- Dow, R., y Pallaschke, S. (2010). Managing knowledge for spacecraft operations at ESOC. *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 659-677.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33: 551–562. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>
- Espinosa, A. y León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1).
- Freeman, C. (1982): *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, London
- Galindo, L. (1998). Introducción: la lucha de la luz y la sombra. En L. Galindo (coord.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. (9-525). México, D.F.: Pearson Educación.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socioeconomics*, Volumen (31), pp. 137-154
- Gee, S. (1981). Technology transfer, innovation and international competitiveness.

- Geisler, E. y Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: theory, and cases*. New York, USA: Routledge.
- Gopal, C. y Gagnon, J. (1995). Knowledge, information, learning and the IS manager. *Computerworld*, 1(5), 1-7.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13, 4-31. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Macintosh, A. (1996). Position paper on knowledge asset management. *Artificial Intelligence Applications Institute*, University of Edimburgh, Escocia.
- Magnier-Watanabe, R. y Senoo, D. (2008). Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 21-36. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852368>
- Malhotra, y. (1998). Deciphering the Knowledge Management hype. *Journal of Quality and Participation*, 21(4), 58-60.
- De Oslo, M. (1997). *Manual de Oslo*. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.
- Marshall, C., Prusak, L. y Shpilberg, D. (1997). Riesgo financiero y la necesidad de una mejor gestión del conocimiento. *Harvard Deusto Business Review*, 76, 34-53.
- Miles, Ian; Kastrinos, Nikos; Flanagan, Kieron; Bilderbeek, Rob; Den Hertog, Pim; Huntink, Willen; Bouman, Mark (1995). Knowledge-intensive business services. EIMS Publication, U.K
- Nelson, R. R. (1982). The role of knowledge in R&D efficiency. *The quarterly journal of economics*, 97(3), 453-470.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). *Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. DE, México: Oxford.
- Drucker, P. (1993). Administración y futuro. *De los*, 90, 48. Pokharel, P.P y Sang, O. C. (2015). Exploring the relationship between the learning organization and organizational performance. *Management research review*, volumen (38), 126-148.
- OECD (2003). The PISA 2003 assessment framework. Mathematics, reading, science and problem solving knowledge and skills. Paris: OECD
- Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C., y Roldán-Bravo, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*, 10(2), 266-293.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Juan Granica S.A.
- Scarborough, H., Swan, J., y Preston, J. (1999). Knowledge management-the next fad to forget people. In *Proceedings of European Conference on Information Systems, Copenhagen* (pp. 668-678).
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.

Sundbo, J. (2001). The strategic management of innovation.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos casuales, validación, *CEMA working papers*, nº 296

IMPLEMENTACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA INNOVADORA Y ADAPTATIVA EN LAS MICRO FARMACIAS

Claudia Leticia Cerecero Castillo / dra.cherry@hotmail.com



Resumen

En el siguiente trabajo de investigación se aborda el panorama general del Mercado Farmacéutico actual en México, así como dar a conocer el desarrollo conceptual de la competitividad, ventaja competitiva, estrategias y tipos de estrategias.

El autor tiene por objetivo principal el implementar estrategias de innovación como potencial ventaja competitiva, en las microempresas del sector farmacéutico mediante la introducción de servicios y productos farmacéuticos mejores e innovadores.

En el desarrollo de la investigación se revisan las aportaciones de diferentes autores que tuvieron un gran impacto para la implementación de la competitividad creando así estrategias eficaces en las empresas, adaptadas y aplicadas en esta investigación del sector farmacéutico con la finalidad de generar ideas para la implementación de estrategias que permitan a las Microempresas del sector farmacéutico obtener más ventajas competitivas mediante un análisis FODA para obtener una ventaja competitiva sustentable a corto y largo plazo.

En general existen variables de tipo global que afectan a cualquier microempresa, dichas variables son: los condicionantes ambientales, las variables culturales, sociológicas, políticas, legales, tecnológicas, educativas, demográficas y económicas. Los autores que se revisaron fueron: Rumelt, Schendel, Teece, Barney y Porter. De dichos autores Porter es el autor más representativo con un enfoque estructural, mientras que Rumelt da soporte a la teoría de recursos y capacidades, por lo que se puede considerar que las opiniones que comparten representan una forma de consenso general en la gestión estratégica.

Michael Porter Michael Porter contribuyó con la gran difusión del término “ventajas competitivas”. El autor las define como aquellas características de una Nación o una empresa, que las distingue del resto y las sitúa en una posición superior para competir.

Finalmente se busca la satisfacción del cliente al hacer uso de los servicios otorgados en una Micro farmacia con ventaja competitiva mediante la formulación de estrategias evolutivas y adaptativas.

Palabras clave: competitividad, estrategia innovadora y adaptativa, ventaja competitiva y micro farmacias.

Antecedentes históricos de la farmacéutica

A principios del siglo XIX en Europa y Estados Unidos surgió la industria farmacéutica a través de los químicos y/o boticarios, quienes obtenían partes deshidratadas de diversas plantas, recogidas localmente o en otros continentes, las cuales eran utilizadas como remedios médicos.

Como negocio principal se tenía la generación y exportación de especies y como fuente de negocio secundario se comercializaban los productos utilizados con fines medicinales, entre ellos el opio de Persia o la ipecacuana y la corteza de quina de Sudamérica.

A través de los químicos y boticarios se fabricaban diversos preparados como extractos, tinturas, mezclas, lociones, pomadas o pildoras. Creándose con esto la venta de mayoreo derivado de la demanda de los clientes. Los primeros preparados medicinales fueron a partir de la quina, de la belladona, de la digital, del cornezuelo del centeno (*Claviceps purpurea*) y del opio (látex seco de la adormidera *Papaver somniferum*).

El francés químico Joseph Pelleterier en 1820 (citado por Fuengirola, s.f.) preparó el alcaloide activo de la corteza de quina, llamándolo quinina. Después de ese logro aisló varios alcaloides más, entre ellos la atropina (obtenida de la belladona) o la estricnina (obtenida de la nuez vómica).

Con las investigaciones de Joseph Pelleterier y la de otros investigadores hizo posible normalizar varias medicinas y extraer de forma comercial sus principios activos. Siendo una de las primeras empresas que extrajo alcaloides puros en cantidades comerciales, la farmacia de T. H. Smith Ltd en Edimburgo, Escocia y derivado de las pruebas químicas fueron difundidos en las farmacopeas, lo que obligó a los fabricantes a establecer sus propios laboratorios.

Panorama Farmacéutico en México

En México, existen alrededor de 400 negocios en este giro de acuerdo a datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial de los cuales la CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica) agrupa a 217 laboratorios.

Este sector se encuentra ampliamente regulado a nivel internacional por la Secretaría de Administración de Alimentos y Drogas (Food and Drug Administration o FDA por sus siglas en inglés), la cual se toma como referencia en nuestro país además de las diferentes regulaciones las cuales permite que se practiquen conductas éticas y de responsabilidad social, tales como las propuestas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que en 1999 estableció lineamientos a fin de transparentar su interacción con empresas de la salud, incluyendo a las farmacéuticas, y las de 2004 de la Asociación Médica Mundial (AMM) para impulsar la transparencia en las relaciones de la profesión médica con la Industria Farmacéutica.

La Federación Internacional de la Industria del Medicamento (FIIM-IFPMA, por sus siglas en inglés) se ha sumado a estas iniciativas mediante la actualización de su Código de Buenas Prácticas de Promoción de Medicamentos, vigente a partir de septiembre de 2012.

La Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), que agrupa empresas nacionales y multinacionales establecidas en México, inició este proceso en 2005 con dos decisiones: La primera fue la creación del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica (CETIFARMA), organismo con autonomía de gestión, responsable de redactar, promover y constatar la aplicación y el cumplimiento de los códigos de ética y otros instrumentos de autorregulación y autocontrol.

La segunda fue la aprobación del Código de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica por los asociados de la CANIFARMA, así como el Código de Buenas Prácticas de Promoción, el cual entró en vigor en 2006, posteriormente en el 2009 el Código de Buenas Prácticas de Interacción de la

Industria Farmacéutica con Organizaciones de Pacientes. Dichos códigos son de rigor aplicativo obligatorio para todas las empresas afiliadas a la CANIFARMA.

El sector farmacéutico a nivel mundial tiene tres áreas de mercado de productos farmacéuticos importantes las cuales son:

- a) Mercado de productos que se venden en farmacias, pero sin recetas.
- b) Mercado de productos de prescripción médica o también llamados éticos.
- c) Mercado de productos genéricos.

De los tres mercados el de mayor demanda son los de prescripción médica, sin embargo, con la venta de medicamento genéricos se ha tenido decremento en las ventas de medicamentos de fórmula de patente lo cual impacta en el costo de inversión inicial de los socios de las pymes del giro farmacéutico por lo tanto es de suma importancia realizar un análisis de mercado que permita identificar la demanda de los productos farmacéuticos más comunes en base a los diez diagnósticos de salud de mayor incidencia del área geográfica en la cual se sitúa la micro farmacia.

En base al análisis de mercado se deberá concretar un posicionamiento en el mercado sustentado en un inventario en base a demanda –costo –beneficio del cliente que lo demanda, para ello se debe realizar una inversión inicial en los productos farmacéuticos de mayor demanda siendo en su mayoría los productos farmacéuticos genérico, esto derivado que los clientes se inclinaran más por la adquisición de los mismos por su bajo costo.

Las microempresas farmacéuticas tienen dos tipos de producción una primaria y la otra secundaria; en cuanto a la primaria nos referimos a los productos químicos farmacéuticos a granel y la secundaria se refiere a los productos químicos de uso médico, los cuales se encuentran administrados de forma oral, aerosoles, gotas, cremas, soluciones, óvulos, ampulas, pastillas, cápsulas y/o supositorios.

Es importante dar a conocer que la demanda farmacéutica va en incremento produciéndose hasta 4 mil 200 medicamentos en nuestro país aproximadamente, obteniendo una ganancia de 7 mil millones de dólares en el 2001, en tanto que las realizadas al gobierno se ubicaron en mil millones de dólares y para 2002 según CANIFARMA tuvo un incremento de 12.45 %.

Implementación de la Competitividad en las Microfarmacias

El desarrollo económico y social, basado en un Nuevo Orden Económico Internacional, es un pilar primordial para lograr el grado máximo de salud para tener un nivel de vida social y económicamente productivo.

La competitividad y la productividad son complementarias entre sí derivado de que si se tienen bases sólidas de productividad existirá así la competitividad, siendo esta un elemento necesario para el desarrollo de un país (Suárez, 2005, citado en Saavedra García, 2012).

La productividad en las microfarmacias implica mejora en el proceso productivo, por ende, la mejora será la relación proporcional entre los insumos empleados y los servicios generados, así como sus productos farmacéuticos.

Para Solleiro y Castañón (2005, citados en Saavedra García, 2012), la competitividad la consideran

como un concepto complicado y debe ser estudiado de como un proceso integral y dinámico, con la finalidad de generar estrategias para el incremento de niveles de bienestar económico, humano y social.

Porter (1990) le da a la competitividad una dimensión microeconómica diciendo que los determinantes sostienen que la competitividad de las naciones radica en el incremento de la productividad de la economía y no en los factores de producción como el capital y la mano de obra y menos aún la dotación de los recursos naturales.

El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de las empresas, en este caso de las micro farmacias, el poder alcanzar una alta productividad y sostener esta durante el tiempo. Esto pasa por una especialización en sectores en donde la tecnología sustenta esta alta productividad.

Según Ahumada (1987, citado por Colmenares, 2007) refiere a la productividad como la relación entre el trabajo, los insumos y servicios generados necesarios para su generación. Por lo tanto, hace énfasis en emplear de una mejor manera los recursos productivos, para obtener un mejor ingreso en el trabajo realizado.

A la competitividad se le relaciona con la capacidad de incrementar el nivel de vida de la fuerza laboral para generar ascensos sostenidos en productividad y por ende de incluirse en los mercados internacionales (Padilla, 2006).

El enfoque de la medición de la productividad en México, ha generado investigaciones de la productividad de forma cualitativa y cuantitativa, evaluando así la dinámica de la Productividad Total de los Factores (PTF) de México a largo plazo, obteniendo un análisis parcial de la productividad de la mano de obra. (Hernández Laos, 1994 citado por Martínez de Ita, 1998).

La productividad es medida en forma parcial y en forma total, siendo la medición parcial la más empleada en economía. Los factores que determinan esta productividad laboral suelen ser complejos ya que involucran diversos aspectos como la productividad laboral es el resultado final de un complejo proceso social compuesto por ciencia, investigación y desarrollo, educación, tecnología, dirección de empresas, medios de producción y organizaciones de trabajadores y obreros (Martínez de Ita, 1998).

La competitividad posee una importancia reciente en la literatura nacional e internacional teniendo un concepto multidimensional, además en un mundo globalizado, la competitividad depende absolutamente de la productividad combinándose los recursos naturales, económicos y humanos. En cuanto a los recursos humanos los insumos como la salud y la educación tienen suma importancia para alcanzar una mayor productividad generando la capacidad competitiva del país, generando inversiones en materia de salud de manera incluyente y equitativa. Cuando coinciden los conocimientos técnicos y los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial da como resultado la productividad.

Los principales factores que contribuyen a incrementar a la productividad son la política general del estado, las políticas y estrategias económicas y sociales, los ciclos económicos y la competencia internacional, el medio ambiente natural y los cambios demográficos y estructurales. Siempre se debe tomar en cuenta a el medio ambiente de la organización con la finalidad de contribuir a la mejora de la productividad, concentrándonos sobre todo en el nivel organizativo obteniendo eficacia de su funcionamiento conjunto.

Membrillo (2006), para medir la competitividad dentro de la farmacéutica mexicana propuso un modelo con indicadores determinar que no existe articulación entre los actores que integran la indus-

tria farmacéutica mexicana; igualmente es escasa la actividad de innovación, y como consecuencia de esto existe un número muy bajo de ventajas competitivas.

Para Zevallos (2007), la competitividad de las empresas requiere de la innovación y la mayor calificación laboral. A pesar de que la competitividad es un reto en la economía mundial y por ende nacional es preocupante que no se comprenda en su totalidad el concepto y por lo tanto no se pueda tener una economía más abierta e integrada, sobre todo en un país como México, en vías de desarrollo.

Tanto para Listerri y Angelelli (2002) como para El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), La Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) consideran a la competitividad como un objetivo estratégico, para el cual se formulan programas y acuerdos siendo la competitividad un pilar importante en materia de competitividad empresarial incrementando el desarrollo económico de las naciones.

Para mejorar la productividad se requiere de la comprensión y la gestión del cambio, así como del aprendizaje ante el cambio, aprendiendo de las lecciones generadas durante el cambio. Sin embargo, el gasto público en salud no es progresivo. Para tener una administración activa de la productividad hay que buscar el promover la comprensión y el conocimiento de la productividad, su función e importancia en el desarrollo económico y social a través de la descripción de los métodos prácticos de medición y análisis de la productividad, analizando métodos y técnicas actuales de gestión de la productividad dentro de una organización, y asesoraría de cómo superar diversos obstáculos que se oponen al aumento de la productividad.

Prokopenko (1991, citado por Martínez de Ita, 1998).) autor en su libro de la gestión de la productividad, revisó y examinó documentos sobre cuestiones relacionadas con la productividad en países tanto industriales como en desarrollo. Por lo tanto, el libro constituye una valiosa aportación para estudiar, evaluar y sugiere métodos para mejorar la productividad en las microfarmacias.

Debido la competencia que se presenta entre las empresas del sector salud privado y público, se ven obligadas a incrementar la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de los servicios de salud otorgados, así como de políticas flexibles, para poder responder de manera inmediata a los cambios en el panorama que enfrenten, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de áreas de oportunidad de mercado y el impulso a la mano de obra calificada, todo ello logrando insertarse al mercado global (Cervantes, 2005).

Porter (1990) hace referencia a la ventaja competitiva nacional como un diamante, el cual tiene cuatro determinantes; condiciones de la demanda, condiciones de los factores, industrias relacionadas y de apoyo además de la estrategia, estructura y rivalidad.

La metodología de Saavedra (2012) propone que medición de la competitividad de una empresa Latinoamericana, comprende factores internos e internos, que contempla las siguientes variables: planificación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información.

Se considera a la competitividad con un enfoque sistémico en donde considera cuatro esferas que condicionan su desempeño: el nivel microeconómico creando ventajas competitivas; la eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas; el nivel macroeconómico en donde incluye a la política

fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia; el nivel estratégico evaluando la estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas y planes nacionales de desarrollo. (Hernández, 2001).

Finalmente, para Pérez Bengochea (2008), la competitividad la define como “la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”.

Estrategia innovadora adaptativa como una potencial ventaja competitiva

Cuando se tiene en una empresa una estrategia de innovación como herramienta a implantar para como una potencial ventaja competitiva, se busca tener el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad, ofertando así en las micro farmacias productos de calidad a bajo costo y con alta efectividad para los clientes que lo requieren y demandan.

Si en la estructura organizacional de la micro farmacia se tiene comunicación, integración del personal, control y gestión en los indicadores de proceso e impacto entonces se podrá tener una cultura organizacional progresista que permita tener estrategias innovadoras y adaptativas las cuales serán sustentables y darán como resultado una alta competitividad en las micro empresas del sector farmacéutico.

Es importante en las microfarmacias tener una dinámica estable interna que permita el realizar análisis competitivos con supervisiones de tipo 360 grados, de los cuales se desprenderán las estrategias innovadoras adaptativas a seguir para lograr ser competitivos generando indicadores óptimos de proceso y desempeño, ya que en el mercado actual se tienen clientes más exigentes lo cual minimiza los recursos invertidos inicialmente en las micro farmacias, en lugar de maximizar los beneficios, por ello es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y sobretodo de administrarlo eficientemente.

Una estrategia competitiva se convierte en la forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva, consolidando así una estrategia de liderazgo de costos. Por lo tanto, la ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior.

La tipología de estrategias competitivas más extendida y aceptada es la de Porter (1982), y distingue tres estrategias competitivas genéricas en función de la ventaja competitiva que genera y el ámbito competitivo: estrategia de liderazgo, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Para las microfarmacias de los países en desarrollo, el poder acceder a innovación tecnológica es bastante difícil dada la gran inversión inicial que esta requiere, el escaso financiamiento disponible y la carencia de recursos calificado, por lo tanto, los factores que van a determinar la competitividad

farmacéutica serán:

1. Innovación tecnológica, aplicación y apego de cumplimiento de las normas de buenas prácticas de fabricación y control.
2. Identificar y luchar contra los productos farmacéuticos falsos, los cuales representan su existencia del 10% a nivel mundial.
3. Altos estándares en calidad de sus productos farmacéuticos finales.
4. El plan de financiamiento el cual debe ser asignado para la mejora en infraestructura y tecnología de los procesos de las diferentes áreas de las micro farmacias.
5. La infraestructura vial ya que se verá reflejado en la mejora de la comercialización y distribución de los productos farmacéuticos.
6. La barrera arancelaria que existen más comúnmente son las del registro sanitario, cuando las microfarmacias desean exportar sus productos farmacéuticos y/o cuando desean importar productos, por lo tanto, es de suma importancia considerar los tiempos para los trámites de los productos farmacéuticos a registrar evitando así contratiempos como las cancelaciones y pérdidas económicas para la microfarmacia.

Según el análisis del sector farmacéutico en Paraguay (Unidad Técnica de Estudios para la Industria, 2009), se hace énfasis en que la competitividad farmacéutica requiere un equipo directivo dinámico, que esté actualizado, abierto al cambio tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden.

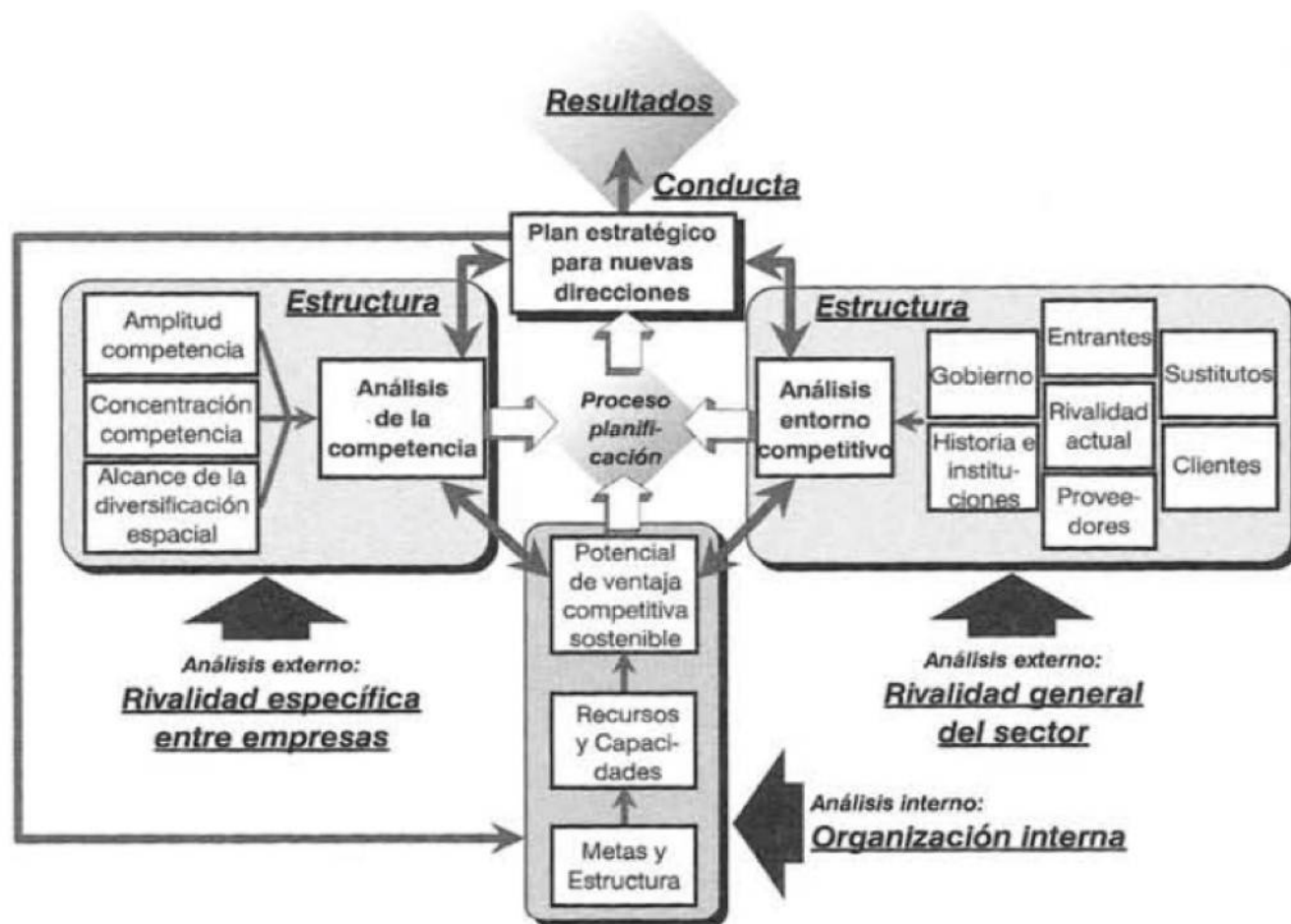
En México existen poco más de 20 mil microfarmacias las cuales tiene una plantilla laboral de aproximadamente 100 mil personas de acuerdo con estadísticas de la Asociación Nacional de Farmacias de México (ANAFARMEX). Realizando un análisis FODA en estas microfarmacias el autor llega a la conclusión de que los inventarios que manejan dichas microfarmacias son bajos para la demanda de los clientes por lo tanto tienen pérdidas constantes de clientes por no tener un inventario realizado acorde a la demanda de los productos demandados por sus clientes en base a los diez padecimientos más comunes geográficamente además de que tienen como área de oportunidad el mejorar el tiempo de entrega a domicilio, además de que deben mejorar sus tiempos de solicitud y entrega con sus proveedores ya que la mayor parte del tiempo su tiempo de respuesta de 24 horas o más cuando debe ser menor a ello para garantizar la adquisición del mismo en el menor tiempo posible, y para asegurar el producto y servicio a clientes sino que éste acudirá a otra microfarmacia que maneje servicios, productos y procesos óptimos y eficaces que permitan la satisfacción del cliente. Por lo tanto, las microfarmacias que deseen ser competitivas deben desarrollar estrategias relacionadas tanto con el producto farmacéutico que adquiere y/o fabrica, así como el precio unitario del mismo para poder establecer el tabulador del precio de venta mínimo y máximo a sus clientes.

Se puede utilizar el modelo conceptual descriptivo de análisis de la industria de los productos farmacéuticos, como herramienta para mejorar la estrategia innovadora adaptativa y como una potencial ventaja competitiva en las microfarmacias, el cual se encuentra en la figura 1.

Dicho modelo da un panorama conceptual descriptivo para el análisis de la industria farmacéutica generado en el año de 1980, el cual se puede implementar como herramienta en las microfarmacias ten-

diendo la oportunidad de realizar innovaciones y adaptaciones del modelo en base al tipo de servicios y productos farmacéuticos que ofrezca cada microempresa. Derivado que el mercado farmacéutico tiene una constante competencia global compleja la cual requiere mayor investigación de campo, se implementó este modelo para ayudar a incrementar la mejora de las teorías explicativas de la competencia y la ventaja competitiva en el sector, encontrando así la relación entre los resultados de las empresas farmacéuticas y su rivalidad competitiva en los diferentes segmentos de mercado teniendo una previsibilidad de la conducta estratégica de las empresas farmacéuticas.

Figura 1. Modelo conceptual descriptivo de análisis de la industria de los productos farmacéuticos.

