

ESPECIAL

PONENCIAS

**III COLOQUIO INTERNACIONAL DE
DESARROLLO REGIONAL Y DE NEGOCIOS**

**VI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
POSGRADOS DE NEGOCIOS**

20-21 NOV 2013



ITSON

COMPILADORES:

- MARÍA ELVIRA LÓPEZ PARRA • MTRA. NEREDA ACEVES
- OSWALDO ALBERTO MADRID MORENO



El Buzón de Pacioli

Instituto Tecnológico de Sonora

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina
Rector

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR GENERAL

María Elvira López Parra

COMPILADOR

María Elvira López Parra
Mtra. Nereida Aceves L.
Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN EDITORIAL

Mtra. Yara Candazuri Aguilera
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtro. Moisés Rodríguez Echevarría
Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES

Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

ARBITROS INTERNOS

Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtra. Mirna Chavez Rivera
Dr. Ma. Trinidad Álvarez Medina
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde
Mtra. Blanca Ochoa Jaime
Mtra. Ma. Elvira López Parra
Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes
Mtra. Cristina Castillo Ochoa

ARBITROS EXTERNOS

Dr. Luis Ramón Moreno
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Lorena Vélez García
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Norma Aguilar Morales
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Edith Georgina Súrdez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtro. José Luis Rivera Martínez
Instituto Sonorense de Contadores Públicos
Mtro. Gabriel Rueda Delgado
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia
Mtra. Ruby González Ascencio
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche
Dra. Aida Alvarado Borrego
Universidad Occidental, Sinaloa
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Mónica Velarde Valdez
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz
Universidad Autónoma de Tamaulipas

DISEÑO EDITORIAL

Ebba Isabela Escareño Alvarez

Hoy en día las universidades tienen un gran compromiso ante la sociedad, corresponde a éstas la formación de profesionistas altamente preparados, capaces de responder y proponer nuevas alternativas de solución a las organizaciones que prestan sus servicios. Esto sin duda alguna hace que el docente enfrente nuevos desafíos, viéndose en la necesidad de fortalecer su función académica, de tal forma que su trabajo impacte más allá de las aulas. Es aquí donde surge la figura del docente-investigador, quien realiza actividades que buscan dar respuestas al porqué, cómo y para qué, de tal forma que se apoye a la solución de situaciones o problemas, contribuyendo con ello al desarrollo de la sociedad.

La investigación es un área de desempeño valiosa para el académico, es la oportunidad de búsqueda y aportación de nuevo conocimiento sin embargo es importante saber que esto se logrará en la medida que estos conocimientos se compartan y divulguen.

Mtra. Jesús Nereida Aceves López

Profesor investigador del
Instituto Tecnológico de Sonora



**VI Coloquio Internacional
de Posgrados de Negocios**

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XIII, No. 84, ESPECIAL "III Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios | VI Coloquio Internacional de Posgrados de Negocios" realizado el 20 y 21 de Noviembre de 2013, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora, a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>, Editor responsable: María Elvira López Parra, mariaelvira.lopez@itson.edu.mx, Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite, ISSN 1870-5839, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impresa por Taller Gráfico del Instituto Tecnológico de Sonora, con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, este número se terminó de imprimir el 16 de Diciembre de 2013 con un tiraje de 500 ejemplares. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.



PONENCIAS

2	EDITORIAL
3	ÍNDICE
4	DIFERENCIAS EN PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS DE ACAPULCO, GUERRERO.
17	EL DESARROLLO REGIONAL EN HUATABAMPO, SONORA: UN ANÁLISIS ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL IMPACTO DE LA PESQUERÍA DE JAIBA
29	RELACIÓN ENTRE EL PERFIL PSICOSOCIAL Y LIDERAZGO Y SU ASOCIACIÓN AL RENDIMIENTO LABORAL EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DE CD. JUÁREZ CHIHUAHUA MÉXICO
40	EL MICROCRÉDITO A LAS MICROEMPRESAS COMO OBSTRUCCIÓN A SU CRECIMIENTO
49	REDISEÑO DEL PROCESO DE SOPORTE DE USUARIOS DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIÓN DEL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO YAQUI.
60	PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR UNIVERSITARIO A LAS CAMPAÑAS DE MERCADOTECNIA SOCIAL CASO: UDG
72	COMPROMISO E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PÚBLICA SUPERIOR: CASO BUAP
85	MODELO DE NEGOCIOS POR REGIONES SOCIOECONÓMICAS EN MÉXICO 2008-2012
97	EL EFECTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PERMANENCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
107	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BALANCED SCORECARD
117	ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO PARA OBTENER EL COSTO UNITARIO
127	UNA INTERVENCIÓN PARA PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS COMO HERRAMIENTA COGNITIVA DE APRENDIZAJE
136	IDENTIFICACIÓN FACTORES QUE INCIDEN EN EL REZAGO ESCOLAR EN UNA UNIVERSIDAD.
144	ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR LA OPCIÓN DE TÉCNICO SUPERIOR DENTRO DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE ITSON
154	LA CORRELACIÓN FAMILIAR EN LAS PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA: UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA
165	PERTINENCIA DE LAS FUNCIONES SUSTANCIALES DE LA UNIVERSIDAD, EL CASO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA: UN ANÁLISIS DOCUMENTAL
174	MANUAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA UN NEGOCIO DE CECINA, EN CD. OBREGÓN
187	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL
196	DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR DESPERDICIOS EN LA LÍNEA DE MAÍZ DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE BOTANA
206	MEGA PLANEACIÓN BASADA EN LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO NO. 197, PARA LA MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO

Usa el nuevo
ÍNDICE INTERACTIVO
para navegar por los
documentos



DIFERENCIAS EN PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS DE ACAPULCO, GUERRERO.

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Julian Miranda Torrez, Julianmt4@gmail.com

Investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero

RESUMEN

En este documento se plantea dos objetivos: primero analizar las relaciones de las competencias (conocimientos, habilidades y experiencia) con la participación de los directivos en la planeación e implementación de los planes estratégicos. Segundo evaluar si hay diferencias entre las empresas estudiadas. Fundamentamos el estudio en el marco teórico propuesto por Miranda (2011), que retoma los planteamientos de Hambrick y Mason (1984), Floyd y Wooldrige (2000) y Raes, Heijltjes, Glunk, y Roe (2011) y de otros autores. La información se obtuvo de veintidós empresas que operan en el Estado de Guerrero, aplicando una metodología cuantitativa. Los resultados confirman las hipótesis tentativas planteadas. El aporte principal es demostrar con datos que en la realidad empírica la implementación de los planes estratégicos tiene más importancia que la planeación. Mientras que en la teoría se plantea una situación inversa.

Palabras claves: Planeación, implementación, estrategia, directivos, competencias

ANTECEDENTES

La gestión estratégica abarca las actividades de planeación, implementación, evaluación y seguimiento de los planes estratégicos que se lleva a cabo en las organizaciones para lograr una ventaja competitiva y crear valor para sus accionistas. En la realización de estas actividades participan los recursos humanos ubicados en todos los niveles de la jerarquía de autoridad. Nuestro objetivo fue analizar la participación de los directivos de veinte dos organizaciones que desarrollan sus actividades en el Estado de Guerrero y evaluar si hay diferencias estadísticas entre las organizaciones estudiadas. El estudio se sustentó en el marco teórico propuesto por Miranda (2011).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro objetivo fue dar respuesta a dos preguntas de investigación: Primera. ¿Hay relaciones entre las competencias y la participación de los directivos en la gestión estratégica?, respecto a la variable competencias identificamos tres dimensiones: conocimientos y experiencia en gestión estratégica y las habilidades administrativas; en la variable participación se identificó las dimensiones siguientes: participación en la planeación estratégica, en el despliegue de los planes estratégicos, sintetización de la información y participación en la implementación de los planes estratégicos. Segunda. ¿Hay

diferencias estadísticas en la participación de los directivos en la planeación e implementación de los planes estratégicos en las empresas de Acapulco?. En este documento presentamos datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios con preguntas cerradas. Los resultados del estudio permiten, primero, comprobar la hipótesis de que hay relaciones positivas entre las variables estudiadas y demostrar que hay diferencias en el nivel de participación de los directos de las organizaciones.

OBJETIVOS

- Analizar y evaluar estadísticamente la participación de los directivos en la planeación, implementación de los planes estratégicos en las empresas de Acapulco.
- Explicar las relaciones entre las competencias directivos con la participación en la planeación e implementación de las estrategias.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio es una contribución teórica importante a la administración estratégica, ya que se presenta evidencias empíricas de la participación de los directivos en la implementación de los planes estratégicos más que en la planeación, esta situación tiende a cambiar ya que la planeación e implementación, son actividades importantes del proceso estratégico, las mismas son realizadas por los recursos humanos ubicados en los diferentes niveles de la jerarquía de autoridad si las organizaciones son descentralizadas y se ejerce un liderazgo más participativo. El estudio también contribuye a la gestión práctica de las organizaciones, ya permite identificar las actividades débiles que los directivos requieren fortalecer para lograr una efectiva gestión estratégica.

MARCO REFERENCIAL

En la revisión de la literatura sobre el tema se ha identificado dos perspectivas teóricas principales, la primera es un planteamiento clásico en la que resalta que los equipos de la alta administración son los responsables de llevar a cabo la planeación estratégica y que otros administradores realizan la implementación (Hambrick y Mason, 1984). La segunda perspectiva enfatiza que los administradores medios, ubicados entre la cúspide de la organización y los niveles operativos, participan cada vez en los procesos de planeación, implementación y control estratégico (Floyd y Wooldridge, 2000), este planteamiento está sustentado en el supuesto de que estos administradores tienen mayor poder de decisión y la estructura organizacional es descentralizada. Ambas perspectivas se han desarrollado de manera paralela, esta situación se debió a la división tradicional del trabajo en los procesos de planeación, implementación y evaluación de las estrategias (Sander, 2011), lo cual dio origen a diferentes roles específicos que desempeñaban los gerentes generales (Elbanna, 2008; Mantere, 2008). El rol tradicional de los administradores medios fue la implementación y la recopilación de la información como apoyo a los procesos estratégicos (Westley, 1990). El rol de los altos directivos fue la planeación y la toma de decisiones estratégicas al poseer un amplio conocimiento de las metas estratégicas de la organización y del entorno externo.

Los teóricos de la administración estratégica han enfocado su atención a la planeación estratégica más que a la implementación, lo que ha dado origen a diferentes perspectivas teóricas sobre la participación en estos procesos. Nuestro planteamiento es integral, ya que abarca todos los procesos de la gestión estratégica. La participación de los altos directivos y de los administradores medios lo agrupamos en la categoría directivos, tomando en cuenta las nuevas tendencias teóricas y considerando que la gestión estratégica es una actividad socialmente construida (Hendry, 2000), en la que los directivos y otros recursos humanos tienen las capacidades para desempeñar diversas actividades relacionadas con la administración y la estrategia, este planteamiento es ampliamente aceptado y confirmado por diferentes estudios (Mason, 2007).

Participación de los directivos en la planeación e implementación de los planes estratégicos

En la administración estratégica, el tema de la participación se ha abordado como los roles estratégicos que desempeñan los recursos humanos (Sheehan, 2005). Tomando en cuenta los planteamientos teóricos de Floyd y Wooldridge (1992, 2000) y de Miranda (2011) proponemos cuatro dimensiones de participaciones: En la planeación estratégica, en el despliegue de los planes estratégicos, en la sintetización de la información, y en la implementación de los planes estratégicos.

1. Participación en la planeación estratégica (DISALEX). Los directivos proponen alternativas estratégicas, diseñan proyectos rentables relacionados con nuevas oportunidades de negocios, plantean las iniciativas desarrolladas en los niveles operativos, influyen en la administración superior para realizar ajustes en la estrategia (Jaszack, 2004). Detectan nuevas ideas y proyectos en toda la organización como parte de la planeación estratégica, en este rol se incluye las actividades de definir la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, acciones a ser realizadas en el corto, mediano y largo plazo (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012)
2. Participación en la sintetización de la información (SININF). La función de integrar, analizar e interpretar la información interna y externa en la organización, permite identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas como parte de un diagnóstico de la organización, que sirva de base para la elaboración de los planes estratégicos, implica proveer información para la gestión estratégica (Westley, 1990).
3. Participación en el despliegue de las estrategias (FAADES). Los directivos despliegan la información en forma descendiente a los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, con el apoyo de los recursos humanos ubicados en diferentes puestos (Munkeby, 2007). Lo cual permite el intercambio de la información entre las diferentes partes de la organización, apoya el aprendizaje de las condiciones cambiantes internas y externas, facilita la elaboración de los planes específicos en cada área de trabajo, permite la integración de los planes particulares en planes integrales de toda la organización (Guth y Macmillan, 1986).
4. Participación en la implementación de los planes estratégicos (IMPEST). En la implementación de las estrategias se realizan diferentes actividades, tales como: el control del desempeño, el diseño de la estructura organizacional y asignación de responsabilidades, toma de decisiones de financiamiento, inversión y asignación de los recursos a las acciones planeadas, aplicación de políticas, implementación de sistemas de información y control, estas actividades son realizadas por los directivos y todos los recursos humanos (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012).

COMPETENCIAS ADMIRATIVAS Y ESTRATÉGICAS

Inicialmente conceptualizaremos los constructos competencias. En la teoría basada en los recursos propuestos por Barney y Clark (2007) se hace referencia a los activos, conocimientos, capacidades, y procesos organizacionales, como los recursos que permite a las organizaciones concebir e implementar decisiones estratégicas. La mayoría de los activos caen en uno de las tres categorías: físicas, humanas, u organizacionales. Los recursos físicos incluyen la planta y equipo, tecnología de producción, materias primas, etc. Los recursos humanos incluyen el entrenamiento, las habilidades, y las experiencias que tienen los mismos. Los recursos organizacionales incluyen la imagen o reputación de la firma, sistemas internos para la investigación, planeación, motivación, y los procesos o rutinas que apoyan estos sistemas. Las capacidades, es un concepto amplio que abarca a todos los recursos de la organización y en particular a los recursos humanos.

En 2009 Rubin y Dierdorff se refieren a las competencias en términos de las actividades y atributos personales asociados con la realización de ocupaciones específicas. En los atributos se incluyen los conocimientos, las habilidades, y los comportamientos. Las ocupaciones entre otras son: la innovación, la planeación y la implementación de las estrategias, el análisis del entorno competitivo y el diagnóstico dentro de la organización. Desde una perspectiva racionalista, las competencias

humanas en el trabajo están constituidas por un conjunto específico de atributos de los recursos humanos, tales como conocimientos y habilidades utilizadas en realizar un trabajo particular. En la posición interpretativa, resalta la utilización de la competencia por los recursos humanos en la realización de su trabajo y no solo como los atributos de los mismos.

En 2001 King, Fowler y Zeithaml, fundamentado en la teoría de los recursos resaltan que: las competencias podrían ser el recurso más crítico para la ventaja competitiva, pero las empresas no le dan la importancia necesaria, los altos directivos necesitan apreciar la importancia central de los administradores medios en desarrollar y mantener las competencias de la organización.

Aunque los altos directivos localizan recursos para identificar, desarrollar y explotar las competencias, ellos raramente están involucrados en las operaciones diarias que exploten estas competencias. Resaltan que las competencias son una combinación de la base de conocimientos fundamentales y el conjunto de habilidades requeridas para realizar acciones útiles. Por lo tanto, los recursos estratégicos fundamentales son los conocimientos y las habilidades que una organización acumula en el tiempo, lo cual reside en los empleados claves. Los directivos apoyan para que los planes estratégicos sean exitosos.

Los autores citados, se refieren de manera general a las competencias que tienen los recursos humanos en la realización del trabajo. Parente, Stephan y Brown (2006) realizaron una distinción entre las competencias administrativas o tradicionales y las competencias estratégicas, ambas se refieren a los conocimientos y las habilidades que son útiles para la efectividad organizacional. Identifican las siguientes competencias estratégicas: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno y las debilidades internas, entre otras.

Las competencias gerenciales son: una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes de la persona que ocupa un puesto necesita ser eficiente y lograr un alto desempeño en la organización. Las competencias que proponen estos autores las agruparemos en dos: (1) competencias administrativas (planeación y la administración, manejo de personal, globalización y competencia en el trabajo en equipo) y, (2) competencias estratégicas están directamente relacionadas con las actividades de planeación e implementación de las estrategias.

Tomando en cuenta la revisión de la literatura que antecede, analizaremos las siguientes dimensiones del constructo competencias administrativas y estratégicas: (1) conocimientos de la gestión estratégica; (2) habilidades administrativas; y (3) experiencia en la gestión estratégica.

EL CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA (CONEST)

El estudio del conocimiento organizacional se ha realizado desde diferentes puntos de vista y se han utilizado metodologías que van desde las descripciones de la memoria organizacional, las técnicas para mapear los modelos mentales de los administradores, a las transferencias del conocimiento dentro y entre las organizaciones (Floyd y Wooldridge, 2000).

El conocimiento y la información es el capital social organizacional, son los recursos estratégicos que tienen las organizaciones en la llamada sociedad de la información, es la base de éxito en el entorno en el cual actúan (Sagi-Vela, 2004), en donde los recursos humanos con conocimientos son el activo más importante que tiene la organización para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia (Nonaka y Takeuchi, 1999).

En 2007 Porret define el conocimiento como, una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer”, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias y nueva información, resultando muy útil para la acción. Anand, Glick y Mans (2002) definen el conocimiento organizacional en los siguientes términos, cualquier información, creencia, o habilidades que la organización puede aplicar a sus actividades. El mismo existe no como un cuerpo de cánones independientes de los miembros de la organización. “El conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” (Nonaka y Takeuchi, 1999, pág. 64). Lo cual implica que, los

recursos humanos son los principales portadores, creadores y aplicadores del conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional.

El conocimiento de la gestión estratégica (planeación, implementación y evaluación) primariamente es tácito y es socialmente construido (Pappas y Wooldrige, 2002), es un recurso estratégico acumulado durante el tiempo por los individuos, los grupos de trabajo y por la organización de manera tácita y explícita.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS (HABEST)

Los conocimientos y las habilidades son conceptos estrechamente relacionados, son los recursos estratégicos de la organización (Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001). Son los atributos específicos que tienen los recursos humanos, que adquieren mayor importancia cuando lo utilizan en la realización del trabajo, estos recursos se localizan en los recursos humanos que tienen capacidades y competencias desarrolladas y aplicadas en la realización de sus actividades (Robbins, 2004). En las tendencias modernas de la organización, estos atributos los tienen todos, independientemente de su ubicación en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, lo importante es identificarlos y apoyar en su desarrollo.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para hacer algo. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado. La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito determinada actividad, trabajo u oficio.

En 2004 Bateman y Snell resaltan la habilidad administrativa, entre otras, y la define como la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso determinado. Por ejemplo, al especializarse en contabilidad se desarrolla muchas de las habilidades básicas necesarias para realizar una auditoría. Las habilidades estratégicas se refieren a las capacidades relacionadas con la planeación, implementación y evaluación de las estrategias. Holcomb, Holmes y Connelly (2008) se refieren a los administradores que realizan estas habilidades como una fuente potencial de creación de valor, ya que afecta en la productividad, en la calidad de los recursos de la organización y en la efectividad organizacional (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Estos autores definen la habilidad administrativa como los conocimientos y experiencias, el cual es a menudo tácito, reside en los administradores, quienes los utilizan en la realización de sus actividades.

A diferencia de estos autores, Parente, et al. (2006) resaltan como habilidades de alto nivel las estratégicas, distingue las siguientes: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno, diagnóstico de las fortalezas y debilidades, entre otras.

En la Teoría Basada en los Recursos, propuesta por Barney y Clark (2007) y aplicada por diferentes autores (Marino, 1996 y Coff, 2003) resaltan que las habilidades son recursos que facilitan a la organización a concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones.

EXPERIENCIA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA (EXPEST)

Los administradores aprenden competencias críticas a través de la experiencia en el trabajo (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Tradicionalmente este concepto se ha definido en términos del tiempo que ocupa una persona en un puesto, actualmente consideran la calidad del desarrollo de un trabajo asignado. Las investigaciones realizadas sobre el tema en su mayoría son cualitativas, que se ha analizado los tipos de experiencias en el trabajo que contribuyen al desarrollo de las habilidades administrativas y el desempeño.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS TENTATIVAS

Hipótesis tentativa 1: Las competencias están relacionadas positivamente con la participación de los directivos en la gestión estratégica de las organizaciones.

Hipótesis tentativa 2: Hay diferencias significativas entre las organizaciones respecto a la participación de los directivos en la gestión estratégica.



METODOLOGÍA

Referente empírico. El estudio se realizó en las siguientes organizaciones: Telmex, Universidad Autónoma de Guerrero (UAG), Colegio de Bachilleres del Estado de Guerrero, Banamex y en 12 hoteles que desarrollan sus actividades en Guerrero y en la empresa Electrónica que opera a nivel nacional.

Unidad de análisis. En cada una de las organizaciones y empresas estudiadas participaron los gerentes generales y los administradores que ocupan puestos intermedios en la jerarquía organizacional, entre la alta administración y los niveles operativos, cuyas actividades están relacionadas con los procesos estratégicos de planeación, implementación, seguimiento y control de las estrategias (Porter, 2006). Para los propósitos de este estudio, ambos grupos de administradores los agrupamos en la categoría "Directivos" o participantes en la gestión estratégica.

Muestreo. En las organizaciones estudiadas participaron del 80 al 100 % de los directivos, a continuación se presenta el número de participantes en cada organización estudiada: Telmex (48), Universidad Autónoma de Guerrero (48), Colegio de Bachilleres (28), Banamex (30), Electrónica (54), y una muestra de 17 hoteles de cuatro y cinco estrellas que representa el 29% del universo: Avalón (4), Tortuga (3), Malibú (4), Torres Gemelas (5), Bananas (5), El Mirador (5), Casa Inn (7), Ritz Acapulco (5), Emporio (7), Copacabana (5), Fiesta Americana (5), El Cano (5), Crown Plaza (5), Presidente (4), Calinda (5).

Tipo de estudio. Explicativo, correlacional y transversal. Nuestro objetivo fue explicar y dar evidencias empíricas del nivel de participación de los directivos en la gestión estratégica en las organizaciones estudiadas, identificando las diferencias entre ellas. Es correlacional ya que se calcularon las correlaciones entre las variables competencias administrativas y estratégicas con la variable participación en la gestión estratégica. Es transversal ya que los datos se obtuvieron en un solo periodo de tiempo.

Instrumento de recolección de la información. Se aplicó a los participantes un cuestionario con preguntas cerradas, se utilizó cuatro escalas A, B, C, y D, en todas las organizaciones con el propósito de validar el mismo, los resultados reflejan altos coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, lo que implica que el cuestionario es confiable para interpretar los resultados que están apegados a la realidad, como se demuestran en la tabla 1.

Medición de las variables. Las variables DISALEX, FAADES, SININF y MPEST se midieron con la escala A de Likert (1. Ninguna participación, 2, poca, 3. Mediana, 4. Alta, 5. Muy alta participación). La variable CONEST se midió aplicando la escala de Likert B con 12 ítems (1. Ningún conocimiento,

2. Poco, 3. Mediano, 4. Alto y 5 muy alto conocimiento). La variable HABEST se midió con la escala C con 16 ítems (1. Ninguna habilidad, 2. Poca, 3. Mediana, 4. Alta y 5. Muy alta habilidad). La variable EXPEST se midió con la escala D con 6 ítems (ninguna experiencia a muy alta experiencia). La variable PARTOT integra a las variables DISALEX, FAADES, SININF y MPEST, y la variable DESTRAT agrupa a las variables CONEST, HABEST y EXPEST.

Tabla 1. Análisis de confiabilidad

Variable	Descripción	Escala	ITEMS	Coefficiente alfa
DISALEX	Participación en la planeación estratégica	A	5	0.903
FAADES	Participación en el despliegue de los planes estratégicos	A	5	0.879
SININF	Participación en la sintetización de la información	A	5	0.896
IMPESST	Participación en la implementación de los planes estratégicos	A	5	0.901
PARTOT	Participación total en la gestión estratégica		20	0.959
CONEST	Conocimiento de la gestión estratégica	B	12	0.945
HABEST	Habilidades administrativas	C	16	0.946
EXPEST	Experiencia en la gestión estratégica	D	6	0.933
DESTRAT	Competencia total (incluye CONEST, HABEST, EXPEST)		34	0.972

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS

En la UAG se muestran los datos más altos comparados con las otras organizaciones, se resalta la edad, antigüedad en la organización y un alto nivel académicos de los directivos. En la empresa Electrónica y Banamex los directivos tienen la menor antigüedad en el puesto. En Telmex los directivos han ocupado un mayor número de puestos. Realizando un análisis de ANOVA, se observa que hay diferencias significativas teniendo la estadística F con un nivel de significación 0.000

Tabla 2: variables administrativas

variable	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
Edad	42	51	41	33	42	34
Antigüedad en la organización	12	22	10	9	8	5
Antigüedad en el puesto	5	8	6	4	6	4
Número de puestos ocupados	3	2	2	1	2	1
Nivel de estudios						
Licenciatura						
Maestría	71	33	75	70	78	78
Doctorado	27	67	25		11	20

Los datos representan la media

Fuente: Elaboración propia con SPSS

ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS Y LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La correlación entre las competencias administrativas y estratégicas (DESTRAT) con la participación de los directivos en la gestión estratégica (PARTO) es de 0.765 con un nivel de significación de 0.01 (bilateral), lo que implica que hay una asociación positiva entre ambas variables, es decir que cuando los directivos tienen mayores conocimientos y habilidades administrativas y en estrategia, tendrán mayores niveles de participación en la gestión estratégica.

Se observa correlaciones significativas entre las tres variables CONEST, HABEST Y EXPEST y de éstas con la variable de integración DESTRAT, de manera similar se tiene correlaciones positivas

entre las variables DESTRAT, DISALEX, FAADES y SININF y éstas con la variable de agrupación PARTOT.

Tabla 3: Correlaciones entre las variables

	Media	D.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.PARTOT	3.43	.86	1								
2.DESTRAT	3.85	.63	.765	1							
3.DISALEX	3.27	1.0	.903	.655	1						
4.FAADES	3.36	.94	.903	.657	.787	1					
5.SININF	3.38	.99	.887	.690	.743	.727	1				
6.IMPEST	3.71	.95	.811	.735	.664	.674	.652	1			
7.CONEST	3.74	.74	.749	.936	.643	.664	.696	.685	1		
8.HABEST	4.00	.61	.666	.930	.566	.566	.591	.670	.774	1	
9.EXPEST	3.66	.76	.701	.851	.615	.600	.611	.670	.774	.740	1

Fuente: Elaboración propia con SPSS (La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral).

Realizando un análisis de las medias de las escalas de medición, los directivos tienen mayor habilidad administrativa (HABEST) (4.00) comparando con los conocimientos (CONEST) y experiencia (EXPEST) en estrategia, 3.74 y 3.66 respectivamente, esta situación está asociado con los resultados logrados en la participación en la gestión DESTRAT (3.85), DISALEX (3.27), FAADES (3.36) y SININF (3.38), lo cual, demuestra que la participación en la gestión en todas las organizaciones estudiadas es de media a alta. Los directivos realizan más actividades de implementación que de planeación estratégica.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS ORGANIZACIONES

Los niveles de participación en la gestión estratégica son diferentes estadísticamente en las organizaciones estudiadas, para demostrar esta afirmación se obtuvo la media de las escalas de medición en cada variable estudiada como se muestran en la tabla 4, estas medias son estadísticamente diferentes ya que los coeficientes F de ANOVA son significativas con un nivel de 0.000, como se muestra en la tabla 5 y en las gráficas correspondientes.

Realizando un análisis de la variable participación total (PARTOT), los directivos de la empresa Electrónica tienen un mayor nivel de participación en la gestión estratégica comparando con las otras organizaciones, en Banamex se tiene la menor participación, ya que las actividades de planeación de las estrategias se realiza a nivel nacional, y en las sucursales regionales como en Guerrero realizan más la implementación de los planes estratégicos. Con relación a las variables DISALEX, FAADES, SINIF y IMPEST se aprecia diferencias significativas entre las organizaciones estudiadas, en las empresas hoteleras y la de electrónica tiene valores más altos que las otras organizaciones, como se demuestra en la tabla 4.

Tabla 4: Análisis comparativo entre organizaciones

variable	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
PARTOT	3.57	3.26	2.96	2.77	3.68	3.73
DISALEX	3.28	3.20	2.57	2.56	3.55	3.67
FAADES	3.52	3.10	3.04	2.68	3.68	3.56
SININF	3.46	3.07	2.97	2.79	3.56	3.90
IMPEST	4.02	3.65	3.29	3.05	3.94	3.79

Tabla 5: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PARTOT					
Inter-grupos	31.170	5	6.234	9.510	.000
Intra-grupos	180.932	276	.656		
Total	212.102	281			
DISALEX					
Inter-grupos	44.157	5	8.831	10.128	.000
Intra-grupos	240.664	276	.872		
Total	284.822	281			
FAADES					
Inter-grupos	31.282	5	6.256	7.856	.000
Intra-grupos	219.805	276	.796		
Total	251.087	281			
SININF					
Inter-grupos	36.918	5	7.384	8.504	.000
Intra-grupos	239.641	276	.868		
Total	276.559	281			
IMPEST					
Inter-grupos	26.877	5	5.375	6.516	.000
Intra-grupos	227.687	276	.825		
Total	254.564	281			

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la planeación estratégica se realizan diversas actividades como el planteamiento de la visión, misión, objetivos estratégicos, etc. En el estudio evaluamos las actividades que se muestran en la tabla 6, la mayoría de los datos están entre 3 y 4 de la escala de medición. Lo que implica que la participación en estas actividades es de medio a alto. Identificamos que la empresa Electrónica tiene los valores más altos en las actividades de proponer iniciativas estratégicas, evaluar beneficios y costos, iniciar nuevos programas y buscar nuevas oportunidades. En la UAG se tiende a tener una mayor participación en la elaboración de los planes estratégicos para ser presentados a la Secretaría de Educación Pública con el propósito de obtener un financiamiento que permita elevar la calidad de la educación superior en las diferentes Unidades Académicas. En la empresa Banamex se tiene la menor participación en estas actividades, esta situación se debe a que la planeación estratégica generalmente se realiza en el corporativo, la implementación se realiza en las sucursales que tienen en los Estados de la República.

Tabla 6: Participación en la planeación estratégica

DISALEX	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
Elaboración de planes estratégicos	3.50	3.69	2.43	2.73	3.57	3.20
Proponer iniciativas estratégicas	3.12	2.94	2.36	2.33	3.65	3.52
Evaluar beneficios y costos	3.21	2.92	2.43	2.43	3.47	3.74
Iniciar nuevos programas	3.23	3.21	2.50	2.47	3.59	3.81
Buscar nuevas oportunidades	3.25	3.29	3.14	2.83	3.53	4.11

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL DESPLIEGUE DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes estratégicos que se realizan en la cúspide de la organización son desplegados a los diferentes departamentos u áreas de trabajo ubicados en los niveles intermedios y operativos de la jerarquía de la organización, y también de estos niveles a la cúspide, en ambos procesos participan activamente los directivos. Realizamos el estudio de cinco actividades como se muestra en la tabla 7, las empresas hoteleras y de electrónica tienen una mayor participación en estas actividades en comparación con el desempeño de las otras organizaciones. La empresa Banamex tiene la menor

participación en la mayoría de las actividades relacionadas con el despliegue de los planes estratégicos. El mayor o menor despliegue de la información depende las características administrativas de las organizaciones (tamaño, liderazgo, centralización/descentralización, los recursos y las capacidades, experiencia en la gestión estratégica, entre otros factores).

Tabla 7: Participación en el despliegue de los planes estratégicos

FAADES	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
Localizar y promover recursos financieros	2.96	2.87	2.89	2.67	3.04	3.41
Proponer nuevos procedimientos	3.37	2.85	2.68	2.57	3.64	3.48
Motivar a los recursos humanos	3.69	3.21	3.11	2.23	3.85	3.22
Adaptar procedimientos para los planes estratégicos	3.73	3.13	3.32	2.70	3.77	3.93
Promover trabajo en equipo	3.88	3.44	3.21	3.27	4.15	3.80

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA SINTETIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta categoría analizamos algunos aspectos sobre la recolección de la información para elaborar los planes estratégicos como se muestra en la tabla 8. Se identifica que en la empresa Electrónica se tiene una mayor participación en todas las actividades y en Banamex la menor. De manera general se observa que en las empresas privadas como Telmex, Banamex, Hoteles y Electrónica se tiene una mayor participación en comparación con las organizaciones dedicadas a la educación (UAG y Bachilleres), la cultura de la gestión estratégica tiene más fuerza en las empresas privadas. La participación en estas actividades depende del tipo de información, los altos directivos tienen mayor accesibilidad a la información del entorno para identificar las amenazas y las oportunidades, los mandos medios recolectan la información de toda la empresa para evaluar las fortalezas y las debilidades, y la información más de detalle es gestionada por los recursos humanos que ocupan puestos en los niveles operativos, los resultados revelan esta situación, se resalta que las actividades que más se realizan son las de comunicar a la dirección general y recolectar la información. Estos resultados muestran que los recursos humanos ubicados en los niveles intermedios y operativos realizan más actividades administrativas que las estratégicas.

Tabla 8: Participación en la sintetización de la información

SINIF	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
Monitorear cambios del entorno externo y evaluar impacto	3.40	2.79	2.89	2.80	3.43	3.87
Buscar información en las organizaciones externas	3.38	2.81	3.14	2.90	3.45	3.96
Comunicar a la dirección general información de la empresa	3.56	3.23	2.86	2.63	3.57	4.17
Recolectar y sintetizar la información	3.48	3.12	3.04	2.90	3.72	4.0
Recolectar información para facilitar diseño de los planes estratégicos	3.50	3.44	2.93	2.73	3.65	3.52

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

La implementación de las estrategias es una de las etapas principales del proceso estratégico realizado por directivos que ocupan puestos en los niveles intermedios de la jerarquía organizacional, realizamos un estudio de algunas de las actividades como se muestra en la tabla 9, se resalta que el monitoreo de las actividades para el logro de los objetivos implementados es la actividad en la que la participación de los directivos de Telmex, los Hoteles y Electrónica es alta comparando con el desempeño de las otras organizaciones. En la empresa Banamex se tiene los niveles más bajos

de participación sobre todo en la implementación de los planes estratégicos, ya que las tareas que realizan son más operativas y rutinarias. Se resalta que en las empresas privadas hay una mayor participación en la implementación de los planes estratégicos comparado con el desempeño de las organizaciones del sector educativo.

Tabla 9: Participación en la implementación de los planes estratégicos

IMPEST	Telmex	UAG	Bachilleres	Banamex	Hoteles	Electrónica
Implementar los planes estratégicos	3.88	3.65	3.14	2.80	3.61	3.22
Comunicar los planes estratégicos elaborados por la empresa	4.12	3.44	3.54	3.00	4.05	4.13
Definir objetivos particulares en base a los objetivos generales de la empresa	3.94	3.75	3.11	3.00	3.91	3.61
Participar en la definición de acciones en base a estrategias generales de la empresa	3.94	3.75	3.21	3.13	4.03	3.80
Monitorear actividades para el logro de objetivos implementados por la empresa	4.23	3.69	3.46	3.33	4.11	4.20

Sintetizando el análisis, se resalta que la empresa Electrónica tiene un mejor desempeño en gestión estratégica comparando con las otras organizaciones, en las siguientes actividades: búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, adopción de procedimientos para los planes estratégicos, comunicación a la dirección general sobre los resultados de la gestión estratégica, sintetización de la información, monitoreo de las actividades para el logro de los objetivos implementados por la empresa.

Los resultados que se muestra en las tablas 6, 7, 8 y 9 amplían los datos que se muestran en la tabla 4, ya que se desagrega las actividades relacionadas con la planeación, implementación, despliegue y sintetización de la información, todos estos datos son consistentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de este estudio apoyan la hipótesis 1: Las competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) están relacionadas positivamente con la participación de los directivos en la gestión estratégica de las organizaciones, estadísticamente estas relaciones se demuestran con los coeficientes de correlación que se presentan en la tabla 3, se resalta que la participación está más relacionada con los conocimientos y la experiencia de la gestión estratégica que tienen los directivos, esta afirmación confirman los planteamientos de Porret (2007) quien expresa que el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores e información, este concepto está estrechamente relacionado con las habilidades (Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001).

Las habilidades administrativas son las capacidades de realizar unas tareas especializadas (Bateman y Snell, 2004), los resultados demuestran que son actividades que las llevan a cabo los recursos humanos ubicados en diferentes niveles de la jerarquía de autoridad. Las habilidades estratégicas están más asociadas con el desempeño de los directivos confirmándose con los planteamientos de Parente, et al. (2006). Confirmar los planteamientos de la perspectiva teórica Basada en los Recursos propuesta por Barney y Clark (2007), quienes resaltan que las habilidades son recursos que facilitan a la organización a concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones.

Los resultados del estudio también apoya la Hipótesis 2: se confirma que hay diferencias significativas entre las organizaciones respecto a la participación de los directivos en la gestión estratégica, estas diferencias se explica parcialmente por la edad, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto, el número de puestos ocupados y el nivel de estudios de los gerentes, no hay una relación directa de estas variables con el nivel de participación, ya que las correlaciones no son significativas.

Esto se explica por ejemplo, las personas que tengan más edad no necesariamente participan más en gestión estratégica, en la UAG las personas tienen la mayor edad y el grado académico más alto, lo cual no se refleja en la alta participación en la gestión. Por lo tanto, los conocimientos, las habilidades y las experiencias en gestión estratégica tienen mayor importancia que la información de las variables administrativas.

Los resultados anteriores permiten dar respuesta a los objetivos de la investigación. El instrumento de recolección de información utilizado es altamente confiable como se demuestra con los coeficientes Alfa de Cronbach mayor a 0.60 en todas las organizaciones en las que se aplicó.

En conclusión se resalta que, los directivos tienen una mayor participación en la implementación más que la planeación estratégica como se demuestra con los datos de la tabla 4, en la teoría se plantea que la planeación estratégica es una de las actividades más importantes que realizan los directivos (Porter, 2006), nuestros resultados demuestran que en las organizaciones estudiadas no solo se realiza estas actividades centrales de la gestión estratégica, también se realizan tareas administrativas como la sintetización de la información y el despliegue de los planes estratégicos de la alta gerencia a todos los niveles administrativos de la organización.

LISTADO DE REFERENCIAS

- Anand, V., Glick, W. H. & Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16 (1).
- Aranda, C. & Arellano, J. (2010). Consensus and link structure in strategic performance measurement systems: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, (22) 271-299.
- Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39 (1), 29-49.
- Bateman, T., S. & Snell, S. A. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*, Cuarta edición, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and sustaining Competitive Advantage*. New York, Oxford.
- Berman, S. L., Down, J. & Hill, Ch. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 13-31.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*. New York: The Free Press.
- Cairns, G., Burt, G. & Nic, B. (2001). Coherence and complexity: ambiguity and (mis)-understanding across management teams. *Strategic Change*, 10 (1), 23-35.
- Coff, R. (2003). Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 74-85.
- Dragoni, L., Tesluk, J. E. & Russell, J. E. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 731-743.
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness evidence from the Arabic context. *Management Decision*, 46 (5), 779-796.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle Recombing the Middle*. Thousand Oaks, California. Sage.
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, (7), 313-327.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 955-977.
- Holcomb, T. R.; Holmes, R. M & Connelly, B.L. (2008). Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, (30), 457-485.
- Jaszack, S. (2004). How middle managers integrate knowledge within projects. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 210-224.
- King, A. W., Fowler, S., W. & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2).
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10 (3).
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management Decision*, 45 (1), 10-28.
- Miranda, J. T. (2011). Artículo de reflexión: competencias y el involucramiento de los administradores del nivel medio en los procesos estratégicos de las organizaciones: Un modelo teórico. *Investigación Administración*. Número 108.
- Munkeby S. S. H. (2007). *Middle manager competencies required for success in the 21st century*. Tesis Doctoral. University of Phoenix, USA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la*

- innovación. Mexico. Oxford.
- Parente, D.; Stephan, J. & Brown, R. C. (2006). Understanding the big picture: an explanatory model of strategic management skills acquisition. Academy of Management Best Conference Paper 2006 MED: C1.
- Pappas, J. M. & Wooldridge (2002). Social networks and strategic knowledge: A study of strategic renewal from a mid-level perspective. Academy of Management Proceedings 2002 BPS.
- Porret, G. M. (2007). Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones, Segunda edición, Ed. ESIC, 428, 429.
- Porter, T. B. (2006). Inside: The role of middle manager's strategic processes, attitudes, and behaviors in corporate environmentalism. Tesis Doctoral. University of Massachusetts, USA.
- Raes, A. M, Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. (2011). The interface of the top managers team and middle managers: A process Model. Academy of Management Review, 36 (1), 102-126.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional, Décima edición, Mexico, D.F. Ed. Pearson Prentice Hall, 40-43.
- Rubin, R. S. & Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. Academy of Management Learning & Education, 8 (2), 208-224.
- Sagi-Vela Grande, Luis. (2004). Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento profesional y de la organización, México, Ed. ESIC, 26-27.
- Sander, R. L. (2011). Strategic change: Inclusion of middle managers in the development of strategy may lead to improved organizational effectiveness. Thesis Doctoral. UMI Dissertation Publishing. USA.
- Sheehan, C. (2005). The strategic role of hr managers in Australian organizations: Cues from organizational recruitment sources. Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 11 (1), 41-56.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E. Peteraf, M.A. & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y práctica. McGraw Hill. México.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. Strategic Management Journal, (11), 337-351.
- Wilcox, A. K; Fowler, S. W. & Zeithml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middlemanagement edge. Academy of Management Executive, 15 (2).

EL DESARROLLO REGIONAL EN HUATABAMPO, SONORA: UN ANÁLISIS ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL IMPACTO DE LA PESQUERÍA DE JAIBA

EJE TEMÁTICO: DESARROLLO REGIONAL

Lic. Emma Vanessa Casas Medina, MAN, casasx@yahoo.com - Ing. Luis Enrique Ibarra Morales, MA, luisim00@hotmail.com - Lic. Erika Olivas Valdez, MA, Dra., Valdezeolivas14@hotmail.com - Ing. Rosanna Palomino Cano, MA, Dra., ralominocano@hotmail.com - C. Karla María Barraza Martínez, karlita_mbm@hotmail.com - Investigadores de la Universidad Estatal de Sonora

RESUMEN

Actualmente, hablar de desarrollo regional es hacer mención a un proceso holístico, en el cual distintos actores de una región participan conjuntamente en la definición, decisión e implementación del desarrollo más conveniente para las presentes generaciones sin afectar la capacidad de inversión económica y social, ni los activos ambientales de las futuras generaciones. En ese sentido, la región de estudio, Huatabampo, presenta una de las comunidades pesqueras más marginadas del Estado de Sonora (Olivas, Ibarra y Casas, 2012); sin embargo, algunas unidades productivas que se han establecido, tal es el caso de la pesquería de jaiba, han contribuido a mover ciertos indicadores económicos, sociales y ambientales, lo que ha permitido a los pobladores de la región acceder a mejores condiciones de vida. El presente trabajo de investigación aplicada, tiene como objetivo el analizar la situación actual de los habitantes de Huatabampo, Sonora, desde la óptica del desarrollo regional y cómo es que la pesquería de jaiba ha ayudado a mejorar las condiciones sociales y económicas. Para lo cual, fue necesario llevar a cabo un estudio del tipo exploratorio, inductivo y cualitativo, a través de la obtención de información, haciendo uso de la observación participante y de entrevistas a profundidad no estructuradas, aplicadas a los pescadores involucrados en la actividad de captura de jaiba y que, a través de sus procesos y artes de pesca contribuyan a mejorar su situación de económica de pobreza extrema en la que viven.

Palabras Clave: Desarrollo regional; jaiba; unidades productivas; pescadores.

ANTECEDENTES

La zona litoral del Estado de Sonora es un área con un alto potencial de desarrollo económico, basado en los recursos naturales marinos que la habitan. La pesquería de jaiba sin lugar a dudas, constituye una unidad productiva generadora de importantes recursos económicos y de empleos que se generan durante los meses de máxima producción de jaiba, para los pescadores y sus familias,

quienes se dedican a esta noble actividad pesquera.

La pesquería comercial en Sonora, específicamente la de jaiba, ha generado índices de valores de captura en toneladas y valores en pesos por debajo del promedio que años anteriores. Desafortunadamente, el uso desorganizado e indiscriminado de los recursos naturales, debido principalmente al desorden imperante por no cumplirse la regulación pesquera y ambiental, ha provocado el uso indebido de técnicas y artes de pesca por parte de los pescadores y cooperativas, impactando al ecosistema y reduciendo el potencial pesquero de las regiones, en especial, la que guarda Huatabampo, Sonora. El grado de impacto de esos problemas se ve influenciado por factores tales como la pesca desorganizada y la región geográfica de la que se trate. Al mismo tiempo, las catástrofes naturales, la desertificación y las pérdidas de diversidad biológica también están provocando estragos, especialmente entre los grupos más vulnerables.

En referencia a la pesquería de jaiba, específicamente, la especie marina, la cual es representada por la familia en el Orden Decápoda, la Portunidae, cuyo nombre común es jaiba, siendo fácilmente distinguible, ya que presenta el cefalotórax fuertemente fusionado y comprimido, además del último par de pleópodos modificados para la natación, lo que le permite desplazarse en el agua. Las jaibas se distribuyen a lo largo de las costas tropicales y templadas del este de los Estados Unidos, Costas Oeste y Este de América Central, Occidente de África, Islas del Pacífico Sur y Atlántico Occidental. En el país de México, se les localiza en el Caribe, Golfo de México y Océano Pacífico (Williams, 1984, citado por Ibarra, Olivas & Casas, 2013). Dentro de la familia, el género Callinectes presenta especies que habitan en esteros, bahías, lagunas costeras y desembocaduras de ríos; así como en el litoral rocoso y arenoso de las playas, tanto continentales como insulares en profundidades de hasta 90 metros (Ruiz, 1978; Williams, 1984, citado por Ibarra, et al., 2013).

Las especies *Callinectes bellicosus* (jaiba guerrera, café, verde o jaibón) y *Callinectes arcuatus* (jaiba azul o jaiba cuata) son las que generan prácticamente la totalidad de las capturas comerciales en Sonora y Sinaloa. La *C. bellicosus* es la más importante en términos de volumen de captura y genera el 95% de las capturas en Sonora (SAGARPA, 2013). El volumen de producción nacional durante el año 2012, fue de 21,535.77 toneladas de peso vivo con un valor de \$280,539,141.91 pesos a la economía nacional. Para el Estado de Sonora significó una aportación del 16.65 % de la producción nacional en la pesquería de jaiba, representando el segundo lugar de la producción total nacional con una captura de 3,586.72 toneladas de peso vivo y un valor comercial de \$44, 897, 340.00 pesos (CONAPESCA-SAGARPA, 2013).

Con base a lo anterior, ¿qué representó para la comunidad de Huatabampo, Sonora, la pesquería de jaiba? En términos de captura, en el año 2012 y de acuerdo al anuario estadístico de la CONAPESCA-SAGARPA (2013), se registró un volumen de captura de 1,184.93 toneladas de jaiba (peso vivo), lo que significó una derrama económica para los pescadores y del propio municipio, de \$15,398,101.50 pesos. En cuanto a la participación del municipio de Huatabampo a la captura estatal, ésta representó el 33.04 % y en lo económico, el 34.30%, superado por el municipio de Puerto Peñasco, Sonora, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Volúmenes de captura de jaiba en toneladas (peso vivo) y su valor comercial en pesos

Municipio	Volumen de captura (toneladas/peso vivo)	% con respecto al total estatal	Valor comercial (pesos)	% con respecto al total estatal
Huatabampo, Sonora	835.19	23.29 %	\$7, 472, 365.00	16.64 %
Bahía de Kino, Sonora	594.55	16.58 %	\$8, 561, 879.00	19.07 %
Ciudad Obregón, Sonora	220.40	6.14 %	\$2, 647, 699.00	5.90 %
Guaymas, Sonora	359.26	10.02 %	\$3, 866, 232.00	8.61 %
Puerto Peñasco, Sonora	1,376.71	38.38 %	\$20, 431, 805.00	45.51 %
Otros municipios	200.61	5.59 %	\$1, 917, 360.00	4.27 %
Total Estatal =	3,586.72	100.00 %	\$44, 897, 340.00	100.00 %

En la presente Tabla, se aprecia los volúmenes de captura y su valor comercial de los principales municipios que participan en la pesquería de jaiba en el Estado. Fuente: Elaboración propia, a partir del anuario estadístico de la SAGARPA, 2013.

Por último, se puede mencionar que en el municipio de Huatabampo, Sonora, específicamente en la región de Yavaros, la pesca es una actividad importante, ya que cuenta con 120 kilómetros de litoral, existen alrededor de 3,000 pescadores agrupados en cinco comunidades pesqueras. El camarón es el principal producto del sector por su valor comercial, otros productos importantes son la sardina y el pescado de escama. Huatabampo cuenta con 1,045 embarcaciones menores y 29 barcos, pertenecientes a cooperativas, pescadores libres y permisionarios (Atlas Estatal de Riesgo para el Estado de Sonora, 2012).

En ese sentido, se representa los generales de la región. El Puerto de Yavaros se localiza a 22 km al Sur de Huatabampo y a menos de 10 km al Norte de la Playa de Huatabampito en el Municipio de Huatabampo, Sonora. Se encuentra dentro de un sistema lagunar, integrado por la Laguna de Yavaros que tiene una superficie de 6,400 hectáreas, la Laguna Moroncarit superficie 611 hectáreas y la Laguna Etchoropo de 45 hectáreas de superficie. Yavaros es un puerto pesquero y la pesca es una actividad que está permitida en todo el sistema lagunar y fuera del puerto. La actividad pesquera es la que goza de mayor tradición en la zona y es la actividad económica más importante para el Puerto de Yavaros. Los recursos pesqueros o pesquería como camarón, jaiba, almeja, callo de hacha, caracol chino, lisas, tilapia, chihuil, lenguado, sierra, chano, tiburón y manta, representan las principales especies que se explotan en la zona.

Hablando de la jaiba y su explotación en el puerto de Yavaros, esta especie se vende en el mercado local entre 12 y 13 pesos el kilo, pero los pescadores que logran colocar su producción en el puerto de Guaymas, el kilo se paga entre 16 y 18 pesos, ya que el total de la producción se enlata y se manda de exportación, principalmente a los Estados Unidos. Cada pescador logra unos 200 a 300 pesos diarios después de costos y claro que no se compara con las grandes ganancias que deja la captura de camarón. Sin embargo, cuando la captura de camarón no se lleva a cabo, la principal fuente de empleo que tienen los pescadores del puerto es la captura de jaiba, ya que son alrededor de 100 personas se dedican a la captura de jaiba en el Puerto de Yavaros.

Es importante mencionar que la captura de jaiba y otras especies marinas datan en el puerto de Yavaros desde los años setentas y a principios de los ochentas, cuando se obtenían altos volúmenes de producción y los pagos por kilo que recibían los pescadores es más altos que en la actualidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a información presentada en el estudio realizado por Leobardo Huato en 2005 (citado por Olivas, Ibarra y Casas, 2012), identifica como campo pesquero y de los más importantes ubicados en el Estado de Sonora a Yavaros, que se encuentra localizado en el municipio de Huatabampo. Sin embargo, el autor menciona otros campos pesqueros como Bahía de Kino, Punta Lobos Yaquis, Ejido Rodolfo Campodónico, Las Guácimas y Puerto Peñasco, que se encuentran respectivamente en los siguientes Municipios: Hermosillo, Caborca, Empalme y Puerto Peñasco.

En Huatabampo, Sonora, algunos de los factores que han contribuido a la marginación del poblado (Yavaros), se pueden mencionar entre otros, los altos índices de pobreza y de pobreza extrema; la vulnerabilidad por carencia social; por ingreso; por rezago educativo, carencias por acceso a los servicios de salud, seguridad social, calidad y espacio de la vivienda, servicios básicos y acceso a la alimentación.

Por otro lado, la sobreexplotación de la especie marina, el libre acceso a la pesca de jaiba; la polarización y falta de organización del sector pesquero y; la explotación con una visión de maximizar ganancias económicas en el corto plazo, ha derivado a que la pesquería en mención se encuentre en su máximo sustentable, motivo por el cual, se hace inminente ordenar la pesca y otras actividades marinas de la región relacionadas con la pesquería y el desarrollo regional.

Se argumenta que una de sus principales limitaciones consiste en que el concepto de pobreza comprende diversos componentes o dimensiones; es decir, se trata de un fenómeno de naturaleza multidimensional que no puede ser considerado, única y exclusivamente, por los bienes y servicios que pueden adquirirse en el mercado. La pobreza, en su acepción más amplia, está asociada a condiciones de vida que vulneran la dignidad de las personas, limitan sus derechos y libertades fundamentales, impiden la satisfacción de sus necesidades básicas e imposibilitan su plena integración social.

Aun cuando existe una gran variedad de aproximaciones teóricas para identificar qué hace pobre a un individuo, hay un consenso cada vez más amplio sobre la naturaleza multidimensional de este concepto, el cual reconoce que los elementos que toda persona necesita para decidir de manera libre, informada y con igualdad de oportunidades sobre sus opciones vitales, no pueden ser reducidos a una sola de las características o dimensiones de su existencia (Alkire y Foster, 2007; CDESC, 2001; Kakwani y Silber, 2008). En la figura 1, se puede apreciar la dispersión de los municipios costeros de Sonora, de acuerdo a su Nivel de Pobreza y Pobreza Extrema (CONEVAL, 2012).

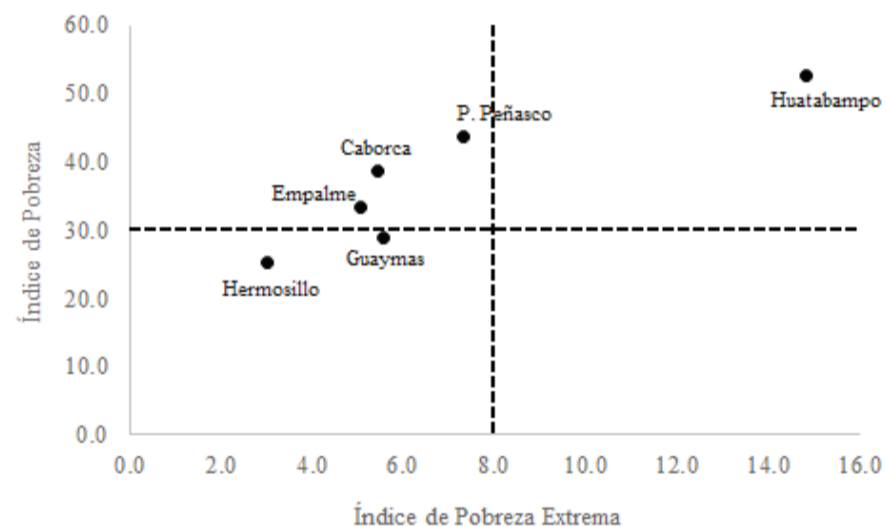
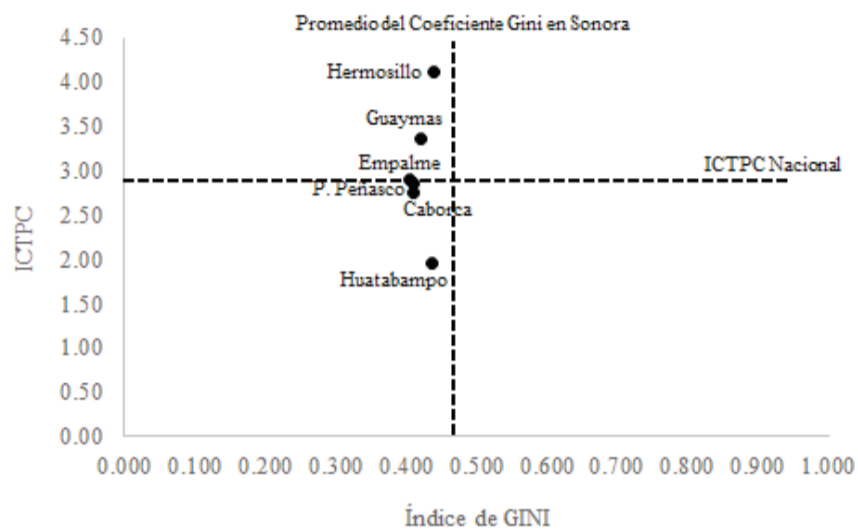


Figura 1. Dispersión de los municipios costeros de Sonora, de acuerdo a su Nivel de Pobreza y Pobreza extrema (2010)

Fuente: Elaboración propia, a partir de las estimaciones del CONEVAL, con base en el MCS ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

Ahora bien, tomando como referencia el Coeficiente de Gini, el cual mide la desigualdad en la distribución del ingreso de la población, es decir, dice qué porcentaje del ingreso está acumulado en qué porcentaje de población (u hogares) en una economía. El coeficiente toma valores que van de 0 a 1, mientras más cercano sea el valor del coeficiente a 1, mayor desigualdad existe. De 2008 a 2010, el Coeficiente de Gini para el estado de Sonora se incrementó de 0.471 en 2008 a 0.479, dos años después. Esto significa que en 2010, a nivel nacional, Sonora se encontraba dentro de los 16 estados más desiguales del país (Informe de pobreza y evaluación en el estado de Sonora, 2012). En la figura 2, se observa la dispersión de los mismos municipios, pero de acuerdo a su Ingreso Total per Cápita Promedio (ICTPC) e Índice de Gini (CONEVAL, 2012).

Figura 2. Dispersión de los municipios costeros de Sonora, de acuerdo a su ICTPC Promedio y Coeficiente de Gini (2010)



Fuente: Elaboración propia, a partir de las estimaciones del CONEVAL, con base en el MCS ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

Con base a lo anteriormente expuesto, la mayoría de los pescadores del Puerto de Yavaros han tenido que dejar el oficio para ingresar a las industrias sardineras en busca del sustento económico. Debido a que desde los años noventa empezaron a sentir la baja producción de las especies marinas más importantes, por lo que decidieron ser empleados. Actualmente, las industrias que operan en el Puerto de Yavaros trabajan únicamente de 2 a 3 días a la semana, por consiguiente la gente gana poco. El capitán del puerto, Eduardo López, atribuye la crisis que padece el Puerto de Yavaros al calentamiento global, la corriente del niño, la falta de respeto a las especies y la sobre explotación de los esteros.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar el desarrollo regional de Huatabampo, Sonora, desde el enfoque social, económico y ecológico y, cómo la pesquería de jaiba ha contribuido a la actividad productiva de la región.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la pesquería de jaiba en la región costera de Yavaros, municipio de Huatabampo, Sonora, desde la perspectiva de los regímenes sociales, económicos y ecológicos de la región.