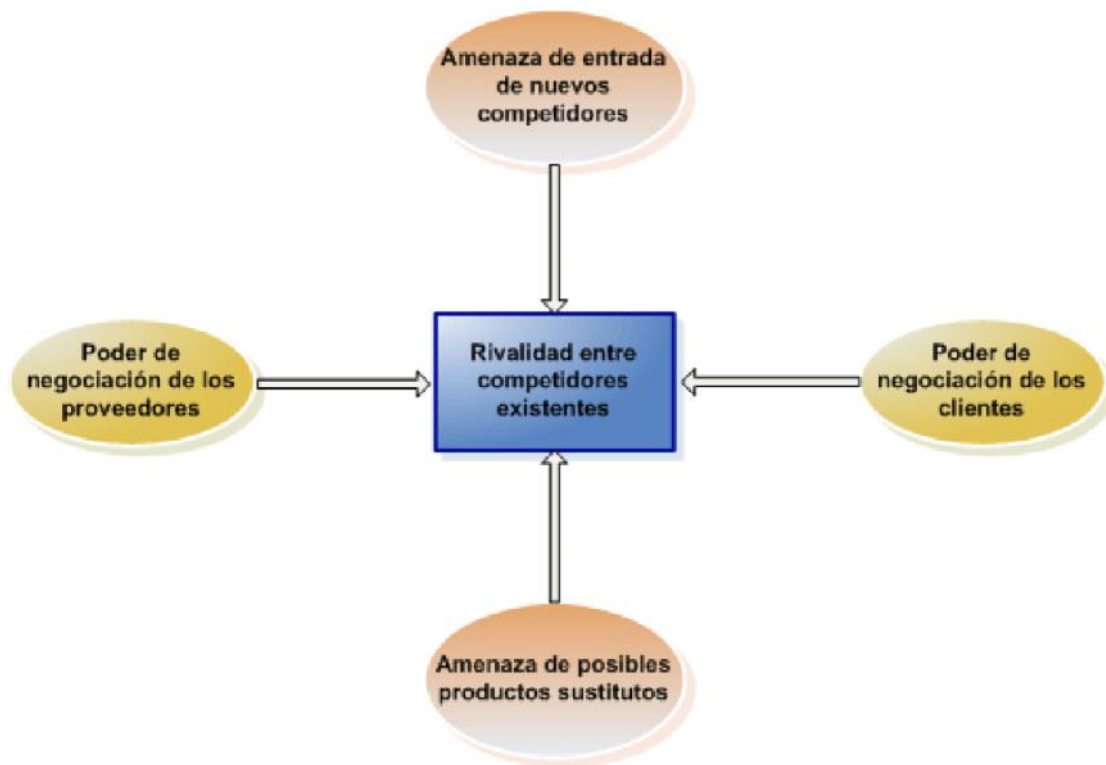


Fuente: García, M. (1995). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 1(3), 103-111.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, las cuales: delimitan precios, costos y requerimientos para la inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la competencia en este caso de las micro farmacias.

En la figura 2 se ejemplifica la quinta fuerza que es la que surge de la rivalidad entre los competidores de las fuerzas mercado farmacéutico.

Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. D. F., México: Compañía Editorial S.A. de C.V.

Si se desea implementar un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector” (Baena, Jairo Sánchez, y Montoya Suárez, 2003. p. 62).

Si el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter lo implementamos en el sector farmacéutico debemos tomar en cuenta la competencia del mercado de los proveedores y fabricantes principalmente de los productos farmacéuticos terapéuticos de patente y genéricos, así como los proveedores y distribuidores que mejore costos por tener estrategias innovadoras adaptativas a implementar para los clientes que demandan y exigen productos farmacéuticos genéricos y/o sustitutos.

En cuanto al mercado de los productos farmacéuticos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de la microfarmacia frente a sus clientes: una es la sensibilidad ante el precio de adquisición del mismo y la otra es el poder de negociación. Para ello variables que definen estos factores y son principalmente la: concentración de clientes, en donde se debe identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector esto en base a los

diagnósticos más comunes de la región geográfica en donde se encuentra la microfarmacia establecida.

Cuando el número de clientes existentes no es alto, se afecta la negociación puesto que pueden exigir más productos a bajo costo y para ello dependerá del volumen de ventas ya que cuando sea este más elevado, el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Para obtener el poder de negociación de los clientes, es necesario tener más diferenciados los productos o servicios farmacéuticos que se le otorgan al cliente, siendo identificados estos por su diseño, marca y calidad superior a los demás. Sin embargo, si el cliente dispone de información precisa sobre los productos farmacéuticos innovadores eficaces y a mejor costo, la calidad y precios por los que el cliente permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor, es decir, se le dará el mejor producto farmacéutico que solucione su problema médico a un menor costo y más si se le da una atención e información de calidad, lo cual asegurara que el cliente no adquiera el producto con la competencia, logrando así la Identificación de la marca de la microfarmacia.

Aunque en el mercado farmacéutico actual existen demasiados productos genéricos y/o sustitutos lo cual le permite al cliente tener más opciones para la adquisición del mismo sin embargo esto puede confundir al cliente de dicha existencia de productos sustitutos y sacrificar calidad–costo–beneficio tanto en su salud como en su economía, llegando a elegir los productos más baratos pero no los más eficaces a corto plazo, sacrificando su salud que a la larga podría ser más cara la inversión en su autocuidado dependiendo de su diagnóstico médico de base.

Existen personas que han considerado que una estrategia innovadora y adaptativa es adecuada por parte de una microfarmacia ya que tendrá como componente clave el intento de neutralizar el poder de negociación de proveedores y compradores del mercado farmacéutico. Esta idea ha innovado y ha permitido el desarrollo de la relación sustentable benéfica en binomio tanto del proveedor y comprador.

Es muy importante que haya un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación por los malos productos y/o servicios en las microfarmacias.

Conclusiones

México tiene mucho que contribuir a las fronteras del conocimiento sobre el impacto de la organización del sector micro farmacéutico en materia de la competitividad. En la medida en que la inversión en salud permita a la población acceder a servicios farmacéuticos equitativos, eficientes y de buena calidad que oferten productos farmacéuticos de menor costo, pero mayor estándar de calidad. Con el cual se mejorará la competitividad y avanzará hacia un mayor desarrollo económico, social y humano, sino de lo contrario, seguirá predominando un sistema farmacéutico inequitativo, ineficiente de poca calidad empuja hacia un círculo vicioso en el que se resta productividad y competitividad en este sector.

En el sector farmacéutico y más en las micro farmacias se debe tener una cultura organizacional basada en el análisis y el diálogo para alcanzar estrategias solidas que nos lleven a la innovación y competitividad laboral, agregando los valores de profesionalismo, honestidad y transparencia en cada micro empresa farmacéutica, manteniendo así un criterio libre e imparcial de cualquier asunto rela-

cionado con su empresa, respetando la capacidad y dignidad del talento humano promoviendo así su superación y mejora continua, promoviendo así el crecimiento y desarrollo cualitativos de la industria farmacéutica en México, con transparencia y equidad.

Cumpliendo equitativamente sus obligaciones apegada al marco regulatorio nacional e internacional para evitar sanciones, actuando así con responsabilidad ética, social y financiera de los intereses de la industria, del sector farmacéutico y de la salud de la sociedad. Michael Porter sustentaba que, para tener éxito a largo plazo, una empresa debe seleccionar solo una de las estrategias innovadoras y adaptativas a implementar ya que sino con más de una estrategia a la vez, la empresa puede quedar sin ninguna ventaja competitiva.

El mercado farmacéutico en las microfarmacias tiene como principal motivación el impulsar a la industria farmacéutica en la preservación y prevención de la salud de sus clientes; a través de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, generando así en el mercado farmacéutico de las microfarmacias las terapias eficaces, seguras, con costos y disponibilidad accesibles a sus clientes.

Dado que se considera a los medicamentos como una tecnología innovadora adaptativa médica más utilizada para la prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, se convierte así a mercado farmacéutico como la principal fuente de innovación en salud. Por lo tanto, la correlación positiva en binomio que existe entre la innovación farmacéutica y las condiciones de salud de la sociedad son innegables, ya que se ha observado que la introducción de nuevos medicamentos explica 40 % del aumento promedio en la esperanza de vida observada en 15 años en 52 países, incluido México.

Las microfarmacias al tener un gran impacto en materia de salud y bienestar de sus clientes, tienen estándares de calidad altos basados en los marcos normativos y legales vigentes en la fabricación, distribución, asignación y venta de medicamentos e insumos para la salud, garantizando la seguridad y eficacia de los mismos, actividad que en todas sus fases se encuentra permanentemente controlada por la función de regulación y vigilancia sanitaria efectuada en nuestro país, con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes que demandan mejorar su salud.

El financiamiento en el sector farmacéutico y salud, además de la competitividad y la organización son pilares de suma importancia ya que tiene un impacto directo en la productividad laboral y por ende la inversión en el mercado farmacéutico, se verá reflejado a corto y largo plazo de manera sustentable en la inversión en fuerza laboral, desarrollo económico, social y educativo.

Para alcanzar la competitividad en las microfarmacias se requiere de contar con un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso competitivo pilar que lleve a cabo la aplicación de las estrategias innovadoras y adaptativas que los posicione en el mercado farmacéutico como los proveedores de servicios de calidad a costos accesibles e inversiones óptimas.

Finalmente una la estrategia competitiva innovadora y adaptativa se convierte en la forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva sustentable.

Referencias Bibliográficas.

Baena, E., Jairo Sánchez, J., & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia et Technica*, 9(23), 61-66.

- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas* (tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, D.F., México.
- Colmenares, O. A. (2007). Medición de la productividad empresarial. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/medicion-de-la-productividad-empresarial/>
- Fuengirola, S. (s.f.). Origen y evolución de la industria farmacéutica. Introducción a las ciencias de la salud. Recuperado de: https://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/27012016/42/es-an_2016012714_9125937/cuerpo_humano/farma.htm
- García, M. (1995). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 1(3), 103-111.
- Hernández, R. A. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. D.F. México: CEPAL
- Llisterri, J.J. y Angelelli, P. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa* (en línea). Serie de Buenas Prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible MSM-117, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=635770>.
- Martínez de Ita, M. E. (1998). El concepto de productividad en el análisis económico. *Aportes*, 3(7), 95-118.
- Membrillo, M. (2006). *Desarrollo de una propuesta para la evaluación de la relación de actividades innovadoras con la competitividad de empresas farmacéuticas mexicanas*. (tesis de grado). Facultad de Química, UNAM, D.F., México.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.
- Pérez Bengochea, V. (2008). Concepto de competitividad empresarial. Recuperado de; <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. D. F., México: Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, 33. 93-124.
- Unidad Técnica de Estudios para la Industria. (2009). Análisis del Sector Farmacéutico Nacional. Paraguay: Ministerio de Industria y Comercio.
- Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. San José: FUNDES.

USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA BDT, PRESTADORA DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN HIDALGO, MÉXICO

Pedro Iván Montaña Villarreal / pivanmv@gmail.com

Martín Aubert Hernández Calzada / martin_hernandez@hotmail.com



Resumen

El objetivo del siguiente proyecto es demostrar que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) permitirá a la empresa prestadora de servicios, perteneciente al grupo de organizaciones turísticas, tener una posición competitiva fuerte dentro de su mercado local para mejorar la afluencia de turistas dentro de sus instalaciones, influir como un proceso de cambio y desarrollo organizacional con el cual la empresa logre incrementar los ingresos por ventas de las distintas atracciones con las que cuentan, atrayendo a un sector del público con preferencias al ecoturismo.

Palabras Clave: TIC's, Competitividad, Procesos.

Introducción

La constante evolución de las sociedades en rumbo al desarrollo del potencial humano para satisfacer sus necesidades básicas, actividades de recreación, ocio, lujos y gustos, ha llevado a crear herramientas que faciliten la vida cotidiana de cada individuo, ayudándose principalmente por los aportes tecnológicos que hoy en día son de vital importancia para la mayoría de la población (De Gregorio Pachón, 2014).

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC's, de ahora en adelante) han desempeñado un rol importante en la forma de transmitir, recolectar, unir y conocer aspectos de interés entre diferentes personas, únicamente teniendo una conexión a internet se pueden conocer las nuevas tendencias, investigaciones, gustos y preferencias de las personas.

Según Campora Espí (2013) y De Gregorio Pachón (2014), las TIC's han tenido participación en distintos campos de acción dentro de las sociedades, la cultura, en los cuales han demostrado ser unas herramientas muy útiles que pueden mejorar el funcionamiento de las empresas u organizaciones que las empleen, como lo son:

- Pedagógico; Cambiando los métodos de enseñanza y aprendizaje mediante el uso de tecnologías que permiten a los alumnos y maestros compartir, descargar y subir información por medio de dispositivos electrónicos.

- Comunicación; La forma en la que actualmente las personas nos comunicamos con otras, sin importar la distancia, ya sea con teléfonos inteligentes (Smartphone), tabletas digitales o computadoras, así como el uso de las redes sociales, populares entre las actuales generaciones.
- Salud; El uso de la tecnología para salvar o extender la vida de los seres humanos y animales, mejorando su calidad y subsistir, agilizando los servicios médicos en dónde estén las poblaciones de cualquier especie.
- Ocio; el tiempo que gastamos en forma de entretenimiento también ha sufrido cambios mediante el uso de consolas de videojuegos, aparatos portátiles y el uso de redes sociales, en los cuales nuestro esparcimiento se ve reflejado dentro de una pantalla.
- Empresarial; la forma en que contactamos a las empresas, el cómo las compañías nos venden y hacen llegar sus productos o servicios, también han sufrido un cambio considerable con el uso de la web 2.0 y 3.0, que nos permiten elegir sin tener que salir de la comodidad de nuestros hogares.

El uso de las TIC's dentro del ámbito empresarial se puede llevar a cabo de dos maneras. La primera sería en la forma de organización que se lleva dentro de la empresa, denominada intra-organizacional, teniendo resultados en la forma de transmitir información acerca de la misma, las finanzas que se reportan en ella, la cantidad de clientes que se atendieron al día, los inventarios, colaboradores y nómina. Como segundo, resultaría en cómo se relaciona la empresa con el entorno, la competencia que tiene, los posibles y futuros clientes, proveedores, la acciones que realiza para darse a conocer de manera permanente conocida como inter-organizacional (Caro Escalada, 2008).

El uso de la tecnología en la vida cotidiana a influenciado a los turistas a conocer virtualmente los destinos que pueden visitar en su próximo viaje, tener conocimiento sobre las experiencias de otras personas, planificar su traslado de acuerdo a su presupuesto y a las actividades que pueden desarrollar, todo al alcance de un ordenador con un teléfono inteligente que tenga acceso a internet para descargar o visualizar la información que les sea necesaria (Campora Espí, 2013).

Actualmente, con los cambios tecnológicos que surgen, la forma de comunicarnos, la manera en que nos informamos o tenemos acceso a la información, está influenciado por las TIC's. Esto lleva a que las empresas emprendan una carrera en ubicar los gustos y preferencias de los consumidores para posicionarse dentro de sus predilecciones, en cómo las organizaciones afrontan los retos de la era digital en el que las nuevas generaciones cambian la manera de ofertar, vender y comprar, así como los servicios extra que se obtienen al adquirirlos, desde la forma en cómo se organizan, cómo desarrollan sus actividades internas o la comunicación que existe entre departamentos y colaboradores, hasta el modo de comprar materia prima, el transporte y logística, o la vigilancia de sus competidores.

El turismo se ha posicionado como una actividad económica que favorece a muchos países, y por supuesto a su población, teniendo ingresos considerables que se ven reflejados en el Producto Interno Bruto (PIB) de las naciones, ya que al ser un sector que tiene un contacto directo con otras áreas de producción, realiza una cadena de consumo que moviliza el comercio nacional e internacional (Lamboglia Ortíz, 2014).

Las empresas que pertenecen al sector turísticos, ya sean hoteles, restaurantes, servicios de esparcimiento, agencias de viajes, transporte, entre otros, por pertenecer a organizaciones que están en

contacto directo con sus consumidores, deben de desarrollar estrategias con las que logren atraer y captar la atención de los clientes, quienes buscan adquirir nuevas experiencias, direccionándolas con él continuo desarrollo tecnológico.

Dentro del sector turístico, las empresas se han visto en la necesidad de utilizar estas nuevas herramientas con el fin de dar a conocer a más personas sobre los productos o servicios que ofertan, atrayendo a clientes potenciales de todas partes del mundo, algunos con características específicas que sólo encuentran dentro de sus instalaciones, y otros muy tradicionales (Martín Valles, 1999).

El sector turístico dentro del estado de Hidalgo es un área que se encuentra en constante explotación debido a los pueblos mágicos con los que cuentan, teniendo a Mineral del Chico, Real del Monte, Huichapan, Tecozautla y Huasca de Ocampo como sus principales atracciones en cuanto a turismo gastronómico o cultural (SECTUR Hidalgo, 2016).

La UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, por sus siglas en inglés), han dado, dentro del territorio hidalguense, la clasificación de geoparques, que son lugares turísticos en los cuales se promueve el desarrollo sostenible por su diversidad geológica y natural, a la Comarca Minera. Dicha región abarca municipios como; Atotonilco el Grande, Epazoyucan, Huasca de Ocampo, Mineral del Chico, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte, Omitlán de Juárez, Pachuca de Soto y Singuilucan, “La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), junto con la Universidad Autónoma de Hidalgo (UAEH), a través del Instituto de Geofísica y del Área Académica de Ciencias de la Tierra y Materiales respectivamente, desarrollaron el Proyecto Geoparque “Comarca Minera Hidalgo”, en colaboración con el Instituto de Geología de la UNAM, la Secretaría de Turismo y Cultura de Hidalgo y el consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación (CITNOVA) del mismo estado” (NotiMex, 2017)

La empresa prestadora de servicios turísticos, es una empresa dedicada a la prestación de servicios recreativos tales como; tirolesa, lanchas, retos de altura, senderismo, balneario, renta de motos y caballos, pesca deportiva, criadero de truchas y hospedaje dentro de sus instalaciones, ofreciéndoles a los turistas atracciones en las que estén en contacto con la naturaleza.

Este trabajo tiene como objetivo demostrar los beneficios de la implementación y administración del uso de las tecnologías de la información y comunicación, permitiendo a la empresa un mejor aprovechamiento de los medios de comunicación masivos, formando un plan estratégico para captar la atención de turistas dentro del Estado de Hidalgo, de otras partes de la República Mexicana, así como de extranjeros que visitan nuestro país en busca de nuevas experiencias que sólo encuentran en México.

Dentro del municipio de Huasca de Ocampo se localizan diferentes parques ecoturísticos que carecen de conocimientos e información que los adentre en el mundo de la tecnología, todo esto que les permite atraer más turistas tanto nacionales como extranjeros. Cada parque tiene actividades similares y diferentes entre ellos, lamentablemente tienen una competencia cerrada y no realizan estrategias que sirvan para dar a conocer en medios de comunicación los productos y servicios que ofertan, teniendo al alcance de la mano y sin tener un gasto considerable del uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Para las organizaciones dentro del giro turístico, las que promueven un ecoturismo es necesario dar a conocer información a los clientes sobre las actividades que se pueden desarrollar dentro de sus instalaciones, los precios y horarios en los cuales pueden ser visitados, imágenes de sus servicios, resol-

ver las dudas e inquietudes de los turistas, asegurando que en su visita logren una máxima satisfacción, las promociones con las que cuentan y precios especiales, así como la realización de eventos especiales de acuerdo a fechas específicas, como festivales y ferias gastronómicas.

Marco Teórico

Las Tecnologías de la Información y Comunicación

Las TIC's se pueden encontrar en cualquier parte de la empresa, ya sea de forma física (hardware), la programación para que funcione (software), en el mantenimiento de los equipos, la infraestructura con la que cuentan las empresas para transmitirlos y la organización de los colaboradores para resolver alguna problemática dentro de ella (Caro Escalada, 2008).

Peppard (1993), citado por Caro Escalada (2008), relaciona a las TIC's como un mecanismo para facilitar al productor y consumidor el adquirir un bien o servicio, brindando información acerca de los artículos en venta, la empresa que lo oferta, una descripción más detallada del producto, ocasionando que los clientes comprueben la calidad y el uso que se puede hacer, incluso antes de adquirirlo definitivamente.

Las TIC's son un proceso por el cual las organizaciones generan un sistema integrado que les permite la facilitación de la comunicación entre todos los partícipes de la empresa, procesando los datos mediante tecnologías blandas como softwares equipados en sus departamentos (De Pablo Redondo, 2004).

Para Poon (2006), lo interpreta como las herramientas que son necesarias para recolectar y almacenar información, su análisis, el tratamiento de ésta y el uso que se le puede dar en beneficio de los interesados, con ayuda de internet para la interacción que sus interesados, como lo son las empresas y los posibles consumidores.

Siguiendo el mismo sentido García Ruiz (2006), determina que las tecnologías de la información y comunicación, se pueden utilizar además para adquirir, producir, reproducir y representar señales que vienen de diferentes partes y en muchas formas, tanto en sentidos como en aromas, vista, tacto, gusto y sonidos, hasta aquellas que son captadas por maquinaria especializada y que se pueden representar mediante las telecomunicaciones gracias al internet.

Las tecnologías de la información y comunicación son el resultado de la civilización por crear un entorno más amigable con las nuevas generaciones con la aparición de la era digital, en la cual la información sobre los productos, servicios y procesos que ofrecen las empresas están más cercanos al consumidor final, teniendo acceso a cualquier dato que se quiera consultar durante pequeños lapsos de tiempo sin tener que gastar demasiada energía, de manera confiable y con un costo relativamente bajo (Romero Salazar, 2010).

Según Ruiz Chavez & Trinidad Cerda (2017), las TIC's han contribuido al desarrollo de la competitividad en las organizaciones, promoviendo oportunidades que faciliten su uso en distintos sectores empresariales, teniendo en cuenta la rapidez con la que las tecnologías cambian y evolucionan.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, podemos definir a las TIC's como aquellas herramientas, tanto físicas como inmateriales, que nos ayudan a buscar, almacenar, transmitir, reproducir y

utilizar información con fines lucrativos o de esparcimiento que puede ser beneficioso en la captación de nuevos clientes o en la organización de las empresas, la forma en cómo se comunican los usuarios y se puede tener un trato directo con ellos.

Para Chamorro (2008), gracias a las TIC's se ha podido de disfrutar de una mayor cantidad de mejoras pertenecientes al giro turístico ya sean hoteles o restaurantes, como para aquellas que se hacen uso para transportarse como aerolíneas o agencias de viajes, entre otras. Pero su éxito es debido a la herramienta internet, lugar en dónde los usuarios y empresas demandan y ofertan sus servicios dando paso al turismo 2.0.

Un estudio realizado en Barranquilla, Colombia, dentro de la Universidad Simón Bolívar, resaltó que las tecnologías de la Información y comunicación están netamente relacionadas con la asociación que pudiesen tener las empresas con otras, ya sea proveedores o agencias de viajes, y el turismo, para poder hacer crecer sus negocios (Uribe Uran & Messino Soza, 2010).

Estudios ejecutados para medir los factores más importantes que realizan las TIC's en el logro de las metas en las organizaciones encargadas de ofertar servicios, reveló que tienen la comisa de invertir en tecnologías, principalmente en aquellas que están en contacto directo con los procesos de producción y llegar a ser innovadores en su sector económico (Qarri, Bazini, & Leskaj, 2011).

De acuerdo a una investigación realizada para medir la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), se demostró, entre otras cosas, que las TIC's son herramientas que facilitan las labores dentro de las organizaciones, pero éstas únicamente pueden ser llevadas a cabo gracias a los recursos humanos y a factores externos, como; clientes y proveedores (Peña-Vices, Cepeda-Carrion, & W. Chin, 2012).

Las TIC's han demostrado ser una gran herramienta para las empresas, pero para los usuarios abre un mar de posibilidades mucho antes de realizar viajes, tanto de negocios como vacacionales, como lo demostró un estudio realizado por Campora Espí (2013), en la ciudad de Gandía, España, en donde sus habitantes utilizan en gran medida éstas tecnologías para planificar sus vacaciones, en dónde se hospedarán o que compañías de viajes elegirán.

Competitividad

Según Edwards Deming (1989), refiere que para que exista competitividad, inicialmente debe de haber calidad en los productos y servicios que se ofertan, puesto que sin ella es fácil que las demás empresas se aprovechen de esto y acaparen la atención de los clientes insatisfechos por los artículos en mal estado que se le venden o que no cubre completamente sus necesidades.

Porter (1991), menciona que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes”.

Las destrezas para aprovechar las oportunidades de crecimiento y mantenerse en la cúspide de los mercados se puede definir como competitividad, pero ésta no es posible sin los recursos humanos, financieros, naturales y materia prima, la flexibilidad con la que puedan brindar los servicios a los clientes, sobre todo en el sector turismo (Fayos-Sola, 1994).

Los países que crean políticas afines a que las empresas crezcan y puedan competir a nivel internacional con otras, crean bases de apoyo mutuo, en dónde la sociedad actúa como un factor estratégico, ya que es esta la que decide si comprar los productos y sentirse orgulloso de las marcas nacionales (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stainer, 1995).

Según Crouch & Ritchie (1999), define a la competitividad, adaptandolo al sector empresarial, como la capacidad que tienen las organizaciones de un país para elaborar productos y servicios de gran valor para los clientes, creando ventajas competitivas, atractivas, agresivas y de gran proximidad para las relaciones empresa – cliente.

Para Corona Treviño (2002), considera a la competitividad cómo “una variable multifactorial”, en dónde las habilidades administrativas, la innovación y la productividad tienen un papel decisivo dentro de las organizaciones, ya que son éstas las que crearán un entorno que facilite a la empresa crecer y adaptarse, aprovechando las posibilidades de su entorno.