Caracterizar la estructura económica de la región, con base a la actividad de captura y comercialización de jaiba.

Caracterizar la estructura social y las condiciones de vida de los pobladores del municipio de Huatabampo y que se dedican a la captura artesanal de jaiba.

Proponer mejores prácticas de pesca y captura desde el contexto de la sustentabilidad de la especie marina y de la actividad pesquera.

Identificar la situación socioeconómica de los pescadores que se dedican a la captura de la Jaiba en la zona de Yavaros en Huatabampo, Sonora.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con la finalidad de explorar y caracterizar la zona objeto de estudio, para la cual se seleccionó a Yavaros, municipio de Huatabampo, Sonora, desde

el enfoque del desarrollo regional, a partir de la pesquería de jaiba y cómo ésta, ha contribuido al bienestar de los pobladores y al fomento de la actividad productiva pesquera.

De acuerdo al Comunicado de Prensa NUM.652/13, expedido por la SAGARPA, en la ciudad de México, D.F., el 23 de octubre de 2013, establece que el Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) impulsará un plan de manejo sustentable para la jaiba, lo que propiciará mejores rendimientos económicos en favor de más de 20 mil pescadores de los estados de Sinaloa y Sonora. El INAPESCA (2013) promoverá el aprovechamiento sustentable de la jaiba que se produce en Sinaloa y Sonora, mediante la puesta en marcha de un Plan de Manejo para la pesquería de esta especie que genera más de 20 mil empleos en beneficio de pescadores artesanales de la región.

En ese sentido, es importante resaltar que con la aplicación del plan de manejo, el cual está en proceso de ser publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se busca propiciar mejores rendimientos económicos y óptimas condiciones ambientales que favorezcan a los habitantes de 30 comunidades de dichas entidades.

La intención de la investigación es, presentar el estado actual de la situación que guarda el municipio desde el enfoque del desarrollo regional, el cual comprende los distintos sectores que conforman la peculiar característica de desarrollo de cada región, tales como sus condiciones de vida, la estructura de costos de la actividad pesquera de jaiba, la sustentabilidad de la especie marina, volúmenes de captura y comercialización de la especie; así como aquellos aspectos relacionados con el manejo eficiente en la pesquería de jaiba.

El presente trabajo de investigación se divide en cinco secciones. La primera de ellas, se expone los antecedentes, donde además se presenta el objetivo general y los objetivos específicos; así como el planteamiento del problema. La segunda sección aborda la justificación del trabajo de investigación realizada, mientras que la tercera sección, expone el marco referencial y las principales teorías sobre el desarrollo regional, así como la revisión de trabajos empíricos en el tema. La cuarta sección comprende la explicación metodológica; en la quinta sección, se ponen de manifiesto y se analizan los principales resultados obtenidos; así como las discusiones en cuanto al desarrollo socioeconómico municipal, volúmenes de captura y comercialización y, los factores que determinan los niveles de desarrollo del municipio. Por último, se exponen las conclusiones del trabajo; así como las recomendaciones derivadas del mismo.

MARCO REFERENCIAL

La situación de la pesca ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. En el mundo, al igual que en México, se ha alcanzado o excedido la captura máxima sostenible que se puede obtener de la mayoría de los recursos marinos. Trabajos de investigación previos, señalan que la pesca ribereña de Sonora tiene bajos volúmenes de captura, organismos con tallas pequeñas, baja diversidad de especies, y con poca ganancia económica (Cruz-Acosta, 1979; Cruz-Romero, 1988; Cisneros-Mata et al. 2004).

El sector pesquero es fuente importante de alimentos para la población, aporta insumos para la industria, divisas por la venta de productos de alto valor comercial y genera empleos directos e indirectos en todo el proceso productivo. En la Figura 3 se muestra las principales pesquerías en Sonora al año 2012, de acuerdo a la SAGARPA (2013), destaca la pesquería de sardina con un volumen de captura en toneladas (peso vivo) de 409,766.88, mientras que la pesquería de camarón reportó un total de 47,115.90 toneladas capturadas. La pesquería de jaiba se situó en el lugar número tres, con un total de captura de 3,586.72 toneladas (peso vivo). En total, las pesquerías más importantes de Sonora, reportaron un total en pesos por la comercialización de sus principales productos marinos, la cantidad de \$2,765,165,666.16 pesos.

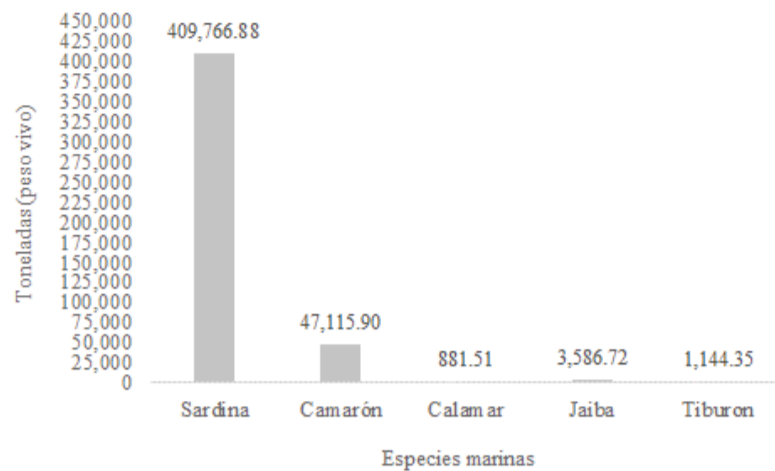


Figura 3. Principales pesquerías de Sonora, año 2012

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos estadísticos de SAGARPA, 2013.

Las teorías referidas al desarrollo regional (TDR) anteriores a los ochenta enfatizaban en la regionalización (como una nueva división política y administrativa) a partir de elementos homogéneos y encarados primero desde el nivel nacional y sub-nacional; así como en acciones de específica incidencia regional basadas en la existencia de ciertos aspectos que se presentan con intensidad diversa en distintas partes de un determinado territorio nacional. En esa perspectiva, lo local se trata como el nivel más reducido y limitado del territorio, y dependiente de lo planeado y ejecutado en los niveles superiores y más amplios. Es decir, la cuestión del desarrollo particularmente regional es percibida más como un efecto exógeno dado por la descentralización de las inversiones hacia las zonas periféricas a fin de incorporarlas al mercado nacional.

En ese sentido, los enfoques sobre el desarrollo local (TDL) desde mediados de los ochenta, se enfatiza en que el desarrollo depende de manera primordial de los condicionamientos endógenos en función de los actores sociales y recursos de las economías locales / regionales que permiten explotar el potencial existente en su propio territorio (Albuquerque, 1998). El éxito del desarrollo local requiere de la participación de los actores (públicos, privados y sociales) interesados en las diferentes iniciativas locales y en el diseño, formulación y ejecución de las distintas líneas de actuación.

La clave del desarrollo local es adaptarse a las peculiaridades de cada zona, por ello toman como punto de partida los condicionantes endógenos de ese proceso sin descuidar el aprovechamiento de los factores exógenos. Esto implica ir construyendo un nuevo estilo de desarrollo basado en las potencialidades de las economías locales, e interactuando con los esfuerzos de desarrollo en los niveles superiores (Estado). Por ello, la clave de ese nuevo estilo de desarrollo es la concertación estratégica de los diversos actores sociales y factores locales para lograr la mejora continua de la calidad de vida de los pobladores de la zona (Vázquez, 2000).

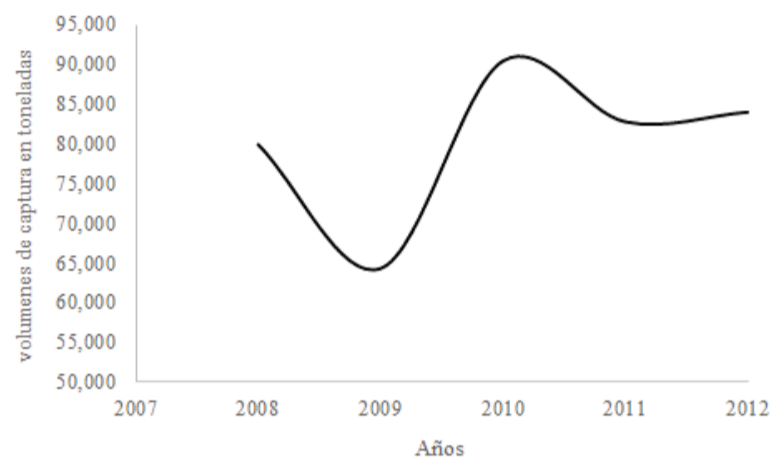
LA PESQUERÍA DE JAIBA EN HUATABAMPO, SONORA

La pesquería de jaiba ocupa el 4º lugar de las pesquerías ribereñas del país en términos de captura. Es una pesquería 100% artesanal. El 61% de la producción se concentra en el Pacífico Mexicano, principalmente en Sinaloa y Sonora. Los estudios realizados por el Instituto Nacional de la Pesca (INAPESCA) indican que de las especies de jaiba presentes en el litoral del Océano Pacífico mexicano, la jaiba café, guerrera, verde o jaibón (*Callinectes bellicosus*) contribuye con el 75% de la captura total de este recurso, el 24% y el 1% restante se componen fundamentalmente de jaiba azul o cuata (*C. arcuatus*) y jaiba gigante, negra o guacho (*C. toxotes*), respectivamente. Estas especies inician su ciclo de reproducción de manera diferenciada, cuando han alcanzado la talla de primera madurez sexual, por lo que, para garantizar un número adecuado de organismos reproductores en

sus poblaciones, se hacen necesarias diversas regulaciones, entre ellas, el establecimiento de tallas mínimas de captura.

Pareciera ser evidente que año tras año, los volúmenes de captura de la jaiba en el puerto de Yavaros, como recurso importante van disminuyendo o son fluctuantes entre cada año, tal y como se muestra en la figura 4, trayendo como consecuencia el bajo rendimiento económico de lo que para muchos pareciera ser la única fuente de ingresos.

Figura 4. Volúmenes de captura de jaiba en Huatabampo, Sonora, para el periodo 2007 al 2012



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos estadísticos de SAGARPA, 2013.

Las fluctuaciones que se han presentado en la captura de jaiba, es debido principalmente a la pesquería masiva de camarón y escama en el puerto de Yavaros y en el Golfo de California, ya que es realizada por una flota de barcos camaroneros que operan con redes de arrastre. Estas redes solamente se encuentran provistas de dispositivos excluidores de tortugas (DET), por lo que una gran diversidad de especies marinas, principalmente peces e invertebrados, capturados incidentalmente durante las maniobras de pesca de estos barcos, siendo las jaibas parte sustancial de esta captura incidental. Hasta hace unos 12 años, las jaibas capturadas en la flota arrastrera eran devueltas al mar, ya que no podían competir por el espacio en bodega destinado para el camarón. En años recientes, cuando la demanda de jaiba aumentó, los barcos camaroneros fueron medios importantes para proveer de jaiba al mercado local; actualmente se estima que más del 10% de la producción anual de jaiba proviene de la flota de arrastre de camarón (Torre-Cosío, 2001).

El ciclo biológico de la jaiba está muy ligado a las condiciones ambientales afectando los procesos de crecimiento y reproducción. Castro-Longoria et al. (2003), reportan que el periodo de reproducción abarca varios meses como estrategia para mantener la fracción de hembras inseminadas y ovígeras externa e intra ováricamente. Además del efecto de factores bióticos y abióticos que inevitablemente afectan la distribución, abundancia y disponibilidad del recurso. Partiendo de lo anterior, se puede confirmar que la pesquería de jaiba se encuentra actualmente en su máximo sustentable, por lo que se hace imperante trabajar proyectos que integren regionalmente las diferentes fases del ciclo pesquero; estudiar la complementariedad de la pesca de jaiba con otras actividades productivas de la región y propiciar sus sinergias; y elevar el nivel de vida de las personas que laboran en la pesca, por medio de programas que mejoren su productividad con capacitación y profesionalización, para aumentar sus ingresos.

Afortunadamente y tratando de preservar la especie (jaiba), en el DOF, publicado el 11 de junio de 2012, en el Artículo Primero, Inciso XXII, dice: “aviso por el que se da a conocer el establecimiento de épocas y zonas de veda para la pesca de diferentes especies de la fauna acuática en aguas de jurisdicción federal de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de marzo de 1994”, para quedar como sigue: jaiba azul o cuata (*Callinectes arcuatus*), jaiba

café, verde, guerrera o jaibón (*Callinectes bellicosus*) y jaiba gigante, negra o guacho (*Callinectes toxotes*) en aguas de jurisdicción federal frente al litoral de los Estados de Sonora y Sinaloa, a partir del año 2013, durante los periodos que a continuación se indican:

Para organismos de ambos sexos de estas especies, a partir del 1° de mayo al 30 de junio de cada año. Sólo para las hembras de estas especies, durante el periodo comprendido del 1° de julio al 31 de agosto de cada año.

Con lo anterior, se espera que la producción de jaiba y sus volúmenes de captura se incrementen, en aras de lograr la preservación de la especie e impactar de forma positiva al desarrollo regional de Huatabampo, Sonora, propiciando mejor calidad de vida tanto social como económica a sus habitantes y sobre todo, a los pescadores de jaiba de la región.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación partió de la revisión bibliográfica y estadística de la evolución del contexto en la pesquería de jaiba en la localidad pesquera de Yavaros, en Huatabampo, Sonora; localizada en el sur del Estado de Sonora, tal y como se muestra en la figura 5; así como la realización de un análisis social-económico descriptivo a partir de los datos proporcionados por la CONEVAL (2012), en cuanto a los índices de pobreza e ingresos promedios. Se diseñó y aplicó una encuesta a 23 pescadores de la región, cubriendo el 23% del universo oficial de pescadores.

Figura 5. Municipio de Huatabampo, Sonora. Yavaros, zona objeto de estudio



Fuente: Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México.

La encuesta fue aplicada en el mes de febrero de 2013, por lo cual se considera un estudio o trabajo de investigación de diseño “no experimental”, inductivo y cualitativo, ya que no se construyó ninguna situación en particular, sino que se observaron fenómenos y situaciones ya existentes y, se tomó la opinión y conocimiento de los pescadores de jaiba, procediendo a su registro y posterior análisis. El manejo de datos se realizó en Excel a partir de la captura de cada una de las secciones que estructuraron el cuestionario, con un enfoque cuantitativo, ya que presenta la información a partir del uso de la estadística descriptiva, como son las medidas de tendencia y porcentajes de frecuencia de las respuestas otorgadas.

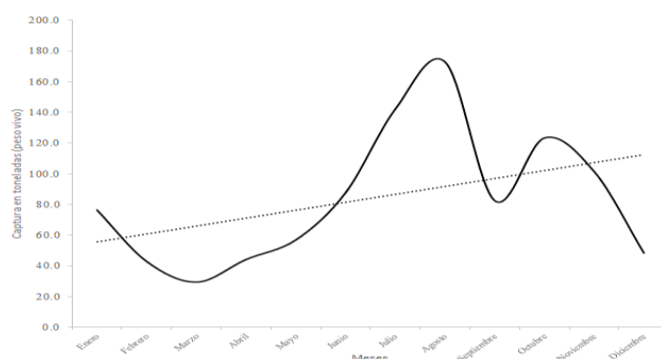
La información que se recabó fue analizada desde la perspectiva del desarrollo regional sustentable y cómo es que éste impacta en los tres ámbitos (social, económico y medio ambiental). El análisis de las variables involucradas en el desarrollo regional sustentable, permite inferir en la caracterización de la zona objeto de estudio y de la perspectiva a futuro que se tiene por parte de los pescadores de jaiba; identificar acciones propicias para la preservación y cuidado de la especie; evaluar los impactos, tanto positivos como negativos en su caso, en relación de sus procesos productivos y de captura; evaluar los impactos en el desarrollo de la región, en cuanto a la generación de empleos, tanto directos como indirectos; asimismo, poder responder al cuestionamiento del ¿por qué los

volúmenes de captura en los últimos años han disminuido en la región de Yavaros, municipio de Huatabampo, Sonora?

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Se destacan los volúmenes de captura en toneladas (peso vivo) de jaiba en los meses del año 2012. Se observa un marcado descenso de acuerdo a la línea de tendencia (línea intermitente) en los meses de noviembre a marzo con un volumen de captura de 298.3 toneladas, mientras que en los meses de julio a octubre se presentaron volúmenes de captura del orden de las 520.8 toneladas, tal y como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Volúmenes de captura de jaiba en el municipio de Huatabampo, Sonora, año 2012



Fuente: Elaboración propia, a partir del anuario estadístico de la SAGARPA-CONAPESCA (2013).

Lo anterior ha ocasionado cambios en las regulaciones y normas de preservación de la especie, tal como la reciente veda que entró en vigor en este presente año 2013, de acuerdo a lo publicado en el DOF, publicado el 11 de junio de 2012, en el Artículo Primero, Inciso XXII.

Resalta que las utilidades netas obtenidas por esta actividad, representa un ingreso en la economía familia de los trabajadores, tal y como se muestra en la figura 7, donde se detalla el ingreso promedio mensual obtenido y que corresponde a la comercialización de jaiba y sus costos variables promedio asociados y representados principalmente por los gastos de combustible, carnada en promedio 14.8 kilos, alimentación y hielo.

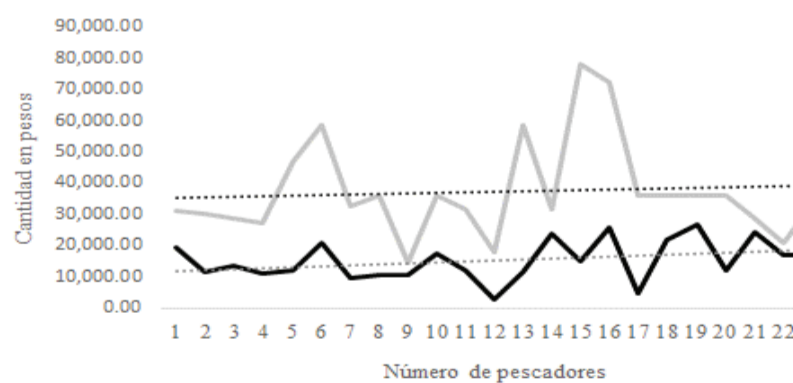


Figura 7. Ingreso mensual por captura en temporada alta y costos variables asociados

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Con base a la figura anterior se deduce que cuando la pesquería de jaiba es buena (temporada alta), proporciona un nivel de ingreso mensual que permite a los pescadores solventar al menos, los costos variables asociados a la actividad pesquera; sin embargo, el total de pescadores entrevistados manifestaron que no era su única fuente de ingreso y cuando existe la necesidad de combinarla con otras actividades y/o pesquerías, estas son las de camarón, sardina, callo de hacha, almeja y caracol. Esta situación evidencia un cambio en la especialización del trabajo en la región costera de

Yavaros. Durante el año el pescador debe de turnar su trabajo con base a la temporada de pesca que se refiera. Aunado también a que los gastos son superiores al ingreso promedio mensual cuando se trata de temporada baja, e incluso algunos pescadores deciden dedicarse a otra actividad. Además de estos gastos variables, el pescador debe de considerar en promedio \$13,269.00 pesos anuales en gastos fijos como son en algunos casos, la adquisición y mantenimiento de la panga, redes, trampas y la aportación a una cooperativa o asociación a la cual pertenecen.

De acuerdo a la encuesta aplicada, la captura promedio por viaje en temporada alta es de 103 kg, la moda de 100 kg, la mínima es de 50 kg y el máximo valor de 200 kg, con un promedio de uso para la captura de jaiba de 55 trampas por embarcación menor y un precio de venta promedio de \$11.63 pesos.

En materia laboral, el 50% de los entrevistados manifestaron que se ven obligados a buscar otras alternativas de ingresos en temporada baja y sobre todo, en el mes de veda del crustáceo, como es la recolección del camarón y otras especies marinas. Además, el 68% expresaron estar poco o nada satisfechos con la actividad debido a los bajos ingresos que se obtienen. En relación laboral, el 82% manifestaron contar con una relación buena con su cliente; el total de los pescadores expresó que sus relaciones sociales y de confianza entre sus compañeros de trabajo y con los trabajadores de otras embarcaciones son buenas, de igual manera, la relación que se cuenta con la autoridad y cooperativas es buena.

En materia social, se tiene que la actividad es desarrollada de manera familiar, el 86% de los pescadores labora con algún miembro de su familia (desde hijos, esposa, papás, sobrinos), y por lo general, el 72% se desarrolla en conjunto con sus hijos y/o hermanos en la etapa de la captura de la jaiba. El nivel de estudios es hasta educación básica y sólo un 9%, tiene nivel preparatoria, el 59% de las esposas de los pescadores se dedican a las actividades propias del hogar, el resto laboran en la industria y/o comercio. Cada familia cuenta en promedio de 2.7 hijos. En cuestión de vivienda, el 86% de los entrevistados expresaron tener casa propia, ya sea de material de block o ladrillo; en cuestión de servicios básicos, el 95% de las viviendas cuentan con agua potable, el 50% con drenaje público y el otro 50% son fosas. El 100% utiliza el servicio de recolección de basura pública.

En equipamiento, en las casas prevalece que el 82% cuentan con tanque de gas, regadera y lavabo, pero es importante mencionar que solo el 22% cuenta con calefacción, aire acondicionado, calentador de agua, con bomba de agua, con bomba de agua y con fregadero. En materia de servicios médicos, el 78% de los encuestados mencionaron que cuentan con el servicio popular, pero expresaron que no cubre muchas de las necesidades básicas de atención médica que se requieren y solo el 22% cuentan con otro servicio.

De acuerdo a la encuesta, el 52% de los entrevistados son pescadores pertenecen a una cooperativa o asociación, mientras que el 48% son pescadores libres, sin registro. No son propietarios de los utensilios de pesca como las trampas y redes; trabajan sin salario y con base a la venta de lo que se captura y además, absorben parte de los costos variables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El grado de desigualdad y pobreza existentes en Huatabampo, son superiores a las del Estado de Sonora e incluso a nivel nacional, no obstante, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que el ingreso promedio mensual de un pescador de jaiba en esta comunidad, durante la temporada alta, es mayor al ingreso promedio nacional. Sin embargo, este indicador, no garantiza una situación económica privilegiada para los pobladores de esta zona costera, ya que deben cubrir costos fijos altos y diluir estos ingresos durante el resto del año. Por ello, a continuación se realizan recomendaciones en materia de desarrollo económico y sustentable.

En relación a su situación económica, los pescadores deberán de optar por generar valor agregado a su producción, impulsar a través de las cooperativas o asociaciones a las cuales pertenecen el

mejorar las negociaciones en cuantos precios de venta, formas de pago, y/o condiciones laborales que les permita mejorar sus condiciones de vida. Proponer la incursión en la cadena productiva de las esposas de los trabajadores, las cuales pueden significar otra fuente de ingreso para los hogares.

Tanto autoridades y pescadores de la región deberán de vigilar y mejorar las prácticas de pesca, de tal manera que garantice la preservación de la especie y el cuidado del ecosistema, mediante el respeto a las jaibas hembras ovígeras, respetar las tallas, cuidado de las especies y sobre todo, la importancia que reviste el respetar el periodo de veda para la reproducción de la especie. En ese sentido, resalta la importancia de implementar un prototipo de trampa ecológica y amigable con el ambiente e identificar aquellas zonas para la reproducción y desarrollo de la jaiba en la zona, para promover y proteger la sustentabilidad del recurso (jaiba).

Además las instituciones educativas junto con las dependencias gubernamentales, deberán de emprender programas y/o proyectos, que les permitan a los pescadores agregar valor a sus productos, integrar a otros miembros de la familia a la cadena productiva con el fin de incrementar sus ingresos y por ende, mejorar sus condiciones de vida.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alkire, S. & Foster, J. (2007). Recuento y medición multidimensional de la pobreza. Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI) Working Paper 7.
- CONAPESCA-SAGARPA (2012). Anuario Estadístico de Pesca. Fecha de la última consulta el 11 de octubre de 2013 recuperado de: <http://www.conapesca.gob.mx>
- Albuquerque, F. (1998). Espacio, territorio e instituciones de desarrollo económico local. Revista de Estudios Territoriales QUIVERA. Año 1. No. 0. Julio de 1998. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Planeación Urbana y Regional. México.
- Castro-Longoria, E. (2003). Egg production and hatching success of four Acartia species under different temperature and salinity regimes. *Journal of Crustacean Biology*. 23(2): 289-299 p. (PA: 8914).
- Cisneros-Mata, M.A., Rodríguez-Valencia, D. Crespo-Camacho, G., Ybarra, M., López-Camacho, K. Arias y L. Servinde-la-Mora. (2004). Complex solutions for the Sonoran artisanal fisheries. Coastal Fisheries in Latin América and the Carribbean: Assessing, Managing and Balancing Actions. Abstracts. Pp. 39.
- CONEVAL (2008). Informe de evaluación de la política de desarrollo social en México, 2012. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado el 24 de octubre de 2013, de http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS2012/Pages-IEPDSMex2012-12nov-VFinal_lowres6.pdf.
- Cruz-Acosta, H. (1979). Preliminary Study on Ethnic Groups Fisheries Activities: The Case of the Seri, Yaqui and Mayo of the State of Sonora, Mexico. 1st Int. Symposium Fishery Education and Organization Support Policies 4(4.2):8.
- Cruz-Romero, M., E. Espino & A. García. (1988). Estimación preliminar del índice de rendimiento máximo sostenible para la captura de escama ribereña. Universidad Autónoma de San Luis Potosí 10: pp.109-123.
- Diario Oficial de la Federación (2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México, D.F.
- Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México (s-f). Huatabampo, Sonora. Consultado en octubre de 2013 y recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26033a.html>.
- Huato, L. (2005). Estudio Socio – Económico de la Pescadería de Jaiba en Sonora y Sinaloa. Recuperado el 17 de mayo de 2012, de <http://www.cedrssa.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento>.
- Ibarra, L., Olivas, E. & Casas, E. (2013). Análisis del sector pesquero y propuestas de manejo para lograr el desarrollo regional sustentable, a partir de la cadena producción-consumo de jaiba en la región costera de Puerto Peñasco, Sonora. Congreso Internacional ACACIA. Guadalajara, Jalisco.
- INAPESCA (2006). Sustentabilidad y Pesca Responsable en México. Evaluación y Manejo. México, D.F.: Instituto Nacional para la Pesca
- Kakwani, N., & Silber, J. (2008). *The Many Dimensions of Poverty*. Basingstoke: Palgrave. MacMillan.
- Olivas, E., Ibarra, L. & Casas, E. (2012). Desarrollo Endógeno en los Municipios Costeros del Estado de Sonora a partir de la Comercialización de Jaiba. Simposio Internacional “Cambio Climático Nueva Variable de Riesgo y Oportunidad en los Negocios”. Villahermosa, Tabasco.
- SAGARPA (2008). Diagnóstico y Planificación Regional de la Pesca y Acuicultura en México. Región III. México, D.F.: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- SAGARPA-Diario Oficial de la Federación (2012). ACUERDO por el que se modifica el Aviso por el que se da a conocer el establecimiento de épocas y zonas de veda para la pesca de diferentes especies de la fauna acuática en aguas de jurisdicción federal de los Estados Unidos Mexicanos. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación,
- Vázquez, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. Santiago de Chile: Ed. CEPAL.
- WWF (2005). Diagnóstico de la pesca ribereña del estado de Sonora, México (2004). (Editado por J.A. Rodríguez Valencia, M. Rodarte Harispuru y M.A. Cisneros-Mata). Reporte Técnico para WWF, pp. 32.

RELACIÓN ENTRE EL PERFIL PSICOSOCIAL Y LIDERAZGO Y SU ASOCIACIÓN AL RENDIMIENTO LABORAL EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DE CD. JUÁREZ CHIHUAHUA MÉXICO

M.I. José Ramón Martínez Núñez, jose_martinez@utcjedu.mx - Dr. Ricardo Melgoza Ramos, rmelgoza@uacj.mx - Investigadores de la Universidad Autónoma de Cd. Juárez

RESUMEN

En la actualidad resulta evidente que el trabajo es parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el mundo. La mayoría de las personas pasan más horas en sus lugares de trabajo que en sus hogares. Pero desafortunadamente el trabajo es considerado como una obligación o una necesidad para ellas. La mayor de las veces los puestos y lugares de trabajo son diseñados basándose exclusivamente en obtener beneficios para la organización y pocas veces para el trabajador. Por eso es importante que puestos de trabajo clave estén ocupados por individuos que posean buen perfil psicosocial y un liderazgo acorde a las necesidades de los propios trabajadores y no sólo de las empresas. Los estudios sobre el perfil psicosocial en la mediana y pequeña empresa muestran claramente una tendencia creciente en los últimos años. Sin embargo, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de los trabajadores con su liderazgo, y cómo estos afectan su rendimiento laboral. El trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo determinar la asociación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial relacionado con el liderazgo de los trabajadores. Se hace uso de los cuestionarios del Dr. Achenbach que pertenecen al auto reporte y cuestionario del comportamiento de adultos 18 a 59 años. Se hace uso del cuestionario abreviado para medir auto liderazgo desarrollado por Houghton & Neck y se emplean las evaluaciones para medir el rendimiento laboral desarrollado por las empresas Honeywell, Johnson & Johnson, Federal Mogul, Electrolux & Epic Technologies.