Por otra parte, la competitividad se entiende como la paridad entre el precio final del producto, con lo que desea pagar el cliente potencial, pero sin dejar de ver por la eficacia y productividad dentro de la empresa, permitiendo que los gastos de operación y administrativos sean bajos para que no eleven el importe de venta del servicio o artículo en cuestión (López Roa, García J., & Serrano V., 2003)

Se puede traducir como competitividad a la habilidad y recursos que tienen las empresas para generar utilidades sustanciales con respecto a sus rivales económicos, teniendo en cuenta que no es reducir los costos de producción o logística, gastos administrativos, sino crear estrategias que convengan y tengan la cooperación de todo el personal (Sobrino, 2005).

Para Silva Lira (2005), las empresas que pueden adquirir nuevos conocimientos, desarrollan y adoptan nuevas tecnologías con vista hacia el futuro, tienen mayores posibilidades de competir en los sectores productivos que laboran, siempre y cuando sean en áreas que tengan participación en otras naciones gracias a la globalización.

Aquellas organizaciones que llegan a ser productivas, rentables, teniendo una participación estable dentro del mercado serán competitivas por mucho tiempo, mientras que las empresas encuentren aquellos recursos críticos que les permitan crear ventajas competitivas frente a otras (Saavedra G. & Tapia S., 2012).

Iranzo Martín (2013), conceptualiza a la competitividad cómo; “la capacidad para ganar participación en los mercados interiores y exteriores de forma sostenida en el tiempo, de tal modo que lleve a un aumento de la renta real de su población. Es decir, incrementar el bienestar económico, elevando el PIB y creando empleo”.

Para Oyarce Díaz (2013), es conocida como la capacidad de innovar y mejorar los productos con la disponibilidad de los recursos que cuenta, ya sean limitados, renovables o no renovables, ofreciendo servicios y artículos con “estándares de calidad de los mercados locales y mundiales a precios competitivos y que provean un adecuado retorno por los recursos empleados o consumidos en la producción.

Dentro de la competitividad también se encuentra la innovación, la capacidad de aprendizaje organizacional y el manejo de los conocimientos para utilizarlos de manera correcta, reduciendo considerablemente los procesos productivos, el traslado y la entrega final al cliente, creando valor agregado que resultase más atractivo para los clientes (Cardona Acevedo, Castiblanco Moreno, & Díaz Sánchez, 2013).

La competitividad es marcada como el punto de inflexión para que las empresas crezcan de manera exponencial, esto por la creación de estrategias que contribuyen dentro de la productividad y a la generación de recursos financieros para la empresa, desarrollando nuevos modelos de negocios dirigidos a distintos sectores de la población, con gustos y preferencias distintos (Suero Pérez & Mercado Cervera, 2014).

Importancia de las TIC's en las Empresas

Las empresas que invierten en tecnologías de la información y comunicación, son organizaciones que innovan continuamente en la forma de transmitir y vender sus servicios, principalmente para las PyMEs, oportunamente las aplican para sobrevivir o avanzar dentro de sus sectores, pero éstas sirven como un medio para adquirir oportunidades e impactar contundentemente en la competitividad de las compañías en la actualidad (Castellanos Méndez, 2003)

Para García Ruiz (2005), las organizaciones que plantean modelos de negocios con base en las tecnologías de la información y comunicación, tienden a crear cimientos fuertes para que su negocio perdure y puedan estar por encima de su competencia, así como en las preferencias de los consumidores al sentirlas más cercanas a ellos.

Como beneficios dentro de los recursos financieros de las empresas, se ven en el gasto de transmitir información con cales de distribución, pasando de físicos a digitales, la forma de organizar y mantener orden dentro de cada departamento, o en las organizaciones manufactureras, con inventarios de almacén y personal (Vehovar & Lesjak, 2007).

El uso de las TIC's dentro de las PyMEs es demasiado beneficioso, ya que pueden acceder a nuevos mercados en dónde no habían tenido participación, incluso en aquellos en los que los grandes corporativos tienen presencia permanente por la cantidad de recursos financieros gastados en mercadotecnia. Del mismo modo ayuda a que las labores administrativas puedan ser llevadas con un control minucioso y de fácil acceso para todos los participantes (Wolcott, Kamal, & Queshi, 2008).

Las TIC's pueden ser beneficiosas dentro de la cadena de suministros para grandes empresas, mientras que para aquellas que son PyMEs llegan a tener poco impacto dentro de ésta, debido a la cantidad de recursos financieros que se necesitan para acceder a éstas tecnologías (Correa Espinal & Gómez Montoya, 2009).

Metodología

Los datos más importantes de la presente investigación se obtuvieron de personajes principales dentro de la organización mediante entrevistas semiestructuradas para conocer los conocimientos y resultados de la implementación de las herramientas TIC's para mejorar la competitividad de la empresa dentro de su mercado.

También se realizó la comparación de los reportes de entradas y renta de servicios, respecto a los meses anteriores y posteriores de la implementación de las herramientas TIC's, con el fin de conocer si la estrategia planeada había sido la adecuada, así como un censo a los turistas que ingresaban para conocer como sabían de la existencia del parque, las atracciones, servicios y precios.

Otros datos obtenidos se obtuvieron mediante la observación y búsqueda en redes sociales y sitios web (búsqueda orgánica), para conocer la posición en preferencias de búsqueda de los posibles clientes y la rapidez de respuesta en sus cuestionamientos.

La presente investigación se realizó en la empresa BDT, ubicada en el Municipio de Huasca de Ocampo, Hidalgo, dedicada a la prestación de servicios turísticos y recreativos. Para la recolección de datos se implementó una estrategia dividida en 3 etapas como muestra la siguiente tabla, la mayoría de carácter cualitativo a excepción del cuestionario sobre las TIC's dentro de la empresa, usado para tener una referencia estadística de la participación de éstas en la organización:

Tabla 1. Proceso de recolección de datos.

Etapa	Instrumento	Análisis
Primera	Formato de observación	Reporte y conclusiones de las observaciones.
Segunda	Cuestionario sobre las TIC's dentro de la empresa	Grado de participación de las TIC's dentro de la empresa
Tercera	Entrevista semiestructurada	Transcripción de las entrevistas Reporte y conclusiones de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Como primer instrumento se realizaron visitas al área administrativa de la organización, observando de manera minuciosa y haciendo apunte con apoyo de formatos de observación de TIC's empleadas dentro del área. Posteriormente se visitaron los puestos estratégicos del área operativa de la organización, culminando en búsquedas orgánicas que pudiesen determinar el acercamiento que hay de la empresa con sus posibles clientes de manera virtual.

El segundo instrumento fue empleado por la Industria Manufacturera Venezolana con la participación de 300 empresas, posteriormente por la investigadora Isabel González M. para determinar la innovación que tienen las organizaciones dentro del mismo sector. Para ésta investigación se modificó el cuestionario debido a que no todos los reactivos serían necesarios, teniendo una participación de 16 colaboradores.

Como tercer instrumento se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas para conocer la situación de las TIC's, los conocimientos que se tienen de ellas y los acercamientos, barreras y pros que se ellos detectaban.

El tamaño y el tipo de la muestra no probabilística se utilizó por redes ya que se tuvo el primer acercamiento con los directivos de la organización, para posteriormente hacer el acercamiento y presentación con los mandos medios y socios de la empresa.

Se determinó una muestra no probabilística por conveniencia, ya que algunos de los socios no accedieron a responder a los instrumentos seleccionados y dejando únicamente a la parte directiva de la empresa, todos socios de la misma y como parte principal para acceder a la información necesaria, así como el interés que hubo por parte de los mismos.

Análisis de Resultados

Las herramientas TIC's con las que cuenta la empresa, de acuerdo a las observaciones realizadas dentro de las áreas operativas y administrativa, así como la búsqueda orgánica, se entiende que la empresa puede garantizar que tienen conocimientos empíricos de su utilidad y que pueden beneficiarse de los aportes e innovaciones que están pueden darles, así como seguir el cambio generacional y las nuevas tendencias que la sociedad ocupa al generar nuevas necesidades de comunicación y mantenerse informados.

Gracias a internet, la empresa puede acceder desde los dispositivos móviles o fijos a su página web y actualizar los contenidos, estructurándola de forma atractiva y que genere formas de comunicación directa. Así mismo, las redes sociales pueden convertirse en una fuente de marketing directo con muchos clientes e intermedios, como guías de turistas y empresas de viajes, que buscan nuevos destinos para vacacionar o promover dentro de sus paquetes.

La empresa contiene un área dedicada a proporcionar información turística a los clientes, ésta podría encargarse de subir información y mantener los sitios y redes sociales actualizadas, subiendo contenido con fotografías y comentarios que los turistas dejen.

El cuestionario sobre la incorporación de las TIC's dentro de la empresa de servicios turísticos fue el primero en aplicarse, inicialmente al área directiva de la empresa y posteriormente a mandos medios de la misma para culminar con socios dentro de la asamblea general. De acuerdo a su aplicación se pudo afinar que la empresa presenta en la actualidad varios puntos de mejora, pero divididos de acuerdo al nivel jerárquico del encuestado, teniendo en cuenta que los niveles directivos mantenían un contacto más directo con las TIC's que el resto, concluyendo lo siguiente a cada apartado del cuestionario:

Como afectan y perjudican las TIC's en innovaciones dentro de la empresa en aspectos generales.

Los encuestados consideran que la incorporación afecta positivamente en la manera en que pueden recuperar inversiones por parte de clientes o dependencias gubernamentales para incrementar su oferta de servicios.

Equipos y servicio de internet.

De acuerdo al hardware que la empresa tiene se destacan las computadoras y los teléfonos celulares, de acuerdo a las redes y software es internet, página web y redes sociales, los cuales benefician la conectividad y la transmisión de información y comunicación entre el personal, a pesar de que los mandos medios y directivos utilizan radios de corto alcance para dar instrucciones a sus subordinados. El uso de internet es exclusivo para el área administrativa, debido a que es también la oficina ejidal, se utiliza para la recepción y envío de correos electrónicos, el contacto con clientes, omitiendo aspectos de con los cuales podrían obtener información de su competencia.

Uso de las TIC's dentro de la empresa.

El uso de las TIC's dentro de la empresa al igual que el internet es exclusivo del área administrativa, utilizada para la contabilidad de la misma con software como office, dejando de lado inventarios, ocupaciones y el número de paquetes o entradas vendidas de acuerdo a la fecha correspondiente, realizándolo de forma manual o del mantenimiento a las áreas operativas.

Uso de redes sociales.

El tener una red social se puede traducir como un mero requisito para innovar dentro de ésta área, pero que la desactualización, junto con el continuo olvido y abandono de ésta dejó de lado clientes potenciales en búsqueda de información adicional, teniendo comentarios negativos y sin el cono-

cimiento del cómo manejarla de forma profesional para una empresa.

Ventajas de las TIC's

Las ventajas al incorporar TIC's a la organización están relacionadas más con la competencia dentro del mercado y de lo que conocen que las otras empresas, dentro de la región están adoptando, innovando dentro de sus áreas para tener un control más minucioso y evita fugas de dinero y poseer una competitividad que los diferencie del resto

Obstáculos e inconvenientes para la incorporación de las TIC's

La principal preocupación para su incorporación es el costo que pudiesen tener sin tener en consideración los beneficios que se adquieren, tanto en innovación y financieros, pero principalmente se ven internos como la falta de interés por parte de los socios de la empresa, quienes aprueban las compras y salidas de dinero para su modernización.

Inversiones y actualizaciones y mantenimiento

Se percibe que la empresa tiene conocimientos de las TIC's, pero desconocen realmente los beneficios que se adquieren tanto a mediano y largo plazo, por lo que parecen no estar preocupados por el avance tecnológico o mantener planes de inversión para ésta área.

De acuerdo a la Tabla 2 “Niveles de utilización de herramientas TIC's”, y al cuestionario respondido por socios y colaboradores de la empresa, la organización se encuentra dentro del primer nivel o básico, ya que utiliza computadoras fijas o de escritorio con acceso a internet destinado para algunas actividades, y con vestigios de acercarse al segundo nivel o moderno, debido al almacén de información y al comercio electrónico que llevan con clientes e intermediarios, vendiendo paquetes de entradas y servicios a precios menores, que benefician de manera minúscula a la competitividad de la empresa.

Tabla 2. Nivel de utilización de las TIC's dentro de la empresa Bosque de las Truchas.

Nivel	Características
Básico	La empresa cuenta con computadoras fijas con acceso a internet dentro del área administrativa usándolo de manera básica
Moderno	Registran datos dentro de las computadoras y realizan comercio de manera esporádica con otras instituciones
Mayor avance	No realizan ninguna estrategia con base en la información que se genera, ocasionando con ello que exista más personal dentro de unas áreas que otras
Avanzado	No tienen contacto con ninguna herramienta de alta especialización como ERP o CRM que les permita tomar decisiones con base en la información que obtienen

Fuente: Elaboración propia con base en González M. (2015)

Respecto al nivel de adopción de las TIC's que benefician la competitividad y que pueden ser implementadas dentro de la empresa, de acuerdo a la Tabla 3. Beneficios de las TIC's en los departamentos de las empresas de servicios turísticos., la empresa puede adoptar TIC's en distintas áreas como:

Tabla 3. Beneficios de las TIC's en el departamento de la empresa Bosque de las Truchas.

	TIC's	Beneficio
Administrativo	Programa de contabilidad	Permitirá a la organización tener la contabilidad de la misma con mayor agilidad y disponibilidad, teniendo datos actualizados para la toma de decisiones en menor tiempo
	SRM	Agilidad en las requisiciones de compra, disminuyendo los costos administrativos y permitiendo la instalación de sistemas ERP para el área operativa
	RFID	Identificando los servicios se conocerá el número exacto que se realizaron durante el día, los costos y utilidad de cada área
	CRM	Permitirá obtener información de posibles clientes y turistas para conocer sus preferencias
	Newsletter	Enviar promociones a clientes frecuentes o empresas con las que se tengan convenios
	Páginas web	A pesar de ya contar con ella, actualizarla de manera seguida permitirá que los turistas conozcan la empresa
	Marketing y comunicación en dispositivos móviles	Permitirá a la empresa una mayor rapidez en la comunicación con sus clientes
	Buscadores	Turistas que se interesen por lugares con características como las de la empresa podrán encontrarla de manera rápida entre las primeras opciones
	Redes sociales	Actualizar y ampliar el catálogo de redes sociales con las que la empresa cuenta

Fuente: Elaboración propia con base en De Gregorio Pachón (2014).

Respecto a los datos obtenidos dentro de las entrevistas semiestructuradas se utilizó paqueterías especializada como lo fue Atlas-ti y Excel de Office, dividiendo las respuestas en dos taxonomías, una en disfuncionamientos organizacionales, y la segunda en disfuncionamientos de las TIC's.

Respecto a las Frases testimonio ubicadas dentro de las respuestas de los participantes, se encuentran casi en equilibrio, teniendo en cuenta que los disfuncionamientos de las TIC's abarcan el 51% de las respuestas, mientras que los organizacionales el 49%.

Como se percibe dentro de las frases testimonio, la empresa se encuentra fraccionada debido a que no cuentan con líderes que los guíen de manera constante hacia metas y objetivos a cumplir, derivado de la falta de planeación y la programación de las actividades.

La capacitación en distintas áreas de la empresa se debe de llevar a cabo, independientemente de las tareas que se realicen en cada una de ellas, desde la forma de tratar a los clientes y como ofrecerles los servicios, no únicamente por el riesgo que se corre en ellas.

La falta de confianza para la toma de decisiones por la necesidad de consultar todo dentro de la junta directiva y de los socios deja tiempo perdido que se puede aprovechar para el aprovisionamiento, siempre y cuando los empleados dispongan de las herramientas y maquinaria necesaria para tener un desempeño adecuado evitando con ello tareas mal asumidas.

Respecto a los enraizamientos dentro de los disfuncionamientos de las TIC's en la organización se entiende que la fase crítica que debe ser atendida con prontitud es la selección, adecuación e implementaciones de innovaciones tecnológicas en información y comunicación, permitiendo con ello que se puedan atacar otros sectores dentro de la misma área como la comunicación con clientes y proveedores, la comercialización de la empresa, seguida de las capacitaciones en el manejo de las TIC's que puede ser vista dentro de los disfuncionamientos organizacionales y mejorando los medios de comunicación, tanto internos como externos.

Otro de los puntos de más relevancia, es el uso de nuevas formas de pago que la empresa debe de instalar en las entradas generales y las taquillas de los servicios ofertados, principalmente por la cantidad de clientes, que como mencionaron en las entrevistas y el cuestionario, se pierden por la falta de ellas.

Reflexiones Finales

Se puede determinar que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación son una herramienta vital para las empresas que desean competir en un mundo tan globalizado y en dónde los clientes cambian constantemente la forma de transmitir información.

Las empresas que son prestadoras de servicios turísticos tienen la comisa de estar al tanto de las preferencias y necesidades de los clientes actuales, ya que son ellas las que tienen un contacto directo con los turistas, ofreciéndoles productos de calidad de los cuales puedan conocer mucho antes de estar físicamente dentro de las instalaciones.

Existen herramientas útiles dentro de las instalaciones de la empresa, así como aquellas que sus colaboradores comúnmente usan de manera personal, como lo son computadoras, conexión a internet y teléfonos celulares que se pueden emplear para estar en constante comunicación entre los colaboradores, proveedores y clientes de la empresa, así como la recolección de datos para la toma de decisiones.

De acuerdo a la estructura y finanzas de la empresa, es posible apostar TIC's que beneficien a la competitividad dentro de la organización, siempre y cuando los costos de instalación no sean costosos y que la mesa directiva los avale, como las actualizaciones en la página web, el posicionamiento dentro de los primeros lugares en búsqueda orgánica de manera gratuita y la apertura de cuentas en diversas redes sociales, manejándolas desde dispositivos móviles o en equipos de escritorio.

Se pueden utilizar los recursos disponibles en la actualidad dentro de la empresa de manera más

eficiente, principalmente para tener un acercamiento más personal con los turistas y futuros clientes, mostrando y brindando información acerca de sus servicios y las instalaciones, los precios y promociones manejadas, manteniéndose en constante vigilancia estratégica dentro de redes sociales, correos electrónicos y páginas web.

Por otro parte, dentro del área administrativa se puede realizar la contabilidad de la organización, pagos de nómina, la plantilla de colaboradores que se tiene, inventarios de recursos, materiales y equipo, y la planeación de actividades.

De la misma manera con la que se tiene el acercamiento con los clientes, se pueden realizar una vigilancia estratégica hacia la competencia, con el fin de crear servicios y productos innovadores, o ventajas competitivas.

De acuerdo a la literatura, las TIC's no sólo permitirán que la empresa genere competitividad dentro del mercado, sino que les permitirá favorecer a otros sectores como: el financiero; Ahorrando el uso de insumos de papelería dentro del área administrativa y operativa, seguridad; con cobros con terminales Punto de Venta, previendo el robo hormiga, productividad; Conocer el número de servicios exactos que se realizan por jornada laboral, Innovación dentro de los servicios y el incremento de una buena cultura organizacional.

Referencias

- Campora Espí, E. (2013). Estudio del impacto de las TIC en el turismo, análisis de su influencia en los habitantes de la ciudad de Galdáca durante la planificación de un viaje. Galdáca, Valencia, España: Universidad de Valladolid.
- Cardona Acevedo, M., Castiblanco Moreno, S., & Díaz Sánchez, H. (Julio - Diciembre de 2013). Innovación empresarial: Una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149 - 168.
- Caro Escalada, M. J. (2008). *Uso de las tecnologías de la información y comunicación en el sector hotelero de la Península de Yucatán; Hacia un Modelo Explicativo*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Castellanos Méndez, J. G. (Enero - Abril de 2003). PyMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(47), 10 - 33.
- Chamorro, R. (Agosto - Septiembre de 2008). Una revolución en el turismo gracias a las TIC. *TIC y Turismo*, 170, 30 - 33.
- Corona Treviño, L. (Mayo - Agosto de 2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7(20), 55 - 65.
- Correa Espinal, A., & Gómez Montoya, R. A. (Marzo de 2009). Tecnologías de la información en la cadena de valor. *Dyna*, 157(76), 37 - 48.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (Marzo de 1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 3(44), 137 - 152.
- De Gregorio Pachón, M. (Septiembre de 2014). Impacto de las TICs en el sector turístico. Soria, Valladolid, España: Universidad de Valladolid.

- De Pablo Redondo, R. (2004). *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Duart, J. M. (Marzo de 2009). Internet, redes sociales y educación. RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, 6(1), 1 - 3.
- Edwards Deming, W. (1989). *Out of the crisis. Quality, Producivity and Competitive Position*. (C. U. Press, Ed.) Estados Unidos : Díaz de Santos.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stainer, J. (Agosto de 1995). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*(50), 39 - 52.
- Fayos-Sola, E. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo. *Estudios Turísticos*(123), 5 - 10.
- Garcí Ruiz, M. E. (2006). *Sistemas de Información y nuevas tecnologías: Influencias de las nuevas tecnologías en la estructura organizativa de la empresa Cantabria*. Santander, España: Universidad de Cantabria.
- García Ruiz, M. E. (Diciembre de 2005). Empresa y tecnologías de la Información y comunicación: estudio de casos. *Boletín de Estudios Económicos*, 60(186), 557 - 567.
- González M., I. (Octubre de 2015). TIC, PyME y Entorno: Evaluación de la eficacia del constructo “Capacidad de Absorción” de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en PyMEs manufactureras venezolanas, semejanzas y diferencias según nivel de complejidad tecnológica. Venezuela: Universidad Oberta de Catalunya.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hütt Herrera, H. (2012). Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121 - 128.
- Iranzo Martín, J. E. (2013). Es necesaria la competitividad. *Escritura pública*(79), 10.
- Lamboggia Ortiz, J. C. (2014). *Análisis del turismo y su importancia en el crecimiento económico en América Latina: el caso del Ecuador*. Ecuador: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales .
- López Roa, á. L., García J., E., & Serrano V., C. (2003). Copetitividad y eficiencia. *Estudios de Economía Aplicada*, 21(3), 423 - 450.
- Martín Valles, D. (1999). Las tecnologías de la información y el turismo. *Estudios Turísticos*, 3-24.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (Enero - Junio de 2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 17(1), 130 - 151.
- NotiMex. (15 de Agosto de 2017). Comarca Minera presume evolución geológica con el geoparque. (Radiofórmula, Ed.) Ciudad de México, México. Obtenido de <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=705715&idFC=2017>
- Oyarce Díaz, J. A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿Una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 31(46), 58 - 63.
- Peña-Vices, J. C., Cepeda-Carrion, G. A., & W. Chin, W. (Junio de 2012). Effect of ICT on the international competitiveness of firms. *Management Decision*, 6(50), 1045 - 1106.
- Peppard, J. (1993). *It Strategy of business*. Londres: Pitman London.

- Poon, A. (2006). *Tourism, Tecnology an Competitive Strategies*. Oxford, Inglaterra: C. A. B. International.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. En *La ventaja competitiva de las naciones* (págs. 163 - 202). Plaza & Janes Editores.
- Qarri, A., Bazini, E., & Leskaj, B. (2011). The impact of ICT use in competitive advantage in SME-s within service sector in Albania. *Journal of Information Technology & Economic Development*, 2(1), 9 - 19.
- Romero Salazar, J. R. (2010). El impacto de las TIC's en el desempeño de las Pymes en Ecuador, Cantón Riobamba Provincia del Chimborazi año 2010. Ecuador: Universidad Católica de Loja.
- Ruiz Chavez, B. M., & Trinidad Cerda, Y. E. (2017). *Efecto de las tecnologías de la investigación y comunicación (TIC) en la competitividad internacional de las PyMEs agroexportadoras de espárragos frescos en Lima metropolitana y Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Saavedra G., M. L., & Tapia S., B. (Julio de 2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4 - 24.
- SECTUR Hidalgo. (2016). *Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://s-turismo.hidalgo.gob.mx/>
- Siles González, I. (2005). Internet, virtualidad y comunidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(108), 55 - 69.
- Silva Lira, I. (Abril de 2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América latina. *Revista de la CEPAL*, 85, 81 - 100.
- Sobrinho, L. J. (2005). Competitividad territorial: ámbito e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 123 - 183.
- Suero Pérez, D. F., & Mercado Cervera, H. J. (2 de Mayo de 2014). Associative Models and Business Competitiveness. *INGENIARE*, 9(16), 63-76.
- Uribe Uran, A. P., & Messino Soza, A. R. (Enero - Junio de 2010). TIC, asociatividad y turismo, tres factores unidos para potenciar el Caribe Colombiano. *Cuadernos de Administración*(43), 129 - 138.
- Vehovar, V., & Lesjak, D. (2007). Characteristics and impacts of ICT investments: perceptions among managers. *Industrial Management & Data Systems*, 107(4), 537 - 550.
- Wolcott, P., Kamal, M., & Quseshi, S. (2008). Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 616 - 632.

GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA ESCUELA NORMAL Y UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Roberto Javier Gamboa Santiago / rgamboa@ugto.mx
Mónica Mondelo Villaseñor / mmondelo_epl@hotmail.com
Mario Oleg García González



Resumen

La Educación Superior en México se ha visto inmerso en demostrar su gestión de la calidad mediante modelos internacionales de ISO 9000, por lo que la Escuela Normal Oficial de León (ENOL) y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) No. 111 y 113 cuentan con registros de certificación de calidad de sus procesos académicos y administrativos. El propósito general de la investigación aplicada es la de proporcionar una propuesta estandarizada de planificación que incluya alcance, política, objetivos, manual y planes de la calidad. Los marcos teóricos estarán delimitados por los modelos internacionales de gestión de la calidad y educativa, ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad (SGC)- Requisito e ISO 21001:2018 Organizaciones educativas – Sistemas de gestión para organizaciones educativas- Requisitos con orientación para su uso. La metodología propuesta es la de PDCA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pensamiento basado en riesgo, enfoque basado en proceso, método de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza (FODA). Los resultados esperados es la propuesta de documentación de la planificación del SGC de la escuela y universidades pedagógicas que imparten educación normalista.