Palabras Clave: rendimiento laboral, trabajadores, liderazgo, perfil psicosocial

ANTECEDENTES

Actualmente resulta evidente que el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el mundo. La mayoría de las personas pasan más horas en su lugar laboral que en sus hogares (Gill, 1999). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se, ha transformado la naturaleza y desarrollado la inteligencia de los humanos, su destreza, agilidad

física, su entendimiento, socialización y su especie (Engels, 1884).

Este capital humano es el valor que representa el conocimiento que posee cada individuo para desempeñar un trabajo. A medida que cada individuo incrementa sus conocimientos el capital humano también se verá incrementado (Naredo, 1987). El capital humano visto desde la perspectiva de la psicología Industrial/ Organizacional es de gran importancia ya que es un factor determinante en el crecimiento económico de las empresas (Pérez & Serrano, 1998). Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes, en ellas se ven reflejadas las conductas de las personas. Y debido a que la mayoría de las conductas pueden ser modificables, se adentra pues en un área de la psicología que se ocupa de la conducta del individuo en situaciones laborales (Muchinsky, 2002).

Es el psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg considerado el padre de esta nueva rama de la psicología. Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas para medir de las diferencias psicológicas del capital humano (Sosa, Ponce, & Contreras, 2010). Posteriormente, George Elton Mayo y Fritz Roethlisberger continuaron aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios sobre la conducta humana en el trabajo. Trabajaron en un experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” para comprobar la posibilidad de aumentar el rendimiento de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002).

Para la segunda mitad del siglo XX se habla de la psicología Industrial /Organizacional como una ciencia con interés básico y aplicado que buscaba comprender y explicar el comportamiento humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Es una ciencia con un componente práctico que busca de forma equitativa la resolución de los conflictos en las organizaciones e incrementar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores (Landy & Conte, 2005).

Actualmente esta área de la psicología aún y cuando su objetivo principal es aumentar el rendimiento y el bienestar del capital humano (Pérez & Serrano, 1998), se concentra en dos enfoques. El primero es el enfoque industrial que se refiere a determinar las competencias necesarias para la realización de un trabajo. El segundo es crear una estructura y una cultura de liderazgo que motiva a los empleados a desempeñarse y proporcionarles información para trabajar en condiciones seguras y en un ambiente laboral satisfactorio (Sosa et al., 2010).

Con estos dos enfoques, los estudios sobre padecimientos psicosociales del capital humano en las organizaciones muestran claramente una tendencia creciente en los últimos años (Guardia, Però, & Barrios, 2008). Los distintos factores causantes de estos padecimientos psicosociales están íntimamente relacionados tanto con la organización como con la actividad laboral (Meseguer, Soler, García-Izquierdo, Sáez, & Sánchez, 2007)

Pero a pesar del interés en esta área, no se encontraron estudios que relacionen el perfil psicosocial de las personas con su liderazgo, y cómo estas dos variables afectan su rendimiento laboral. En el estudio que aquí se presenta se pretende conocer si existe alguna asociación entre el rendimiento laboral de los trabajadores y su perfil psicosocial relacionado con su liderazgo desde la perspectiva de la escuela de posicionamiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una búsqueda constante para incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores a pesar de su propio bienestar. Desde los inicios del humanismo se ha buscado el efecto que las percepciones, actitudes, emociones del trabajador tienen en el rendimiento laboral. Las estrategias que se han implementado hasta la fecha han observado de forma superficial los problemas psicosociales de los empleados al medir constructos de manera individual como la satisfacción, el liderazgo, etc. Sin embargo, es importante abordar de forma más profunda las características de liderazgo y el perfil psicosocial del trabajador para determinar los posibles efectos con su producción y bienestar.

Debido a que el rendimiento laboral es multifactorial y puede estar afectado por determinantes que son difíciles de medir en la industria. Es difícil lograr la anuencia de las empresas para obtener indicadores de producción y aceptar estudios que permitan delimitar conjuntamente el liderazgo con los problemas psicosociales de sus empleados de forma integral. En la propuesta

que aquí se presenta se observa una oportunidad para determinar el rendimiento laboral de los empleados en empresas dedicadas a la fabricación de productos en diversos sectores tales como el sector automotriz, de componentes electrónico, de instrumental médico, línea blanca y de tablilla electrónica. De forma adicional se cuenta con la oportunidad de usar un cuestionario altamente reconocido para determinar el perfil psicosocial de los trabajadores desarrollado por el Dr. Thomas Achenbach (Achenbach, 2012) de la Universidad de Vermont. Además se cuenta también con la oportunidad de usar un cuestionario para medir el liderazgo de las personas desarrollado por Houghton & Neck. De tal forma que a pesar de la complejidad de las medidas que aquí se proponen, existe una gran oportunidad para poder recolectar información que permita determinar la posible asociación entre el liderazgo y el perfil psicosocial de los trabajadores con su rendimiento laboral.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la asociación entre el rendimiento laboral de los trabajadores en empresas manufactureras de norte de México y su perfil psicosocial relacionado a su liderazgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si existe o no una asociación entre el rendimiento laboral de los empleados y su perfil psicosocial con relación al liderazgo que los empleados presentan. Se usarán aplicación los cuestionarios K005 ASR & L005 ABCL del sistema ASEBA (Achenbach System of Empirically Based Assessment) por sus siglas en Inglés del Dr. Achenbach (Achenbach, 2012) y del cuestionario abreviado para medir auto liderazgo (ASLQ) desarrollado por Houghton & Neck (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012).
- Determinar la posible asociación del perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores con el rendimiento laboral por género.
- Determinar la posible asociación del perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores con el rendimiento laboral por grupos de edad.
- Determinar la posible asociación del perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores con el rendimiento laboral por puesto.
- Determinar la posible asociación del perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores con el rendimiento laboral por turno.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de individuos en todos los rincones del planeta. Es un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta. Por eso la importancia que en las organizaciones los puestos de trabajo estén ocupados por trabajadores con perfil psicosocial sano y demuestren liderazgos acordes a las necesidades propias y no solamente para las Organizaciones.

Sin embargo, aún y cuando el factor humano es un factor determinante para el éxito de la mayoría de las organizaciones. Hasta hoy en día no se han abordado las estrategias para observar de manera profunda el perfil psicosocial y de liderazgo que los trabajadores presentan. Por lo tanto es importante conocer si existe alguna relación entre ellos y el rendimiento laboral.

Respecto a los principales impactos de esta investigación se tiene:

El impacto científico. Se ha estudiado poco el efecto del perfil psicosocial y el liderazgo de los empleados en su rendimiento laboral, por lo que este estudio permitirá saber si existe o no un efecto. Dependiendo de los resultados, éstos podrían ser usados.

El impacto Social. Dependiendo de los resultados: debido a que la mayoría de los problemas psicosociales pueden ser modificables, este estudio permitirá sugerir a los trabajadores posibles

comportamientos que quizá ellos no conocen.

El impacto Económico. Dependiendo de los resultados: este estudio permitirá que las empresas puedan saber si existe un efecto entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial asociado con el liderazgo que presentan sus trabajadores y en caso de que así sea, la empresa podrá decidir si realiza una intervención.

MARCO REFERENCIAL

Desde los orígenes mismos del ser humano, el trabajo ha sido una necesidad básica (Engels, 1884). Se ha caracterizado por la producción de bienes necesarios para su subsistencia haciendo uso de instrumentos de producción (Gil-Monte & Peiró, 1997) los cuales le han permitido crecer y desarrollarse moldeando su mano y cerebro (Meda & de Michelena, 1998). El trabajo, íntimamente relacionado con el capital humano per se ha transformado la naturaleza y ha desarrollado la inteligencia del propio ser humano, su destreza, agilidad física, entendimiento, su socialización y su especie (Engels, 1884).

El capital humano se refiere al valor que representa el conocimiento que posee cada individuo, por lo que a medida que cada individuo incremente sus conocimientos el capital humano también se verá incrementado (Naredo, 1987). Este capital humano visto desde la perspectiva de la psicología industrial/organizacional, la cual es un área de la psicología que se ocupa de la conducta del individuo en situaciones laborales (Spector, 2002). Y es además un campo legítimo de investigación científica comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo (Muchinsky, 2002). En la figura 1 se muestra la influencia de la psicología industrial en el desempeño de los individuos.

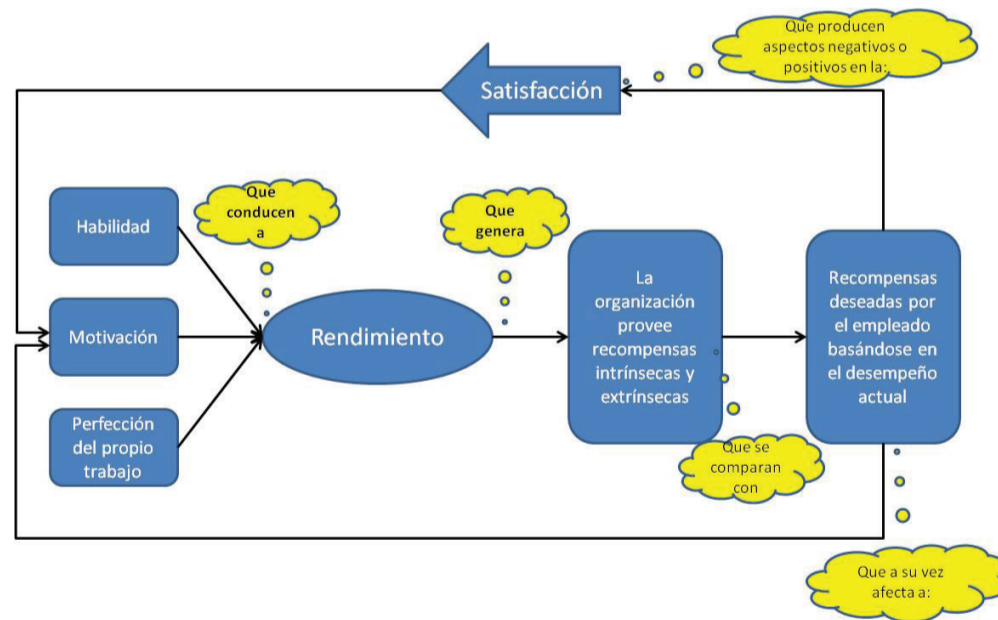


Figura 1 La psicología industrial y el rendimiento laboral (Motowidlo, 2000).

Sin embargo, para Porter desde el punto de vista de la escuela de posicionamiento la esencia del capital humano está íntimamente ligada a la de la estrategia, consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía lleva a cabo (Porter, 1991). Por medio de la innovación y el mejoramiento continuo, resulta posible la integración cruzada por funciones o actividades. De acuerdo con Porter para lograr una ventaja sostenible en una compañía, ésta debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único en el cual se involucren mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva con los rivales (Porter, 2009).

Algunos autores como Hatten sugieren la participación de dos elementos esenciales en un modelo

de dirección estratégica: una red de funciones y procesos que permitan crear una plataforma para generar alineamiento de recursos, y el ajuste en relación con la identificación de oportunidades que permitiría mejorar el desempeño económico de la empresa, y el desarrollo de capacidades para que se traduzcan en competencias y generen nuevas alineaciones particulares de recursos (Hatten, 1999).

Desde la perspectiva cognitiva, se sugiere que los directores contribuyan a reducir la complejidad e incertidumbre asociada con las decisiones estratégicas, pues poseen experiencia valiosa en la resolución de problemas, aplicada a contextos distintos. Las contribuciones cognitivas de los gerentes a la toma de decisiones mediante el desarrollo de tareas como la búsqueda, la interpretación y la elección desarrollan habilidades individuales para hacerle frente a la incertidumbre y los costos que ésta genera (Maroto, 2007).

Aquí el propósito es comprender el conocimiento humano para entender la mente del estratega. Utiliza el campo de la psicología cognoscitiva para entender la visión estratégica y de cómo se crean las estrategias en la esfera del conocimiento humano. Posee dos principales ramas, la rama subjetiva y la rama positivista (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005).

Por su parte, el psicólogo polaco-alemán Hugo Münsterberg a principios del siglo XX quien es considerado el padre de la psicología industrial/Organizacional estableció las bases de esta nueva rama de la psicología (Sosa et al., 2010). Fue él quien dio origen a un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas dirigido al capital humano (Brennan, 1999). Proponía el estudio científico de la conducta humana para encontrar patrones generales y explicar diferencias individuales (Robbins & De Cenzo, 2009). Münsterberg recomendaba que se llevaran a cabo pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados así como la teoría del valor del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación (Hurtado, 2008).

George Elton Mayo junto con el científico social y administrador teórico Fritz Roethlisberger continuó aportando al campo de la psicología Industrial/Organizacional con estudios referentes a la conducta humana en el trabajo. Desarrollaron el experimento conocido como el “Efecto Hawthorne” cuya finalidad era comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de sus trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental (Muchinsky, 2002). En el experimento quedó manifiesto el efecto emocional/psicosocial de los trabajadores en la producción, el cual es una respuesta inducida por el conocimiento de los participantes de que están siendo estudiados (Pallás & Villa, 2004).

Para la segunda mitad del siglo pasado la psicología Industrial/Organizacional es conformada como una ciencia con interés básico y aplicado que busca comprender y explicar el comportamiento del capital humano en las organizaciones (Ponce, 1999). Su propósito es aumentar la dignidad y el rendimiento de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan (Sosa et al., 2010). Su característica principal se refiere a la amplitud de su campo de estudio, ya que incluye análisis de procesos individuales que son necesarios para la comprensión y explicación del comportamiento humano en el trabajo (Fernández, 2004). Por tanto lo apunta no sólo a la psicología social si no que incluye también a otras ramas más básicas de la psicología, como es la psicología de las diferencias individuales (Muchinsky, 2002).

Hoy en día la psicología Industrial/organizacional aún y cuando su objetivo principal es aumentar el rendimiento y el bienestar del capital humano (Pérez & Serrano, 1998), se concentra en dos enfoques. El primero, es el enfoque industrial que se dirige a determinar las competencias necesarias y el perfil psicosocial de los trabajadores para la realización de un trabajo (Sosa et al., 2010). El segundo, crea una estructura y una cultura que motive a los empleados a desempeñarse y les proporcionarles información para hacer su trabajo en condiciones seguras que resulten en un ambiente laboral satisfactorio (Sosa et al., 2010).

Dentro de este perfil psicosocial, existe una característica que todos los seres humanos poseen en mayor o menor medida, el liderazgo. Ya desde principios del siglo XX autores como (Mumford,

1906) & (Blackmar, 1911) comienzan con definiciones sobre liderazgo muy simples con miras a desembocar en boom de la famosa teoría del gran hombre (Cowley, 1929). Ellos refieren que el liderazgo es un atributo que las personas poseen y lo han heredado o adquirido a través el tiempo y que los distingue significativamente de los demás individuos. Estos individuos poseen seis atributos que los hacen diferentes de los que no nacen siendo líderes. Estos atributos son tales como: Empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo e inteligencia y conocimientos relativos al puesto.

Posteriormente, a partir de 1940 en adelante surge el enfoque conductual, también conocido como la teoría de los estilos. Esta teoría se basa en los diferentes estilos que cada líder posee, la conducta y comportamiento. Según en este enfoque conductual los estilos en el liderazgo son: Autocrático, participativo y liberal. En esta teoría al líder le importa la interacción y el comportamiento con sus seguidores, y busca el estilo que mejor pueda lograr expectativas y éxito para alcanzar mayor número de colaboradores y seguidores. Esta teoría también puede explicar el proceso de nuestra personalidad (Stogdill, 1950).

Ya para el año de 1960, se habla de un enfoque situacional que emplea la situación que se le presente al líder, analizará e inspeccionará y decidirá a quienes integrará. Este enfoque de liderazgo incluye los estilos tales como: ordenar, convencer, participar y delegar. Es importante remarcar que esta teoría ha sido de mucha ayuda para las personas con grandes puestos tanto en lo práctico y en lo teórico en la administración de un trabajo (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961). Es importante mencionar también bajo este mismo enfoque el trabajo de Douglas McGregor, quien en este mismo año trabajó en la teoría conocida como la teoría X & Y (McGregor, 1960).

En esta misma década destaca el enfoque Transaccional el cual se basa principalmente en el intercambio social. Se refiere a que el líder otorga beneficios y a cambio recibe solamente la gratitud de sus seguidores. (Prentice, 1961).

En la década de los 70's, surgieron nuevas teorías emergentes de liderazgo, en las cuales a diferencia de las teorías anteriores tampoco hablan del cambio constante que sufren. En estas nuevas teorías es necesario imaginarse el entorno organizacional conteniendo grandes desafíos y obstáculos, ya que en la vida real los individuos se enfrentan a cambios que surgen y tratan de evadirlos (Berlew, 1974), (Stogdill, 1974) & (Burns, 1978).

Actualmente ha surgido una nueva área del conocimiento para el estudio del liderazgo: El neuro-management. Se define como una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la conducción y gestión organizacional mediante la aplicación de los nuevos conocimientos generados en el ámbito de las neurociencias. Apunta no sólo a mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y los integrantes de equipos de trabajo, sino al diseño de técnicas destinadas a potenciar el rendimiento mediante el desarrollo de capacidades cerebrales (Braidot, 2010).

En lo que respecta al rendimiento laboral, que se refiere al valor total que una empresa espera que un trabajador realiza en un período de tiempo determinado (Motowidlo, 2003). En donde dicho valor puede ser alto o bajo, dependiendo de que el trabajador presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese trabajador hace a la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2000).

Al adentrarse más en el concepto del rendimiento, se puede visualizar que existe una doble perspectiva. La primera es que algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados o salidas del trabajador en donde la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento (Campbell, McCloy, Oppler, & Saer, 1993).

Desde una perspectiva histórica, la conducta del trabajador ha sido considerada una de las causas de estas salidas, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994). En las organizaciones se emiten juicios sobre la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o las salidas que producen. Por ello, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el trabajador ha hecho y su evaluación consiste en asignar un

juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento (Williams, 2002).

La otra perspectiva es que para otros especialistas lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en vez de definirlo como el resultado de las mismas (Spencer & Spencer, 1993). Desde esta perspectiva, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se refieren a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados (Motowidlo, 2003).

De estas dos perspectivas de la evaluación del rendimiento históricamente parece haber dominado la perspectiva conductual, particularmente en norte América. Lo que ha generado una gran cantidad de investigaciones en las formas conductuales de valorar el rendimiento (Department of Labor Office of Personnel Administration, 1952).

Pero aún desde este punto de vista conductual, si bien el definir el rendimiento en términos de conductas ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, sin excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia dónde debe dirigirse su conducta (Morf, 1986).

De la misma manera, el quedarse en el extremo contrario, centrándose única y exclusivamente en el resultado tampoco es eficaz. Por ello, al gestionar el rendimiento es necesario tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores (Kirkman, Lowe, & Young, 1999).

Siguiendo con la perspectiva conductual, otra vía de acercamiento al rendimiento laboral se hace desde el modelo de competencias. En este modelo, cualquier característica individual puede medirse o calcularse de forma fiable y puede servir para marcar la diferencia entre los trabajadores buenos y los que no lo son (Spencer & Spencer, 2008). Las competencias se expresan en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrar la competencia en el trabajo (Spencer & Spencer, 1993). Las competencias son un factor que determina o causa el rendimiento, pero no son el rendimiento en sí.

En la actualidad muchas empresas en los Estados Unidos, Europa y América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores (Spencer & Spencer, 2008).

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Morf, 1986).

Los enfoques de competencias que se encuentran en la actualidad aparecieron en los primeros estudios de McBer, las cuales tienen un determinado número de niveles que reflejan conductas observables y no juicios de valor (Hay/McBer, 2000).

Estas competencias de McBer se refieren a competencias comunes que son las que todos necesitan para hacer el trabajo con un estándar mínimo aceptable y no diferencian a los trabajadores. Pero también se refiere a competencias diferenciadoras que sí distinguen entre los trabajadores promedio y los que son buenos (Williams & Morand, 2008). Esta definición de McBer incluye en su concepción de competencia la idea de causalidad, y hacen referencia a características subyacentes de la persona así como a conductas (Hay/McBer, 2000).

El concentrarse demasiado en las salidas o resultados se corre el peligro de dar por hecho los medios por los que se obtienen los resultados. Pero centrarse excesivamente en las conductas puede llevar a olvidar la importancia de lo que el trabajador es (Waldman, 1994). Por ello, es mejor adoptar una perspectiva más amplia de las competencias que reconozca la importancia para el rendimiento de determinados aspectos del individuo, como es su personalidad independientemente de que el rendimiento se defina como conducta o como resultado (Furnham, 2008).

Desde esa perspectiva, aunque una competencia se defina como el impulso de obtener unos resultados mediante sus manifestaciones conductuales. Tales conductas son reflejo de una combinación de características personales que podrían fácilmente ser olvidadas si se centran en las conductas exclusivamente (Williams & Morand, 2008).

De manera práctica, se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead & Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual es el rendimiento (Williams, 2002).

Sin embargo, no se deben perder de vista las consecuencias y los resultados en el trabajo ya que éstas no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí.

METODOLOGÍA

Dentro del contexto laboral, surge como pregunta de Investigación si ¿existe una relación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial, el liderazgo y los problemas de comportamiento de los empleados en empresas manufactureras?; estableciendo como hipótesis nula que: No existe una asociación entre el rendimiento laboral y el perfil psicosocial y el liderazgo de los trabajadores.

En lo referente al tipo de estudio y diseño de investigación se tiene que es un estudio descriptivo de tipo transversal no experimental, cuyo método consiste en la aplicación de los cuestionarios validados del Dr. Achenbach K005 ASR & L005 ABCL, los cuales pertenecen al auto reporte del perfil psicosocial de adultos 18 a 59 años y al cuestionario sobre el perfil psicosocial de adultos de 18 a 59 años. Estos cuestionarios contienen un conjunto de 167 y 143 reactivos cada uno divididos en 9 y 6 secciones respectivamente.

Las nueve secciones del auto reporte indagan sobre las amistades, el cónyuge o pareja, la familia, el trabajo, la educación, las enfermedades o padecimientos, las inquietudes, las mejores cosas de sí mismo y una lista de frases que describen a las personas.

Respecto al cuestionario sobre el perfil psicosocial, éste únicamente contempla seis secciones que indagan a las amistades, el cónyuge o pareja, las enfermedades o padecimientos, las inquietudes, las mejores cosas de sí mismo y la lista de frases que describen a las personas.

En ambos cuestionarios en la parte de la lista de frases que describen a las personas se tiene una escala del 0 al 2, en donde 0 significa que no es verdad, el 1 significa en cierta manera o algunas veces y el 2 significa cierto o muy a menudo.

Se aplicó también el cuestionario abreviado para medir el auto-liderazgo de los empleados, desarrollado por Houghton & Neck. Este cuestionario consta de tres dimensiones y un total de 9 preguntas, todas relacionadas a tres estrategias principales: Estrategia de estar consciente de sí mismo, estrategia de actuar por voluntad propia y la estrategia motivacional.

La aplicación de todos los cuestionarios se llevó a cabo al personal de las cinco empresas maquiladoras Honeywell, Johnson & Johnson, Federal Mogul, Electrolux & Epic Technologies, siendo un total aproximado de 4000 empleados, para posteriormente proceder a la captura de los resultados y su posterior análisis.

Dentro del marco de las variables, se tiene como variable dependiente al rendimiento Laboral, y para las variables independientes se tienen:

Los grupos de empleados a los que se les realizará el estudio

El tipo de perfil Psicosocial y nivel de auto-liderazgo, género, puesto, antigüedad, turno, permanencia (contratado temporalmente por medio de agencia o contrato permanente sindicalizado).

En lo que respecta a la Población de estudio, ésta corresponde a todos los empleados que laboran en

las empresas maquiladores del norte de México, y la muestra serán los empleados que laboran en las empresas Honeywell, Johnson & Johnson, Federal Mogul, Electrolux & Epic Technologies ubicadas en Ciudad Juárez Chihuahua, México.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A la fecha, aún no se cuenta con resultados para poder emitir un juicio, sin embargo una parte fundamental que se espera obtener con este estudio una vez que se lleve a cabo es precisamente que exista una asociación significativa entre el perfil psicosocial y el tipo de auto-liderazgo con el rendimiento laboral, sin embargo aún no se puede emitir ningún juicio hasta que la hipótesis sea aceptada o rechazada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante hacer notar el hecho de que se ha estudiado poco el efecto del perfil psicosocial y el liderazgo de los empleados en su rendimiento laboral, por lo que este estudio permitirá saber si existe o no un efecto. Dependiendo de los resultados, éstos podrían ser usados en beneficio tanto de la empresa como del trabajador mismo, esto debido principalmente a que la mayoría de los problemas psicosociales pueden ser modificables.

Respecto a las teorías en las que se fundamenta este estudio, se pueden mencionar tanto las diez escuelas de Mintzberg así como la Teoría Demanda-Control, formulada por Robert Karazek en el año de 1979. Este modelo en particular, se basa en las características psicosociales del ambiente laboral; las demandas psicológicas que éste plantea y una combinación de control sobre las tareas y uso de las capacidades. Este modelo también predice el nivel de riesgo de enfermedad con relación al estrés y las correlaciones del comportamiento activo-pasivo de los puestos laborales. Sin embargo, un modelo no menos importante es el modelo Interactivo de la etiología de conflictos interpersonales en el trabajo, en el que se avala que una práctica clínica interpersonal laboral ha de basarse en una perspectiva médica personalizada, es decir “la medicina de la persona como un todo” entendida como sujeto singular que tiene varios atributos, capacidades, problemas y experiencias, que es preciso tener en cuenta, y como miembro de un grupo que está sujeto a diferentes influencias familiares, socio laborales y culturales. Incluye el estudio de la enfermedad y del padecimiento, la percepción y experiencias subjetivas de los trabajadores.

Por otro lado, es importante mencionar la manera en que se aplicarán los cuestionarios validados del Dr. Achenbach K005 ASR & L005 ABCL, los cuales pertenecen al auto reporte del comportamiento de adultos 18 a 59 años y al cuestionario sobre el comportamiento de adultos de 18 a 59 años. Estos cuestionarios contienen un conjunto de 167 y 143 reactivos cada uno divididos en 9 y 6 secciones respectivamente. Las 9 secciones del auto reporte indagan sobre las amistades, el cónyuge o pareja, la familia, el trabajo, la educación, las enfermedades o padecimientos, las inquietudes, las mejores cosas de sí mismo y una lista de frases que describen a las personas. Se aplicara también el cuestionario abreviado para medir el auto-liderazgo de los empleados, desarrollado por Houghton & Neck. Este cuestionario consta de 3 dimensiones y un total de 9 preguntas, todas relacionadas a 3 estrategias principales: Estrategia de estar consciente de sí mismo, estrategia de actuar por voluntad propia y la estrategia motivacional.

Por último, se puede concluir que el evaluar el desempeño de los empleados, es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo.

La evaluación del desempeño que se presenta en este estudio, servirá para dirigir y controlar al personal de forma más justa y para comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando un candidato sea seleccionado, se llevará a cabo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se podrá comprobar si esta predicción se ha

cumplido o no. También proporcionará datos sobre el clima laboral, cómo mejorar las relaciones entre la persona y el puesto, la adaptación del personal al puesto, un rediseño del puesto, una posible rotación de puestos y sobre todo, se podrán conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma más adecuada.