Palabras claves: Gestión, calidad, educación.

Introducción

La Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior (SICES) del Estado de Guanajuato, como ente coordinador en las tareas académicas- administrativas de las Universidades Pedagógicas Nacional (UPN) No. 111 y 113; y de la Escuela Normal Superior de León (ENOL) impulsó que las anteriores obtuvieran el registro de certificación internacional ISO 9001 versión 2015 como una estrategia que coadyuvará al reconocimiento de gestión de la calidad de los servicios, procesos y productos por parte de un organismo certificador.

La Universidad Pedagógica Nacional Unidad 113 nace el 16 de octubre de 1979 y empieza el 1 de febrero de 1980 a prestar sus servicios académicos. En el contexto nacional, desde su nacimiento la UPN Ajusco ha contado con 74 unidades en los diversos Estados del país y más de 120 subsedes prestadoras de servicios académicos que se constituyeron en centros de atención al magisterio nacional; en cada unidad académica las actividades programadas buscan responder a las necesidades regionales de los profesionales de la educación y del sistema educativo nacional.

La Unidad 113 ha atendido a la cuarta y quinta generaciones de la Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria plan 1975 (LEB y LEP 75), programa a cargo, hasta antes de esa fecha, del Instituto Nacional de Capacitación del Magisterio. Así mismo inicia a ofrecer dos nuevos programas educativos en su modalidad a distancia: la Licenciatura en Educación Básica y la Licenciatura en Educación Física, plan 79 (LEB y LEF, 79).

En el año de 1991 ocurren dos hechos importantes en el desarrollo de esta institución: 1) después de once años de que las instalaciones de la UPN León estuvieron alojadas en una casa rentada en la calle Pino Suárez del centro de la ciudad, a partir de mayo de 1991 cuenta con un edificio propio: las actuales instalaciones en la colonia Rinconada del Sur; b) se echa a andar formalmente un nuevo programa, por primera vez vinculado a la segunda función sustantiva de la Universidad: Formación de Investigadores en la Unidad UPN León 113. Posteriormente, en otra coyuntura sociopolítica – educativa, se ofertan las licenciaturas en intervención educativa, la licenciatura en pedagogía y, la licenciatura en educación e innovación pedagógica en la modalidad en línea; asimismo los posgrados: las maestrías en intervención pedagógica y, en educación básica y, la especialización en gestión educativa.

La Escuela Normal Oficial de León tuvo su origen como institución de educación normal básica el 24 de febrero de 1951; más no fue sino hasta el 03 de septiembre de 1984 cuando se estableció como Institución de Educación Superior para dar cabida a la formación de profesores en educación con nivel licenciatura.

Si bien inició ofertando los programas de Licenciatura en Educación Preescolar, Educación Primaria y Educación Especial.

La normalización internacional de gestión en su versión última, tiene unos rasgos diferenciadores con las restantes cuatro anteriores, tales como el enfoque basado en proceso, pensamiento basado en riesgo, énfasis en la denominada estructura de alto nivel, principios de gestión de la calidad, entre otras.

La presente investigación aplicada tiene como propuesta principal la aplicación de una metodología estandarizada para las organizaciones anteriores en la planificación del sistema de gestión de la calidad (SGC).

Tabla No. 1. Productos o entregables de la salida o resultado de la planificación del SGOE.

Documento	ISO 9001:2015	Metodología
Determinar el alcance del SGC	4.3	Tabla – especificación.
Establecimiento de la política de la calidad	5.2	Términos y definiciones (incluye notas) de ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015.
Establecimiento de los objetivos de la calidad	6.2	Gráfico y tabla – planificación.
Documentación del manual de la calidad	N/A	ISO 10013:2002 (4.4)
Documentación del plan de la calidad	7,8,9,10	ISO 10005:2018. (5)

Fuente: Elaboración propia.

Método

El marco teórico conceptual estará determinado por el contenido de los protocolos de las normas ISO 9000 e ISO 9001, en las cuáles se encuentran establecidos los modelos de SGC, fundamentos y principios de SGC, términos y definiciones de SGC y requisitos de SGC. Así mismo para el sector educativo contamos con la directriz ISO 21001: 2018 como guía para el diseño, desarrollo e implementación y mantenimiento del SGC de ISO 9001:2015.

El marco teórico referencial se encuentra delimitado por las organizaciones educativas del nivel superior de UPN y ENOL.

Dentro de la metodología denominada PDCA (planear, hacer, verificar, actuar) nuestro alcance se encuentra delimitado solamente el P (planear) donde se ubicará la planificación del SGC, del producto y servicio, de los objetivos de la calidad, del diseño y desarrollo del producto y servicio, de la trazabilidad de las mediciones.

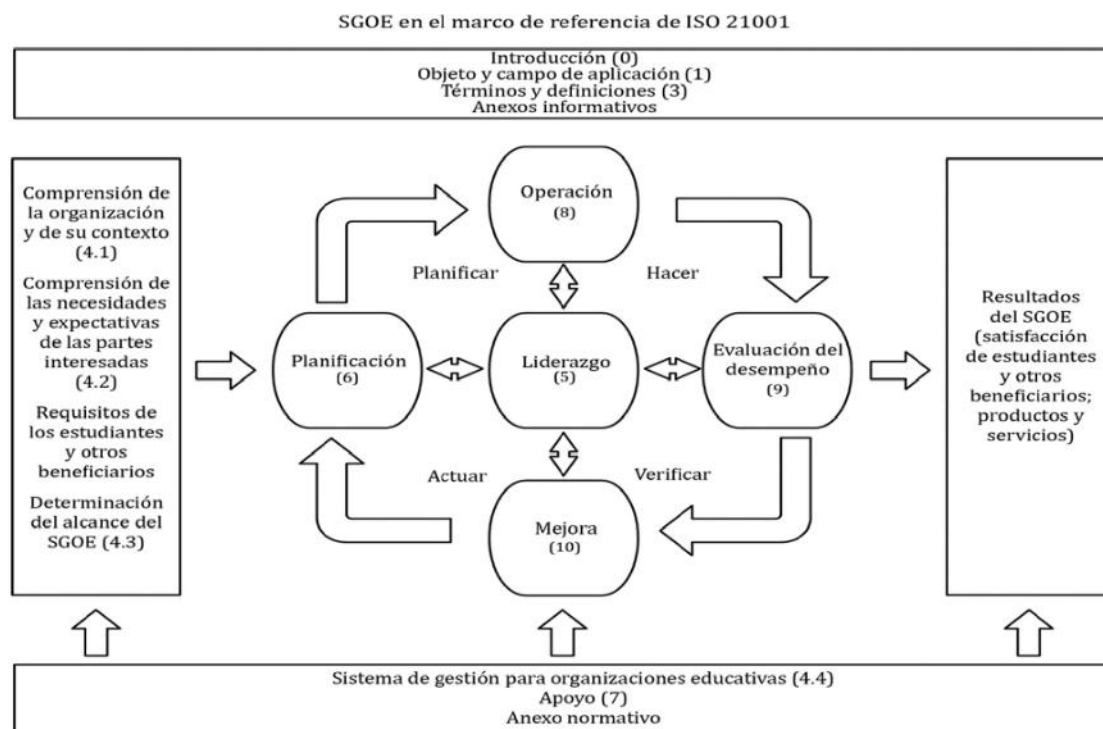
Partiremos primeros de tres momentos, donde el primero es consultar la norma internacional ISO 9000:2015 SGC – Fundamentos y vocabulario, segundo la ISO 9001:2015 SGC- Requisitos y tercero las normas ISO 10013:2002 SGC- Directrices para la documentación de sistema de gestión de la calidad, la norma ISO 10005:2018 Guía para la aplicación de planes de la calidad y la norma de OE ISO 21001:2018.

Tabla No. 2. La normalización aplicable al SGC de la OE.

Momentos	Norma Internacional de SGC	Descripción
Mo. 1	ISO 9000:2015 SGC- Fundamentos y vocabulario.	Contiene los fundamentos, principios, modelo y marco teórico conceptual. Éste último por medio del apartado términos y definiciones.
Mo.2	ISO 9001:2015 SGC- Requisito.	Interpretar el requisito requerido por el estándar. Formas verbales indicativas: Debe(requisito), debería(recomendación) y puede (permiso, posibilidad o capacidad).
Mo. 3	ISO 10013:2002 SGC- Directrices para la documentación del SGC. ISO 10005:2018 SGC- Directrices para la elaboración de planes de la calidad. ISO 21001:2018 Organizaciones educativas –Sistema de gestión para organizaciones educativas – Requisitos con orientación para su uso.	Orientación, guías, directrices para el seguimiento de metodologías para la documentación, planes y orientación en el sector educativo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 1. Modelo de SGC en la Organización Educativa, ISO 21001:2018.



Resultados

Se presenta a continuación la propuesta metodológica (métodos, herramientas, técnicas y procedimientos metodológicos de la planificación del SGC en la OE.

Tabla No. 3. Especificación para la determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la organización educativa (OE).

Alcance del SGC: Extensión y límite de un SGC. (En base a ISO 9000:2015, 3.13.5).						
Organización educativa: Organización cuyo negocio principal es la provisión de productos educativos y servicios educativos (ISO 21001:2018, 3.22).						
Servicio educativo: Proceso que apoya la adquisición y el desarrollo de la competencia de los estudiantes a través de la enseñanza o investigación (ISO 21001:2018,3.23).						
Producto educativo: Recurso de aprendizaje bienes tangibles o intangibles utilizados en el apoyo pedagógico de un servicio educativo (ISO 21001:2018,3.24).						
Estudiante(cliente): Persona o grupo de personas que adquiere y desarrollan competencia utilizando un servicio educativo (ISO 21001:2018,3.25).						
Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (ISO 21001:2018, 3.3).						
Plan de la calidad: Documento que especifica cuáles procesos, procedimientos y recursos asociados se aplicarán, por quién, cuándo, por cumplir requisitos de un proyecto, producto, proceso o contrato específico (ISO 10005:2018,3.8)).						
No.	Servicio educativo	Descripción	Producto educativo	Estudiante (cliente)	Requisito	Plan de calidad del servicio educativo

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Tabla No. 4. Aplicabilidad.

Aplicabilidad: Refiere a la aplicabilidad que define las condiciones bajo las que una organización puede decidir que un requisito no se puede aplicar a ninguno de los procesos dentro del alcance del SGC. (ISO 9001:2015, A.5)	
Requisito	Justificación de no aplicabilidad de ISO 9001:2015. Por su naturaleza no es aplicable los requisitos a los servicios educativos, productos educativos y procesos de la escuela y universidad establecidos en este listado:
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones.	Se refiere únicamente a los equipos de medición, cuando estos son utilizados para la inspección del producto y servicio en el seguimiento de antes, durante y después del proceso; y estos son factibles de calibración o verificación.
8.3 Diseño y desarrollo del producto y servicio.	Se refiere al conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto de los servicios educativos y productos educativos.
8.4.3 Información para los proveedores externos f).	Se refiere a las tareas de inspección, verificación o validación que la organización o su cliente puedan llevar a efecto en las instalaciones del proveedor externo.
8.5.1 Control de la producción y provisión del servicio f).	Se refiere a los procesos especiales en el cuál la conformidad de salida resultante no pueda validarse de manera fácil o económica; esto es aquellos que durante el proceso de seguimiento antes, durante y después no puedes realizar inspección, validación y revalidación, mediante actividades de seguimiento o medición posteriores, solamente cuando estén en uso.
8.5.3 Propiedad pertenecientes a los clientes o proveedores externos.	Se refiere a los bienes del cliente o proveedor de la organización, que puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales que son usados o incorporados durante el proceso de realización del producto y servicio. La preservación de los bienes mediante su identificación, verificar, proteger y salvaguardar.
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega.	Se refiere que la organización cumpla con los requisitos respecto a las tareas después de entregar los productos y servicios al cliente; esto es condiciones de garantías, obligaciones establecidas en los contratos, tales como mantenimiento, servicios suplementarios como el reciclaje o disposición final.

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Tabla No.5. Pensamiento basado en riesgo – Metodología FODA.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre. Es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo en el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad. (ISO 9000:2015,3.7.9).			
Evaluación	Fortaleza	Oportunidad	Contexto
+ (positiva)			Interna
	Debilidad	Amenaza	
- (negativa)			Externa

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología FODA.

Tabla No.6. Contexto de la organización educativa (interna y externa).

Contexto de la organización: Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos (ISO 9000:2015, 3.2.2).	
Interno	
Factores	Descripción de información:
Valores	
Cultura	
Conocimientos	
Desempeño	
Infraestructura	
Clima laboral	
Externo (internacional, nacional o regional o local)	
Factores	Descripción de información:
Legal	
Tecnológico	
Competitivo	
Mercado	
Cultura	
Social	
Económico	

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Tabla No.7. Partes interesadas.

Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (ISO 9000:2015, 3.2.3).		
Partes interesadas pertinentes	Requisitos	Descripción de información
Estudiante		
Padres de familia o tutores		
Docentes		
Personal interno		
Instituciones de educación		
Sociedad		
SEP - DGESE		
SEG - SICES		
Proveedores		
Banca		
Legisladores		
Sindicatos		
Socio o sociedad en general		
Competidores		

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Tabla No. 8. Establecimiento de la política de la calidad en la OE.

Política de la calidad de la OE: Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección (ISO 21001:2018, 3.6).			
Información de entrada:			
Políticas globales / propósito:	Contexto:	Directrices estratégicas:	Principios de sistema de gestión:
	Factores: — Interno: — Valores — Cultura — Conocimientos — Desempeño Externo: — (Internacionales, nacionales, regional o local). Tecnológicos: — Competitivos — Mercado — Culturales — Sociales — Políticos — Económicos — Ambientales	— Misión — Visión — Valores — Mística de trabajo — Objetivos estratégicos	1.Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios. 2.Liderazgo visionario. 3.Compromiso de las personas. 4.Enfoque a procesos. 5.Mejora. 6.Toma de decisiones basada en la evidencia. 7.Gestión de las relaciones. 8.Responsabilidad social. 9.Accesibilidad y equidad. 10.Conducta ética en educación. 11.Seguridad y protección de datos.
Coherente		Alineada	Basarse
Política de la calidad: “ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____”			
Marco de referencia – Objetivos de la calidad OE.			

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Objetivo de la calidad OE: Resultados a lograr (ISO 21001:2018,3.8).					
No.	Objetivo de la calidad -coherente con la política de la calidad OE.	Responsable-función.	Niveles	Procesos	Medible...
1					
2					
3					

Tabla No. 9 Planificación de objetivos de la calidad de la OE.

... Requisitos aplicables	Pertinente-conformidad de los productos y servicios.	Objeto de seguimiento.	Comunicarse...

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 9000, ISO 9001.

Tabla No.10. Contenido del manual de la calidad.

Manual de la calidad: Documento para el SGC de una organización (ISO 9000:2015,3.8.8).				
Contenido	Descripción.			
Título y alcance.	Caratula o portada: Logotipo, razón social de la organización, título del manual y del SGC. Información y datos de la comunicación con las partes interesadas.			
Tabla de contenidos.	Índice o sumario de las secciones y subsecciones, paginado.			
Introducción	Información acerca de la OE, tales como: nombre, ubicación y medios de comunicación, línea de negocio, breve descripción de sus antecedentes, historia y tamaño.			
Alcance del SGC	Establecer los límites y extensión de los servicios, productos y procesos a incluir en el SGC.			
Aplicabilidad de los requisitos de ISO 9001.	Justificar los requisitos no aplicables en el alcance del SGC por la naturaleza de los servicios, productos y procesos de la OE.			
Revisión, aprobación y modificación.	Información documenta: Control de documentos de aprobación de lo mismos.			
Política y objetivos de la calidad de la OE.	Descripción de los métodos usados por la OE para satisfacerlas.			
Organización, responsabilidad y autoridad.	Descripción de la estructura organizacional mediante: organigramas, descripción de puestos, competencias laborales.			
Referencias.	Normativas, legales, reglamentarias, estatutarias, mediante una lista de documentos.			
Descripción del sistema de gestión de la calidad.	Mediante mapeo de procesos, carta de procesos, diagramas de flujos del proceso.			
Anexos	Información de apoyo al manual, tales como croquis de localización, lay-out.			
... Actualizarse	Información documentada – mantenerse.	Recursos -requeridos.	Cuando se finalizará.	Cómo se evaluarán los resultados

Fuente: Elaboración propia, en base a la normalización ISO 10013:2002.

Tabla No.11. Contenido del plan de la calidad (ISO 9001:2015. 7,8,9,10).

8.1	Planificación y control operacional
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.
8.2	Requisitos para los productos y servicios.
8.1	Planificación y control operacional.
8.2	Requisitos para los productos y servicios.
8.6	Liberación de los productos y servicios.
9.1.1	Evaluación del desempeño – Generalidades.
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.
9.1.1	Evaluación del desempeño – Generalidades.
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
7.5	Información documentada.
7.1	Recursos.
7.1.1	Apoyo – Generalidades.
8.2	Requisitos para los productos y servicios.
7.1.2	Personas.
7.2	Competencias.
7.3	Toma de conciencia.
7.1.3	Infraestructura.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición.
7.4	Comunicación.
8.2.1	Comunicación con el cliente.
8.4.3	Información para los proveedores externos.
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.
8.3.1	Diseño y desarrollo de los productos y servicios – Generalidades.
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo.
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo.
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo.
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio.
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.
8.5.6	Control de los cambios.
8.5.2	Identificación y trazabilidad.
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.
8.5.4	Preservación.
8.7	Control de las salidas no conformes.
10.2	No conformidad y acción correctiva.
8.1	Planificación y control operacional.
8.6	Liberación de los productos y servicios.
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
9.2	Auditoría interna.

Fuente: ISO 10005:2018

Tabla No. 12. Estructura documental de planes de la calidad de los servicios educativos de la OE: Tipología tabla.

Requisitos ISO 9001:2015	Descripción actividades	Documento	Departamento
8.1 Planificación y control operacional			
4.3 Determinación del alcance del			
8.2 Sistema de gestión de la calidad.			
Requisitos para los productos y servicios.			
8.1 Planificación y control operacional.			
8.2 Requisitos para los productos y servicios.			
8.6 Liberación de los productos y servicios.			
9.1.1 Evaluación del desempeño – Generalidades.			
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.			
9.1.1 Evaluación del desempeño – Generalidades.			
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.			
7.5 Información documentada.			
7.1 Recursos.			
7.1.1 Apoyo – Generalidades.			
8.2Requisitos para los productos y servicios.			
7.1.2 Personas.			
7.2 Competencias.			
7.3 Toma de conciencia.			
7.1.3 Infraestructura.			
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.			
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.			
7.4 Comunicación.			
8.2.1 Comunicación con el cliente.			
8.4.3 Información para los proveedores externos.			
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.			
8.3.1 Diseño y desarrollo de los productos y servicios – Generalidades.			
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo.			
8.3.4 Entradas para el diseño y desarrollo.			
8.3.5 Controles del diseño y desarrollo.			
Salidas del diseño y desarrollo.			
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.			
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.			
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio.			
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega.			
8.5.6 Control de los cambios.			
8.5.2Identificación y trazabilidad.			
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.			
8.5.4Preservación.			
8.7 Control de las salidas no conformes.			
10.2 No conformidad y acción correctiva.			
8.1 Planificación y control operacional.			
8.6 Liberación de los productos y servicios.			
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.			
9.2 Auditoría interna.			

Fuente: ISO 10005:2018.

Tabla No. 13. Estructura documental de planes de la calidad de los servicios educativos de la OE: Tipología texto.

Requisito ISO 9001:2015	–	Descripción de actividades
8.1	Planificación y control operacional.	
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	
8.2	Requisitos para los productos y servicios.	
8.1	Planificación y control operacional.	
8.2	Requisitos para los productos y servicios.	
8.6	Liberación de los productos y servicios.	
9.1.1	Evaluación del desempeño – Generalidades.	
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	
9.1.1	Evaluación del desempeño – Generalidades.	
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	
7.5	Información documentada.	
7.1	Recursos.	
7.1.1	Apoyo – Generalidades.	
8.2	Requisitos para los productos y servicios.	
7.1.2	Personas.	
7.2	Competencias.	
7.3	Toma de conciencia.	
7.1.3	Infraestructura.	
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.	
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición.	
7.4	Comunicación.	
8.2.1	Comunicación con el cliente.	
8.4.3	Información para los proveedores externos.	
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	
8.3.1	Diseño y desarrollo de los productos y servicios – Generalidades.	
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.	
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo.	
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo.	
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo.	
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo.	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio.	
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.	
8.5.6	Control de los cambios.	
8.5.2	Identificación y trazabilidad.	
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.	
8.5.4	Preservación.	
8.7	Control de las salidas no conformes.	
10.2	No conformidad y acción correctiva.	
8.1	Planificación y control operacional.	
8.6	Liberación de los productos y servicios.	
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	
9.2	Auditoría interna.	

Fuente: ISO 10005:2018.

Tabla No. 14. Estructura documental de planes de la calidad de los servicios educativos de la OE: Tipología formato o formulario.

Diagrama de flujo-actividad	Proceso E-A	Instrucción de trabajo (número)	Característica de calidad a ser controlada (condición de proceso a ser verificada)	Instructivo para el control de proceso (número)	Carta u hoja de control	Persona responsable	Método de muestreo y medición	Artículo de inspección ensayo/prueba	Método de inspección y ensayo/prueba

Fuente: ISO 10005:2018.

Conclusiones.

Las OE de nivel superior de la ENOL y la UPN actualmente han adoptado el modelo internacional de normalización ISO 9001 mediante el registro de certificación.

Se cumplió con el propósito u objetivo de la investigación aplicada al proporcionar una metodología estandarizada para alinear la planificación del SGC, mediante el cumplimiento de los requisitos del protocolo de calidad utilizando una serie de normas guía que coadyuvan al desarrollo de la documentación del alcance, política, objetivos, planes y manual de la calidad.

Se recomienda la utilización de la norma ISO 21001:2018 como herramienta para implementar calidad en el sector educativo.

Bibliografía

ISO 10005:2018 SGC- Directrices para la elaboración de planes de la calidad.

ISO 21001:2018 Organizaciones educativas – Sistema de gestión para organizaciones educativas – Requisitos con orientación para su uso.

ISO/TS 9002:2016 SGC – Guía para la aplicación de ISO 9001.

ISO 9001:2015 SGC- Requisito.

ISO 9000:2015 SGC- Fundamentos y vocabulario.

ISO 10013:2002 SGC- Directrices para la documentación del SGC.

Documentos soporte de ISO.

www.iso.ch

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PRODUCCIÓN Y COMPRAS Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EN LA AGROINDUSTRIA EN JALISCO MÉXICO

Lilian Patricia Parra López / lilian.parra@edu.uag.mx

María Luisa Saavedra García / lsaavedra@fca.unam.mx

Rafael Avalos Pelayo



Resumen

Al ser Jalisco quien ocupa por tercer año consecutivo el liderazgo en aportación al Producto Interno Bruto PIB agropecuario de acuerdo a lo señalado por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Seder (2017), se vuelve un tema de vital importancia, donde la globalización se encuentra presente y es necesaria la integración dinámica de países y productos a mercados internacionales por lo que la competitividad debe ser un punto de referencia para el sector, lo que soporta a la realización de la presente investigación, realizando una adaptación de, el trabajo de Saavedra y Milla (2016), en el que se propone Valorar el grado de explicación que tienen las variables planeación estratégica, producción y compras, para medir la competitividad en la Agroindustria en Jalisco México, siendo sujeto de estudio doscientas cinco empresas Pymes, medianas y grandes pertenecientes al sector, con un instrumento de 32 ítems considerando criterios tanto internos como externos, así como los utilizados en la competitividad Porter (1990) la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el de competitividad sistémica Hillebrand, Messner y Meyer - Stamer (1996). El instrumento se valida, de acuerdo al estado del arte y con un alfa de Cronbach de 0.898. Se confirma la hipótesis de investigación respecto a la relación de estas variables con la competitividad, con un análisis de ecuaciones estructurales en donde los valores de ajuste, comparativos y de parsimonia cumplen con los criterios Hair (1999), se comprueban las hipótesis con dos componentes planeación estratégica, producción y compras, que explican el 80.394% de la varianza.

La aportación de esta investigación es la reestructura de las dimensiones consideradas en las variables, así como la eliminación de siete ítems, que permiten una mayor explicación del constructo competitividad, siendo, estas; teóricas, metodológicas y de adaptación.

Palabras claves: Planeación, producción, compras, agroindustria, competitividad

Abstract:

Being Jalisco who occupies the leadership for the third consecutive year giving contribution to agricultural GDP, following the normativities of the Ministry of Agriculture and Rural Development. Seder (2017), becomes a topic of vital importance, where globalization is present and the dynamic integration of countries and products into international markets is necessary, so competitiveness must be a benchmark for the sector, which supports to the realization of the present investigation, making an adaptation of, the work of Saavedra and Milla (2016), in which it is proposed to know the value of the degree of explanation that the strategic variables planning, production and purchases have, to measure the competitiveness in the Agroindustry in Jalisco Mexico, being subject

to study two hundred five SMEs, medium and large companies belonging to the sector, with an instrument of 32 items considering both internal and external criteria, as well as those used in Porter competitiveness (1990) the competitiveness of the Inter-American Bank Development (IDB) and systematic competitiveness Hillebrand, Messner and Meyer - Stamer (1996). The instrument is validated, according to the state of the art and with a Cronbach's alpha of 0.898. The objective of the research regarding the relationship of these variables with competitiveness is confirmed, with an analysis of structural equations where the adjustment, comparative and parsimony values meet the Hair criteria (1999), the hypotheses are tested with two strategic planning, production and purchasing components, which explain 80.394% of the variance.

The contribution of this research is the restructuring of the dimensions considered in the variables, as well as the elimination of seven items, which allow a greater explanation of the competitiveness construct, being, these; theoretical, methodological and the last one, adaptation

Key words: Planning, production, agroindustry, competitiveness.

Introducción

Acorde a estudios realizados por la Organización de la Naciones Unidas (ONU) y Organización de las naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) se ha identificado que en los países que no han sido capaces en el pasado de diversificar sus economías y reducir su dependencia en los cultivos para exportación tienen un historial de crecimiento que esta, muy por debajo de la media, su reto es cambiar este panorama en el futuro.

La actividad agroindustrial en Jalisco se encuentra en los primeros lugares a nivel nacional ya que cuenta con una amplia gama de productos primarios y procesados que son estratégicos para la economía nacional, contribuye en la disponibilidad de alimentos para la población, genera empleos y divisas. Jalisco cuenta con diversos, productos en cadenas consolidadas son: el agave, huevo, caña de azúcar, leche, maíz, carne de res, porcino y avícola, le brindan un posicionamiento competitivo a nivel mundial. Ante la creciente demanda en el consumo de alimentos en mercados cada vez más diferenciados, aunado al surgimiento de nuevos factores, son retos y oportunidades que Jalisco tiene, en materia de actividad agroindustrial.

En 2015 y 2016 entidades de fomento a la actividad agroalimentaria en el ámbito federal y estatal, han realizado diversos esfuerzos para buscar una mayor apertura a los productos mexicanos, lo cual seguramente favorecerá el aumento de las exportaciones a corto plazo, lo cual incluye el desarrollo y consolidación de una amplia red de negociaciones comerciales internacionales a través de tratados y acuerdos todas estas negociaciones representan un reto, pero también una oportunidad para las exportaciones agroalimentarias. Jalisco requiere de productores y empresas, preparados para tener un papel protagónico ante estos escenarios. FUMEC (2016).

En Jalisco el 98% de las empresas dedicadas a la agroindustria son Mipymes por lo es necesario conocer el concepto de las mismas, en La agroindustria que se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria: la primera se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos de elaboración para el consumo alimenticio y la segunda se ocupa de la transformación de las materias primas usando sus recursos naturales para la realización de productos no alimenticios. México en su nuevo asomo al modelo neoliberal (Fernández, 2005) entien-

de a las Mipymes; por eso propone replantearlas en su quehacer diario con financiamiento, asesoría y desarrollo, enfocados al logro de la competitividad.

Históricamente la agroindustria en Jalisco se ha caracterizado por un desarrollo dual, ya que por un lado existen empresas ya consolidadas en el sector, no obstante, en cierta parte del segmento de la cadena se encuentran un escaso desarrollo compuesto por productores pequeños y medianos que presentan dificultades para obtener beneficios económicos y aprovechamiento de la infraestructura por la lejanía en que se ubican.

La situación de incertidumbre antes mencionada se agrava para aquellos productores que no tienen acceso para vender su producción a las grandes procesadoras o emparadoras, ya que éstas siguen políticas estrictas para aceptar proveedores, que incluyen variables de calidad, así como de inocuidad a lo largo de todo el proceso de producción hasta la entrega en sus instalaciones. Estas características solicitadas por las procesadoras representan una barrera para la entrada natural de los productores pequeños y medianos, quienes difícilmente cumplirán con los requisitos.

A partir de 1982 la producción alimentaria dejó de ser parte de la estrategia de desarrollo nacional para convertirse sólo en una actividad generadora de divisas (Hewitt, 2007).

Recientes datos emitidos por SAGARPA, México se ubica en el lugar 12° en el ranking mundial de productores de alimentos, la producción agroalimentaria se estima en más de 30 mil millones de dólares, lo que genera que ingresen al país divisas por la venta de productos agroalimentarios mayores a lo del petróleo, turismo y remesas.

Por lo anterior, resulta necesario realizar un estudio acerca de los factores que impulsan la competitividad en este sector a fin de dar a conocer su situación actual y proponer estrategias para su desarrollo.

El objetivo de esta investigación consiste en valorar el grado de explicación que tienen las variables planeación estratégica, producción y compras, para medir la competitividad en la Agroindustria en Jalisco México, se utilizó una muestra de doscientas cinco empresas Pymes, medianas y grandes pertenecientes al sector.

Este trabajo se integra de Parte I, marco contextual donde se describe al sector agroindustrial en Jalisco; II. Marco teórico e hipótesis, se presenta el desarrollo de los fundamentos de la investigación y la formulación de las hipótesis del estudio; III. Métodos y Materiales, se describe el método utilizado, el instrumento de medición y los análisis estadísticos realizados; IV. Resultados, incluye el análisis e interpretación de los datos y por último se presentan las conclusiones de esta investigación.

I. Marco contextual

La segunda prioridad de la FAO (2013- 2018) en México es apoyar la mejora de las políticas públicas agropecuarias, alimentarias, forestales, de pesca y acuicultura, y la modernización del marco normativo e institucional para lograr que el campo mexicano sea más productivo y sustentable, con el fin de garantizar el suministro de alimentos y materias primas nacionales, incrementar la productividad y la competitividad agropecuarias nacional y regional; fomentar el mejor ordenamiento territorial del país, así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, especialmente del agua, los suelos, los bosques y las plantas en general.

El crecimiento sostenido de algunos países en desarrollo como Brasil, China e India impone retos y oportunidades en el ámbito mundial para el desarrollo del sector agroalimentario. El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento de la economía mundial de 3.8% promedio anual para los

próximos seis años, con diferencias importantes entre los grupos de países; 5.2% para los mercados emergentes y 2.2% para las economías avanzadas, lo que incidirá en aumentos en el consumo y comercio de alimentos a escala global. Esta tendencia representa una gran oportunidad para México, que podría tomar un papel protagónico en el abastecimiento de la demanda mundial de alimentos. Sin embargo, la tierra cultivable tanto en el mundo como en México es limitada. Es necesario enfrentar el cambio climático que se traduce en fenómenos meteorológicos extremos que afectan la producción de alimentos. En este contexto, el gran desafío global es el incremento de la producción alimentaria a través de mayor productividad.

El consolidar su presencia, es el reto principal manteniendo niveles constantes de calidad y de abasto de sus productos primarios y procesados, acorde al requerimiento del mercado.

Los productos agroalimentarios en particular tienen una gran importancia por ser bienes de primera necesidad y de consumo generalizado para la población. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2014 (ENIGH 2014), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los hogares mexicanos destinan alrededor de 22% de su ingreso monetario trimestral a la compra de alimentos, el porcentaje de este gasto es incluso mayor en los hogares de ingresos bajos en todo el país: entre 37% y 79%. Por su relevancia para los consumidores, en la definición oficial del Índice Nacional de Precios al Consumidor es por ello que el presente estudio se enfoca en la competitividad si bien un tema estudiado desde diversos enfoques, pero gracias esa diversidad de enfoques, permite identificar aquellas variables en la agroindustria pueden favorecer su crecimiento, pues de ella depende la toma de decisiones adecuadas para que las empresas de este giro logren ser competitivos.

II. Marco Teórico e Hipótesis

Al ser el instrumento basado en tres principales teorías es indispensable señalarlas:

Competitividad.

Para Porter (1990) existen cuatro factores que integran la competitividad, dotación de la demanda, demanda interna, estructura productiva y predisposición social hacia la innovación.

Luego entonces es necesario que exista un mercado que acepte el producto, para así establecer o mejorar las estrategias de comercialización, y sobre todo nos habla de una estructura de productores y profesionales dedicados a los diversos giros sobre todos aquellos que forman parte de la cadena de valor del sector.

Porter (2009) señala que una empresa alcanza el éxito si mantiene una ventaja competitiva sostenible en costos inferiores o diferenciación. Se obtienen menores costos cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores.

La diferenciación es la capacidad de ofrecer al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa. En términos de enfoque sistémico se puede decir que la competitividad empresarial depende de la interacción entre los elementos del nivel micro con aquellos del nivel meso, macro y meta, es decir con su entorno.

Competitividad sistémica:

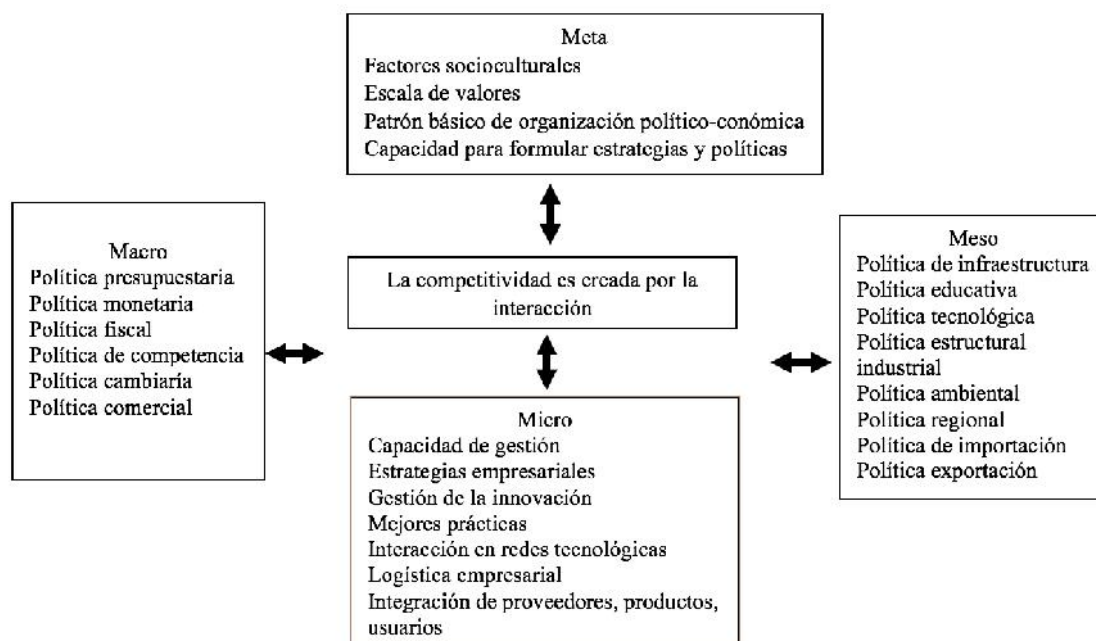
La competitividad industrial no surge espontáneamente, al modificarse el concepto macro, ni se crea recurriendo al espíritu de la empresa a nivel micro, es más bien el producto de un patrón de interacción compleja dinámica entre el Estado, las empresas las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996) Al tratarse de la conjunción de factores internos y externos se debe buscar la manera de incentivar a las empresas a capacitar a su personal, mejorar la producción, sus sistemas, y controles, pero siendo apoyados por proyectos gubernamentales que favorezcan e incentiven la competitividad en las empresas, con políticas públicas y económicas, así como factores socioculturales.

Competitividad BID

En el mapa de la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo y adaptado por la cámara de comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la Pyme donde se analizan nueve áreas: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Siendo esto aspectos internos de las empresas y por lo tanto controlables y el nivel de competitividad de las empresas depende del control que se tenga sobre estos.

De acuerdo con Saavedra y Milla (2016), en su modelo de competitividad sistémica señalan el establecimiento de variables, a nivel macro, meso y meta, donde deben considerarse los factores internos y externos de las empresas, como un modelo integral que considera los aspectos empresariales, económicos, políticos, sociales y tecnológicos mismos que deben interactuar ya que es preocupación de todos los niveles tanto locales, nacionales e internacionales ya que reduce la pobreza y fomenta el crecimiento y está sustentado en el esfuerzo colectivo con políticas sociales, políticas, tecnológicas organizativas y ambientales. Figura 1

Figura 1 Factores que inciden en los niveles analíticos de competitividad sistemática



Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996)

Hipótesis

- H1 La competitividad tiene una relación directa con la planeación estratégica y la producción y compras.
- H2 La competitividad tiene una relación directa con la Planeación estratégica desde el Proceso de planeación estratégica y la implementación de la estrategia.
- H3 La Producción y compras considerando la Planificación y proceso de producción, la Investigación y desarrollo, el Aprovisionamiento tienen relación directa con la competitividad

III. Métodos y materiales

La metodología del mapa de competitividad del BID ha sido utilizada, en diversas investigaciones entre las que se encuentran. Saavedra, Ojeda, Moreno, Pereda, García, Rochin Vega, Muñoz y Peña (2014) donde se realiza un diagnóstico, la competitividad en forma interna de la empresa, el cual fue diseñado para ser utilizado en MYPIMES del sector industria y adaptado por Saavedra para analizar los sectores comercio y servicio.

La presente investigación consiste en una adaptación del trabajo de Saavedra y Milla (2016), en el que se propone valorar el grado de explicación que tienen las variables planeación estratégica, producción y compras, para medir la competitividad en la Agroindustria en Jalisco México.

El instrumento consto de 32 ítems considerando dos variables, planeación estratégica midiendo dos dimensiones proceso de planeación e implementación en cuanto a la variable producción y compras se establecieron tres dimensiones, proceso, investigación y desarrollo, aprovisionamiento.

Debido a que uno de los factores de mayor crecimiento en México es la agroindustria, es de relevante importancia realizar un estudio que permita conocer el nivel que presentan las empresas dedicadas a la agroindustria en Jalisco, para determinar su aportación en este rubro.

La presente investigación se basó en el instrumento de Saavedra y Milla (2016) en el que se propone una metodología que permita determinar el nivel de competitividad, de las empresas, considerando criterios tanto internos como externos, así como los utilizados en la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el de competitividad sistémica (Esser, Hillebrand, Meyer y Messer, 1996). Se realizó una investigación descriptiva y correlacional, los datos fueron recolectados a través de un trabajo de campo realizado a una muestra de 205 empresas del sector agroalimentario que aceptaron participar en la investigación.

Definición operacional de las variables

A continuación, se presenta la matriz operacional de las variables donde se señala, la definición conceptual, operacional, las variables, dimensiones, así como los autores que han trabajado, sobre las mismas variables (Ver Figura 2).

Figura 2. Matriz Operacional

Definición conceptual: El concepto de competitividad involucra conceptos estadísticos y dinámicos. Aunque la productividad de un país, está claramente determinada, por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores claves para explicar una economía en crecimiento. (World economic fórum 2009).		
Definición operacional: De acuerdo con Saavedra y Mila (2010) . Se señaló el establecimiento de variables a nivel macro, meso y meta para lograr la competitividad, pues debe considerarse no solo los factores internos de la empresa sino también los externos.		
Variable	Dimensión	Autores
Categórica	Actividad económica Años de experiencia en el ramo Último grado de estudios Tamaño de la empresa	
Planeación Estratégica	1. ¿La empresa realiza un proceso de planeación estratégica resultante del trabajo en equipo? 2. En la planeación estratégica ¿participan quiénes son responsables por su ejecución y cumplimiento? 3. Al planear ¿se desarrolla un análisis que considere las fortalezas y debilidades de la empresa? 4. Al planear ¿se desarrolla un análisis que considere las oportunidades y amenazas de su mercado? 5. ¿Se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa? 6. En la empresa, ¿se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles, estableciendo que se cumplan en un plazo definido? 7. En la empresa, ¿se analiza con frecuencia el sector donde se opera, considerando los nuevos cambios que pudieran ser introducidos en éste?	Manríquez (2016) Barrios y Peñaloza (2016) Castaño y Gutiérrez (2016) Hidalgo (2016) Saavedra (2016) Ortega (2011) Estrada (2010) Martínez y Álvarez (2006) Rubio y Aragón (2006) Mintzberg y Quiin (1998)
Producción y compras	8. ¿La empresa formula un programa de adquisición de maquinaria y tecnología? 9. El proceso de producción, ¿es suficientemente flexible para admitir cambios de acuerdo a las normas de sanidad e inocuidad? 10. La planeación de la producción, ¿está basada en los pedidos futuros? 11. ¿La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de procesar su producción o componentes con el fin de disminuir sus costos? 12. ¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción actual? 13. ¿Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento? 14. ¿La empresa establece como política, un programa de mantenimiento preventivo? 15. ¿Se planifica la compra de materias primas, materiales y repuestos? 16. ¿Existe un sistema de abastecimiento flexible, adaptable a la producción? 17. ¿La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas? 18. ¿El almacenamiento y control de inventarios es eficiente para garantizar un adecuado nivel de materiales disponibles?	Barrios y Peñaloza (2016) Bernal y Saavedra (2014) Porter (2014) Madrigal (2006) Kaplan y Norton (2011) Madrigal (2011) Solleiro y Castañón (2005) Caruso y Marchioli (2003) Rubio y Aragón (2006)

19. La maquinaria y la tecnología de la empresa, ¿le permiten tener productos competitivos, a nivel nacional, e internacional con respecto a la calidad y precio? 20. ¿La empresa se asegura de que la maquinaria sea utilizada de manera óptima con el fin de mejorar su rendimiento? 21. ¿La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa considerándola muy importante para su supervivencia? 22. ¿La empresa tiene un programa de adquisición de maquinaria y equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción? 23. ¿El criterio principal para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es la calidad? 24. ¿Se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el <u>kardex</u> (tarjetas o electrónico)? 25. ¿Se cuida que los inventarios mantengan un nivel óptimo para evitar las pérdidas originadas por su deficiente manejo? 26. El proceso de producción, ¿es adecuado a la calidad y costos competitivos? 27. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos procesos de producción? 28. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y se lleva un control del mismo? 29. ¿La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos importantes? 30. ¿Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para no incurrir en faltantes? 31. ¿La empresa se preocupa por investigar sobre nuevas tecnologías que pueda aplicar en su proceso productivo? 32. ¿La empresa dispone de un seguro contra plagas, contingencia ambiental o incendio?	

Milla y Saavedra 2016

El instrumento utilizado en la presente investigación está basado en el instrumento, creado por Saavedra y Milla en el 2016 por lo que se muestran las definiciones de las variables analizadas.

Planeación estratégica	Donde se determina el curso de acción, establecimiento de objetivos, políticas y metas que permitan determinar la asignación de los recursos en un largo período de tiempo, Esta debe ser flexible buscando una retroalimentación constante. Para que se realicen las adaptaciones que faciliten el cumplimiento. Mintzberg y Quinn, (1998). Martínez y Álvarez, Rubio y Aragón (2006). Estrada, (2010). Ortega (2011). Manríquez, Barrios y Peñaloza, Castaño y Gutiérrez, Hidalgo y Saavedra y Milla (2016)
Producción y compras	La asignación y procuración de recursos financieros, materiales y humanos mediante, uso de tecnología que permita la generación y cultivo de productos agrícolas. Anaya, (1998). Caruso y Marchioli (2003). Solleiro y Castañón (2005). Martínez y Álvarez, Madrigal, Rubio y Aragón (2006). Kaplan y Norton, Madrigal, (2011) Bernal y Saavedra, Porter (2014). Saavedra y Milla (2016)

Universo, población y muestra

Para la determinación de la muestra se recurrió a la información proporcionada por IIEG (2018), donde se señala una población de 262 empresas en el estado de Jalisco.

Para el tamaño de la muestra se consideró la fórmula de muestreo proporcional, con una desviación estándar de 1.96 un error de 5 % dando un tamaño de muestra de 157 instrumentos a aplicar Bernal (2000). Si embargo al ser recabada la información en 205 empresas se trabajó con todas ellas.

IV. Resultados

Se consideró para la presente investigación el tamaño de empresa de acuerdo al número de empleados basado en la clasificación utilizada por INEGI, los resultados fueron: menor de 10 empleados un 39.5 %, más de 10 y menor de 50 empleados un 35.5%, entre 50 y 250, un 13.5 %, y más de 250 un 11.5 % (Ver Tabla 4). Tabla de resultados de tamaño de las empresas analizadas Figura 3.

Figura 3 tamaño de la empresa

Experiencia en la agroindustria	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Menos de 10 personas	81	39.5%	39.5 %
Más de 10 menos 50	73	35.5 %	75.0 %
Entre 50 y 250	28	13.5 %	88.5 %
Más de 250	23	11.5 %	100.0%
Total			

Elaborado con datos obtenidos de la base de datos (qualtrics)

Otro dato que se consideró fue los años de experiencia en el sector donde los datos obtenidos fueron: 4 a 10 años dedicándose a esta labor fue el más señalado con 66, representando un 32.5 %. De 1 a 3 años: 62 menciones dando un 30.5 %. De más de 15 años: 53, equivalentes a un 26.5%. Y 22 señalaron tener entre 10 y 15 años dedicados a la agroindustria con un 10.5% (Ver Figura 4).

Tabla 4. Años de experiencia en la agroindustria

Experiencia en la agroindustria	frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
1 a 3 años	62	30.5 %	30.5%
4 a 10 años	66	32.5%	63.0 %
10 a 15 años	22	10.5 %	73.5%
Más de 15 años	55	26.5%	100 %
Total			

Elaborado con datos obtenidos de la base de datos qualtrics

Variable planeación estratégica

Para la validación del instrumento en primer lugar se valida el instrumento para el constructo planeación estratégica con un alfa de .8019 y entro a c

Para la validación del instrumento en primer lugar se analiza, para el constructor de competitividad la variable planeación estratégica, con un alfa de Cronbach de .819 (Cronbach 1951), los resultados del análisis factorial, para el cual se utilizó spss 25 con una rotación varimax , con una rotación ortogonal manteniendo un ángulo de 90 grados minimizando el número de variables que tienen alta carga en un factor, (Grajales 2000) dando como resultado una simplificación del número de factores la varianza total explicada de 60.475 %, con un KMO de 0.852 Keisser, meyes olkin (prueba de esfericidad de Barlett)y una correlación parcial notable para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo para < 0.5 . KMO que obtuvo un nivel de significancia 0.000 con 21 grados de libertad y un chi - cuadrado de 400.629 comprobando el grado de explicación de los ítems para el constructo.

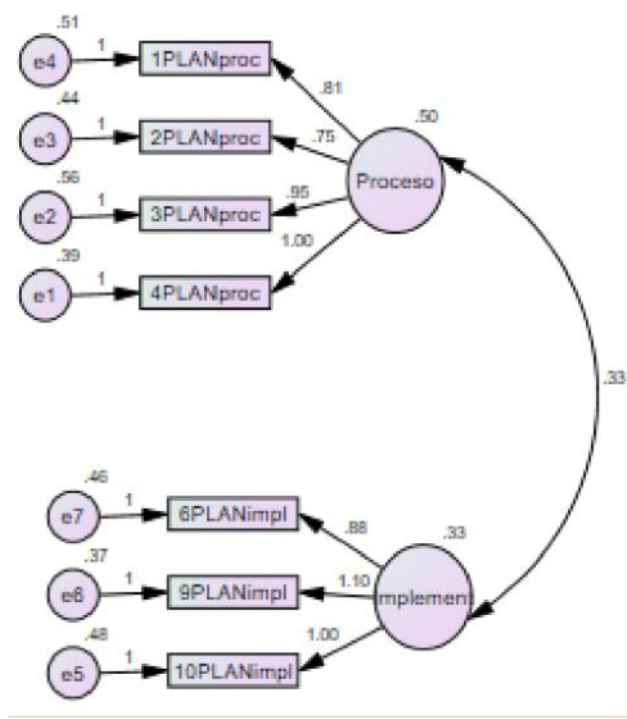
También se realizaron las pruebas de valor absoluto aplicadas para determinar el análisis factorial confirmatorio con análisis de rutas (Amos 25) reveló un RMSEA o error cuadrático medio de aproximación por grado de libertad de 0.063 que de acuerdo por lo citado por (McCallum, Browne y Sugawara ,1996) establecen que para un buen ajuste debe ser menor de 0.05 y uno razonable entre 0.05 y 0.08 (Browne y Cudeck ,1993) por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto. La P value X2 dio como resultado 0.034, por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula. Diagrama 1

Pruebas de ajuste comparativo aplicadas: La prueba Turkey Lewis o TLI confirma la ausencia de relación entre variables, que de acuerdo a lo establecido por Bentler y Bonett 1980 compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (ausencia de la relación entre variables). Este índice tiende a 1 para modelos con buen ajuste, considerándose aceptables los valores superiores a 0.9 aunque lo ideal sería valores mayores a 0.95. resultado presentado 0.955, por lo que se confirma ajuste excelente.

El Índice de Ajuste Normalizado NFI, que mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo justo al modelo propuesto (Bentler y Bonett 1980) quienes establecen valores arriba de 0.95 y en este caso dio como resultado 0.942 dando un resultado positivo. Ajuste comparativo CFI presento un .972 valores cercanos a 1 y mayor de 0.95 según lo establecido (Bentler y Bonett 1980) por lo que se acepta.

Pruebas de parsimonia, Parsimonia Godness Fit Index PNFI que modifica el NFI, considerando los grados de libertad del modelo utilizado para conseguir un buen nivel de ajuste La parsimonia se define en la consecución de mayores niveles de ajuste por grado de libertad utilizado, es decir un grado de libertad por coeficiente estimado. Puede tomar valores entre 0 y 1, cuanto más próximos a 1, mayor parsimonia del modelo (Hair 1995), obteniendo un valor en esa prueba de .583 por lo que se considera aceptable. CMIN que es el resultado de chi cuadrado entre los grados de libertad y su resultado debe ser entre los valores 1 y 3 (Hair 1995) en este caso dio un resultado de 1.822, por lo que acepta. En cuanto al resultado de la prueba de criterio de información de Akaike AIC se acepta propuesta de segundo modelo al dar un valor mínimo que paso de 74.664 a 53.690 en este segundo modelo, datos presentados en la figura 5

Figura 5. Diagrama de correlaciones



Datos obtenidos (Amos 25) figura 5

Figura 6. Resultados obtenidos de la variable planeación estratégica.