LISTA DE REFERENCIAS

- Achenbach. (2012). Achenbach System of Empirically Based Assessment Retrieved 15 Septiembre, from <http://www.aseba.org/>
- Berlew, D. E. (1974). Leadership and Organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, 16, 626-644.
- Braidot, N. (2010). *Neuromanagement*. Buenos Aires Argentina: Biblioteca Braidot.
- Brennan, J. F. (1999). *Historia y Sistemas de la Psicología*. México: Prentice Hall.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. United States: Michigan University.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Saer, C. E. (1993). *A theory of performance*. United States, San Francisco, CA: In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates.
- Cowley, P. T. (1929). *Leadership Principles*. *Journal of abnormal & Social of Psychology*(26), 144-157.
- Department of Labor Office of Personnel Administration, U. S. (1952). *Improving work performance: a guide for supervisors: The Office Publisher*.
- Engels, F. (1884). *El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado*. Editorial Progreso, 1, 1-109.
- Fernández, A. R. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: Universidad Oberta de Cataluña.
- Furnham, A. (2008). *Personality and Intelligence at Work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work*. Londres, Inglaterra: Routledge.
- Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid, España.
- Gill, F. (1999). The Meaning of Work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *Journal of Socio-Economics*, 28(6), 725-743.
- Guardia, O. J., Però, C. M., & Barrios, C. M. (2008). Propiedades Psicosométricas de la batería de evaluación de riesgos psicosociales en la mediana y pequeña empresa. *Psicothema*, 20(4), 939-944.
- Hatten, K. J. (1999). *Managing the process centered enterprise*. *Long Range Planning London*, 32(3), 293-310.
- Hay/McBer, T. R. G. (2000). *Facilitator's Guide to Learning*. United States: Hay/McBer Training Resources Group.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated self-questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2).
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. P. (1999). *High-performance Work Organizations: Definitions, Practices, and an Annotated Bibliography*. United States: Center for Creative Leadership.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: Editorial ESIC, Libros Profesionales de Empresa.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas: aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. España: McGraw-Hill Education.
- Meda, D. A., & de Michelena, F. O. (1998). *El Trabajo: Un Valor en Peligro de Extinción*. Barcelona, España. Editorial Gedisa, S.A.
- Meseguer, d. P. M., Soler, S. M. I., García-Izquierdo, M., Sáez, N. M. C., & Sánchez, M. J. (2007). Los factores psicosociales de riesgo en el trabajo como predictores del mobbing. *Psicothema*, (19) 225-230.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangement*. United States: Free Press.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational Behaviour*. United States: CENGAGE Learning.
- Morf, M. (1986). *Optimizing work performance: a look beyond the bottom line*. United States: Quorum Books.
- Motowidlo, S. J. (2000). *Special Issue: Contextual Performance and Organizational Citizenship*. Inglaterra: Jai Press.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance Handbook of Psychology*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. México: Thomson Learning.
- Mumford, E. (1906). The origins of leadership. *The American Journal of Sociology*, 12(2), 216-240.
- Naredo, J. M. (1987). *La economía en evolución: historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico*. España: Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Estado de Comercio.
- Pallás, J. M. A., & Villa, J. J. (2004). *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*. España: Harcourt Brace de España, S.A.
- Pérez, F., & Serrano, L. (1998). Capital humano, crecimiento económico y desarrollo regional en España. *Revista Valenciana D'Estudis Autonómics*, (24) 69-86.
- Ponce, E. C. (1999). *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa: Psicología de la Organización*. México: Gránica.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Ediciones.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide, S.A.
- Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5s), 143.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Sosa, P. M., Ponce, L. R., & Contreras, R. C. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New Delhi, India: Wiley India Pvt.

Limited.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. United States: Wiley.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, (47) 1-14.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. United States: Free Press.

Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.

Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. México: Thomson Learning.

Williams, R. S., & Morand, D. (2008). *Rendimiento del personal: diseño, implantación y gestión*. México: Cengage Learning Latin America.

EL MICROCRÉDITO A LAS MICROEMPRESAS COMO OBSTRUCCIÓN A SU CRECIMIENTO

Aderak Quintana Estrada, Lak.quintana@gmail.com - Roberto Soto Esquivel, Roscoes2008@gmail.com

Unidad Académica en Estudios del Desarrollo, Universidad Autónoma de Zacatecas.

RESUMEN

Sin importar el tamaño de la empresa el crédito es fundamental para su crecimiento y modernización productiva, su escasez puede determinar el fracaso y cierre de la misma. Esta idea se fundamenta en la teoría heterodoxa, autores como Minsky (1986), Davidson (1988), Kregel (1971), Gnos y Rochon (2002), resaltan que el crédito es el detonante de la expansión productiva. Sin embargo, en la década de 1980 en América Latina se vienen instrumentando reformas financieras que tienen como consecuencia la contracción del crédito con consecuencias negativas en el crecimiento económico (Correa y Girón, 2006).

Bajo este contexto, el objetivo del presente artículo es analizar la situación que enfrentan las microempresas en México frente a la carencia de financiamiento, lo que ocasiona un freno en su crecimiento. Frente a esta escasez crediticia la práctica común es que las microempresas recurran a sus proveedores, a préstamos de familiares y conocidos, y a las microfinancieras. Estas formas de liquidez que no buscan la promoción de la expansión económica de estas unidades, terminan por provocar la asfixia financiera de estas pequeñas unidades, limitando en gran medida su crecimiento y en el peor de los casos llevándolas a la quiebra. Es por ello imperante el cambio de la política crediticia mexicana, donde se impulse el crecimiento de la banca de desarrollo que provea de financiamiento suficiente a las microempresas.

Palabras claves: Financiamiento, microempresas, escasez crediticia, microcrédito, microfinancieras

INTRODUCCIÓN

Las microempresas son importantes en la economía tanto por el número de establecimientos que existen como por la cantidad de empleos que generan. A pesar de su enorme importancia, la mayoría de estos negocios son de reducido tamaño que les impide acceder al financiamiento bancario. De acuerdo a López (1995), Skertchly (2000) y Ampudia (2008) la liquidez con la que cuentan este tipo de empresas no les permite afrontar de mejor manera su modernización, crecimiento y adaptación a las condiciones cambiantes de los mercados.

Frente a esta escasez de crédito bancario, las microempresas recurren a fuentes alternas tanto en el mercado formal e informal. El crédito otorgado en estos mercados tiene la característica de ser de monto pequeño, plazos cortos y elevadas tasas de interés (Rojas, 2012). El financiamiento más utilizado es el proporcionado por los proveedores (Banco de México, 2013), y en menor medida estos negocios recurren a préstamos de familiares y conocidos, empeño prendario, o bien, acceden al microcrédito de las microfinancieras.

La mayoría de estas formas de financiamiento proporcionan recursos insuficientes para enfrentar la operación diaria y modernización de estos negocios, algunos otros préstamos tienen un carácter usurero que termina por minar la capacidad financiera de las microempresas. Aunado a ello, en el mercado de las microempresas existe una feroz competencia, alimentada por la incorporación creciente de nuevos microempresarios, asociado a la presión del desempleo y la pobreza, trayendo

consigo bajos niveles de utilidades o inclusive pérdidas. Por ello, muchos de estas empresas terminan por cerrar su operación al poco tiempo de haber sido inauguradas.

Para abordar esta problemática, en el presente artículo se ha planteado el siguiente objetivo: analizar la situación que enfrentan las microempresas frente a la carencia de financiamiento, lo que ocasiona un freno en su crecimiento. Frente a esta escasez crediticia han surgido alternativas que proporcionan liquidez a estos negocios, pero, este sigue siendo insuficiente para promover su expansión.

Los antecedentes de investigación del presente artículo se encuentran en Soto (2010, 2013) y Quintana (2013), en estos trabajos se analizan los cambios estructurales del sistema financiero en América Latina, lo que trajo como consecuencia la escasez de financiamiento productivo. Frente a esta problemática, se resalta la necesidad de estimular el crédito para generar mejores condiciones de crecimiento económico y desarrollo humano.

Para dar respuesta al objetivo del presente artículo éste se divide en cinco partes, en la primera se proporciona la importancia económica que tienen las microempresas en la economía mexicana. Después, se describen los principales retos administrativos y económicos a los que se enfrentan estos negocios. En la tercera parte se plantean las principales dificultades que enfrentan estas empresas para acceder al financiamiento bancario. Posteriormente, frente a este panorama de escasez crediticia, se analizan las fuentes alternas de financiamiento, resaltando sus principales desventajas. Finalmente se encuentran las reflexiones finales.

LAS MICROEMPRESAS EN LA ECONOMÍA MEXICANA

Una microempresa es toda empresa de pequeño tamaño, cuenta con un número reducido de empleados, diez como máximo, y una facturación limitada. En algunos casos se considera de 1 a 100 millones de pesos anuales de ingresos, no obstante muy pocas microempresas alcanzan este nivel de ingresos, muchos negocios de este tipo son de subsistencia y algunos otros operan en el mercado conocido como informal.

En nuestro país algunas instituciones gubernamentales las clasifican en la definición de pequeña y mediana empresa (pyme), algunas otras las excluyen (Pavón, 2010). Sin embargo, en el presente trabajo, se considera que las microempresas forman parte de las pymes, lo cual se apega a la definición que hace el Banco de México y el Instituto Mexicano del Seguro Social, ambas lo hacen de acuerdo al número de trabajadores, por ello se usa el término mipyme. Antes de 1999 el Banco de México clasificaba las microempresas como aquellas que tenían ingresos de 1 a 100 millones, después de ese año las considera por el número de empleados, definición que se apega al Diario Oficial de la Federación (2002).

El número de microempresas en la economía mexicana es considerable, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009), a finales de la década del 2000 este tipo de establecimientos representó el 95.6% del total de establecimientos empresariales. El porcentaje restante, estuvo conformado por 3.4% de pequeñas, 0.7% de medianas y 0.3% de grandes empresas.

Cabe resaltar, que las mipymes tienen la característica de ser intensivas de trabajo en comparación a las de mayor tamaño. Es por ello que son parte fundamental en la generación de empleo, tan sólo en el 2009 absorbieron el 69.3% del empleo nacional, del cual el 45.7% fue generado por las microempresas, el 13.3% por las pequeñas y el 10.3% por las medianas. El restante 30.7% correspondió a las grandes empresas.

Esta característica se ha visto como una ventaja en las últimas décadas, sobre todo después de las crisis económicas de los años 1982 y 1994, cuando quebraron numerosas empresas, generando una fuerte presión sobre el desempleo. Cabe aclarar que esto no significa que en periodos previos no existieran este tipo de microempresas, sin embargo, es durante los años recientes que se ha registrado un crecimiento desmesurado de las mismas. Es por ello que para algunos sectores sociales este tipo

de negocios les permite autoemplearse y contar con recursos económicos, la mayoría de las veces insuficientes, para enfrentar a diario sus gastos de consumo.

En muchos de los casos las microempresas están asociadas al sector informal, por ello constituye una alternativa al desempleo. De acuerdo al INEGI (2013) en el mes de septiembre de 2013 dentro de la población económicamente activa (PEA), el 94.7% era empleada.

Asimismo, el 66.8% de las personas que ocuparon un puesto de trabajo operaron como trabajadores subordinados o remunerados, el 4.2% fueron empleadores o patrones, el 22.9% trabajó de manera independiente o por su cuenta sin contratar empleados, y el restante 6.1% se desempeñó en negocios familiares sin un acuerdo de remuneración monetaria. Dentro de la PEA es posible identificar la tasa de informalidad laboral, la cual se ubicó en 57.5%, es decir más de 27 millones de personas se encuentran en esta situación.

La mayoría de las microempresas se encuentran vinculadas al sector informal y a la pobreza, se caracterizan porque sus trabajadores tienen un nivel bajo de calificación, la ausencia de relaciones laborales formales y la falta de registros administrativos. Cabe aclarar que las actividades que realizan estas unidades productivas son no son ilegales, sin embargo, se realizan sin cumplir con ciertos requisitos como licencias y registros, muchas de las veces por falta de conocimiento, o por la imposibilidad de cumplir con las obligaciones que marcan las leyes y regulaciones existentes.

Bajo este entorno, el pasado 30 de agosto de 2013 el gobierno mexicano publicó en el Diario Oficial de la Federación el Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018, que entre muchos aspectos busca combatir la informalidad. Los objetivos son claros, pero por ser prematuros es difícil hacer una valoración al respecto.

Al respecto, en el mes de septiembre de 2013 se inició la discusión en el Congreso de la Unión la “reforma fiscal”, donde se plantea la incorporación de las empresas informales al régimen fiscal, cabe resaltar que esto no soluciona el problema estructural de las microempresas, el cual tiene que ver con su expansión y crecimiento futuro, dicha reforma sólo busca mejorar las estadísticas e indicadores nacionales y no mejorar la situación del sector.

PROBLEMAS COMUNES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS MIPYMES

La operación de las microempresas puede tener ciertas ventajas, como el hecho de la flexibilidad administrativa, ya que las decisiones y acciones se toman con rapidez lo que les permite adaptarse al mercado con mucha mayor facilidad. Además, este tipo de empresas, como ya se hizo mención, generan una parte considerable de empleos.

Sin embargo, también las microempresas se enfrentan a ciertos problemas y retos, Carrasco (2005) y Pavón (2010) mencionan algunas, las cuales se mencionaran en las siguientes líneas, tal es el caso de la ausencia en el conocimiento del negocio que se inicia, los microempresarios se aventuran sin conocer a profundidad el mercado en el que competirán. Además, tienen expectativas poco realistas, como la creencia de que el negocio se desarrollará con relativa facilidad, por eso incurren en gastos e inversiones innecesarias, y muchas de estas empresas terminan fracasando.

También este tipo de empresas son de propiedad familiar lo que resulta en insuficientes niveles de inversión y reinversión de utilidades, la ausencia de un mando definido que termina por deslindar responsabilidades, y un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad. En este tipo de negocios se resuelven muchos asuntos como si fueran actividades personales y terminan por involucrar recursos familiares de naturaleza patrimonial, y su falta de destreza en los negocios les impide visualizar el riesgo real al que se exponen.

Al interior de la organización de estas empresas también se puede presentar un acceso limitado a las tecnologías de la información, una ineficiente distribución de tareas, cierta dificultad para absorber los costos de capacitación del personal, lo que puede desembocar en el desconocimiento y la no aplicación de las normas básicas de seguridad, higiene y nuevas tecnologías. Esta situación puede

repercutir en bajas remuneraciones, escasa especialización y elevada rotación del personal.

Otro problema es el caso de los elevados costos en la compra de sus materias primas, debido a que la mayoría de los proveedores son exigentes en cuanto a las condiciones de pago y los plazos de entrega son variables porque les darán preferencia a sus clientes más grandes. En otras ocasiones muchas microempresas adquieren sus insumos bajo la modalidad de crédito, el cual es otorgado por los proveedores bajo condiciones perniciosas.

La identidad de su producto en el mercado es un problema serio, ya que en muchas ocasiones compiten con las grandes empresas. Sin embargo su posicionamiento puede darse por la referencia y recomendaciones que se da entre los mismos clientes. La competencia constituye otro factor relevante en la operación de las mipymes, ya que existen nichos de mercados que las empresas grandes no atienden. En muchas ocasiones las alianzas y asociaciones les puede permitir trabajar en conjunto para comprar insumos, diseñar nuevos productos, recibir créditos y otorgar garantías en común. También, es importante explotar los beneficios que brinda el Internet, ya que permite disminuir algunos costos y llegar a más clientes, sin embargo muchas microempresas no lo hacen.

Las mipymes también se enfrentan a un mercado financiero que les restringe el acceso al crédito, lo que provoca que no cuenten con recursos en el corto plazo que les sirvan para enfrentar la inversión productiva necesaria para alcanzar una mayor expansión. Las dificultades más comunes para obtener un crédito son las elevadas tasas de interés, y la falta de garantías de crédito, ya que este tipo de empresas no cuentan con inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

DIFICULTADES DE ACCESO AL CRÉDITO QUE ENFRENTAN LAS MICROEMPRESAS

Para hacer frente a las diferentes dificultades económicas y administrativas, las microempresas tienen la necesidad de recurrir al financiamiento bancario, pero ello resulta una tarea sumamente compleja, debido a las condiciones financieras que predomina en el país. Cabe mencionar que en el sistema bancario nacional existen 43 bancos, pero, de acuerdo a las cifras proporcionadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2013), al segundo semestre de 2013 el mercado es dominado por siete instituciones, los cuales controlan el 79.3% de los activos del sistema. Dentro de estas siete instituciones cinco son de propiedad extranjera: BBVA-Bancomer, Banamex, HSBC, Santander y Scotiabank. La primer institución es la más grande, controla el 20.2% de los activos del sistema.

Esta situación del mercado financiero mexicano constituye una desventaja, ya que su organización oligopólica provoca que exista una gran diferenciación entre las tasas pasivas, las que paga el banco por los ahorros, y las tasas activas, las que cobra el banco por prestar; de acuerdo a Rojas (2012) a finales del 2012 la tasa activa promedio en el sistema bancario fue de 12.29%, mientras la tasa pasiva se ubicó en 3.33%, obteniendo un diferencial de 8.95%.

En muchas ocasiones el microempresario que desea acceder a un crédito se enfrenta a una serie de apreciaciones negativas por parte de los administradores bancarios, lo que ocasiona que el flujo de financiamiento sea reducido. Para Lecuona (2007), desde la perspectiva de los bancos existen varios motivos que motivan la baja canalización crediticia, entre los que se pueden mencionar los siguientes: una alta mortalidad de las pymes, de 200 mil empresas que abren sus puertas cada año, solo 35 mil siguen operando dos años después. Hay información insuficiente y poco confiable, debido a la contabilidad deficiente, o que muchas empresas son informales. No existe una historia crediticia. En ocasiones el financiamiento otorgado es utilizado para otros fines distintos a los de la producción y comercialización de la empresa. Se pide un elevado grado de garantías y se otorgan créditos con elevadas tasas activas y comisiones.

Como se puede observar son diferentes los motivos por los que los bancos no les otorgan suficiente financiamiento a las microempresas, pero, desde la perspectiva de las pequeñas empresas la situación

de este problema puede ser diferente. El Banco de México (2013) publicó en la encuesta coyuntural del mercado crediticio del segundo trimestre del 2013 información sobre este asunto, no obstante, se debe tomar con ciertas reservas los datos proporcionados ya que no se hace ninguna distinción entre micro, pequeña y mediana empresa porque las engloba en una sola categoría, clasificándolas en empresas de menos de 100 empleados, es decir mipymes.

Como se puede observar en el cuadro 1, las mipymes que recibieron créditos bancarios fue de apenas el 17.2%, el restante 82.2% no lo recibieron o no lo solicitaron. Dentro del universo de empresas que no se les ha otorgado financiamiento bancario se explica por varias situaciones, entre las que encontramos las siguientes: el 4.8% solicitó el crédito pero se encuentra en proceso de autorización, el 2.8% lo solicitó pero se lo rechazaron, 0.1% lo solicitó pero lo rechazó por considerarlo muy caro y, el 75.1% nunca solicitó un crédito.

Cuadro 1. Empresas con hasta 100 empleados, créditos bancarios, último trimestre, 2009-2013

Trimestre	Empresas que no recibieron nuevos créditos bancarios				Subtotal	Empresas que recibieron créditos bancarios
	Lo solicitaron y está en proceso de autorización	Lo solicitaron y fue rechazado	Lo solicitaron, pero lo rechazaron porque era muy caro	No solicitaron		
Oct-Dic 2009	4.30	0.80	N/E	80.70	85.80	14.20
Oct-Dic 2010	5.80	2.70	3.50	69.50	81.50	18.50
Oct-Dic 2011	5.10	1.30	2.70	72.90	82.00	18.00
Oct-Dic 2012	4.60	3.70	2.50	80.30	91.10	8.90
Abr-Jun 2013	4.80	2.80	0.10	75.10	82.80	17.20

Nota: Incluye la banca comercial, la banca de desarrollo y los bancos extranjeros. **Fuente:** Elaborado a partir de datos obtenidos del Banco de México (2013).

Frente a este panorama, en la misma encuesta se proporcionan datos respecto a sí el acceso y costo del mercado de crédito bancario constituyó una limitante para la operación de la empresa, el 20.1% de las empresas encuestadas consideró que es la mayor limitante, el 43.8% respondió que era la menor limitante y, el 36.1% señaló que no constituía ninguna limitante.

Es por ello que las mipymes que no consideran como limitante el acceso al mercado bancario, lo afrontan con otras alternativas de financiamiento, pero, no por ello es la mejor opción en cuanto a costos. Según la información obtenida de la encuesta coyuntural del mercado crediticio (Banco de México, 2013) la principal fuente de financiamiento a la que recurren las mipymes es la de proveedores, como se puede observar en el cuadro 2, en el segundo trimestre de 2013 las empresas que obtuvieron financiamiento de este tipo se ubicó en 79.2%, le siguió la banca comercial con 33.5%, de la empresa del grupo corporativo u oficina matriz con 15.5%, la banca del extranjero y de desarrollo se ubicaron en el mismo nivel con 4.4%.

Cuadro 2. Empresas con hasta 100 empleados que obtuvieron algún tipo de financiamiento, último trimestre, 2009-2013

Trimestre	De proveedores	De la banca comercial	De la banca en el extranjero	De empresas del grupo corporativo/oficina matriz	De la banca de desarrollo	Mediante emisión de deuda
Oct-Dic 2009	86.60	22.40	1.30	N/E	1.10	0.60
Oct-Dic 2010	78.90	29.20	3.30	17.00	2.40	1.00
Oct-Dic 2011	80.80	28.50	2.30	18.30	2.20	2.60
Oct-Dic 2012	84.20	25.20	2.30	24.20	3.50	1.30
Abr-Jun 2013	79.20	33.50	4.40	15.50	4.40	0.00

Nota: La suma de los porcentajes puede ser mayor a 100% debido a que las empresas pueden elegir más de una opción. **Fuente:** Elaborado a partir de datos obtenidos del Banco de México (2013).

Para Ampudia (2008), las mipymes prefieren “utilizar el financiamiento de proveedores, argumentando que no utilizan el crédito bancario debido a los altos costos de financiamiento, la

exigencia de garantías y la negación de la banca para otorgar el crédito” (p. 142). Esta situación se debe a lo que ya se mencionó líneas arriba, la banca al operar en un mercado oligopólico con un elevado nivel de extranjerización ocasiona la escasez de crédito, ya que estas instituciones les resulta más rentable prestarles a grandes empresas o bien incursionar en otras actividades financieras vinculadas con la especulación financiera, por resultarles más rentables.

Asimismo, el crédito que otorgan los proveedores tiene un reducido efecto sobre el crecimiento productivo de estas empresas. En ocasiones cuando existe un incumplimiento puede afectar la cadena productiva, viéndose seriamente afectado el encadenamiento que existe en este tipo de negocios. Aún así, el financiamiento de las mipymes otorgados por proveedores y en menor medida por el sector bancario siguen siendo la principal fuente, pero, cabe destacar que es insuficiente para poder lograr su expansión productiva, en especial las de reducido tamaño.

ALTERNATIVAS FRENTE A LA ESCASEZ DE CRÉDITO BANCARIO

Como ya se resaltó, las mipymes recurren principalmente al financiamiento de proveedores. Pero, las microempresas utilizan otro tipo de fuentes de financiamiento, ya sea en el mercado formal o informal, como es el ahorro propio, empeño prendario, préstamos personales o las tandas y las microfinancieras.

Una idea cercana a esta situación es la que se proporciona en la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (CNBV-INEGI, 2012), en el caso de ahorro formal, se señala que los adultos que no ahorran son 45 millones, el 73% señaló que se debe a la insuficiencia de ingresos y, el 16% por falta de interés. Por otra parte, son 31 millones de personas que ahorran en el mercado informal, siendo los mecanismos más recurrentes el ahorro en casa con el 28%, y las tandas con 14%.

Cuando el ahorro formal es usado para incrementar activos familiares, es decir cuando se invierte en una casa o negocio, la relación es de 16% y 8% respectivamente. En la misma situación el ahorro informal la relación es de 14% el destinado para adquirir o mejorar una casa y, el 4% para negocio.

En la misma encuesta se señala que el producto de crédito formal más utilizado es la tarjeta departamental con 72%, superando el 100% de usuarios de tarjetas de crédito bancario, dicha situación se encuentra vinculada con el crédito de proveedores, ya que muchos microempresarios surten sus insumos de las tiendas departamentales. En la misma sintonía, el total del crédito formal tiene como destino el 27% a la ampliación, remodelación o compra de casa, seguido por el 22% de gastos personales y, 19% para inversión en un negocio.

En el caso del crédito informal predomina el otorgado por la familia con 19% y, 13% por amigos, le sigue con 7% la caja de ahorro entre amigos y conocidos, y con el mismo porcentaje se encuentra la casa de empeño. El principal destino de este tipo de crédito es el de gastos personales con 34%, le sigue 32% educación y salud, y muy lejano se encuentra con 7% el destino en inversión.

Como se puede observar son diferentes las fuentes de crédito a las que recurren las familias para afrontar sus diferentes tipos de gastos, los recursos obtenidos son destinados principalmente a cubrir necesidades personales y de consumo, quedando muy por abajo los gastos en inversión, que son los que podrían detonar el crecimiento de las microempresas.

Otro tipo de financiamiento al que recurren los microempresarios es el que otorgan las microfinancieras. Los intermediarios que otorgan este servicio no están definidos de manera clara en la legislación mexicana, salvo en los casos de las instituciones que requieren captar ahorros, como las siguientes: banco comercial, Sociedad Financiera Popular (SOFIPO), Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo o Sociedad Financiera Comunitaria (SOFINCO). Las instituciones que no captan ahorros pueden ser Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), Sociedades Anónimas e incluso Asociaciones Civiles.

De acuerdo a Prodesarrollo (2012: 15-20), las SOFOMES son las instituciones que más han crecido, y han migrado a esta figura las Asociaciones Civiles y las Sociedades Anónimas. Las microfinancieras,

que adoptan estas figuras jurídicas, atendieron durante 2011 más de 7.5 millones de personas, de las cuales el 80% fueron mujeres de las cuales el 53% vivían en zonas rurales.

Los microcréditos productivos se adaptan al flujo de ingresos de los solicitantes, por lo que son de plazos cortos y montos menores a los que se ofrecen tradicionalmente en la banca comercial, Prodesarrollo (2012) señala que el “crédito promedio de las instituciones microfinancieras fue de \$5,701” (p. 15). Asimismo, a estos montos pequeños las tasas de interés promedio oscilan entre el 60% y 130%, en el que un costo anual total menor a 90% es impensable (Castillo, 2013).

Por lo tanto, frente a la escasez de financiamiento bancario, las microfinancieras se aprovechan de dicha situación, por ello sus principales clientes son microempresas informales y de autoempleo. Como le señala Bateman (2013), las microempresas que nacen y mueren rápido son vistas por las microfinancieras como menos riesgosas y capaces de generar mayores ganancias en comparación con las empresas pequeñas y medianas. Esto se debe por las elevadas tasas de interés, ya que frente a un incumplimiento de pagos se tiene mayor garantía de obtener un nivel de ganancias adecuadas, estos niveles de pagos no lo pueden proporcionar empresas ya constituidas y maduras.

Entonces, para las microempresas la solución a la escasez de crédito bancario no es el microfinanciamiento, dado los montos pequeños y los elevados intereses que se pagan. Esta situación genera una falsa ilusión sobre el crecimiento y prosperidad que puedan tener este tipo de empresas en el largo plazo. Se reconoce que el acceso al crédito en otros términos puede contribuir al anhelo de un mejor desempeño y prosperidad de dichos negocios, sin embargo bajo las condiciones actuales se ve lejana tal aspiración.

Para finales de la década del 2000 un poco más del 95% de las empresas en México eran de tamaño micro, las cuales generaban casi el 46% del empleo nacional, tal número revela que este tipo de negocios cumple principalmente con dos funciones en el sistema económico nacional, por un lado alimenta las elevadas tasas de ganancia de las microfinancieras y otros negocios agiotistas, por el otro funcionan como una válvula de escape frente a los elevados índices de desempleo, pobreza y marginación. Ambos factores, son un claro reflejo del fracaso de las políticas económicas de crecimiento y desarrollo nacional aplicadas en las últimas décadas.

REFLEXIONES FINALES

La ausencia de una definición clara de microempresa, y aun más la falta de estadísticas detalladas sobre este sector, provoca que no se tenga una buena apreciación pertinente sobre sus formas de financiamiento. Esto se debe principalmente a que muchos de estos negocios operan en la informalidad, lo que justifica la falta de claridad en este tipo de estadísticas. Basta visitar cualquier localidad a lo ancho y largo del país para constatar esto, en cualquier calle donde caminemos, se encontrarán a nuestro paso tiendas de abarrotes, estéticas, fondas, zapaterías y una infinidad de este tipo de negocios, los cuales emplearan de uno a diez trabajadores y, muy pocos alcanzarán la cifra de 1 a 10 millones de pesos de ingresos anuales.

Debido a esta dificultad de medición, y posiblemente por comodidad o tal vez a la evasión de la realidad por parte de las instituciones oficiales, la mayoría de las veces las microempresas forman parte de un solo grupo, de las mipymes. Al no existir una clara subdivisión, la apreciación que proporcionan las estadísticas es un poco imprecisa, proporcionando un panorama muy general de la compleja realidad que prevalece en este sector dominante de la economía nacional.

Este tipo de negocios se enfrentan a las condiciones desfavorables que prevalecen en el sector financiero mexicano, el cual se caracteriza por tener una estructura bancaria oligopólica. Esto ocasiona que el crédito sea caro y canalizado a actividades económicas consideradas como altamente rentables, descubriendo al sector microempresarial. Dicha circunstancia genera escasez crediticia, la cual es solucionada por el financiamiento otorgado por los proveedores.

La escasez de financiamiento también es cubierta por las microfinancieras, sin embargo, este tipo

de créditos tienen la característica de ser de bajo monto, a plazos muy cortos y con elevadas tasas de interés, lo que constituye una fuerte desventaja para los contratantes. En muchas ocasiones se argumenta que es la única forma en que los pobres pueden acceder a un crédito, sin embargo, esto no es garantía de que mejore su situación y los micronegocios que administran prosperen. Aunque pueden existir algunas anécdotas de éxito, estas no representan la realidad del sector.

Por lo tanto ante la escasez de crédito bancario las alternativas de financiamiento son pocas, las tradicionales como préstamos personales, empeños o tandas, el otorgado por los proveedores y, las microfinancieras. Todas ellas son fuentes insuficientes para poder contrarrestar dicha carencia que le permita a las microempresas prosperar y ser una de las piezas estratégicas en el desarrollo nacional.