Ajuste absoluto		Ajuste comparativo				Ajuste de parsimonia	
P value χ^2	RAMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	CMIN	AIC
0.05	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.60	<1 Y <3	~0, VS MA
.034	.063	.955	.942	.972	.583	1.822	53.690

Elaboración propia de los datos obtenidos (Amos 25)

Variable producción y compras

La segunda variable analizada para el constructo de competitividad fue producción y compras se encontró con un alfa de Cronbach de .945 , por lo que la fiabilidad es excelente al estar cercano a 1 (Cronbach 1951), los resultados del análisis factorial, para el cual se utilizó spss 25 con una rotación varimax siendo esta una rotación ortogonal manteniendo un ángulo de 90 grados, minimizando el número de variables que tienen alta carga en un factor, (Grajales 2000), que presento una varianza total explicada de 53.656% , el KMO dio un resultado de 0.941 dando una correlación parcial muy buena (Keiser , Meyer y Olkin), con un nivel de significancia de .000 grados de libertad 300 y un chi- cuadrado de 2585.267. iagrama 2

Pruebas de valor absoluto aplicadas de análisis factorial confirmatorio con Amos 25 reveló un RMSEA o error cuadrático medio de aproximación por grado de libertad de 0.063 que de acuerdo por

lo citado por (McCallum,Browne y Sugawara ,1996) establecen que para un buen ajuste debe ser menor de 0.05 y uno razonable (Browne y Cudeck ,1993)entre 0.05 y 0.08 por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto .La P value X2 dio como resultado 0.034, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Pruebas de ajuste comparativo aplicadas: La prueba Turkey Lewis o TLI resultó con un valor de .0955 confirma la ausencia de relación entre variables, que de acuerdo a lo establecido por; Bentler y Bonett 1980 compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (ausencia de la relación entre variables). Este índice tiende a 1 para modelos con buen ajuste, considerándose aceptables los valores superiores a 0.9 aunque lo ideal sería valores mayores a 0.903. El Índice de Ajuste Normalizado NFI, que mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo justo al modelo propuesto (Bentler y Bonett 1980) quienes establecen valores arriba de 0.95 y en este caso dio como resultado 0.942 dando resultado positivo. Ajuste comparativo CFI, presento un .972 valores cercanos a 1 y mayor de 0.95 según lo establecido (Bentler y Bonett 1980) por lo que se acepta. Figura 7

Figura 7. Resultados obtenidos del modelo

Ajuste absoluto		Ajuste comparativo				Ajuste de parsimonia	
P value x²	RAMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	CMIN	AIC
0.05	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.60	<1 Y <3	~0, VS MA
.051	.081	.979	.985	.991	.583	1.822	53.690

Creación propia con datos obtenidos de AMOS 25

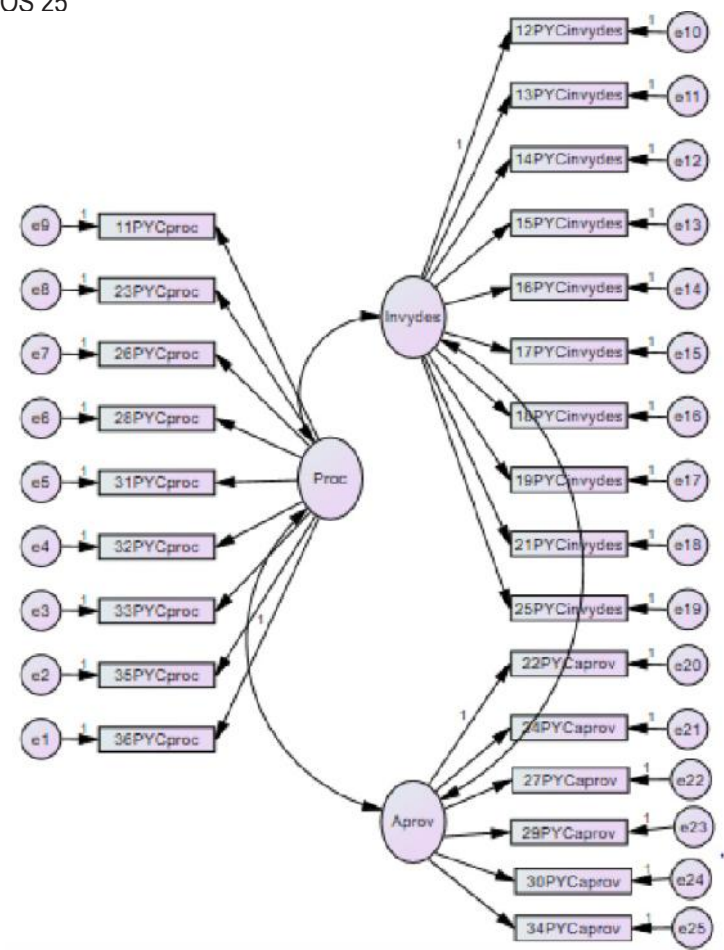


Figura 8. Correlaciones. Producción y compras.
Datos obtenidos: Amos 25

Modelo competitividad

Resultados del modelo constructo competitividad obtenidos: alfa de Cronbach de .851 , por lo que la fiabilidad es excelente (Cronbach 1951), los resultados del análisis factorial, para el cual se utilizó spss 25 con una rotación varimax siendo esta una rotación ortogonal manteniendo un ángulo de 90 grados, minimizando el número de variables que tienen alta carga en un factor, (Grajales 2000), que presento una varianza total explicada de 80.394% , el KMO de 0.851 dando una correlación parcial muy buena (Keiser , Meyer y Olkin), con un nivel de significancia de .000 grados de libertad 10 y un chi- cuadrado de 568.543

Pruebas de valor absoluto aplicadas de análisis factorial confirmatorio con Amos 25 reveló un RMSEA o error cuadrático medio de aproximación por grado de libertad de 0.082 que de acuerdo por lo citado por (McCallum,Browne y Sugawara ,1996) establecen que para un buen ajuste debe ser menor de 0.05 y uno razonable (Browne y Cudeck ,1993),entre 0.05 y 0.08 por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto .La P value X2 dio como resultado 0.04, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Pruebas de ajuste comparativo aplicadas: La prueba Turkey Lewis o TLI resultó con un valor de .977 confirma la ausencia de relación entre variables, que de acuerdo a lo establecido por; Bentler y Bonett 1(1980) compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (ausencia de la relación entre variables). Este índice tiende a 1 para modelos con buen ajuste, considerándose aceptables los valores superiores a 0.9 aunque lo ideal sería valores mayores a 0.900. El Índice de Ajuste Normalizado NFI, que mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo justo al modelo propuesto (Bentler y Bonett (1980) quienes establecen valores arriba de 0.9 y en este caso dio como resultado 0.972 dando resultado positivo. Ajuste comparativo CFI, presento un .981 valores cercanos a 1 y mayor de 0.95 según lo establecido (Bentler y Bonett 1980) por lo que se acepta. Figura 9.

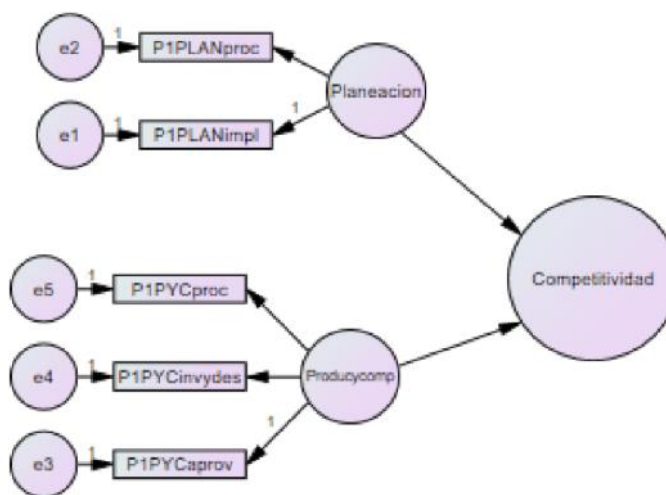


Figura 9. Resultados

Ajuste absoluto		Ajuste comparativo				Ajuste de parsimonia	
P value x ²	RAMSEA	TLI	NFI	CFI	PNFI	CMIN	AIC
0.05	<0.08	>0.90	>0.90	>0.90	>0.60	<1 Y <3	~0, VS MA
0.04	.082	.977	.972	.981	.583	1.917	66.690

Creación propia con datos obtenidos de AMOS 25

Conclusiones

La aportación de esta investigación es la reestructura de las dimensiones consideradas en las variables, así como la reducción de ítems, que permiten una mayor explicación del constructo competitividad, siendo, estas; teóricas, metodológicas y de adaptación.

El instrumento se valida, de acuerdo al estado del arte y con un alfa de Cronbach de 0.851. Se confirma el objetivo de la investigación respecto a la relación de estas variables con la competitividad, con un análisis de ecuaciones estructurales en donde los valores de ajuste, comparativos y de parsimonia cumplen con los criterios Hair (1999), se comprueban las hipótesis con dos componentes planeación estratégica, producción y compras, que explican el 80.394% de la varianza.

Se recomienda continuar con la validación del instrumento, ya que hasta el momento no se ha encontrado evidencia de estadística de la aplicación del instrumento a nivel estadístico.

Referencias

- Bernal, C. (2014) *Fundamentos de investigación*. Pearson
- Caruso, 2003. "The Impact of International Economic Sanctions on Trade An empirical Analysis," International Trade 0306001, University Library of Munich
- Enigh. (2014). enigh.gob.mx.
- Esser, K. Hillerbrand, W, Desser. y Meyer – Stamer J. (1996). *Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Esser, K. Hillerbrand, W, Desser. y Meyer – Stamer J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, Alemania: Instituto de Desarrollo Alemán.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en el Mipyme: Evidencia empírica de las empresas mexicanas*. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- FAO. (2006). *Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos*. Roma. FAO.
- FUNDES. (2001). *Hacia una Política de Estado para la competitividad de las empresas en México*. Ciudad de México. México: FUNDES. Fundación para el desarrollo sostenible.
- http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
- <http://techba.org/2014/noticias/tag/fumec/>
- <https://www.sagarpa.gob.mx/ProgramasSAGARPA/Paginas/>
- <https://seder.jalisco.gob.mx/acerca/programas/busqueda>
- <https://imco.org.mx/competitividad/informe-legislativo-2017/>
- http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
- <http://techba.org/2014/noticias/tag/fumec/>
- García, C (2014) La competitividad de la Pyme en Nuevo León. En Saavedra, M (Coord). *Hacia la competitividad de la Pyme, latinoamericana*, cd de México, México FCA publishing, UNAM.

- Hair J.F. (1999) *Análisis Multivariante*. Pearson. 5 edición. En español
- Hidalgo A. (2016). *El capital humano para el logro de la competitividad, en las Mipymes del sector agroindustrial de Tabasco*. Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco. Villahermosa, Tabasco, México.
- ISO (2018). ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental. <https://www.iso.org>.
- Kaplan, R y Norton D. (2011). Mapas estratégicos. Harvard Business school press.
- Martínez, J. & Álvarez, C (2006). Mapa de competitividad para el diagnóstico de Pymes. En las memorias XI foro de investigación. Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática. Ciudad de México, México.
- Messer, D (1996). *Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*. Alemania, Berlín. Instituto de paz y desarrollo de Duisburg.
- Mintzberg, H.& Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Ojeda, C. (2014) *La microempresa en México un diagnóstico de su situación actual*. Universidad de Aguascalientes. ISBN Universidad Autónoma de Aguascalientes 978-607-8523-06-1
- Ortega, M. (2011). Estrategia emergente de la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. En las memorias del XV congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, celebrado en Veracruz (México), del 17 al 20 de mayo 2014
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México, México: Editorial Patria.
- Porter, M. Porter R. (1990) What Was the Enlightenment ?. ISBN on line 978-1-349-09885-9
- Rochin, F., González, L., Camargo, A., Heredia, Aguilar, P. Sainz. N. Meza, A.y Rascón .A.(2014). La competitividad de la Pyme en Sonora. En Saavedra,L.(Coord.). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana*. Ciudad de México, México. FCA Publishing. UNAM
- Rubio, A & Aragón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración* 216, 35-69.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa* 17,32-47.
- Rubio, A. & Aragón A. (2007). Recursos estratégicos en la Pymes. *Revista de dirección y economía de la empresa*. Vol. 17. No. 1
- Saavedra, M. Y Mila, S. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: el caso de Querétaro México. *En – Contexto*, 5 (7), 175-203. Pag 103 – 126.
- Saavedra, M, . Hernández. M., Mendoza. J, Vázquez. A, Jiménez. M, Navarrete. FCA publishing, UNAM.D(2014) *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana*. Ciudad de México, México
- Saavedra, M, (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, No. 33 ISSN 2115-941 X.
- Saavedra, M. (2008) Caracterización e importancia de la Pymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actividad contable. Faces*, 17, 122-134. Mérida, Venezuela.

- Solleiro, J. Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005). 1059 – 1070.
- Weller, J. (2016). *Brechas y transformaciones la evolución del empleo agropecuario en América Latina*. CEPAL.

IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA ESCUELA DE NEGOCIOS

Patricia Hernández García / phernand_9918@yahoo.com.mx

Mónica Hernández Madrigal

Élfego Ramírez Flores / elfegorf@gmail.com



Resumen

La gestión del conocimiento, los activos intangibles y el capital intelectual son grandes generadores de beneficios organizaciones, por lo que su identificación se hace necesaria a fin de ser correctamente administrado y con ello mejorar los resultados organizacionales. Derivado de ello se realizó un estudio del capital intelectual en una escuela de negocios ubicada en el estado de San Luis Potosí. El objetivo de esta investigación es identificar y medir el capital intelectual en una escuela de negocios en San Luis Potosí, a fin de mostrar los indicadores que le permitan generar una ventaja competitiva. Para lograr los objetivos se utilizó la metodología cuantitativa, permitiendo con ello mostrar indicadores de medición sobre las cuales se puede mostrar un primer acercamiento para crear una estrategia que apoye la toma de decisiones. La importancia del presente estudio radica en mostrar indicadores que respalden el crecimiento de la organización y la base para la toma de decisiones, sobre todo en una escuela de negocios.

Palabras clave: Capital intelectual, escuela de negocios, desempeño.

Introducción

La globalización en la que viven ahora las organizaciones, así como el ambiente altamente competitivo obliga a hacer frente a cambios constantes, con el fin de mejorar el desempeño, incrementar el valor, crear ventaja competitiva y desarrollar estrategias que permitan incrementar los recursos y capacidades. Por lo anterior los recursos intangibles, principalmente el capital intelectual se convierte en elemento clave debido a las características de la economía actual. Tecnología, servicio al cliente, marca, imagen corporativa, cultura corporativa y habilidades de administración, con claros ejemplos de activos intangibles, recibiendo este nombre dado que no cuentan con materia física y no fácilmente expresados en términos monetarios, pero son capaces de crear valor organizacional, con base en las competencias de los empleados, la capacidad interna y la estructura externa (Boj, Rodríguez-Rodríguez & Alfaro-Saiz, 2014).

La gestión del capital intelectual, y en general de los activos intangibles, son factores determinantes para el progreso de cualquier organización. Siendo las universidades una comunidad social especiali-

zada en la rapidez, eficiencia, creación y transformación de conocimientos, poniendo de manifiesto el interés de estudiar los recursos y capacidades de la organización, y más concretamente los de carácter intangible, hacer un esfuerzo por clasificarlos y ver su potencial para crear ventajas competitivas para la organización permite crear nuevas formas de gestionar los recursos de la institución (Kogut & Zander, 1996).

El capital intelectual es también llamado activo del conocimiento, el cual es útil para apoyar el crecimiento económico en una organización, por lo tanto, es indispensable su identificación para desarrollarlo, y generar una ventaja competitiva (Kogut & Zander, 1996). Los activos intangibles son fuente generadora de beneficios económicos para la empresa (Cañibano, Sánchez, García-Ayuso & Chamina-de, 2002), las cuales tienen muchos recursos que le generan ventajas competitivas como los financieros, humanos, organizacionales, físicos, sociales y tecnológicos que ayuda en la generación de valor de la organización (Mathur, Jugdev & Fung, 2007).

Las preguntas que se pretenden responder permitirán conocer si ¿es posible identificar el capital intelectual en una escuela de negocios? Donde además se busca conocer si ¿es posible crear indicadores de capital intelectual que permitan crear ventaja competitiva para la organización? El objetivo de esta investigación es identificar y medir el capital intelectual en una escuela de negocios en San Luis Potosí, a fin de crear los indicadores que le permitan generar una ventaja competitiva. Esta investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos. Los datos se obtuvieron del informe anual publicado por la institución en su página web oficial por los años 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. La importancia del presente estudio radica en mostrar indicadores que respalden el crecimiento de la organización y la base para la toma de decisiones, sobre todo en una escuela de negocios.

Marco teórico

Conceptualización de capital Intelectual

Capital intelectual es el activo intangible integrado por los recuerdos que son capaces de generar el valor de la organización, el cual va más allá del registro contable (Scarabino, Biancardi & Blando, 2007). El capital intelectual está integrado por ideas y conocimiento que poseen los empleados de la organización, convirtiéndose por lo tanto en un activo importante que permite generar oportunidades y crear beneficios en el mercado (Añez, 2009). Cabe mencionar que el conocimiento explícito es propiedad de la organización, pero el conocimiento tácito es propiedad de los empleados; ambos recursos son activos no monetarios que posee la organización, para generar mejores bienes y servicios (Simó & Sallán, 2008).

Existen diversas definiciones de capital intelectual, las cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Definición del capital intelectual

DEFINICIÓN	AUTOR
La diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de una empresa.	<u>Bontis</u> (1996)
La combinación de activos: de mercado, humanos, propiedad intelectual e infraestructura.	<u>Brooking</u> (1996)
El diferencial entre el valor de mercado y en libros de una empresa.	<u>Sveiby</u> (1997)
Conocimiento, información y propiedad intelectual que puede crear riqueza.	<u>Stewart</u> (1997)
Conjunto de los activos intangibles fuera del balance general, que permite a las organizaciones operar y crear valor.	<u>Bueno</u> (1998)
Conocimiento y capacidad para adquirir conocimiento.	<u>Nahapiet y Ghoshal</u> (1998)
Incluye conocimiento, competencias, propiedad intelectual, marcas, reputaciones y relaciones con clientes.	<u>Teece</u> (2000)
Representa dotaciones de conocimiento que existe en una organización en un momento del tiempo.	<u>Bontis, Crossan y Hulland</u> (2002)
Conjunto de recursos intangibles, o invisibles, fuera de balance, que permiten a la empresa operar y crear valor, incluyendo capital humano, tecnológico, organizativo, relacional y social.	<u>CIC</u> (2003)
La suma de todo el conocimiento que la empresa utiliza para la ventaja competitiva.	<u>Subramanian y Youndt</u> (2005)
Competencias básicas o centrales, de carácter intangible, que permiten crear y mantener la ventaja competitiva.	<u>Reed, Lubatkin, y Srinivasan</u> (2006)
Conjunto de recursos intangibles y capacidades, basados en información y conocimiento, de carácter tanto individual, como colectivo/social, que la empresa posee o controla en un determinado momento del tiempo, y que puede ser fuente del logro y sostenimiento de la ventaja competitiva.	<u>Castro, Navas, López y Delgado</u> (2006)
Representa a los activos intangibles basados en conocimiento en una organización.	<u>Chang, Chen, y Lai</u> (2008)
El total de capacidades, conocimiento, cultura, estrategia, procesos, propiedad intelectual y redes relacionales que permiten a una empresa crear valor o ventaja competitiva, ayudando a la empresa a lograr sus metas.	<u>Hsu y Fang</u> (2009)

Fuente: Castro, G., Navas, J., López, P., y Delgado, M., (2006).

Clasificación del capital intelectual

El capital intelectual se clasifica principalmente en capital cliente, de procesos, de innovación y humano (Tseng, Lin & Yen, 2015). Para Bontis en 1996, Brooking en 1996, Edvinsson y Malone en 1997, Johnson en 1999, Saint-Onge en 1996 y Stewart en 1997, el capital intelectual se divide en capital humano, estructural y relacional (citados en Johnson, 2002). Capital humano está formado liderazgo, ideas, inno-

vación, conocimiento, competencias y habilidades técnicas del personal, valores, actitudes, hábitos de los empleados de la organización) y capital estructural (soporte del capital humano; capital estructural son los valores tecnológicos de las organizaciones que incluye inversiones en investigación y desarrollo, licencias, patentes, evolución técnica, procesos, sistemas, estructura organizacional; y capital relacional es el conocimiento necesario para proveer de valor agregado a clientes, proveedores y socios y refleja la capacidad de interacción entre los mismos derechos comerciales, propiedad intelectual, secretos; y capital de proceso integrado por sistemas, herramientas, filosofía y cultura organizacional (Johnson, 2002; y Herrera, 2013).

Modelos de capital intelectual

Existen diferentes modelos de capital intelectual, por ejemplo el modelo de Tecnología de Broker el cual considera que está formado por activos de mercado (como lealtad del cliente, canales de distribución, franquicias, , etc.), empleados (integrado por experiencia, creatividad, capacidad para resolver problemas, habilidades, capacitación, etc.); propiedad intelectual (formado por decretos comerciales, derechos de autor, conocimiento, patentes, diseño, etc.); infraestructura (como tecnología, metodología, cultura corporativa, filosofía del negocio, bases de datos, estructuras financieras, seguridad y calidad, etc.), como elementos o variables del capital intelectual (Sánchez-Cañizares, Ayuso & López-Guzmán, 2007); otros modelos de capital intelectual se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Modelos de medición del capital intelectual

AUTOR	MODELO
<u>Bontis</u> (1996)	Modelo de la Universidad Western Ontario
<u>Saint Onge</u> (1996)	Modelo del Canadian Imperial Bank
<u>Brooking</u> (1996)	Technology Broker
<u>Sveiby</u> (1997)	Monitor de Activos Intangibles
<u>Edvinsson y Malone</u> (1997)	Skandia Navigator
<u>Bueno</u> (1998)	Modelo de Dirección Estratégica por Competencias
<u>Bueno</u> (2001)	Modelo de Creación, Medición y Gestión del Conocimiento

Fuente: Ordóñez de Pablos, P. (2004). Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía industrial*, 357, 63-74.

Metodología

Para la realización del presente documento se tomó el modelo de Nava y Mercado (2011), el cual identifica las variables que deben ser incluidas en el capital intelectual. Se utilizó la metodología cuantitativa, y con apoyo del software SPSS se realizaron los cálculos requeridos. Por otro lado, se consideró el modelo de Nava y Mercado, adaptando el mismo a la unidad de estudio es una institución perteneciente

a una Universidad Pública ubicada en San Luis Potosí, capital. Se analizaron los informes de los ciclos 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016 presentados en la página web oficial de la unidad de estudio. El proceso de operacionalización de variables se observa en la tabla 3, en el cual se analizan las variables propuestas por Nava y Mercado (2011), contra las variables identificadas como objeto de estudio para la investigación, y considerarlo como variable que integra el constructo.

Tabla 3. Operacionalización del modelo de Nava y Mercado con la unidad de estudio.

Nava y Mercado (2011)	Modelo adaptado
CAPITAL HUMANO	
INVESTIGACIÓN	
Número de investigadores/ PTC	
Número de investigadores/ Empleados	
Edad promedio de los investigadores	
Mujeres en administración/investigación	
Investigadores graduados en la universidad	
Número de doctores	PTC con doctorado
	PTC con maestría
	PTC con especialidad
	Profesores de tiempo parcial
Miembros de sociedades científicas	PTC reconocidos en el S.N.I.
% de crecimiento de los investigadores	
Promedio de duración de los investigadores	
DOCENCIA	
Número de profesores de tiempo completo	Profesores tiempo completo
	Profesores hora clase
	Profesores de medio tiempo
	Técnicos académicos
	PTC -Tutor
	PTC con cubículo
Estudiantes por profesor	
Años de experiencia	
Gasto por capacitación	
PUBLICACIONES	
Publicaciones arbitradas	Libros y o capítulos
	Artículo científicos
	Artículo divulgación
Publicaciones de ponencias (proceeding)	Memoria
Publicaciones por investigador	
Conferencias y ponencias pronunciadas	
Tesis finalizadas de maestría y doctorado	Tesis de maestría
	Tesis de especialidad
	Tesis de licenciatura
	Tesis maestría en proceso
	Tesis de especialidad en proceso
	Tesis de licenciatura en proceso
Publicaciones coautores del sector laboral	
	Informe
	Otros

ALUMNOS	
Generales alumnos (edad y sexo)	
Aspectos psicológicos alumnos	
Características sociales y familiares	
Estudios previos de alumnos (certificados)	
Promedio final de estudiantes	
Graduados	TSU titulados
	Licenciatura titulados
	Posgrado titulados
	TSU egresados
	Licenciatura egresados
	Posgrado egresado
Duración promedio de estudios	
Deserción	
	TSU
	Licenciatura
	Posgrado
	TSU Nuevo ingreso
	Licenciatura nuevo ingreso
	Posgrado nuevo ingreso
CAPITAL RELACIONAL	
RELACIÓN EMPRESAS	
Convenios y acuerdos	Convenios y acuerdos
Beneficios derivados de la vinculación	
Impacto relaciones con empresas	
Empleados involucrados	
REPUTACIÓN	
Posición en rankings	Posición en rankings
Premios	Premios
Impacto del sitio de internet	
Número de citaciones	
REDES DE TRABAJO	
Becas de investigación	
Científicos internacionales en la universidad	
Estudiantes internacionales	Estudiantes internacionales
Número de conferencias asistidas	
Empleados financiados fondos no-institucionales	
Proyectos de investigación	
CAPITAL ESTRUCTURAL	
INFRAESTRUCTURA FÍSICA	
Arrendamiento de lugares y equipo	Arrendamiento de lugares y equipo
Número de asientos disponibles	
Inversiones en libros y medios electrónicos	
Número de computadoras por alumno	
Número de computadoras por empleado	
Gasto de TICs por alumno	
Gasto total de en infraestructura de I&D	
Fondos no institucionales	
Fondos destinados a I&D /investigadores	

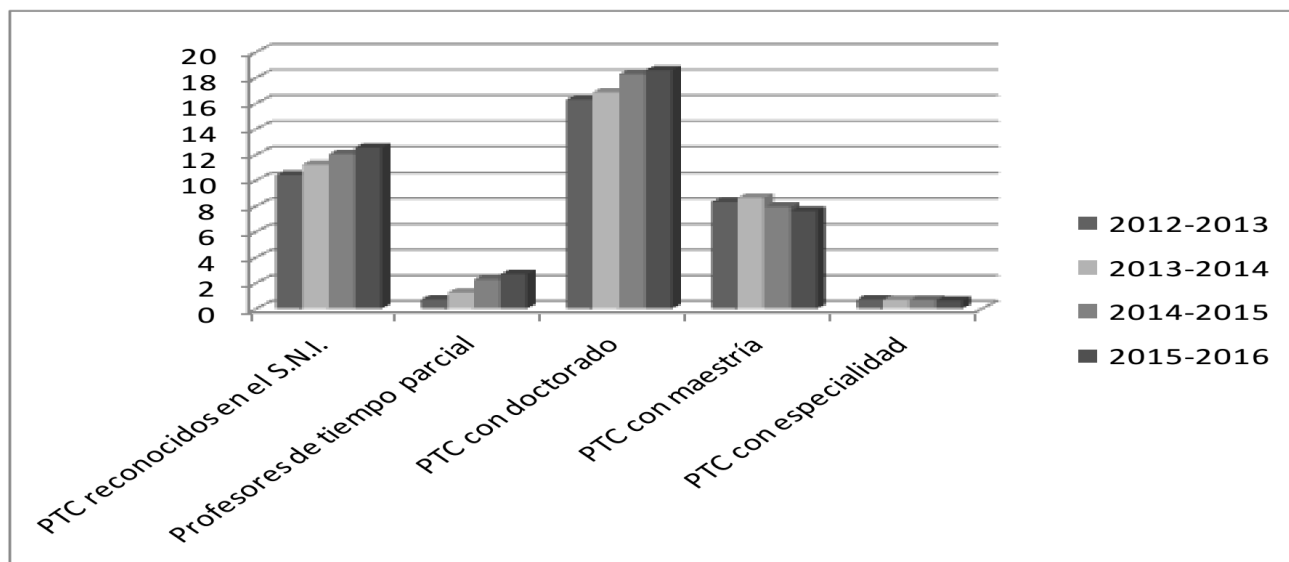
RUTINAS Y PROCEDIMIENTOS	
Descripción de procesos	
Plan estratégico de investigación	
Mecanismos de evaluación de ese plan	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Número de departamentos	
Número de empleados por departamentos	
Servicios de laboratorio/opinión de expertos	
Número de profesores de asignación	
Número de programas de posgrado	
Número de cursos impartidos	
Conferencias organizadas	Cursos impartidos

Fuente: elaboración propia adaptado de Nava y Mercado.

Resultados

Con las variables identificadas se procede a revisar los informes oficiales para vaciar la información y construir la variable de estudio de 2012 a 2016. En la figura 1 se muestra la variable de investigación, la cual se presenta claramente un crecimiento de las variables de manera general, principalmente en la variable de PTC con doctorado y PTC reconocidos en el SNI.

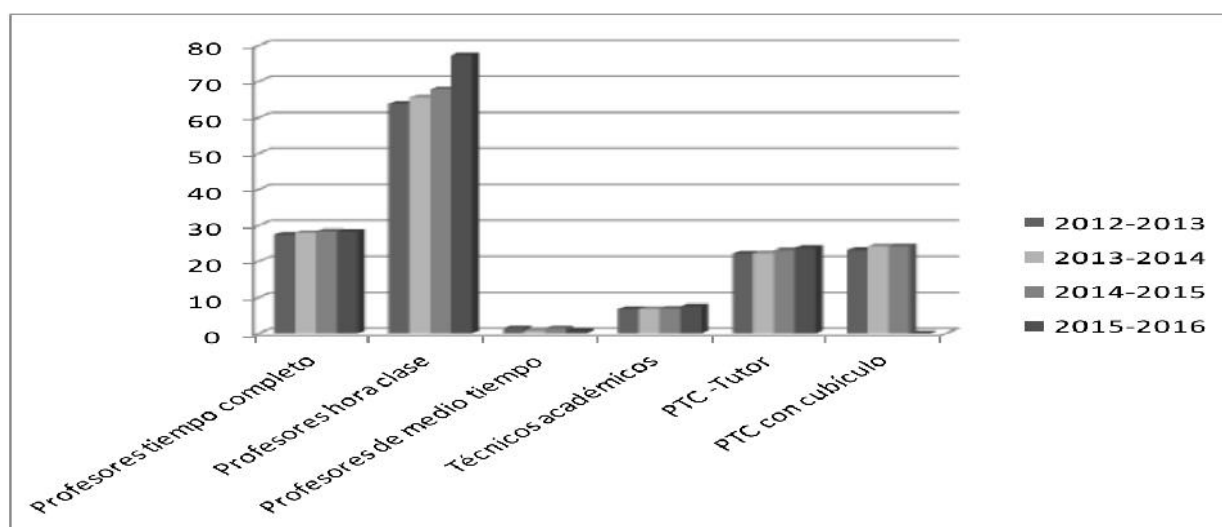
Figura 1. Investigación como elemento del capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se presenta el indicador de docencia, que de igual manera observa un ligero incremento de 2012 a 2016, en la variable de docencia, principalmente en la variable de Profesores hora clase.

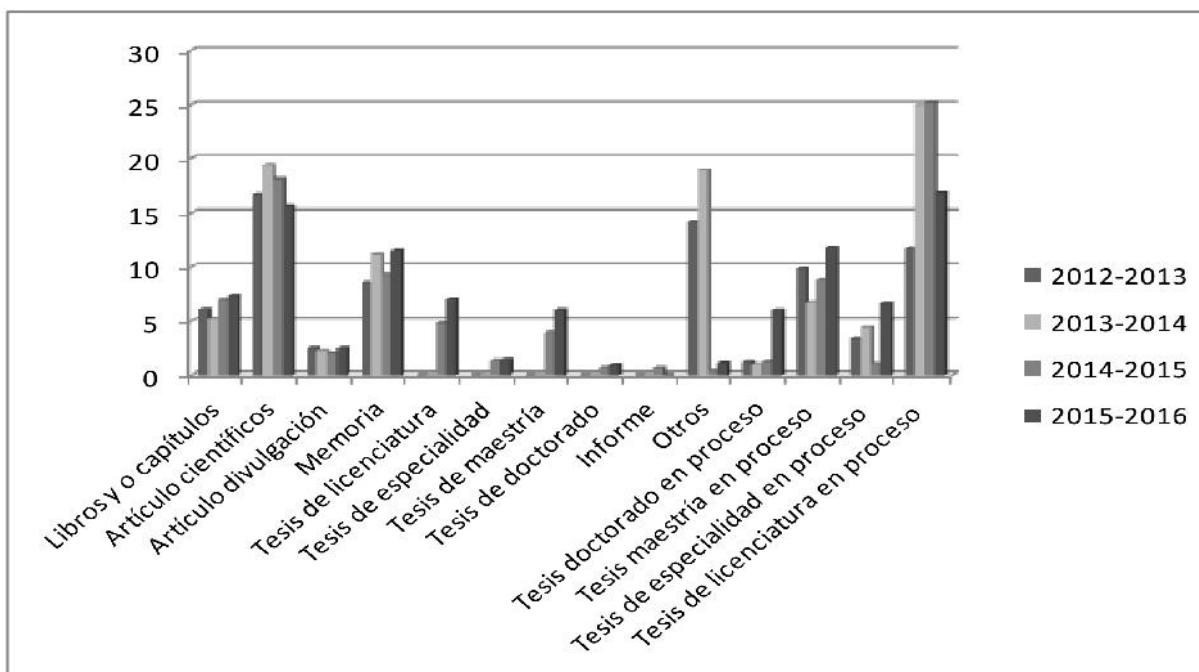
Figura 2. Docencia como elemento del capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 muestra un incremento importante en la variable de publicaciones, en los periodos 2012-2016, principalmente en libros, memorias, tesis de licenciatura, tesis de maestría y tesis de maestría en proceso.

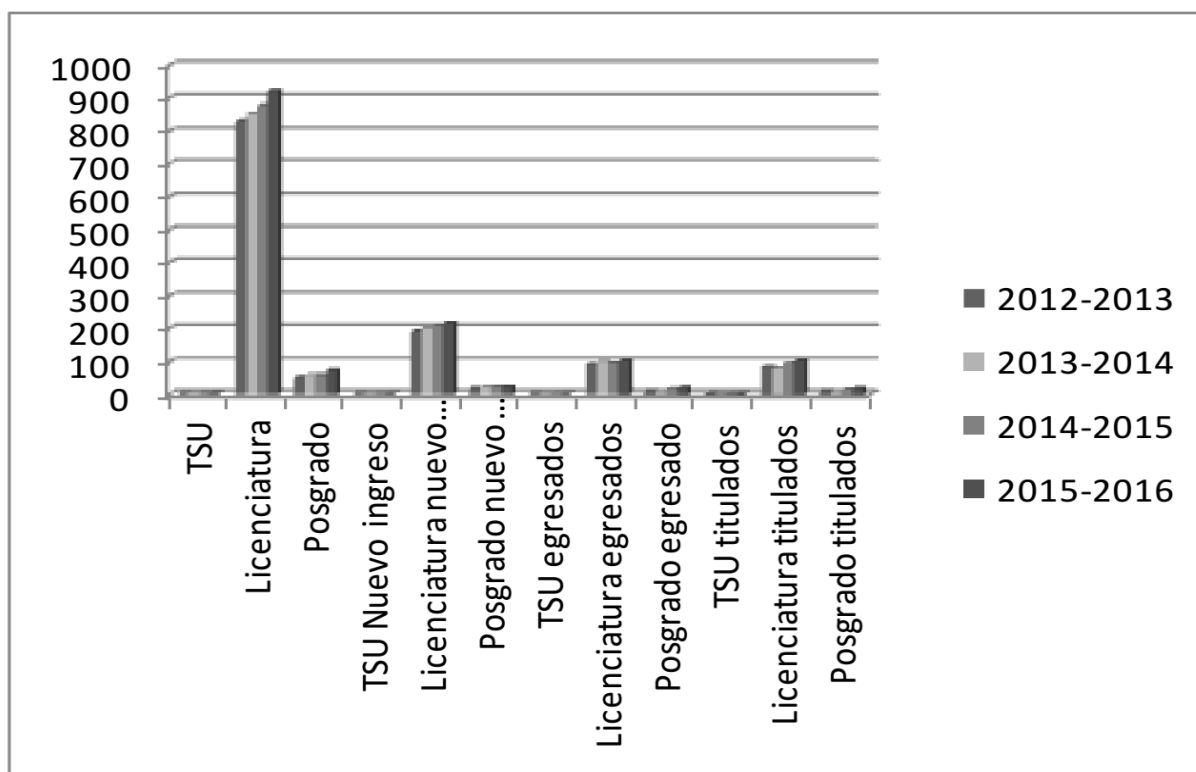
Figura 3. Publicaciones como elemento del capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra un incremento ligero con respecto a la variable alumnos, en el periodo 2012-2016, principalmente en la variable de licenciatura, posgrado y licenciatura nuevo ingreso.

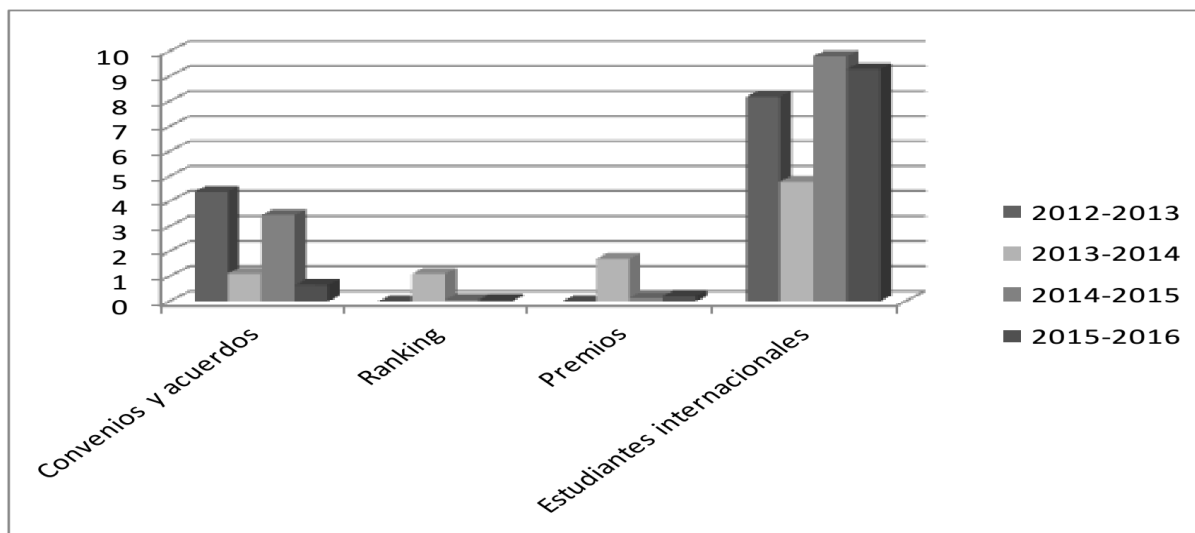
Figura 4. Alumnos como elemento del capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se muestra el resultado de capital relacional, dicha variable está formada convenios, acuerdo, posición en el ranking, premios y estudiantes internacionales; del total de los ítems sólo la variable “estudiantes internacionales” presentan un ligero incremento, el resto tiene una disminución importante.

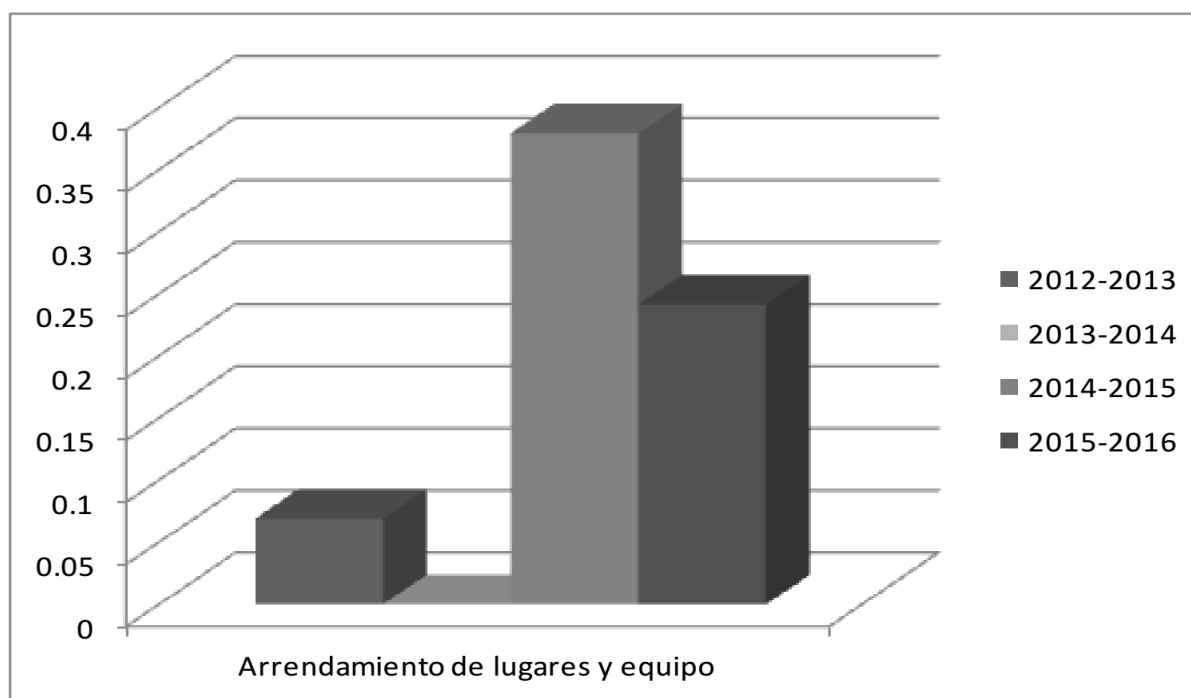
Figura 5. Capital relacional.



Fuente: Elaboración propia.

El capital estructural está formado por arrendamiento de lugares y equipo y cursos impartidos; en este caso la figura 6 muestra una disminución de 2012 a 2016, pero no se muestra el resto de las variables dado que las mismas no son mostradas en el informe oficial.

Figura 6. El capital estructural.



Fuente: Elaboración propia.

Reflexiones finales

El resultado aquí presentado de acuerdo al modelo identificado, propio de una escuela de negocios muestra un ligero incremento del capital intelectual del 2012 al 2016, considerando que es el principal activo intangible de la organización, sobre todo para una escuela de negocios, lo cual le permite contar con una propuesta de indicadores que, en caso de darle seguimiento, le permitirán desarrollar una estrategia para mejorar desempeño en la toma de decisiones.

El objetivo de la presente investigación, que buscaba identificar y medir el capital intelectual en una escuela de negocios en San Luis Potosí, a fin de crear los indicadores que le permitan generar una ventaja competitiva fue logrado, ya que se propuso una forma de medir el capital intelectual en la cual se aprecia un ligero incremento del mismo, y por otro lado una identificación adecuada de las variables que integran el constructo (capital humano, estructural y relacional).

Cumpliendo entonces con el objetivo de la presente investigación, es posible tomar el resultado de los indicadores como una base de mejora, partiendo de la afirmación de Kaplan y Norton (1992) que indica, lo que no se mide no se mejora, esta propuesta permitirá que la institución analizada pueda dar un seguimiento puntual a sus resultados, y con ello mejorar su desempeño, así como establece objetivos

de desempeño. Se sugiere por tanto en primer lugar comenzar a medir aquellas variables en las cuales sobre las cuales no se tiene información como convenios y acuerdos, nivel de ranking, número de premios obtenidos, número de citas obtenidas, becas obtenidas, profesores y estudiantes de intercambio, proyectos de investigación, número de computadoras, número de licencias, número de cursos, número de programas, número de empleados y trabajadores, número de conferencias y número de laboratorios; la medición de cada variable permitirá medir mejor el indicador y con ello mostrar mejores resultados del capital intelectual a futuro.

Los indicadores propuestos en capital humano (investigación, docencia, publicación, y alumnos), capital relacional (relación con las empresas, reputación, y redes de trabajo), y capital estructural (infraestructura física, rutinas y procedimientos, estructura organizacional), son identificados con la presente investigación, la medición de los mismos a valor de uno, con la intención de medir no de asignar valor a los mismos, es una base para conocer el nivel que se irá dando en cada año, lo cual permitirá conocer el nivel anual y hacer planes de mejora para el siguiente año.

Finalmente cabe señalar que la importancia de la presente investigación, ayudará para que en un futuro se pueda desarrollar estrategias más específicas que permitan mejorar tanto el desempeño de la organización, como para mostrar una mejor imagen ante la comunidad, obteniendo con ello mayor reconocimiento y prestigio.

Referencias

- Añez, C. (2009). Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. *Actualidad Contable Faces*, 12(18), 22-33.
- Boj, J.J., Rodriguez-Rodriguez, R., & Alfaro-Saiz, J.J. (2014). An ANP-multi-criteria-based methodology to link intangible assets and organizational performance in a Balanced Scorecard context. *Decision Support Systems*, (68), 98-110.
- Cañibano, L., Sánchez, P., García-Ayuso, M., y Chaminade, C. (2002). Guidelines forman aging and reporting on intangibles Intellectual Capital Report. Madrid, España: Fundación Airtel.
- Castro, G., Navas, J., López, P., y Delgado, M. (2006). El Capital Intelectual de la empresa. *Evolución y desarrollo futuro*, 40.
- Herrera, E. (2013). Factores que explican la extensión de revelación de activos intangibles de los bancos que cotizan en la Bolsa de Valores de Panamá. *Contaduría y Administración*, 58 (3), 173-202.
- Johnson, W. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (4), 415-429. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930210448323>.
- Kaplan, S., y Norton, P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kogut, B., y Zander, U. (1996). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.

- Mathur, G., Jugdev, K. y Fung, T. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News*, 30 (7), 460-475. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01409170710759694>.
- Nava, R. & Mercado, P. (2011). Análisis de trayectoria del capital intelectual en una universidad pública mexicana. *Revista electrónica de investigación educativa*, 2 (13), 167-187.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía industrial*, 357, 63-74.
- Scarabino, J., Biancardi, G., & Blando, A. (2007). Capital Intelectual, *Indebo*, 10, 59-71.
- Simó, P., & Sallán, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.
- Sánchez-Cañizares, S.M., Ayuso, M.A. & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (3), 409-430. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930710774849>.
- Tseng, K., Lin, C., & Yen, S. (2015). Contingencies of intellectual capitals and financial capital on value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (1), 156-173.

PARTE V.
MERCADOTECNIA

INTRODUCCIÓN

Gloria Leticia López Salazar

Considerando que el éxito de cualquier negocio surge al satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, la importancia de la mercadotecnia radica en el hecho de que sus diferentes actividades catapultan a la empresa u organización hacia el logro de ese objetivo.

El impacto de las estrategias de comercialización se ve directamente reflejadas áreas como la economía, por la generación de empleos, la promoción de la adquisición de materias primas, el mejoramiento en el estándar de vida poniendo a disposición de la gente, productos y servicios que hacen la vida más práctica y placentera; por otro lado la mercadotecnia motiva a las empresas a enfocar su atención en el cliente para crear y fabricar aquello que su mercado meta demanda.

Otro factor crucial en el área de mercadotecnia es la calidad en el servicio, tema que se aborda en el capítulo de Calidad en el servicio brindado por una empresa de televisión por cable en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández, S.L.P.

CALIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO POR UNA EMPRESA DE TELEVISIÓN POR CABLE EN LA ZONA METROPOLITANA DE RIOVERDE Y CIUDAD FERNÁNDEZ, S.L.P.

José Adrián Nájera Saldaña / jans0018@hotmail.com
María Edith Balderas Huerta / edith.balderas@uaslp.mx
Armando Castro Valadez / castrovaladez17@gmail.com



Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en la evaluación de la calidad del servicio en una empresa de televisión de paga de la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández, S.L.P. El estudio que se realizó fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional y de diseño transversal simple. La población a la cual se le realizó el estudio fue a los clientes externos de la empresa que cuentan con el servicio de cable e internet en la ciudad de Rioverde, S.L.P., la muestra fue de 362 clientes externos.

La metodología que se empleó para llevar a cabo la presente fue mediante la técnica de la encuesta, aplicando la escala Servqual para analizar las expectativas y percepciones de los clientes de la empresa. La confiabilidad del instrumento aplicado a los clientes externos se comprobó a través del coeficiente alfa de Cronbach con valores de 0.874 y 0.832.

En los resultados obtenidos se prueba estadísticamente la existencia de correlación entre las características sociodemográficas y las dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles.

Palabras clave: Calidad, Servicio, Escala Servqual, Satisfacción, Expectativas

Abstract

The present research work consists in the evaluation of the quality of the service in a paid television company of the metropolitan area of Rioverde and Ciudad Fernández, S.L.P. The study that was carried out was of quantitative, descriptive, correlational type and of simple transversal design. The population to which the study was conducted was to the external customers of the company that have the cable and internet service in the city of Rioverde, S.L.P., the sample was 362 external customers. The methodology that was used to carry out the present was through the survey technique, applying the Servqual scale to analyze the expectations and perceptions of the company's clients. The reliability of the instrument applied to external customers was verified through the Cronbach alpha coefficient with values of 0.874 and 0.832. The results revealed the existence of correlation between the sociodemographic characteristics and the dimensions is proved statistically: reliability, response capacity, empathy and tangible elements.

Keywords: Quality, Service, Servqual Scale, Satisfaction, Expectations

Introducción

En muchos sectores, los productos y servicios son tan similares que los clientes tienen dificultad para distinguir a que empresa pertenecen. La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así, la única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos y servicios ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada. Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado (Torres, 2006) citado por Dominguez (2015).

Enunciado

En la actualidad los consumidores de la región media del estado de San Luis Potosí demandan tener un servicio de televisión, sin fallas en el servicio y a bajo costo, lo cual plantea todo un reto para las empresas. Aldana et al. (2010) afirman que la calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día, y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las personas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas, mientras que Gutiérrez y de la Vara (2013) mencionan que son las características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Por otro lado, el servicio, según Stanton, Etzel y Walker (2007), son las Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Por otro lado, Hoffman y Bateson (2012), hablan de Hechos, actividades o desempeños, mientras que Lovelock y Wirtz (2009), afirman que los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. En respuesta a la gran competencia que existe actualmente en cuanto al servicio de TV de paga resulta indispensable brindar, servicios de alta calidad.