Las posibles alternativas al problema de financiamiento están encaminadas a crear una verdadera banca de desarrollo, que otorgue créditos a las mipymes. Actualmente los dos principales bancos públicos (NAFIN y Bancomext) se encuentran en un proceso de reestructuración y posible fusión y son manejados como banca de segundo piso, por tanto deben de cambiar su estatus a una banca de primer piso como lo fueron en la época del desarrollo estabilizador donde se puso otorgó crédito barato a las empresas nacionales.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ampudia, N.C. (2008). Micro empresa y pobreza, financiamiento y contribución al desarrollo. *Economía Informa*, (355), 136-149.
- Banco de México. (2013). Resultados de la encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF471§or=19&locale=es>
- Bateman, M. (2013). La era de las microfinanzas: destruyendo las economías desde abajo. *Ola financiera*, (15), 1-77. Recuperado de: http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/15/pdfs/BatemanOlaFin15.pdf
- Carrasco, A.F. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (45), Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Castillo, A. (9 de julio de 2013). Microfinanzas en entredicho; sólo sirven para incluir. *El economista*.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Encuesta nacional de inclusión financiera. México: CNBV-INEGI.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2013). Estados financieros. Banca múltiple, balance general, cifras consolidadas al tercer trimestre. Recuperado de: <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bm1/Paginas/infosituacion.aspx>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Encuesta nacional de inclusión financiera. México: CNBV-INEGI.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2013). Estados financieros. Banca múltiple, balance general, cifras consolidadas al tercer trimestre. Recuperado de: <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bm1/Paginas/infosituacion.aspx>
- Correa, E. y Girón, A. (Coords.) (2006). *Reforma financiera en América Latina, Argentina*: CLACSO
- Davidson, P. (1988). Endogenous Money, The Production Process, And Inflation Analysis. *Economie Appliquee* (1).
- Gnos, C. y Rochon, L. (2002). Money Creation and the State: A critical Assessment of Chartalism. *International Journal of Political Economy*, 32 (4), 41-57.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Censos Económicos. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Boletín de prensa núm. 407/13. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.pdf>
- Kregel, J. (1971). Rate of Profit, Distribution and Growth: Two Views. EUA: Aldine.
- Lecuona, R. (2007). El financiamiento a las pymes en México: la experiencia reciente. *ECONOMÍAunam*, 6 (17), 69-91.
- López, M. (1995). Consideraciones sobre el acceso de la pequeña empresa y el taller artesanal a los mecanismos formales de financiamiento. En T. Calvo y B. Méndez (Ed.), *Micro y pequeña empresa en México* (pp. 119-140). México: Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- Minsky, H. (1986). *Stabilizing an unstable economy*. EUA: Yale University Press.
- Quintana, A. (2013). Financiamiento desigual en Centroamérica durante el siglo XIX. *Revista Digital Sures y Nortés*, 2 (4), 37-56. Recuperado de: http://suresynortes.com/5/descargas4/antipodas_no4.pdf
- Secretaría de Gobernación. (2002). DOF: 30/12/2002. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=716999&fecha=30/12/2002
- Secretaría de Gobernación. (2013). DOF: 30/08/2013. Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312422&fecha=30/08/2013
- Skerthchly, R. (2000). *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Soto, R. (2010). *Especulación e innovación financiera*. México: UNAM-Miguel Ángel Porrúa.
- Soto, R. (2013). América Latina. Entre la financiarización y el financiamiento productivo. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoame-*

ricana de Economía, 44 (173), 57-78.

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). CEPAL. Serie financiamiento del desarrollo, (226), 69 p.

Prodesarrollo. (2012). Benchmarking de las microfinanzas en México 2011: un informe del sector. México: ProDesarrollo.

Rojas, E. (3 de septiembre de 2012). Tasas activas y pasivas muestran alto diferencial. El Financiero.

REDISEÑO DEL PROCESO DE SOPORTE DE USUARIOS DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIÓN DEL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO YAQUI.

ÁREA: CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

José Angel López Salazar, angel.lopez@outlook.com - Moisés Rodríguez Echeverría, moises.rodriguez@itson.edu.mx - Roberto Ahumada Torres, roberto.ahumada@itson.edu.mx - Manuel Domitsu Kono, manuel.domitsu@itson.edu.mx

Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

El Distrito de Riego del Río Yaqui apoya a los productores del valle del yaqui mediante la aplicación de tecnologías de información (TI) para facilitar la emisión de documentación requerida referente a los cultivos permitidos dentro de las 220,000 hectáreas pertenecientes al valle del yaqui. Cuando un servicio basado en las TI se interrumpe, el departamento de tecnologías y comunicación es responsable de recuperar la disponibilidad del mismo, debiendo presentarse al personal responsable del departamento.

Cuando un usuario solicita la atención a un incidente debe dirigirse a un responsable, de lo contrario su resolución no será la adecuada. Es por ello que mediante six sigma, metodología enfocada en la mejora de procesos, se pretende rediseñar el actual proceso de soporte basándose en mejores prácticas de servicios de TI, buscando con ello que se les preste una resolución a la solicitud presentada al departamento de una manera efectiva y rápida como resultado de la implementación del nuevo proceso soportado por una herramienta tecnológica logrando con ello una mejor atención.

Los resultados arrojados por el proyecto presentan una estabilidad del departamento a la hora de atender los incidentes, pero aun así el tiempo de respuesta es un parámetro que requieren controlar, por lo que se recomienda establecer sus propios tiempos y posteriormente ofrecerlos a sus clientes. Este trabajo servirá para facilitar futuras implementaciones de mesas de servicio como punto inicial de la prestación de servicios de TI de un departamento u organización.

Palabras clave: Servicio, Incidente Gestión de servicios de TI, Tecnologías de información.

ANTECEDENTES

El departamento de TI del Distrito de Riego del Río Yaqui se ha visto en la necesidad de actuar conforme las necesidades de los usuarios de dicho distrito han requerido, así como también han apoyado en la mejora del aprovechamiento del agua para riego de cultivos en el valle del yaqui, y la

mejora a la atención de usuarios productores y módulos de riego. Empezando en el año 2005 con el crecimiento de la infraestructura de TI, cuyo objetivo es mejorar la comunicación entre módulos de riego y las oficinas administrativas del Distrito de Riego del Rio Yaqui.

Desde el año 2005 se han realizado una serie de proyectos de TI enfocados en mejorar la operación de los 42 módulos de riego así como también de sus usuarios productores facilitando la realización de cultivos dentro de las 220,000 hectáreas que comprende el valle del yaqui, de igual manera cumpliendo con los lineamientos de distribución presentados por la comisión nacional del agua.

La exploración inicial de las actividades del departamento de tecnologías y comunicación generó como resultado un portafolio inicial de servicios en los cuales se soportan las operaciones del Distrito de Riego del Rio Yaqui.

Para lograr la entrega de los servicios a los módulos de riego, la infraestructura de red inalámbrica genera un medio de comunicación directa entre los módulos de riego y el departamento de tecnologías y comunicación. De igual manera la infraestructura de datos centralizada apoya a que todos los módulos de riego tengan disponible la información de los usuarios productores, ya que si se presenta alguna anomalía a la hora de la solicitud de la limpia de canal, la información estará disponible para cualquier módulo en caso de que la requiera, evitando con ello futuros problemas originados por el historial del usuario productor tales como la posibilidad de sembrar en otro módulo de riego sin cubrir adeudos anteriores, la duplicidad de siembras sobre un mismo terreno, entre otras.

El departamento de tecnologías y comunicación mediante su proceso de soporte busca atender las solicitudes presentadas por los usuarios tanto de las oficinas administrativas como de los módulos de riego, encaminando con ello acciones relacionadas con la resolución de incidencias en los servicios que presta para apoyarlos en sus actividades diarias.

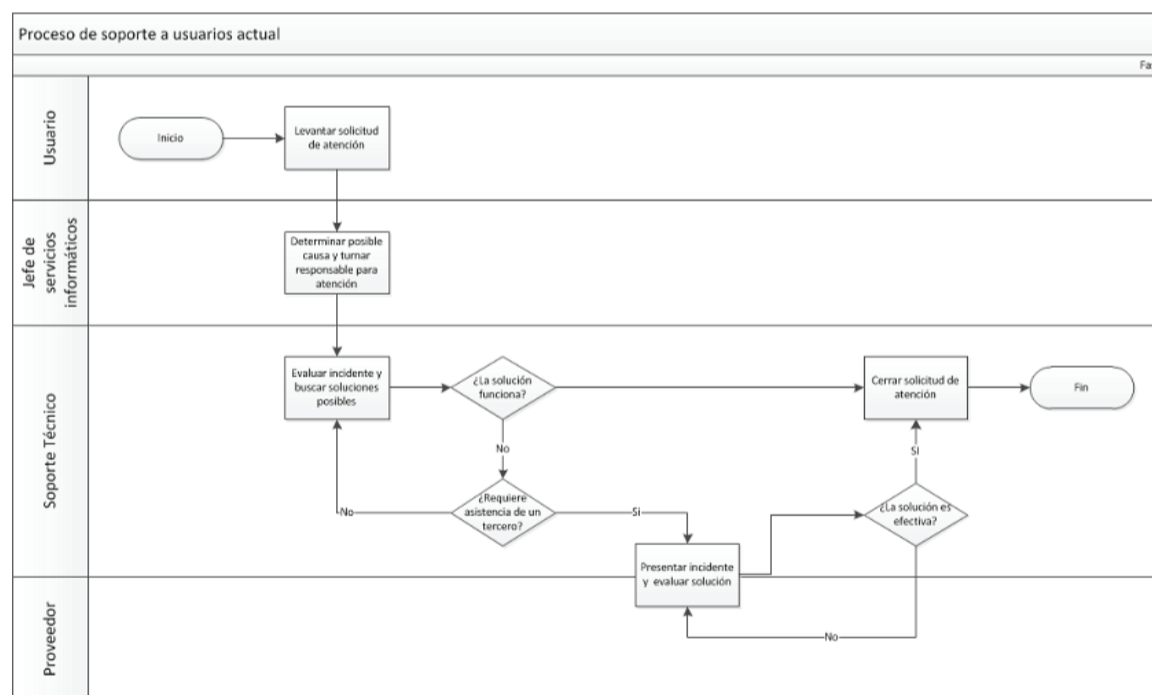


Figura 1 Proceso actual de soporte a usuarios. Fuente: Elaboración propia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de gestión de las solicitudes se presenta solamente un 34% del total al responsable de la atención siendo el resto recibidas por el resto del departamento, provocando con ello que el personal no respondiera de manera adecuada al total de las solicitudes. Esto se refleja a la hora de seccionar las solicitudes por prioridad, ya que las presentadas con prioridades altas no son resueltas en su totalidad, contrario a las solicitudes de prioridades bajas, las cuales si son resueltas.

La medición de tiempo de atención tampoco se gestiona, provocando con ello molestias a los usuarios ya que el personal solo reporta el tiempo invertido en atender al usuario, quedando sin evidencia el tiempo total de la interrupción hasta el restablecimiento del servicio. ¿Cómo puede el departamento de tecnologías y comunicación del Distrito de Riego del Río Yaqui administrar las solicitudes de incidentes para garantizar su resolución hacia los módulos de riego?

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto pretende dar un medio de gestión de las solicitudes de atención a los incidentes que presenten los usuarios de los módulos de riego de departamento de tecnologías y comunicación del Distrito de Riego del Río Yaqui, con ello se les brindará una mejor atención desde el momento en el que solicitan la atención en la búsqueda de una resolución favorable a su caso.

El contar con un único responsable de la atención apoyará en la evaluación de las soluciones prestadas por el personal del departamento, observando con ello cual rápida y eficaz es su respuesta buscando con ello garantizar la mínima interrupción por perdida de servicios.

De no realizarse este proyecto, las interrupciones a los servicios seguirán presentándose, aunque a pesar de que sean reportadas, no se les pueda generar una correcta solución. La insatisfacción de los clientes seguirá presentándose afectando con ello la imagen del departamento.

OBJETIVO

Rediseñar el proceso de soporte a usuarios por el departamento de TI mediante la implementación de mejores prácticas de servicios de TI para disminuir las interrupciones de los servicios prestados por el departamento de tecnologías y comunicación del Distrito de Riego del Río Yaqui.

MARCO REFERENCIAL

Six Sigma es una metodología de mejora de procesos, iniciada en Motorola en los años 50 enfocada en la mejora de los procesos de manufactura. Su meta es reducir el número de defectos que el cliente pueda experimentar con el proceso, servicio, o producto que se le entregue. Para la aplicación de esta metodología se emplean diferentes herramientas estadísticas tales como los diagramas de Pareto e Ishikawa con la finalidad de identificar las causas raíces que afectan el desempeño actual.

En la realización de esta metodología, dividida en cinco etapas, se define los requerimientos que el proyecto deberá de cumplir (Definir), posteriormente se deberán recolectar información referente al proceso con la finalidad de evaluar el desempeño actual del mismo (Medir). En la tercer etapa (Analizar) esta información es procesada para identificar brechas que afecten el desempeño del proceso y buscar con ello acciones correctivas. En la siguiente etapa (Mejorar) se implementan las correcciones detectadas con el objetivo de corregir la problemática para posteriormente gestionar el cambio a nivel organizacional y lograr que los resultados sean permanentes (Controlar).

En el 2011, Muñoz Perrián definió el gobierno de TI como la integración de buenas prácticas que garantizan que las TIC soportan los objetivos de negocio, facilita el aprovechamiento de la información, maximiza beneficios, capitaliza oportunidades y brinda ventajas competitivas.

La Information technology infrastructure library (ITIL), elaborada por la Office of Government Commerce es un conjunto de guías como estrategia para el fortalecimiento de la gestión gubernamental, basándose en el manejo del servicio. Es un marco público de las mejores prácticas destinadas a facilitar la prestación de servicios de TI de alta calidad a un costo justificable. Se construye alrededor de una perspectiva de sistema basado en procesos para el control y la gestión de las operaciones de TI, incluyendo la mejora continua y la métrica de la calidad de sus servicios que se ofrecen (Lucio-Nieto, Colomo-Palacios, & Mora-Soto, 2012).

Bueño Urquiza, definió en el 2006 un servicio como la entrega de valor a los clientes, facilitándole el logro de metas de negocio excluyéndolos de los costos o riesgos relacionados. Entre los riesgos que afecten los servicios de TI se encuentran los eventos y los incidentes.

Dentro de una organización, la mesa de servicios es la responsable de tratar con los eventos relacionados con los servicios, la Office of Government Commerce (2007) determina que una mesa de servicios eficiente puede apoyar a mejorar una compañía con deficiencias, pero si es mal ejecutada, la mesa de servicios puede mostrar bajo desempeño la infraestructura de TI de una organización.

El Office of Government Commerce (2007) define el evento como un cambio significativo para la entrega de un servicio e incidente como la interrupción de un servicio o la pérdida de calidad en la entrega del mismo. De la misma manera define que la urgencia de un incidente determina cuanto puede demorarse la solución sin que este tenga un impacto significativo para el negocio, el impacto del mismo es la medida en la que afecta a un proceso de negocio y su prioridad determina el tiempo de respuesta que debe presentarse como máximo para la resolución de un incidente.

MÉTODO

El sujeto al que se le aplicará el estudio es el departamento de tecnologías y comunicación del Distrito de Riego del Río Yaqui, el cual se integra por el siguiente equipo:



Figura 2 Organigrama del departamento. Fuente: Elaboración propia

Los materiales a emplear durante la realización del proyecto serán los siguientes:

- Entrevistas presenciales
- Información de la atención a usuarios
- Software de ofimática.

Se empleará la metodología Six sigma ya que es una metodología que busca la eficiencia de los procesos basada en análisis estadísticos para determinar la causa de los problemas que se presenten, cuenta con un conjunto de herramientas distribuidas entre sus diferentes etapas enfocadas en apoyar la correcta toma de decisiones.

Primeramente se define el equipo de trabajo, así como las necesidades a solventar de los usuarios de los módulos de riego y se designará a un equipo responsable para lograr solventar estas necesidades. Posteriormente se deberá analizar la forma en la que se presta el servicio actualmente, logrando con ello conocer su desempeño actual. Estos datos servirán para analizar y determinar la causa raíz a la que se enfrenta. A continuación se realizará el rediseño del proceso en función de mejores prácticas la cual será soportada con una herramienta tecnológica y concluyendo con la elaboración de un

manual para el usuario final y una capacitación al personal que opere con este nuevo proceso.

RESULTADOS

DEFINIR

DEFINIR EL OBJETIVO DEL PROYECTO

Rediseñar el proceso de soporte a usuarios por el departamento de TI mediante la implementación de mejores prácticas de servicios de TI para disminuir las interrupciones de los servicios prestados por el departamento de tecnologías y comunicación.

DEFINIR REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Para la definición de los requerimientos del cliente, se tomó la etapa del ciclo de vida del servicio de diseño del servicio, donde se diseñaron dos partes fundamentales de la estructura de ITIL: El catálogo de servicios y los acuerdos de nivel de servicio.

Al aprobarse el catálogo de servicios que se obtuvo anteriormente, se recopiló las necesidades de los módulos de riego con respecto a la atención que estos deben de recibir mediante diferentes reuniones del departamento con los miembros de los módulos, donde se recolectó la siguiente información:

La solución que se les presente debe ser rápida, de tal manera que no se interrumpa por tiempo prolongado sus actividades.

En caso de requerir visita presencial, esta deberá ser lo más pronto posible

Si por algún motivo se requiere retirar el equipo para su revisión, el retorno de este debe ser lo más pronto posible, o en dado caso de que se requiera un tiempo de entrega por parte del proveedor, especificar este tiempo.

Para dar respuesta a estos requerimientos de los usuarios de los módulos, se generó una matriz Urgencia/Impacto/Prioridad, donde se estableció para cada servicio un impacto predeterminado, dependiendo de la época en la que se encuentre el ciclo de siembra se determinará la urgencia con la que se deberá reestablecer el servicio arrojando con esto una prioridad para la atención de dicho incidente, relacionándolo directamente con el tiempo de respuesta proporcionado para la solución del incidente.

Se generó un acuerdo de nivel de servicio cuyo tiempo de respuesta variará según resulte la prioridad asignada, el cual se propone desde tres a veinticuatro horas, siendo también resultante que la prioridad nula compete a incidentes que no son responsabilidad directa del departamento de tecnologías y comunicación pero que brinda apoyo a los módulos que lo requieran.

Tabla 2: Relación Prioridad / Respuesta. Fuente: Elaboración propia

	Tres horas
	Seis Horas
	Doce Horas
	Veinticuatro Horas
	Planificar hora de atención

Definir el equipo de trabajo

Para la definición del equipo de trabajo, se utilizó la estructura del equipo de trabajo empleada en

six sigma, la cual se divide en los siguientes roles:

Tabla 3: Equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia

Rol del equipo	Miembro
Patrocinador	Gerente de tecnologías
Líder del proyecto	Miembros del equipo consultor
Responsable del proceso	Jefe de servicios informáticos

MEDIR

REALIZAR MAPEO DEL PROCESO

Se revisó las actividades que se hacen durante la atención a usuarios de los módulos de riego, en general se observó que es un proceso sencillo en el que se turna a un especialista en encontrar la solución de las incidencias presentadas, donde no se otorga ningún tipo de comprobante de la atención, no se lleva un historial de las atenciones ni sustento tecnológico para cualquiera de estas actividades.

MEDIR EL RENDIMIENTO DEL PROCESO

Para medir el desempeño actual del proceso se empleó la fórmula de defectos por oportunidad, siendo en este caso 60 entradas mal realizadas al proceso, de un total de 83 medidas, las cuales se pueden procesar una única ocasión, arrojando con ello un resultado de 0.7728, el cual se transforma en un rendimiento de 27.71, el cual es equivalente a un nivel 0.9 Sigma dentro de la escala de seis sigmas.

ANALIZAR

ANALIZAR LA INFORMACIÓN.

Para lograr comprender mejor el problema, se realizó un análisis de causas y efectos (Ver figura 2) con el objetivo de comprender las principales causas que provocan que afecten la atención de las solicitudes, entre las cuales aparecieron las siguientes:

- No se conoce a un responsable de la atención
- No se brindan soluciones definitivas
- No se informa correctamente las actividades en los reportes
- Se prestan soluciones rápidas pero no efectivas por parte de los empleados
- La falta de una herramienta tecnológica propicia que las actividades de atención no se recolecten ni tengan continuidad



Figura 3: Diagrama de causa y efecto. Fuente: Elaboración propia

Posterior a este análisis se realizó un diagrama de Pareto (Ver figura 3) para observar cuales problemas son los que tienen mayor significancia para la realización de este proyecto, lo que arrojó como resultado que el no conocerse a un responsable de las atenciones de las solicitudes produce que los reportes se generen de manera informal en otros miembros del equipo o inclusive a los miembros de la alta dirección de la organización.

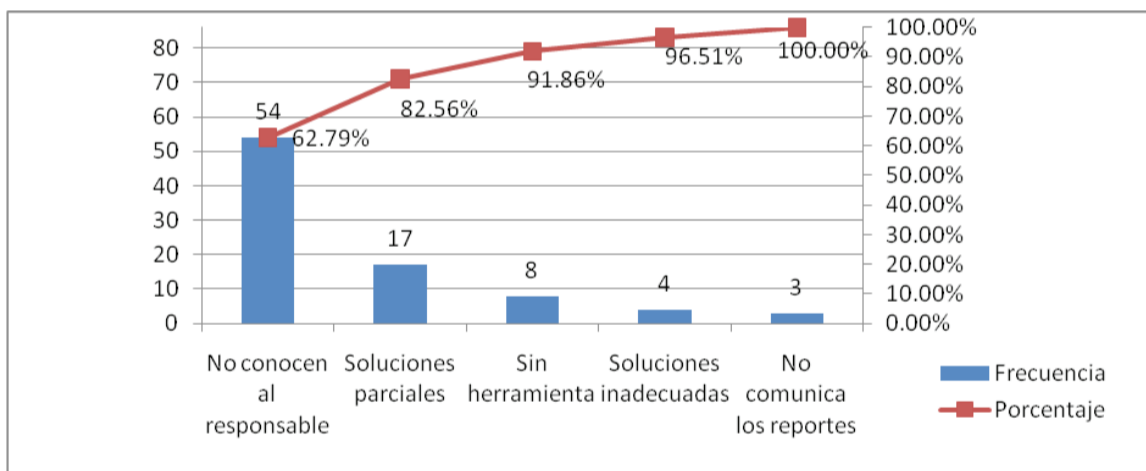


Figura 4: Gráfica de Pareto.

Fuente: Elaboración propia

Se observó que la mayor causa de las quejas es que el responsable de la atención no recibe las solicitudes y por lo tanto no puede darles el seguimiento necesario para llegar a la resolución de las mismas.

Se logró identificar que el proceso no se encuentra formalizado, tampoco se reconoce a un determinado un responsable a nivel organización el cual tenga a su cargo dicho proceso, de parte de los clientes no saben cómo presentar los reportes porque desconocen dicho proceso y los miembros del mismo departamento no comunican las solicitudes a la persona.

IDENTIFICAR LAS MEJORAS QUE APOYEN AL OBJETIVO DEL PROYECTO

Como resultado del análisis de la información se logró obtener requerimientos para la mejora, los cuales son:

- La formalización de un proceso para la atención de los incidentes
- Lograr resolver los incidentes hasta una solución permanente
- Prestar un medio efectivo para el registro y seguimiento de las solicitudes

Identificando en el apartado de operación del servicio del ciclo de vida del servicio de ITIL, se

observó que los procesos de gestión de incidentes y gestión de problemas apoyan a la resolución de los problemas presentados en cuanto a la falta de la formalización del proceso y la presentación de soluciones temporales, forzando investigar el problema hasta lograr encontrar una solución factible para los usuarios. En cuanto a la recepción de las solicitudes, fue necesario implementar la función de mesa de servicios, la cual es el medio por el cual se presentan las solicitudes de atención en un mismo punto donde se les deberá llevar hasta lograr la resolución de las solicitudes.

MEJORAR

MEJORAR EL PROCESO

Para la mejora del proceso se emplearon los flujos de trabajo marcados por ITIL para los procesos de gestión de incidentes y gestión de problemas, en el caso de este ejercicio estos apoyaron a la mejora del proceso derivado de que no existía etapas de registro de incidencias, priorización y categorización, ni escalamiento de incidencias. Se diseñó una matriz de impacto/urgencia con la cual se podrá categorizar y priorizar los incidentes para turnarles la atención correspondiente y de manera oportuna.

Para la aplicación de este proceso se definió los roles establecidos para la mesa de servicios, los cuales son los siguientes:

Tabla 4: Roles de la mesa de servicios.

Rol	Miembro
Gerente de mesa de servicios	Jefe de servicios informáticos
Supervisor de mesa de servicios	Jefe de servicios informáticos
Súper Usuarios	Soporte técnico local Soporte técnico a módulos

Fuente: Elaboración propia

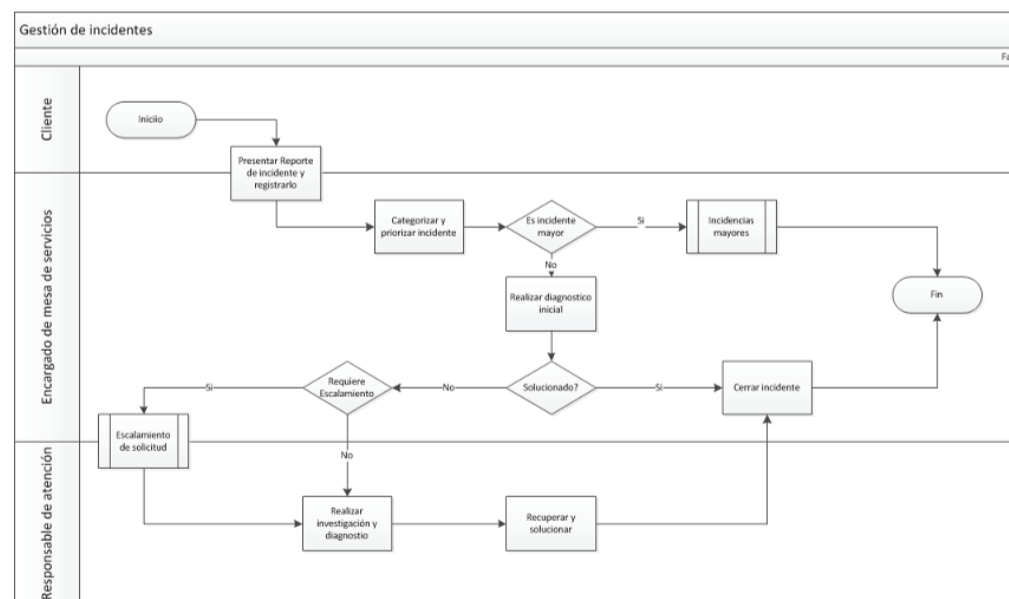


Figura 5: Proceso de gestión de incidentes. Fuente: Elaboración propia

EVALUAR LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA

La selección de la herramienta tecnológica se desarrolló considerando diferentes herramientas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos de la mesa de servicio, de las cuales se presentaron una serie de requerimientos por parte del departamento de tecnologías y comunicaciones, los cuales respondían a las necesidades relacionadas con la facilidad que les debía de prestar la plataforma de

mesa de servicios en necesidades actuales y proyectos futuros.

Se optó por emplear OTRS debido a que cubre la totalidad de los requisitos planteados por el departamento como necesarios para las necesidades del departamento que presenta actualmente como las que desea cubrir en un futuro.

IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN

Los procesos fueron presentados y detallados al departamento con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las operaciones relacionadas con la atención de los usuarios, se describieron las actividades que comprende cada una de las fases del proceso y el rol que se presenta en cada uno de los miembros de la mesa de servicios.

Al analizar por un periodo de 100 días los indicadores mostraron que de un total de 49 solicitudes presentadas al departamento de tecnologías y comunicación presentadas por los módulos de riego, de las cuales una no fue resuelta al momento de la medición.

En cuanto a los tiempos de respuesta, se logró determinar que la respuesta inicial no es inferior al tiempo planteado como óptimo para la resolución, siendo en promedio superior a diez horas para la resolución de los incidentes, por lo que no es recomendable usar estos patrones de referencia para la recuperación de los servicios.

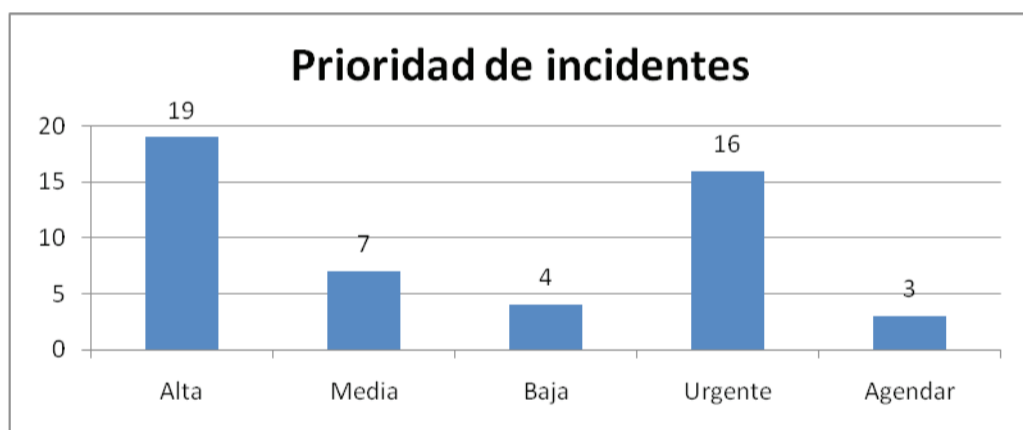


Figura 6: Reporte de incidencias por prioridad. Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Medición de desempeño a 100 días. Fuente: Elaboración propia

Indicador	Valor Medido	Valor Anterior	Tolerancia
% de solución de incidentes contra incidentes reportados formalmente	48/49 = 97%	27%	10%
Número de quejas presentadas mensualmente	1	2	1

CONTROLAR

GENERAR MANUALES DE USUARIO

Se generó el manual que los usuarios deberán emplear a la hora de requerir la herramienta, así como también consultar las solicitudes que se encuentren en proceso de atención. El manual detalla paso a paso como deberán navegar entre las opciones de la herramienta para realizar las consultas y solicitudes que se requieran presentar. Este manual contiene los pasos a seguir a la hora de presentar una solicitud de atención a un incidente así como también un medio para consultar el historial y estatus de sus solicitudes presentadas.

Dicho manual contiene capturas de pantalla de la herramienta tecnológica que llevan paso a paso a través del proceso de solicitud y consulta de atención a incidentes, indicando la información

necesaria para iniciar o consultar solicitudes de atención a incidentes. Se redactó de manera breve para una fácil comprensión de los usuarios de igual manera se agregó indicadores visuales que apoyen a localizar los controles de los formularios en los que se trabaja.

CAPACITACIÓN AL DEPARTAMENTO EN EL USO DE LA HERRAMIENTA

Se brindó una capacitación presencial al departamento con el fin de explicarles la operación de la herramienta tecnológica con el fin del apoyo a los procesos presentados, y de qué manera se debe emplear los diferentes apartados de la misma con tal de apoyar al máximo la toma de decisiones de las solución de los incidentes reportados en la mesa de servicios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La proyección actual del proyecto denota que las correcciones hechas al proceso han logrado afianzar la posición del departamento de tecnologías y comunicación a la hora de atender una solicitud de incidente, ya que al momento de cerrar el proyecto la queja que se presentó al departamento fue apoyada por la herramienta tecnológica la cual deslindó la responsabilidad directamente al usuario.

Respecto a los tiempos de respuesta de las solicitudes de incidentes, los resultados obtenidos presentan que actualmente el departamento de tecnologías y comunicación no se encuentra preparado para responder en los tiempos planteados en los acuerdos de nivel de servicio, por lo que es recomendable descartar momentáneamente esta postura y empezar a medir el tiempo real de respuesta a los incidentes y así poder determinar los umbrales de tiempo a los que la respuesta sea la adecuada.

Como punto de referencia, el caso de General Electric planteado por Malcolm Fry y Molly Bott (2004) puede considerarse como punto de continuación a detalle para lograr establecer de manera concreta los tiempos de respuesta para las solicitudes de servicio.

La realización del proyecto ha apoyado en lograr que la atención hacia los usuarios de las oficinas administrativas tenga con un medio para las solicitudes orientado hacia los clientes, aunque no se cuente de manera inicial con un sistema de calidad retroalimentado, la asignación de numero de tickets les brinda la seguridad de que recibirán atención para sus solicitudes.

Se recomienda continuar con la ejecución del proceso de ITIL gestión de configuración, ya que impactará en la generación del historial de incidencias por activo configurado, brindando con ello una mayor trazabilidad y logrando generar registros actualizaos de los mismos. También se recomienda que la gestión del catálogo se complemente con el establecimiento concreto de los servicios y sus derivados, reduciendo con ello los tiempos de atención a solicitudes recurrentes cuya aparición no represente algún contratiempo para las operaciones del departamento, habilitando con ello la gestión del cumplimiento de las solicitudes y apoyando directamente a la mejora continua del departamento.

Un punto clave para la realización de un sistema de gestión de la calidad, cuyo enfoque debe estar relacionado directamente al cliente, es el establecimiento de las encuestas de satisfacción, al momento no se ha considerado que sea necesario por la naturaleza del problema, pero considerándolo como costo de oportunidad recomendable el empezar a usar las encuestas de satisfacción para conocer la experiencia de los usuarios con los clientes directos, las retroalimentaciones que estos presenten apoyarán directamente al establecimiento o modificación de parámetros que afectan directamente a la mesa de servicios a la hora de prestarles un servicio. Dichos resultados se deberán evaluar periódicamente e identificar las futuras brechas que se presenten para lograr minimizarlas y ejecutar con ello la gestión de la calidad requerida por el departamento.

LISTA DE REFERENCIAS

Buenaño Urquizo, S. S. (2006). Implementación del modelo administrativo de soporte técnico informático, en la superintendencia de administración tributaria. Guatemala.

Fry, M., & Bott, M. (2004). Combining ITIL and Six Sigma to Improve Information Technology Service Management at General Electric.

Lucio-Nieto, T., Colomo-Palacios, R., & Mora-Soto, A. (2012). Hacia una Oficina de Gestión de Servicios en el ámbito de ITIL. Revista de Métricas y Procesos, 12-28.

Muñoz Perrián, I. L. (2011). Gobierno de TI – Estado del arte. Revista S&T, 23-53.

Office of Government Commerce. (2007). ITIL Service lifecycle: service operation. Reino unido.

PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR UNIVERSITARIO A LAS CAMPAÑAS DE MERCADOTECNIA SOCIAL CASO: UDG

Lic. Jesús Alberto Cárdenas Mora, a.cardenasm29@gmail.com

Dra. Patricia Jiménez Terrazas, pjimenez@uacj.mx

Investigadores de la Universidad Autónoma de Cd. Juárez

RESUMEN

El presente trabajo de carácter cuantitativo tiene como objetivo general identificar la percepción del consumidor universitario de UDG campus CUCEA de una empresa socialmente responsable, su decisión de compra, su conocimiento y percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social la cual busca el cambio de conducta del consumidor respecto a la imagen y la marca (Kotler, 1992). La inquietud por la que surge realizar dicha investigación, es debido a no existen estudios previos en poblaciones de estudiantes universitarios (James F. Thrasher, Liling Huang, Rosaura Pérez-Hernández, Jeff Niederdeppe, Edna Arillo-Santillán and Jorge Alday) los sujetos de estudio fueron alumnos de la Universidad de Guadalajara campus CUCEA, llevando a cabo la recolección de datos en dicho instituto ,a través de un cuestionario diseñado y adaptado para medir estas variables pertinentes a la investigación, compuesto por 32 ítems. Los resultados encontrados fue que el consumidor si tiene conocimiento de las prácticas de mercadotecnia social, pero aún no tienen muy claro la convicción de la empresa en cuanto a realizar campañas de esta índole, ya que solo la perciben como mera estrategia para evadir impuestos. En cuanto a las empresas se detectó un área de oportunidad la cual aún falta por pulir y que atraería beneficio tanto para el consumidor como para la empresa misma, dando como resultado la lealtad del cliente. Se identificaron también la forma en la que los consumidores sancionarían a las empresas que no participarían en el apoyo a las causas sociales.

Palabras clave: Mercadotecnia social, Responsabilidad social corporativa, mercadotecnia viral.

INTRODUCCIÓN.

La investigación que se presenta tiene como tema central el marketing social y la importancia del uso de dicha herramienta en la actualidad y como esta práctica en las empresas tiende a fomentar el cambio en el hábito o norma social que se busca regular y la influencia que tiene en la conducta de compra del consumidor. Este tema busca involucrar a las empresas lucrativas en las acciones sociales como un proceso de cambio en conjunto de toda la sociedad, ya que solo las empresas que utilizan con mayor frecuencia esta herramienta son las ONGs. Cabe señalar que las campañas realizadas para las organizaciones con fines de lucro son realizadas por agencias publicitarias, en las cuales se buscan dos connotaciones diferentes: una la racionalidad del marketing la cual es la de ganar dinero y dos la publicidad o campaña con fin de bien público sin fin de lucro y con un beneficio de cierta causa ,las cuales pueden ser a manera de donación que benefician a una organización o causa, o simplemente fomentar la oportunidad de cambiar cierto tipo de conducta

que dará como resultado el beneficio de un bien a la sociedad, estos programas son planteados específicamente por las empresas las cuales deciden el enfoque que se les tiene que dar, de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Es por eso que es importante iniciar con la definición de esta rama de la mercadotecnia. En términos muy generales la mercadotecnia social es definida como el diseño e implementación y control de programas pensados en influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación y distribución e investigaciones de mercadotecnia, es aquí donde se puede ver el uso de la aplicación de las 4 P's del marketing enfocado a esta tendencia que surge en los años 70's de acuerdo a lo mencionado por Kotler y Zaltman (1971), siendo esta una de las definiciones más aceptadas por varios autores y especialistas en el área. Es importante destacar que la mercadotecnia social, es el uso de campañas que emprenden las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativa, con la finalidad de influir sobre disposiciones culturales o simbólicas buscando el cambio cognoscitivo, de acción de conducta o valores, utilizando estrategias publicitarias para promocionar causas sociales mediante las herramientas de diseño e implementación del marketing social, es por lo cual los canales de comunicación más utilizados son el uso de la publicidad gráfica, televisiva, revistas, radio, páginas web entre otros.

JUSTIFICACIÓN

Se tomó la decisión de realizar esta investigación, debido a que durante la revisión de literatura se identificó que se carecen de este tipo de investigaciones en el occidente del país enfocada a estudiantes universitarios la cual cuenta con las siguientes características o dimensiones: empresa socialmente responsable, la decisión de compra (Ferrer & Clemenza, 2000), el conocimiento de la RSE (Mata, 2010), la percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social (Blanco, Carrizo & López, 2009), la imagen (Torres, 2013) y la marca (Acuña & Suzarte, 2013). Debido a que las investigaciones que se han realizado en Estados Unidos, México y España, solo están enfocadas al consumidor final y no a un segmento de mercados como lo son los estudiantes de nivel universitario. Con esta investigación se logrará apoyar a las empresas a tomar conciencia de la importancia del uso de las estrategias de la mercadotecnia social, la cual ayudará tanto a la empresa misma y a la sociedad, logrando un cambio de conducta deseado a determinada causa social.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Existen evidencias de estudios sobre la percepción del consumidor en relación a las campañas de mercadotecnia social, pero la mayoría con un enfoque en el cual se busca cambiar una conducta en el mercado meta tal es el caso de las siguientes investigaciones: Evaluation of a Social Marketing Campaign to Support Mexico City's Comprehensive Smoke-Free Law, el cual tiene como población a adultos de la ciudad de México y cuenta con una muestra de 786 encuestados y 3 grupos de enfoque, teniendo como objetivo general medir el impacto de la mercadotecnia social en México con la prevención del riesgo del cigarro en espacios cerrados (James F. Thrasher, PhD, Liling Huang, MPH, Rosaura Pérez-Hernández, MS, Jeff Niederdeppe, PhD, Edna Arillo-Santillán, MA, and Jorge Alday MS.) Otra de las investigaciones en la cual se habla de la percepción del consumidor hacia las campañas de mercadotecnia social es la de: An evaluation of social marketing in humanitarian tourism requirements by using social networking, el cual tiene como población a estudiantes de licenciatura y utiliza dos muestras durante su investigación siendo la primera de 1500 y la segunda de muestra 1120 (Alhroot).

Una evidencia más de investigaciones realizadas con este tema, es la del estudio llamado A Cross-Cultural examination of corporate social responsibility marketing communication in México and the United States, strategies for global Brand, el cual tiene como objetivo examinar el impacto de la mercadotecnia orientado a la responsabilidad de la empresa, el estudio se realizó en ambos países (Estados Unidos, México), teniendo como población a consumidores multiculturales de telefonía

celular, utilizando dos muestras la primera de 480 consumidores mexicanos que hablan español como lengua nativa, y la segunda muestra de 480 consumidores que su lengua nativa fuera el inglés (Karen L. Becker-Olsen, Charles R. Taylor, Ronald Paul Hill, and Goksel Yalcinkaya). Sin embargo las muestras de estudiantes universitarios son pocas o nulas en el occidente del país respecto a este tema.

Identificar las características en cuanto a la percepción de los consumidores universitarios UDG campus CUCEA de lo que son las empresas socialmente responsables que aplican la mercadotecnia social, identificando dimensiones tales como, imagen, marca y decisión de compra de dicho grupo de referencia.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL:

Identificar la percepción del consumidor universitario de UDG campus CUCEA de una empresa socialmente responsable, su decisión de compra, su conocimiento y percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social respecto a la imagen y la marca, haciendo una correlación de las variables con las dimensiones analizadas y las variables demográficas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar el conocimiento que tienen de las prácticas de mercadotecnia social los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA.

Identificar la percepción de los consumidores universitarios UDG campus CUCEA, hacia las prácticas de mercadotecnia social.

Identificar el impacto que los consumidores universitarios UDG campus CUCEA, tienen en cuanto a la imagen y marca de las empresas que realizan dichas prácticas de mercadotecnia social en su decisión de compra.

MARCO REFERENCIAL

Según (Kotler, 1992) define mercadotecnia social como aquellas campañas que emprenden las organizaciones no comerciales y no lucrativas, con la finalidad de influir sobre disposiciones culturales o simbólicas buscando un cambio cognoscitivo, de acción, de conducta o de valores utilizando el marketing social y las estrategias publicitarias para promocionar causas sociales mediante herramientas de implementación de campañas de publicidad masiva (Tella, 2005).

Según el modelo propuesto las dimensiones de la RSC son cuatro y depende una sucesivamente de la otra. En donde puede encontrar como primer término las dimensiones económicas las cuales se refieren a las expectativas de la sociedad de que la organización sea rentable y que obtenga utilidades, a través de proceso de producción y venta de bienes y servicios. Por otro lado la dimensión legal la cual se refiere a como el mercado percibe que las empresas alcanzan sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido. En tercer término se tiene la dimensión ética la cual es referida a las expectativas del mercado, de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas; y finalmente la cuarta y menos importante la dimensión discrecional o filantrópica la cual indica que las empresas deben cubrir con las expectativas que tiene el mercado en cuanto actividades que satisfagan los roles sociales, (Herrera Alvarado , 2008, pág. 41).

METODOLOGÍA

En este apartado se incluye la pregunta del problema y sus preguntas específicas; hipótesis general y específicas; población, muestra, sujetos de estudio diseño del cuestionario; variables, instrumentos, procedimientos y técnicas.

PREGUNTA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es la percepción del consumidor universitario UDG campus CUCEA, de una empresa socialmente responsable, en cuanto a su decisión de compra, su conocimiento y percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social respecto a la imagen y marca

PREGUNTA ESPECÍFICA.

¿Cuál es el conocimiento que tienen los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, acerca de las prácticas de mercadotecnia social?

¿Cuál es la percepción de los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, hacia las prácticas de mercadotecnia social?

¿Cuál es la impacto que los consumidores universitarios UDG campus CUCEA, tienen en cuanto a la imagen de las empresas que practican la mercadotecnia social?

¿Cuál es la Impacto que los consumidores universitarios UDG campus CUCEA, tienen en cuanto a la marca, de las empresas que practican la mercadotecnia social?

¿Cuáles son las causas que afectan la decisión de compra de los consumidores universitarios UDG campus CUCEA, respecto a las empresas que practican mercadotecnia social?

¿Cuáles son las acciones que toman los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, hacia las empresas que no realizan prácticas de mercadotecnia social o responsabilidad social empresarial?

HIPÓTESIS.

H1: los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA tienen conocimiento de las prácticas de mercadotecnia social.

H2. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, tienen una percepción positiva de las prácticas de mercadotecnia social.

H3. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, tienen una imagen positiva de las empresas que realizan mercadotecnia social.

H4. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, ven a la marca positivamente, cuando realizan las empresas prácticas de mercadotecnia social.

H5. Para los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, que cuando las empresas no realizan prácticas de mercadotecnia social si afectan en la conducta de decisiones de compra de los mismos.

H6. Los consumidores de la UDG campus CUCEA no tomarían acciones porque hay cosas más importantes que las causas sociales.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El enfoque de este proyecto de investigación es de tipo cuantitativo y cuenta con un diseño de investigación, descriptivo, correlación y transversal. Los cuales tienen las siguientes características las cuales se adecuan al presente proyecto de investigación (Hernández Sampieri, 2010):

Cuantitativo: ya que utiliza la recolección de datos para aprobar hipótesis que se plantean anteriormente, todo esto con base en medición de escala numérica y el análisis estadístico.

Descriptivo: debido a que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se está analizando.

Correlacional: porque tiene finalidad de conocer la relación que exista entre dos o más variables en un determinado contexto. En este caso el de describir las diferencias o similitudes entre ambas universidades analizadas.

Transversal: se dice que es transversal ya que solo se recopilaron datos en un momento único, en ambos institutos a lo largo del proyecto de investigación.

SUJETOS DE ESTUDIO.

La población de la presente investigación son los consumidores universitarios de las instituciones de las áreas económico administrativas y sociales de la Universidad de Guadalajara campus CUCEA, no se contaba con un número de población exacto, debido a que se realizó durante el verano junio-julio del 2013 y no se encontraban todos los alumnos inscritos en programas de verano. Es por lo cual se procedió a utilizar un muestreo probabilístico, aplicando la fórmula de la población infinita para calcular la misma.

Como se ha mencionado anteriormente por cuestiones de tiempos y limitaciones del campus donde se realizó la investigación, se procedió a realizar una adaptación del muestreo tipo-sujeto, ya que se encuestó solo a los grupos de estudiantes de la UDG campus CUCEA, sin especificar un perfil en particular. (Hernández Sampieri, 2010)

Fórmula del muestreo para una población infinita, UDG campus CUCEA.

$$N = (z)^2(p)(q) / (E)^2$$

$$N = (1.96)^2 (.5)(.5) / (.05)^2$$

$$N = 384.16 = 384$$

Utilizando la fórmula de acuerdo a lo mencionado en el libro de metodología de la investigación de (Hernández Sampieri, 2010) (Bencardino, 2008). Se aplicó un nivel de confianza del 95%, dando como resultado 384 cuestionarios en total.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

Las variables son todo aquello que varía o que está sujeto a un cambio, ya que se caracterizan por ser inconstante, inestable y mudables, permitiéndonos identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo de investigación (Malhontra, 2004). Se entiende por variable dependiente a las que miden el efecto de las variables independientes en las unidades de prueba. (Malhontra, 2004). Por lo tanto en las variables independientes se puede ver, que son las alternativas que pueden ser manipuladas, es decir, los niveles de estas variables son cambiados por el investigador y sus efectos son medidos y comparado (Malhontra, 2004).



Fuente: Elaboración propia

Las variables independientes del presente estudio son:

- Decisión de compra.
- Conocimiento de la RSE.
- Percepción de la empresa que aplica mercadotecnia social.
- Socio demográfico.

Las variables dependientes del presente estudio son:

- Marca
- Imagen
- Conocimientos de prácticas de mercadotecnia social.

INSTRUMENTO.

El diseño del cuestionario para la medición de las distintas dimensiones, se construyó a través del análisis de cuatro herramientas de investigación ya validados anteriormente a los cuales se procedió en enviar un correo a los creadores de dichas herramientas con la finalidad de obtener su aprobación para poder utilizar sus instrumentos de medición y hacer una adaptación de los ítems que se consideraron pertinentes para aplicarlos a las dimensiones que se buscan analizar en la presente investigación, lo cual dio como resultado la herramienta de medición que se utilizó en este proyecto.

La generación del listado de ítems se realizó sin plantear restricciones iniciales, es por lo cual se utilizaron todos los ítems definidos por los autores de dichas herramientas, analizando todas las dimensiones utilizadas por los mismos. Todo esto se realizó con la finalidad de tener un número suficientemente amplio de ítems, para así poder pasar al proceso de tamización basado en la eliminación de dimensiones de los ítems que no fueran pertinentes para la investigación, y a la vez ir eliminando los que se repiten para medir dimensiones similares dejando solo los considerados pertinentes para ser aplicados. Dicho proceso de selección se realizó en base a juicio propio apegado a las características que la revisión de literatura marca apropiadas para el presente proyecto.

El cuestionario final que se aplicó en la UDG campus CUCEA, quedo compuesto de la siguiente manera y el cual está dividido a través de dimensiones que miden diferentes aspectos, los cuales son los siguientes y en su totalidad son 32: conocimiento de las prácticas de mercadotecnia social 2 ítems, percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social 9 ítems, percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social respecto a la marca 2 ítems, percepción de las empresas que aplican mercadotecnia social respecto imagen 3 ítems, percepción del consumidor de una empresa socialmente responsable 8 ítems, decisión de compra 8 ítems, identificadores socio demográficos 5 ítems.

PROCEDIMIENTO

La recolección de datos se realizó durante el periodo de junio- julio del 2013, procediendo antes que nada en solicitar autorización a los directivos de la Universidad de Guadalajara campus CUCEA de aplicar dicha herramienta dentro de la institución, la cual fue revisada y aprobada por el Dr. José Sánchez mismo que autorizó la realización del trabajo de campo dentro del instituto. Con la autorización en mano se procedió a buscar a los sujetos de estudio los cuales fueron entrevistados, en distintos horarios de acuerdo a las clases impartidas en el verano por el instituto.

El proceso de análisis de la información, inicio con la captura de los datos levantados en las encuestas aplicadas a ambas instituciones, a través del programa de computo Excel el cual viene incorporado en el paquete de computo de office, en dicho programa se capturaron todas los ítems involucrados en la herramienta de investigación, a través de una codificación previa que nos ayudó a facilitar la captura de la información obtenida en el proceso del trabajo de campo.

Para el análisis de los datos, se exporto dicha información ya capturada al programa computacional SPSS, mediante el cual se corrieron análisis estadísticos tales como: chi cuadrada, frecuencias, medias, modas y desviaciones estándar, tablas de tabulación cruzada, que nos ayudarán a comprender mejor la información recolectada.

Frecuencia son el número de repeticiones que presenta una observación de determinada variable (Malhontra, 2004).

Moda es la medida de tendencia central que corresponde al valor que ocurre con más frecuencia en la distribución de la muestra (Malhontra, 2004).

Media es el valor promedio, que se obtiene de sumar todos los elementos y dividirlo entre el número de éstos (Malhontra, 2004).

Desviación estándar es la medida que nos permite determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media. La desviación estándar nos da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media (Malhontra, 2004).

Tabulación cruzada, son las técnicas estadísticas que describe dos o más variables simultáneamente y produce cuadros en que se muestra la distribución conjunta de dos o más variables que tienen un número limitado de categorías o valores distintos (Malhontra, 2004).

Chi cuadrada es la estadística que nos ayudara a probar la importancia estadística de la asociación observada en la tabulación cruzada, sirve para determinar si hay una asociación sistemática entre las dos variables. Dicha distribución es asimétrica y cuya forma depende solo de los grados de libertad. A medida que aumentan los grados de libertad, la distribución de chi cuadrada se hace más simétrica (Malhontra, 2004).

RESULTADOS

De los consumidores universitarios de la universidad de Guadalajara campus CUCEA, los participantes fueron los siguientes el 60% son compuesto por mujeres y un 40% de hombres. El 93.5% a estudiantes fueron licenciatura de áreas económicas administrativas y un 6.5% pertenecientes a estudiantes de maestría del mismo campus. El 97% de los estudiantes son solteros y el 3 % son casado.

H1: los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA tienen conocimiento de las prácticas de mercadotecnia social.

Tabla # 1

Es común que encuentre información de las campañas de mercadotecnia social.		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.021	.071	.291	.772c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.021	.071	.291	.772c
N of Valid Cases		200			

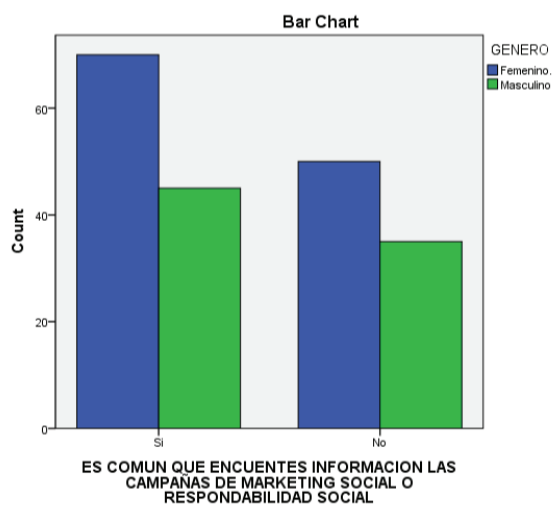
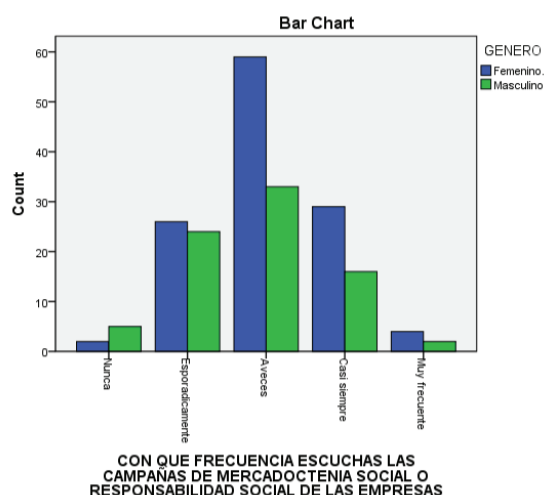


Tabla #2

Con qué frecuencia escuchas las campañas de mercadotecnia social o responsabilidad social de las empresas * género crosstabulation				
Count				
Femenino.		GENERO		Total
		Masculino		
Con que frecuencia escuchas las Campañas de mercadotecnia Social o responsabilidad social de las empresas	Nunca	2	5	7
	Esporádicamente	26	24	50
	A veces	59	33	92
	Casi siempre	29	16	45
	Muy frecuente	4	2	6
Total		120	80	200



La hipótesis número uno no se acepta debido a que el nivel de significancia está por arriba de .05 por lo tanto podemos constatar con los datos recolectados de la muestra que los consumidores universitarios a un requieren información sobre dichas campañas de mercadotecnia social.

H2. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, tienen una percepción positiva de las prácticas de mercadotecnia social.

Tabla #3

		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.057	.069	-.798	.426c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.091	.070	-1.293	.198c
N of Valid Cases		200			

La hipótesis número dos se aprueba, efectivamente los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, tienen una percepción positiva de las prácticas de mercadotecnia social, ya que el nivel de significancia está por debajo delo .05, de la muestra estudiada.

H3. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, tienen una imagen positiva de las empresas que realizan mercadotecnia social.

Tabla #4

		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.042	.072	-.597	.551c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.046	.072	-.655	.513c
N of Valid Cases		200			

La hipótesis número 3 se rechaza por presentar un grado de significancia del .55, un porcentaje ligeramente por arriba del aceptado para afirmar que si existe una relación. Por lo tanto los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, no tienen muy clara una imagen positiva de las empresas que realizan mercadotecnia social.

H4. Los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, ven a la marca positivamente,

cuando realizan las empresas prácticas de mercadotecnia social.

Tabla #5

Percepción del consumidor de las empresas que aplican mercadotecnia social respecto a la marca.					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.100	.070	-1.410	.160c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.127	.069	-1.804	.073c
N of Valid Cases		200			

Más sin embargo, en la hipótesis número 4, se puede constatar que si existe un grado de significancia fuerte, por lo cual la es aprobada y se puede concluir que los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, ven a la marca positivamente, cuando realizan las empresas prácticas de mercadotecnia social.

H5. Para los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA, que cuando las empresas no realizan prácticas de mercadotecnia social si afectan en la conducta de decisiones de compra de los mismos.

Tabla # 6

Decisión de compra

		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.045	.072	-.636	.525c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.040	.072	-.562	.575c
N of Valid Cases		200			

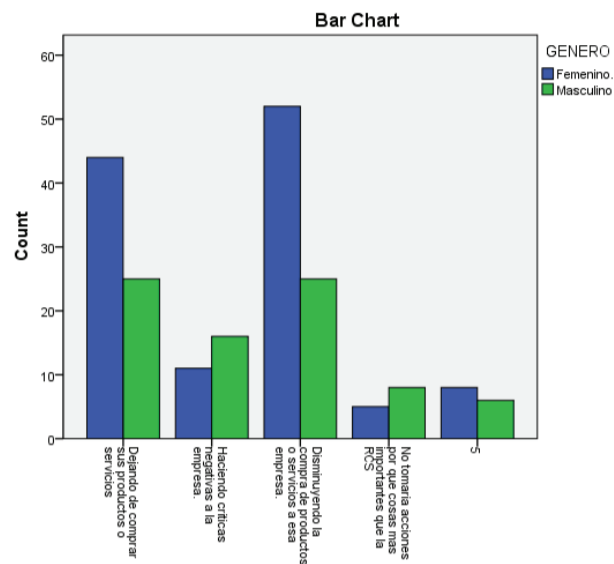
La hipótesis número 5 se rechaza porque su nivel de significancia es de .525 y se encuentra por arriba del nivel aceptado de .05, es por lo que se puede concluir que las prácticas de mercadotecnia social no afectan en la conducta de decisiones de compra de los consumidores universitarios de la UDG campus CUCEA.

H6. Los consumidores de la UDG campus CUCEA no tomarían acciones porque hay cosas más importantes que las causas sociales.