Los servicios prestados por la empresa están sujetos al juicio de cada uno de los clientes que atiende, mismos que emiten el juicio a terceros, sin el conocimiento de este juicio por parte del usuario, es imposible para las empresas realizar adecuaciones para minimizar los juicios desfavorables e incrementar aquellos que le favorecen.

Formulación

Por lo anteriormente mencionado, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo es la calidad percibida por los clientes externos de una empresa de televisión de paga en la zona metropolitana de ciudad de Rioverde y Ciudad Fernandez, San Luis Potosí?

Objetivos

Los objetivos planteados para la presente investigación son los siguientes:

- Conocer la percepción de calidad por parte de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.
- Conocer las expectativas de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.
- Evaluar el grado de satisfacción percibido por los clientes externos respecto al servicio brindado por la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández
- Conocer las características socio demográficas de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.
- Determinar la relación de las características socio demográficas y las expectativas los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.
- Determinar la relación de las características socio demográficas y la satisfacción los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.
- o Determinar la relación de las características socio demográficas y la percepción de calidad los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández.

Con el fin de tener un mercado objetivo altamente satisfecho es necesario considerar los distintos factores que influyen en la percepción de calidad del servicio.

Hipótesis

- H10 : Las expectativas de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández no esta relacionada con las características socio demográficas.
- H1a : Las expectativas de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández esta relacionada con las características socio demográficas.
- H20 : La satisfacción de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández no esta relacionada con las características socio demográficas.
- H2a : La satisfacción de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández esta relacionada con las características socio demográficas.

H30 : La percepción de calidad de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández no esta relacionada con las características socio demográficas.

H3a : La percepción de calidad de los clientes externos de la empresa proveedora del servicio de televisión de paga en la zona metropolitana de Rioverde y Ciudad Fernández esta relacionada con las características socio demográficas.

Justificación

El modelo utilizado, mide la satisfacción y expectativas de los usuarios con los servicios recibidos, según Hoffman y Bateson (2012), la satisfacción del cliente contribuye a las percepciones del cliente sobre la calidad, por cuanto las percepciones de los clientes se basan en sus experiencias o satisfacciones pasadas, las cuales son revisadas en cada encuentro posterior, deteniendo a su vez sus expectativas e intenciones de compra. La información generada a partir de la presente investigación brindara a la empresa proveedora una herramienta para la toma de desiciones en pro de la mejora de su servicio, y mejorar la percepcion de calidad, y la satisfacción de los clientes externos de la misma.

Los clientes actuales y futuros tienen necesidades que cambian, las cuales obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio y la atención que reciben. En estos tiempos de alta competitividad se hace cada vez más importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa con su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización González (2016).

Marco Teórico

La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas (Abrajan, Contreras y Ramírez, 2009). Menciona Zagal (2010) “Estamos en una nueva era económica” ... Esta frase se les escucha a menudo a muchos empresarios y hombres de negocios. La preocupación por los niveles de errores, defectos, material inapropiado para el trabajo, métodos anticuados de capacitación para el cargo, entre otros elementos, son parte de la inquietud de muchos.

De suma importancia considerar lo que menciona Kotler (2013) “el valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes”, dado que, al ser una empresa de servicios, la forma de retener clientes es teniendo excelencia en la prestación del servicio, capitalizar el valor del cliente e incrementar su satisfacción para retenerlo con dentro de la empresa. El conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían (Kotler & Keller, 2006).

Las expectativas juegan un papel clave en la percepción de calidad, al convertirse en el parametro dinámico y metamórfico que tienen las empresas de servicios, según Salvador (2008) la creencia sobre el servicio, o mejor dicho, lo que cree que debería ocurrir cuando acuda un un servicio (Expectativas ideales). Mora (2011), es un aspecto en determinado (expectativas, producto, experiencia del consumo, etc.). Retolaza & Grandez (2003) citado en Arjona, Cebrián (2012), menciona que la expectativa es la creencia en que se haga realmente efectiva determinada eventualidad relacionada con los deseos y esperanzas del usuario. Deseos y esperanzas que han sido forjadas con experiencias pasadas en la empresa o en otras instancias, grupos de referencia, e incluso situaciones familiares y personales, las expectativas son subjetivas y de construcción sumamente compleja.

Cuando hablamos de percepción nos referimos a cómo el cliente estima que la institución cumple al proporcionar los servicios. Expectativas se define como lo que espera que sea el servicio que entrega la organización Castillo (2005) citado por Gallardo (2014)

La conceptualización de calidad ha sido objeto de múltiples autores, y de diversos campos de estudio, algunas definiciones: según Lovelock & Wirtz (2009) “el grado en que un servicio satisface a los clientes al cubrir de manera consistente sus necesidades, deseos y expectativas”.

Las definiciones pueden establecerse en términos cualitativos, como el hecho de que un producto o servicio cumpla con ciertas características, o en términos cuantitativos para explicar la medida en que se cumple con dichas características. Para medir se usan criterios numéricos, como número de partes, límites de tolerancias, medias, especificaciones, entre otros Montaudon (2010). Menciona Zeeuw (2010): analizada desde la óptica de la disciplina en la cual se aplique (filosofía, economía, administración, ingeniería y mercadotecnia, por ejemplo), el enfoque de la calidad será diferente. Si se considera a la filosofía, la calidad está relacionada con el conocimiento generado y la noción de valor.

Por otro lado, Gómez (2015), menciona que calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas, y Arbós (2012) afirma que la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

Metodología

La presente investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional y de diseño transversal simple, con un muestreo no probabilístico y la técnica de encuesta para la recolección de datos.

Se utilizó la técnica de encuesta y se empleó el instrumento de medición SERVQUAL; que en su forma básica incluye 22 reactivos de percepción y una serie de reactivos de expectativas, que reflejan las cinco dimensiones de la calidad del servicio (confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles). Para su medición se utilizó la escala de Likert. Los coeficientes de confiabilidad de Alfa de Cronbach de los constructos de la satisfacción y las expectativas de los usuarios, se encuentran en 0.874 y 0.832. Como menciona Lovelock & Wirtz, (2015) las personas encuestadas completan una serie de escalas que miden sus expectativas sobre empresas de una industria particular, en una amplia gama de características de servicio específicas.

Las características demográficas consideradas en el presente estudio son las siguientes:

- Sexo
- Edad
- Ocupación
- Ingresos familiares
- Zona de residencia
- Localidad
- Municipio
- Estado civil
- Número de inquilinos
- Número de televisiones en la vivienda
- Servicios contratados
- Horario acostumbrado para ver televisión
- Motivo de contratación

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por 6,000 usuarios de la que se obtuvo una muestra de 362 individuos

Resultados

Los resultados del análisis de la muestra, son los siguientes:

- Las encuestas realizadas el 56% fueron contestadas por hombres mientras que el 44% por mujeres.
- El promedio de las personas entrevistadas tiene edad entre 36 años, la moda es de 35 años, en cuanto a la variación de los datos con respecto a la media es de 11.0056424, los efectos que provocan que este dato sea muy elevado es que existen algunos datos atípicos que se alejan demasiado de la media considerando que el entrevistado de mayor edad es de 74 años, mientras que el de menor edad fue 18.
- Comerciante, albañil y maestro, son las actividades preponderantes de un 44.75% de los entrevistados, el resto se distribuye de manera casi uniforme en actividades como: cocinero, empleado, abogado, sastre, recepcionista, carnicero, repartidor, chofer, recolector, fotógrafo, enfermera, estilista, soldador, médico, carpintero, agricultor, y vendedor.
- El 65% de los entrevistados, contratan los servicios de televisión de paga por entretenimiento familiar, el 16% la principal razón para contratar es que consideran bueno el servicio de la empresa, el 14% por la cantidad de canales y solo el 5% por el “apagón analógico”.
- El 65% de los entrevistados son casados, mientras que el 25% son solteros y un 7% divorciados.
- El promedio de ingresos de los encuestados es el 8,600; el rango de ingresos de los encuestados es de 39,500; considerando la media, el rango es sumamente amplio. La curtosis es de 7.087 es decir, presenta una distribución leptocúrtica, la desviación estándar es de 5,199 y el coeficiente de asimetría es de 2.17, es decir, presenta un sesgo positivo, los datos se agrupan cerca

de la media, y en los valores bajos, hay datos atípicos primordialmente hacia los valores más elevados, (40,000).

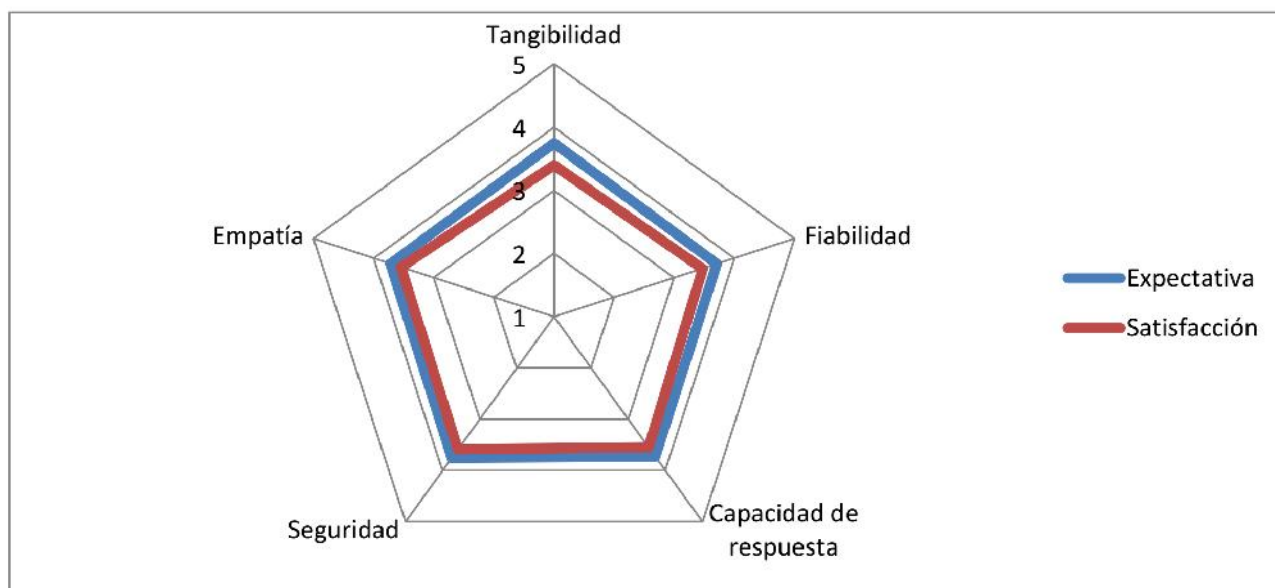
- El 80% de los entrevistados radican en Rioverde y el 20% en Ciudad Fernández.
- La media del número de inquilinos es de 4.45, aunque el valor mínimo es de 1 inquilino, mientras que el mayor es 10, la distribución presenta un ligero sesgo positivo considerando el coeficiente de asimetría (0.46144).
- La población encuestada, por domicilio, tiene en promedio 2.53 televisiones, aunque el mínimo es 1 y el máximo de televisiones por domicilio es 7.
- El 74% de los encuestados, afirmaron tener contratado solo los servicios de televisión, el 1% el servicio de internet mientras que el 25% ambos servicios contratados.
- El horario habitual de los encuestados para ver televisión es la tarde (42%) y la noche (40%), solo el 10% acostumbra ver televisión por la mañana y el 8% al medio día.

En cuanto a la percepción de calidad, el análisis descriptivo muestra los siguientes resultados:

- Confiabilidad: 58% de los encuestados consideran que existe un déficit de calidad, mientras que el 17% observan una calidad óptima y finalmente el 25% de los encuestados perciben un derroche de calidad.
- Capacidad de respuesta: 51% de los encuestados consideran que existe un déficit de calidad, mientras que el 22% observan una calidad óptima y finalmente el 27% de los encuestados perciben un derroche de calidad.
- Seguridad: 48% de los encuestados consideran que existe un déficit de calidad, mientras que el 28% observan una calidad óptima y finalmente el 24% de los encuestados perciben un derroche de calidad
- Empatía: 51% de los encuestados consideran que existe un déficit de calidad, mientras que otro 51% observan una calidad óptima y finalmente el 23% de los encuestados perciben un derroche de calidad
- Elementos tangibles: 60% de los encuestados consideran que existe un déficit de calidad, mientras que el 20% observan una calidad óptima y finalmente el 20% de los encuestados perciben un derroche de calidad.

En el gráfico 1 se puede observar, que las expectativas de los usuarios se encuentran por arriba de lo que perciben como recibido, es decir, se observa gráficamente la brecha en todas las dimensiones medidas con el modelo SERVQUAL, donde la empresa no tiene la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente. Los valores para la expectativa son: tangibilidad 3.74, fiabilidad 3.70, capacidad de respuesta: 3.72, seguridad 3.75, empatía 3.71. Los valores para la satisfacción son: tangibilidad 3.39, fiabilidad 3.47, capacidad de respuesta: 3.54, seguridad 3.58, empatía 3.54; con estos datos, se concluye que en todas las dimensiones lo que espera recibir el cliente es mayor que lo que percibe como recibido.

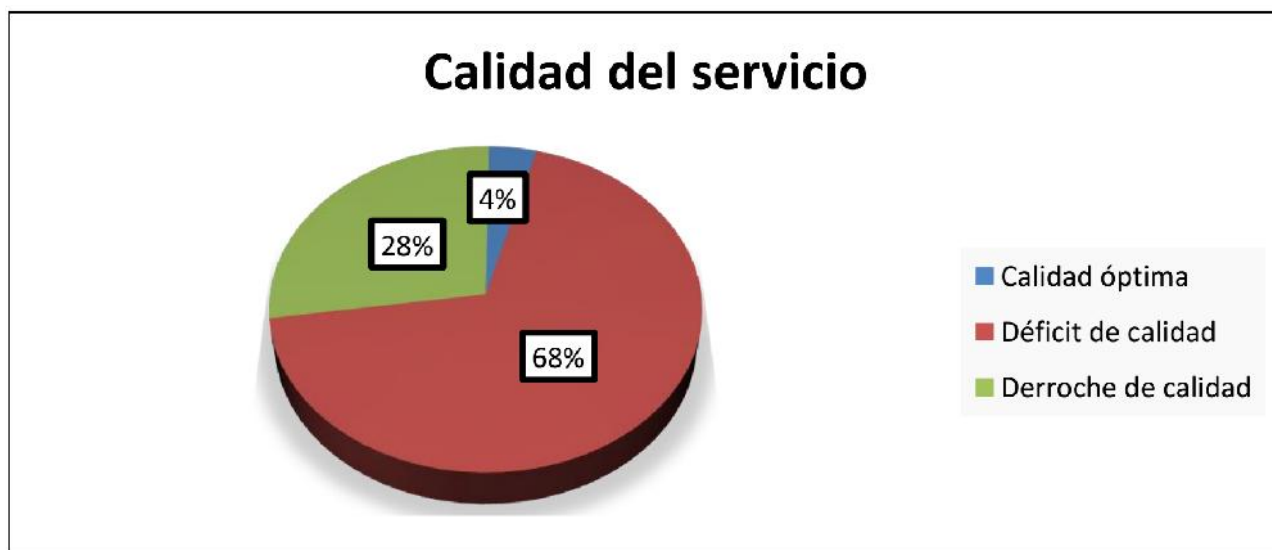
Gráfico 1. Brechas de expectativa y satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo mencionado respecto del gráfico 1, el gráfico 2, implica la percepción general de calidad por parte de los usuarios de la empresa prestadora del servicio de televisión de paga.

Gráfico 2. Calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede observar como el 68% de los usuarios consideran que los servicios prestados por la empresa tienen déficit de calidad, el 4% considera que hay calidad óptima, es decir que recibieron lo que esperaban recibir, y el 28%, considera que hay un derroche de calidad, es decir, que recibieron más de lo que esperaban.

Análisis correlacional

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas en el estudio, se realizaron pruebas correlacionales, como V de Cramer, Análisis del Discriminante, Rho de Spearman, entre otras, tomando como valor de referencia $\alpha=0.05$, y la evidencia estadística obtenida, los resultados obtenidos son los siguientes:

H10: Las expectativas de los clientes de la empresa no están correlacionadas con las características sociodemográficas.

- La característica sexo no tiene relación en la generación de expectativas de los clientes (sig.> α).
- La característica edad tiene relación con los elementos tangibles y de empatía (sig.=0.01 y Sig.=0.024).
- No existe relación entre la característica demográfica estado civil y la generación de expectativas (sig.> α).
- La ocupación tiene relación con las expectativas con las dimensiones: tangibilidad (sig.=0.000), capacidad de respuesta (sig.= 0.000), seguridad (sig.=0.000) y empatía (sig.= 0.000).
- La característica demográfica de ingresos tiene correlación con la expectativa de la capacidad de respuesta (sig.= 0.000), seguridad (sig.=0.000) y empatía (sig.= 0.000).
- La característica localidad, tiene relación con las expectativas de las dimensiones: fiabilidad (sig.= 0.000), capacidad de respuesta (sig.=0.000) y seguridad (sig.= 0.000).
- El municipio donde radica el cliente, no tiene relación con ninguna de las expectativas de las dimensiones (sig.> α).
- La expectativa generada en cuanto a la capacidad de respuesta tiene correlación con el número de inquilinos en una vivienda cliente de la empresa (sig.=0.013).
- El número de televisiones en la vivienda del usuario, tiene relación solamente en la expectativa de capacidad de respuesta (sig.=0.01).
- Los servicios contratados por el usuario, no tiene relación con ninguna de las dimensiones analizadas (sig.> α).
- El horario en que el usuario acostumbra ver televisión no tiene correlación con ninguna de las expectativas de las dimensiones analizadas (sig.> α).
- La evidencia estadística, permite afirmar que el motivo de contratación tiene relación con la expectativa de las dimensiones: tangibilidad (sig.=0.019), capacidad de respuesta (sig.=0.000) y seguridad (sig.=0.000).

H20: La satisfacción de los clientes de la empresa no está correlacionada con las características sociodemográficas.

- La característica sexo no tiene relación con la satisfacción de los clientes en ninguna de las dimensiones (sig.> α).
- La característica edad no tiene relación con ninguna de las dimensiones de la satisfacción de los usuarios de los servicios (sig.> α).
- No existe relación entre la característica estado civil y la satisfacción de los clientes (sig.> α) a

excepción de la dimensión capacidad de respuesta, donde la evidencia estadística muestra que si tiene correlación (sig.=0.04).

- La ocupación tiene relación con la satisfacción en relación a las dimensiones: capacidad de respuesta (sig.= 0.000), seguridad (sig.=0.000) y empatía (sig.= 0.000).
- Los ingresos familiares tiene correlación con la satisfacción en relación a la fiabilidad (sig.=0.018), a la capacidad de respuesta (sig.= 0.000), seguridad (sig.=0.000) y empatía (sig.= 0.000).
- La zona donde radica el usuario tiene relación con la satisfacción de las dimensiones: fiabilidad (sig.=0.008), capacidad de respuesta (sig.= 0.000), y empatía (sig.= 0.022).
- La característica localidad, tiene relación con la satisfacción en relación a las dimensiones: fiabilidad (sig.= 0.000), capacidad de respuesta (sig.=0.000) y empatía (sig.= 0.001).
- El municipio donde radica el cliente, no tiene relación con ninguna de las dimensiones en la medición de satisfacción (sig.> α).
- La satisfacción del usuario en cuanto a la capacidad de respuesta tiene correlación con el número de inquilinos en una vivienda cliente de la empresa (sig.=0.013).
- El número de televisiones en la vivienda del usuario, tiene relación con todas las dimensiones de satisfacción del usuario (sig.< α).
- Los servicios contratados por el usuario, tiene relación con las dimensiones analizadas: tangibilidad (sig.=0.01), seguridad (sig.=0.00)y empatía (sig.=0.004).
- El horario en que el usuario acostumbra ver televisión no tiene correlación con ninguna de las dimensiones de satisfacción analizadas (sig.> α).
- La evidencia estadística, permite afirmar que el motivo de contratación tiene relación con la satisfacción en relación a las dimensiones: capacidad de respuesta (sig.=0.000) y seguridad (sig.=0.000).

H10: La calidad del servicio brindado por la empresa Tele sistemas Potosinos no está relacionada con las características sociodemográficas.

La percepción de calidad de los elementos tangibles tiene relación con las características sociodemográficas:

- Localidad (sig.=0.01)
- Municipio (sig.=0.006)
- Número de televisiones (sig.=0.00)

La percepción de la calidad en relación a la fiabilidad esta correlacionada con las características sociodemográficas:

- Ocupación (sig.=0.05)
- Zona (sig.=0.039)
- Número de televisiones (sig.=0.04)

La percepción de la calidad en relación a la capacidad de respuesta por parte del cliente está relacionada con el ingreso promedio mensual que recibe el cliente (sig.=0.007).

La calidad en cuanto a seguridad de los servicios prestados por la empresa está relacionada con las siguientes características sociodemográficas:

- Zona (sig.=0.021)
- Localidad (sig.=0.043)
- Número de televisiones (sig.=0.001)
- Servicio: internet, tv con cable, ambos servicios (sig.=0.036)
- Horario acostumbrado para ver televisión (sig.=0.027)

La percepción de calidad generado por la dimensión empatía tiene relación con las siguientes características sociodemográficas:

- Municipio (sig.=0.001)
- Número de televisiones (sig.=0.004)
- Horario acostumbrado para ver televisión (sig.=0.014)

Las características sociodemográficas que están correlacionadas con la calidad general de los servicios prestados por la empresa son las siguientes:

- Edad (sig.=0.036)
- Estado civil (sig.=0.00)
- Ocupación (sig.=0.035)
- Ingresos familiares (sig.=0.033)
- Zona (sig.=0.005)
- Municipio (sig.=0.012)
- Número de televisiones (sig.=0.00)
- El servicio (sig.=0.024)
- El motivo para contratar televisión por cable (sig.=0.00)

Conclusiones

Los resultados de la investigación sobre la calidad del servicio que presta una empresa de televisión de paga arrojaron las conclusiones siguientes:

En la hipótesis uno, existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis alternativa, la evidencia estadística permite afirmar que todas las dimensiones tienen correlación con al menos una característica demográfica, lo que indica que las expectativas de los clientes están relacionadas con las características sociodemográficas algunas de las características sobresalientes las cuales hay correlación con varias dimensiones, es el ingreso, ocupación, zona, localidad y edad, y dos: sexo y estado civil, que no presentan correlación con ninguna de las expectativas de las dimensiones.

En la hipótesis dos, existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis alternativa por las siguientes razones: mediante los análisis estadísticos se determinó que la satisfacción de los clientes está relacionada con las características sociodemográficas, no en todas existe correlación, pero todas las

dimensiones tienen correlación con al menos una de las características demográficas.

Se determinó que, dada la evidencia estadística, el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa de la hipótesis tres planteada, por lo tanto, se determina que la calidad del servicio brindado por la empresa de televisión está relacionada con las características sociodemográficas puesto que así lo indican los resultados obtenidos de las pruebas estadísticas llevadas a cabo considerando que todas las dimensiones tienen correlación con al menos una de las características sociodemográficas.

Las expectativas por parte de los clientes externos son muy elevadas debido a que estos se generaron expectativas elevadas de los servicios brindados por la empresa, se tendría que analizar si la empresa es la que generó esta expectativa sobre los clientes o estos mismos generaron esta expectativa.

El grado de satisfacción de los clientes se encuentra un nivel medio, en una escala del 1 al 5 la satisfacción de los clientes está ubicada en rango de 3.2 a 3.8, indica que a pesar de que la empresa no cubre las expectativas esperadas por los clientes ellos se encuentran en un nivel medio de satisfacción con respecto a los servicios que presta la empresa.

La empresa presenta, según la evidencia estadística, déficit en percepción de calidad del servicio y en cumplimiento de expectativas.

Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J., Ramírez, S., (2009). Grado de Satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa . *Redalyc.org*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Aldana de Vega, L. A., Álvarez Builes , M. P., Bernal Torres , C. A., Díaz Becerra , M. I., González Soler, C. E., Galindo Uribe , Ó. D., et al. (2010). *Administración por calidad* (1 ed.). Colombia: Alfaomega.
- Arbós, L. C. (2012). *Gestión de la calidad Total*. Madrid: Albasanz.
- Arjona M., José A., & Cebrián S., Manuel (2012), Expectativas y satisfacción de usuarios en cursos on line. Estudio del caso: experto en entornos virtuales de formación. Revista de medios y educación, Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Dominguez, C. (2015). Evaluación de los servicios de entrega a domicilio y la satisfacción de los usuarios en empresas de la ciudad de Rioverde, S.L.P., Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Unidad Académica Zona Media, San Luis Potosí, México.
- Gallardo, A., Reynaldos, K., (2014). Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería, Facultad de medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412014000400020.
- Gómez, D. G. (2015). Administración de la Calidad total. México: Pearson.
- González, M., Frías, R., Gómez, O., (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300004
- Gutiérrez Pulido, H., y de la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma* (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Hoffman y Bateson, J. (2012). *Fundamentos de marketing de servicios*. México: Cengage Learning.
- Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*, DUODÉCIMA EDICIÓN. México, D.F: PEARSON EDUCACIÓN.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (Septima ed.). México: Pearson. Educacion.
- Montaudon, C. (2010). Exploración de la noción de calidad. Redalyc.org. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/416/41613788006.pdf>
- Mora, C., (2011). La Calidad del servicio y la satisfacción del consumidor . Redalyc.org. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Salvador, C. M. (2008). *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor*. Almería: Universidad de Almería.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Zagal, P. M. (2010). *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes*. Piura.
- Zeeuw, G. d. (2010). *Entrevistas Personales y revisiones sobre la noción de calidad*. Inglaterra y Guadalajara, México: Lincoln.