Tabla #7

Possible acción a tomar por parte del consumidor a empresas que no apoyen causas sociales

		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.030	.071	.426	.671c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.026	.071	.365	.716c
N of Valid Cases		200			



Hipótesis número 6 rechazada por tener un grado de significancia de .67 por arriba del aceptado, con lo cual podemos concluir que los consumidores universitarios de la UDG no campus CUCEA si tomarían acciones si las empresas no realizan causas sociales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A pesar de la constante participación de las empresas por la preocupación de las situaciones económicas y sociales de su entorno, la mercadotecnia social se ha hecho cada vez más presente en la vida cotidiana de los consumidores. En esta investigación se hace ver con claridad cuál es la situación en la que los consumidores aun no tienen mucho conocimiento de la finalidad que buscan estas campañas y sobre todo que aun perciben que la Empresa lo realiza como un proceso solo para mejora interna y aun no tienen la convicción de que la empresa lo hace por convicción propia. Es por lo que se puede ver como área de oportunidad para las empresas, la creación del desarrollo de nuevas estrategias de comunicación que ayuden no nomas a persuadir al consumidor, si no a convencerlo de que realmente estas estrategias de mercadotecnia buscan el cambio de una conducta y la mejora social.

Sería interesante realizar estudios a futuro a campañas de mercadotecnia social en específico de empresas que han implementado dicho proceso y ver si realmente tienen el impacto desea en una determinada situación de conducta. Es importante destacar que se identificó que las campañas de mercadotecnia si lograr persuadir al cliente en crear una imagen positiva pero solo hacia la marca y no a la empresa en si como institución, pero cabe destacar que no logran convencer al cliente de que la empresa lo hace por convicción propia y que no con lleva fines de lucro.

Ya para concluir es interesante saber la forma en que los estudiantes sancionarían a una empresa que no esté involucrada en la ayuda social o que no desarrolle campañas de mercadotecnia social, siendo las 3 principales opciones de sanción las siguientes: 1) disminuir la compra de productos o servicios de la empresa, 2) dejar de comprar productos o servicios de la empresa y por ultimo 3) realizando críticas negativas a la empresa, siendo esta ultima la que más perjudica a la empresa por el impacto que causa la publicidad boca a boca, en los consumidores de la empresa o a través de lo que es la nueva tendencia de la mercadotecnia viral.

El presente estudio de investigación, da una perspectiva de cómo es importante lograr crear una estrategia de comunicación de mercadotecnia para lograr cambiar con la perspectiva del consumidor hacia estas campañas, debido a que el consumidor está dispuesto a apoyarlas y formar parte de ese cambio de conducta. Como se ha mencionado es importante realizar futuras investigaciones en las cuales se mida el impacto real de una campaña de mercadotecnia social aplicada por una empresa y sobre todo saber si cumple con los objetivos y en cuanto tiempo se lograra alcanzarlos, midiendo tanto los resultados que arroja para el consumidor como a la empresa misma.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acuña, D., & Suzarte, P. (2013). "Mega-eventos deportivos mundiales como herramienta para mejorar la imagen de marca país". *Tesis*, 11.
- ALEJANDRO ALVARADO HERRERA y MARÍA WALESSKA SCHLESINGER DÍAZ (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre a imagen y la reputacion : una aproximacion desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 37-59.
- Alhroot, A. H. (s.f.). An Evaluation of Social Marketing in Humanitarian Tourism.
- BENCARDINO, C. m. (2008). *Estadística y muestreo*. Bogota, Colombia: ECOE EDICIONES.
- James F. Thrasher, Liling Huang, Rosaura Pérez-Hernández, Jeff Niederdeppe, Edna Arillo-Santillán and Jorge Alday. (s.f.). Evaluation of a Social Marketing Campaign to Support.
- Karen L. Becker-Olsen, Charles R. Taylor, Ronald Paul Hill, and Goksel Yalcinkaya. (s.f.). A Cross-Cultural Examination of Corporate Social Responsibility Marketing Communications in Mexico and the United States: Strategies for global brands.
- Kotler. (1992). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Editorial Diana, México.
- Malhontra., N. K. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México.: Pearson, Prentice Hall.
- Tella, M. (2005). Los «dones» del marketing social. *Revista de Antropología Iberoamericana* (39).
- Acuña, S. D., & Suzarte, V.P.E. (2013). "Mega-Eventos deportivos mundiales como herramienta para mejorar la imagen de marca país". *Tesis*, 11.
- Andreasen. (1996). Profits for nonprofits: find a corporate partner. *Harvard Business*, 108-114.
- Astaburuaga, P.P & Kaltwasser, B, F. (2012). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y MARKETING SUSTENTABLE. 23-24.
- Becker, K. L., Taylor, C. R., Hill, R. P. & Yalcinkaya G. (2008) A Cross-Cultural Examination of Corporate Social Responsibility Marketing Communications in Mexico and the United States: Strategies for Marketing global brands.
- Bencardino, C. M. (2008). *Estadística y muestreo*. Bogota, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz., & Swaen, V. (2006). La importancia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *esic market*, 163-189.
- Blanco, Y., Carrizo, D., & López, N. (2009). Percepción de los usuarios sobre los ciudadanos que proporciona el profesional de enfermería que labora en el servicio de emergencia de adulto. *Tesis*.
- Castañeda, J. J., De la Torre, O. L., Morán, J. M., & Lara, P. L. R., (2002). *Metodología de la investigación*. MÉXICO : MCGRAW-HILL.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2000). El problema ético de la industria. *Revista de la Facultad de Ciencias*, 1(2), 133-144.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO: MCGRAW-HILL
- Herrera, D. A. (2008). Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica y su influencia en la reputación de la empresa y el comportamiento del turista. 451-453.
- Kotler. (1992). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Editorial Diana, México.
- Kotler y Zaltman. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 3-12
- Lina Bernal Rozo y Diana Carolina Hernández Pinzón (2008). Marketing social en organizaciones lucrativas ¿imagen pública o apoyo a la comunidad? 77.
- Mata, M. R. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por las instituciones universitarias. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellozso Chacín*, 29-42.
- Pérez (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. L.A: Pearson Educación.
- Ramos, J. A. R., & Periañez, I. C. (2003). Delimitación del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, 65-82.
- SILVA, J. A. (2003). Delimitación del Marketing con Causa o marketing social corporativo . *Cuadernos de Gestión*, 65-82.
- Tella, M. (2005). LOS 'DONES' DEL MARKETING SOCIAL. *Revista de Antropología Iberoamericana* (39).
- Torres, T. D. (2013). Gestión de las relaciones públicas ante la crisis empresarial. *Tesis*.
- Vasifehdust H., Javad, M.T. & Gharib, Z. Social Marketing, Green Marketing: The Extension of marketing concept. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*
- Villacres, O. (2005). Diseño y estandarización de la prueba que mida el sentido de pertenencia en las organizaciones "SENPER".

COMPROMISO E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PÚBLICA SUPERIOR: CASO BUAP

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Lic. Carmina Reyes Salcido, Carminareyes89@gmail.com

Dra. Patricia Jiménez Terrazas, pjimenez@uacj.mx

Investigadoras de la Universidad Autónoma de Cd. Juárez

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito identificar el nivel de compromiso (dimensión: afectivo) e identidad organizacional (dimensiones: competencias del ser, del conocer y del saber-hacer) que muestran los empleados administrativos que laboran en Instituciones de Educación Pública Superior: Caso BUAP (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla), y conocer si existe o no relación entre las dimensiones de las variables con los datos sociodemográficos. Con base a la teoría, se tomó como referencia la definición teórica de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1991), quienes lo definen como un apego emocional por parte del empleado, identificación y participación en la organización, y las características inherentes, conocimientos, habilidades y destrezas requeridas del individuo que forman las dimensiones de identidad organizacional (Villacres, Ovalle & Acero, 2005). Debido a que existen pocos estudios de este tipo, los estudios existentes son, sobre el compromiso organizacional en trabajadores no docentes de universidades públicas (Loli, 2006, 2007) e identidad y compromiso en empleados de constructoras (Quijano, Magaña & Pérez, 2011) y equipos de intervención en emergencias (Lisbona, Morales & Palací, 2006). El tipo de investigación es cuantitativa; la muestra fue de 73 empleados administrativos pertenecientes a la BUAP. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario que consta de 35 ítems referentes a las variables Compromiso e Identidad Organizacional. Los resultados fueron analizados con el programa estadístico SPSS. Los resultados del estudio arrojan que la mayoría del personal que trabaja en el área administrativa de la BUAP se siente identificado y comprometido con la institución.

Palabras clave: Compromiso organizacional, identidad organizacional, empleados administrativos, IEPS.

INTRODUCCIÓN

La identidad y el compromiso organizacional, son parte de lo que conocemos como cultura organizacional, estos elementos al igual que el resto que conforman la cultura organizacional son

importantes para que exista una cultura de dentro de las organizaciones.

La cultura se ha definido de distintas maneras a lo largo de los años. Sin embargo, la gran mayoría de los autores han coincidido en elementos claves en los distintos conceptos que han ofrecido a la literatura sobre la cultura. Uno de los conceptos más acertados que existen sobre cultura, es el de Alas y Tuulik(2007), que engloba y describe de una manera muy práctica y directa lo que es cultura: “es el sistema de creencias, ideologías, lenguaje, historia y herencia étnica compartidos”.

El concepto anterior define de manera general a la cultura, ahora bien que entendemos por cultura organizacional, en base a lo anterior, podemos definir a la cultura organizacional, como las creencias, comportamientos, valores, e identidades sociales que los individuos presentan dentro de las organizaciones y que a su vez permiten que estas evolucionen a través de la intersección apropiada de todos estos elementos para el bien, tanto de la organización como de los individuos que laboran en ella.

En el presente trabajo de investigación se analizan los siguientes elementos: identidad y compromiso organizacional, el primero se refiere a la “personalidad” que refleja la organización, lo que hace que sea distinta de las demás y el segundo, se refiere a qué tan involucrados están los empleados con su organización y lo que están dispuestos a hacer por ella. Esta investigación permitirá a la institución estudiada (BUAP) contar con una radiografía actualizada de la identidad que los empleados administrativos han interiorizado a la fecha, lo que les permitirá contrastarla con la identidad institucional que han definido. Así mismo les permitirá conocer el compromiso afectivo generado, y en función a los resultados redefinir o fortalecer las estrategias administrativas en el manejo del personal en la institución. En este documento se analizarán los resultados obtenidos en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en la Ciudad de Puebla.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se carece de evidencias en estudios sobre el compromiso afectivo e identidad organizacional del personal administrativo en Instituciones de Educación Pública Superior, sin embargo los estudios realizados con una similitud entre sus poblaciones, es decir, que tienen que ver con el personal administrativo de Instituciones de Educación Pública Superior al norte del país son pocas. Existen estudios realizados en otros países sobre este tema de investigación con poblaciones similares: Lima, Perú- “Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública”, población: Trabajadores no docentes de una Universidad Pública del interior del país, con una muestra conformada por 72 personas de un total de 270 trabajadores no docentes (Loli, 2007) y “Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas”, población: Trabajadores no docentes pertenecientes a 20 facultades que forman parte de la universidad pública, y una muestra de 205 trabajadores no docentes pertenecientes a las facultades de dicha organización (Loli, 2006). Sin embargo, las investigaciones antes mencionadas sólo incluyen la variable: Compromiso organizacional, o bien existen investigaciones sobre identidad y compromiso organizacional en otros países: Madrid, España- “Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias”, población: Tres parques de bomberos del Ayuntamiento de Madrid y el ejército, con una muestra de 151 profesionales pertenecientes al cuerpo de bomberos del Ayuntamiento de Madrid y al ejército (Lisbona, Morales & Palací, 2006). Zona centro y sur de Argentina- “Valores personales y compromiso organizacional”, población: Empresas radicadas en las zonas centro y sur del país, y una muestra formada de 429 empleados argentinos (Omar & Urteaga, 2008). Campeche, México- “Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México”, población: Constructoras familiares con especialidad en la construcción de vías terrestres de la ciudad de Campeche, México, con una muestra de 29 empresas familiares (Quijano, Magaña & Pérez, 2011). San José de Costa Rica- “Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica”, población: Personal operativo (obreros que trabajan en la planta) y de confianza (administrativos que trabajan en oficinas y mandos

medios que trabajan en la planta), así como todas las áreas, departamentos y puestos, y una muestra de 172 trabajadores (Cabrera & Urbiola, 2012). Kerman, Irán- “Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment”, población: Hospitales públicos y generales, con una muestra de 305 enfermeras (Kazemipour, Amin & Pourseidi, 2012). D.F, México- “Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres”, población: Cooperativas de consumo y de producción de ropa y artesanías en la colonia Emiliano Zapata, y una muestra de “x” (en la investigación no se menciona el número exacto) número de integrantes de la cooperativa (Montoya, 2004). Estos estudios se muestran en distintos contextos, con distintos tipos de población y muestras. Debido a esto, el presente problema de investigación, es indagar sobre el nivel de identidad y compromiso afectivo organizacional del personal administrativo de la BUAP, para poder identificar, evaluar y analizar las dimensiones correspondientes de cada constructo: Identidad organizacional (Competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer) y Compromiso afectivo organizacional.

OBJETIVO

Identificar el compromiso organizacional (en la dimensión: compromiso afectivo) e identidad organizacional (en las dimensiones: Competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer) de los empleados administrativos de Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), así como la relación entre el compromiso e identidad con las variables sociodemográficas: género, máximo grado de estudios, ser egresado de la institución y antigüedad en la institución, y la relación entre las dimensiones de compromiso e identidad organizacional. A través de una investigación no experimental, de campo, cuantitativa, correlacional y transversal.

El logro de este objetivo permitirá a la institución estudiada contar con una radiografía actualizada de la identidad que los empleados administrativos han interiorizado a la fecha, lo que les permitirá contrastarla con la identidad institucional que han definido. Así mismo les permitirá conocer el compromiso afectivo generado, y en función a los resultados redefinir o fortalecer las estrategias administrativas en el manejo del personal en la institución.

JUSTIFICACIÓN

Después de la revisión de literatura oportuna, se tomó la decisión de realizar la presente investigación, tomando en cuenta que durante la revisión de literatura , se notó que se carecen de este tipo de investigaciones en el norte del país, con las siguientes características: medir el nivel de compromiso afectivo (Cabrera & Urbiola, 2012) e identidad organizacional en sus dimensiones: competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer (Villacres, Ovalle & Acero, 2005) de empleados administrativos en Instituciones de Educación Pública Superior. Debido a que los estudios que se han realizado sobre este tipo de investigaciones existen el sur del país y en otros países del mundo. Sin embargo estas investigaciones no cubren en su totalidad las características de la presente investigación. Estas investigaciones sólo abordan algunos aspectos característicos de la investigación actual. Los resultados arrojados en la investigación y el análisis de los mismos beneficiarían en su mayoría la estructura organizacional, en específico, el área administrativa de la BUAP.

MARCO REFERENCIAL

Las dimensiones correlacionadas al compromiso de la organización

Meyer y Allen (1991) señalan tres dimensiones correlacionadas pero distinguidas del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

El compromiso afectivo para Meyer y Allen (1991), representa un apego emocional por parte del

empleado, identificación y participación en la organización.

El compromiso organizacional no sólo aumenta el éxito en un cierto papel, sino que también estimula al individuo a alcanzar muchas de las acciones voluntarias necesarias para la vida de la organización así como para reducir la tasa de absentismo laboral, índice de rotación y mejorar la productividad de la organización (Sušanj, 2012).

LAS CORRIENTES INFLUENCIADORAS AL ESTUDIO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

En el presente apartado se mencionarán algunos autores que incursionaron con los estudios sobre identidad organizacional, entre los cuales se encuentran:

Dukerich y colegas

Una corriente influyente en el campo de los estudios de la organización ha sido el trabajo de Dukerich y sus colegas, en el cual se distinguen dos tipos de identidades organizativas, llamadas (a) percepciones propias de los miembros sobre la imagen de la organización y (b) evaluación de las percepciones por parte de otros sobre la imagen de la organización (Lievens, Van Hoye y Anseel, 2007).

Epitropaki y Martin

El estudio empírico sobre el papel moderador de las diferencias individuales entre liderazgo e identidad organizacional de Epitropaki y Martin (2005) demostró que la efectividad positiva es un moderador entre liderazgo transformacional y la identidad de la organización. También encontraron que el auto esquema tenía un papel moderador entre el liderazgo transaccional y de identidad organizacional (Mamatoğlu, 2010).

METODOLOGÍA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de compromiso afectivo e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.
2. Determinar si las variables sociodemográficas: máximo grado de estudios, y antigüedad en la institución tienen una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.
3. Analizar si el ser egresado de la institución y el género tienen una relación significativa con el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.
4. Evaluar la relación entre las dimensiones de compromiso organizacional y las dimensiones de identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.

PREGUNTA GENERAL

¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional (afectivo) e identidad organizacional (competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer) de los empleados administrativos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, así como la relación entre el compromiso e identidad con las variables sociodemográficas: género, máximo grado de estudios, ser egresado de la institución y antigüedad en la institución, y la relación entre las dimensiones de compromiso e identidad organizacional?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuál es el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP?

2. ¿Cómo influyen las variables sociodemográficas: máximo grado de estudios, y antigüedad en la institución en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP?
3. ¿De qué manera influye el ser egresado de la institución y el género en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP?
4. ¿Qué relación existe entre las dimensiones de compromiso organizacional y las dimensiones de identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP?

HIPÓTESIS

H1: El nivel de compromiso e identidad organizacional es alto en los empleados administrativos de la BUAP.

H2: Las variables sociodemográficas: máximo grado de estudios y antigüedad en la institución tienen una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad de los empleados administrativos de la BUAP.

H3: El ser egresado de la institución y el género tienen una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.

H4: La relación existente entre las dimensiones de compromiso organizacional y las dimensiones de identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP, es significativa.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de este proyecto de investigación es cuantitativo, con un diseño de investigación descriptivo, correlacional y transversal. Los cuales cuentan con las siguientes características que se adecuan al presente proyecto de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Enfoque Cuantitativo. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Diseño Descriptivo. Ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del compromiso e identidad organizacional en los empleados administrativos de la BUAP.

Diseño Correlacional. Tiene como finalidad, conocer la relación que exista entre las variables compromiso e identidad organizacional, en la BUAP.

Diseño Transversal. Ya que solo se recopilan los datos en un tiempo único.

POBLACIÓN, MUESTRA Y DISEÑO MUESTRAL

La población de la presente investigación son los empleados administrativos de Instituciones de Educación Superior (IES), específicamente de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). La definición de la población de empleados administrativos, es debido a que en investigaciones anteriores sobre compromiso e identidad organizacional, este es el tipo de población donde más se han hecho estudios, además del acceso que las instituciones ofrecen para poder realizar la investigación.

La muestra perteneciente a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, es no probabilística con un diseño muestral de participantes voluntarios o también llamada muestra autoseleccionada. La muestra final fue de 73 empleados administrativos pertenecientes a la BUAP. Se eligieron entre hombres y mujeres que trabajan dentro de la BUAP desempeñando actividades en puestos administrativos. Los participantes colaboraron voluntariamente en la realización de esta investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

DEFINICIÓN DE VARIABLES

La variable es cualquier propiedad o característica de algún evento, objeto o persona, que puede tener diversos valores en diferentes instantes, según las condiciones (Pagano, 2006). Se entiende por independiente a aquella que es controlada en forma sistemática por el investigador. La variable dependiente es la que el investigador mide para determinar el efecto de la variable independiente (Pagano, 2006).

Las variables que se miden en esta investigación, se utilizaron para obtener un diagnóstico y una relación entre las mismas. De las variables compromiso organizacional (afectivo) e identidad organizacional (competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer), se obtuvo un diagnóstico, en cuanto a la medición del nivel de compromiso e identidad organizacional, de acuerdo a las dimensiones correspondientes de cada variable, en los empleados administrativos de la BUAP. Y de relación entre las variables y las dimensiones de las mismas, ya que se buscó si hay o no relación entre el nivel de compromiso organizacional (afectivo) e identidad organizacional (competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer) que muestran los empleados administrativos de esta institución, con las variables sociodemográficas. Además, de conocer si existía relación alguna entre las dimensiones de compromiso organizacional (afectivo) e identidad organizacional (competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer) de los empleados administrativos que laboran en la BUAP.

VARIABLES DEPENDIENTES

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Definición conceptual: El grado en que los empleados están dedicados a su organización y que están dispuestos a trabajar para su beneficio, y la perspectiva de que van a mantener la membresía (Camilleri y Van Der Heijden, 2007).

Definición operacional: Se mide de acuerdo al puntaje que obtuvieron los participantes en la escala de medición tipo Likert, que mide una de las dimensiones que conforman la variable compromiso organizacional: Afectivo.

Definición de compromiso afectivo: Se refiere al lazo emocional basado en el involucramiento e identificación con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque así quieren hacerlo (Cabrera & Urbiola, 2012).

No. Ítems: 5

Tipo: Cuantitativa

Escala de medición: nunca (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y siempre (4).

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Definición conceptual: La identidad organizacional está relacionada con la asociatividad, es decir, con las prácticas que imprimen un modo de ser asociado, reproduciendo —en forma inconsciente— un conjunto de comportamiento y representaciones, ya que la asociatividad es el principio generador y unificador que reinterpreta las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida individual, o sea, la elección de personas, de bienes y de prácticas (Montoya, 2012).

Definición operacional: Se mide de acuerdo al puntaje que obtuvieron los participantes en la escala de medición tipo Likert, que mide las dimensiones de la variable identidad organizacional: Competencias del ser, competencias del conocer y competencias del saber-hacer. (Villacres, Ovalle & Acero, 2005).

Definición de Competencias del ser: Se describen como el conjunto de características inherentes a la persona como aspectos propios de la personalidad, valores, actitudes y modos de sentir y de

pensar.

No. Ítems: 14

Tipo: Cuantitativa

Escala de medición: nunca (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y siempre (4).

Definición de Competencias del conocer: Se describen como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para ejercer un cargo (Villacres, Ovalle & Acero, 2005).

No. Ítems: 4

Tipo: Cuantitativa

Escala de medición: nunca (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y siempre (4).

Definición de Competencias del saber-hacer: Se describen como el conjunto de habilidades, destrezas y desenvolvimiento en el quehacer diario que hace que una persona tenga un máximo desempeño laboral (Villacres, Ovalle & Acero, 2005).

No. Ítems: 12

Tipo: Cuantitativa

Escala de medición: nunca (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y siempre (4).

Variables independientes

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Definición conceptual: Aquellas variables que permiten describir al individuo dentro de unas características de la sociedad en general (Villacres, Ovalle & Acero, 2005), y son: género, máximo grado de estudios, edad, profesión, cargo, área de trabajo, antigüedad en la institución, ser egresado de la institución.

Tipo: Nominal

Escala de medición: A través de categorías y se evalúan al final del instrumento como información general.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para el presente trabajo de investigación sobre “Compromiso e identidad organizacional en los empleados administrativos de Instituciones de Educación Pública Superior”, se construyó un cuestionario de dos instrumentos ya validados: Instrumento sobre compromiso afectivo (Cabrera y Urbiola, 2012) e Instrumento sobre identidad “SENPER” (Villacres, Ovalle, & Acero, 2005), se pidió la autorización a los autores de estos instrumentos para poder hacer uso de los cuestionarios con las adaptaciones necesarias para cumplir los objetivos de la presente investigación. El instrumento final consta de 35 ítems, el cual, lo conforman las variables Compromiso e identidad organizacional con sus respectivas dimensiones, la identidad organizacional la componen las escalas: Competencias del ser, Competencias del conocer y competencias del saber-hacer. Estas tres competencias engloban el sentido de pertenencia de un individuo hacia una organización. El compromiso afectivo organizacional se conforma de tres concepciones: (1) Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización. (2) Disposición a ejercer un esfuerzo considerable a favor de la organización. (3) Un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización, más una sección llamada Datos sociodemográficos: entendiéndose por éstos, como las variables que permiten describir al individuo dentro de unas características de la sociedad en general, para esta investigación, son: género, máximo grado de estudios, edad, profesión, cargo, área de trabajo, antigüedad en la

institución, ser egresado de la institución. Con una escala de formato Likert con 4 opciones de respuesta que van desde nunca (1), ocasionalmente (2), frecuentemente (3) y siempre (4).

PROCESO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DATOS

La información que se obtuvo del levantamiento de datos a través de las encuestas aplicadas a los empleados administrativos de la Institución de Educación Pública Superior (BUAP), se llevó a cabo de la siguiente manera: Primero, se capturaron los datos en una hoja de Excel, para después exportar dicha información al programa estadístico SPSS, y así obtener datos estadísticos: Ji cuadrada, Correlaciones, Medias, Desviaciones estándar, Modas, Frecuencias, etc., que sirvan para una codificación adecuada de los mismos y poder realizar el análisis de los ítems que corresponden a las variables del presente proyecto de investigación. A continuación, se definen cada uno de los métodos estadísticos que fueron mencionados anteriormente:

Ji- cuadrada. Es una prueba no paramétrica, y se le conoce también como prueba de inferencia que más se emplea con los datos nominales (Pagano, 2006).

Correlación. Determina la relación o dependencia que existe entre las dos variables que intervienen en una distribución bidimensional (Anderson, Sweeney & Williams, 2004).

Media. Se define como la suma de los datos dividida entre el número de los mismos (Pagano, 2006).

Moda. El dato más frecuente en la distribución. (Pagano, 2006)

Desviación estándar. Se define como la raíz cuadrada positiva de la varianza (Anderson, Sweeney & Williams, 2004).

Frecuencias. Conjunto de datos que muestra el número de artículos en cada una de varias clases (Anderson, Sweeney & Williams, 2004).

Tabulación cruzada. Aquella que sirve para resumir los datos en forma tal que revele la relación entre variables (Anderson, Sweeney & Williams, 2004).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

La confiabilidad y validez del instrumento de medición utilizado en la presente investigación arroja un .943 de Alfa de Cronbach, lo cual muestra una homogeneidad en los reactivos del instrumento de medición. Esta información se obtuvo de analizar los reactivos del instrumento en el Programa estadístico SPSS.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

De los 73 participantes, del personal administrativo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la descripción de sus identificadores sociodemográficos de la muestra encuestada es el 73% es de género femenino, mientras que el 27% es de género masculino. El rango de edad de los encuestados es de 25 a 67 años con una media de 43 años de edad. El máximo grado de estudios de la muestra encuestada fue de 41.1% para Maestría, 34.2% para Licenciatura, 16.4% para Preparatoria y un 8.2% para Doctorado. En cuanto a la antigüedad en la institución, el rango fue de 1 a 32 años laborando en la institución con un promedio de 14.2 años. Del personal administrativo encuestado el 72.6% es egresado de la BUAP mientras que el 27.4% restante no es egresado de la institución.

RESULTADOS DERIVADOS DE LAS HIPÓTESIS

PRIMERA HIPÓTESIS.

H1: El nivel de compromiso e identidad organizacional es alto en los empleados administrativos de

la BUAP.

Identidad Organizacional		Competen- cias del ser	Competencias del conocer	Competencias del saber-hacer
N	Válidos	73	73	73
	Perdidos	0	0	0
Moda		3a	3a	3a
Desviación Estándar		.592	.618	.528

Compromiso Organizacional		
N	Válidos	73
	Perdidos	0
Moda		3
Desviación Estándar		.891

La primera hipótesis se acepta. Debido a que el nivel de identidad y compromiso organizacional de los empleados administrativos de la BUAP es alto, de acuerdo al análisis estadístico muestran un nivel elevado tanto en compromiso como en identidad. El nivel de compromiso e identidad organizacional en la mayoría de las respuestas de los empleados se encuentra dentro de la escala de medición en el rango “frecuentemente”, el cual pertenece a un nivel alto de compromiso e identidad organizacional.

SEGUNDA HIPÓTESIS.

H2: La variable sociodemográfica: máximo grado de estudios tiene una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad de los empleados administrativos de la BUAP.

Identidad Organizacional y Máximo grado de estudios					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.290	.097	2.551	.013c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.301	.102	2.662	.010c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

Compromiso Afectivo y Máximo grado de estudios					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.156	.134	1.330	.188c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.076	.127	.643	.523c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

La segunda hipótesis no se acepta. Esto porque no se cumple con la primera parte de la hipótesis, puesto que no existe una relación significativa entre la variable compromiso afectivo y el máximo grado de estudios, sin embargo, existe una relación significativa entre la variable identidad organizacional y máximo grado de estudios, ya que el grado de significancia es $< .05$, el aceptado para afirmar que existe una relación significativa.

TERCERA HIPÓTESIS.

H3: La variable sociodemográfica: antigüedad en la institución tiene una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad de los empleados administrativos de la BUAP.

Identidad Organizacional y Antigüedad en la institución					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.298	.110	2.574	.012c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.280	.115	2.405	.019c
N of Valid Cases		70			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

Compromiso Afectivo y Antigüedad en la institución					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.093	.128	.766	.446c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.230	.114	1.945	.056c
N of Valid Cases		70			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

La tercera hipótesis no se acepta. Ya que no se cumple con el grado de significancia aceptado < .05 para afirmar que existe una relación significativa entre la variable compromiso afectivo y antigüedad en la institución, por lo contrario, si existe una relación significativa entre la identidad y la antigüedad en la institución.

CUARTA HIPÓTESIS.

H4: El ser egresado de la institución tiene una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.

Ser egresado e Identidad Organizacional					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.128	.110	-1.086	.281c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.140	.112	-1.191	.238c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					
Ser egresado y Compromiso Afectivo					
		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-.143	.131	-1.215	.228c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-.089	.125	-.750	.456c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

La cuarta hipótesis no se acepta. Debido a que no existe relación significativa entre la variable compromiso afectivo e identidad con el ser egresado de la institución.

QUINTA HIPÓTESIS.

H5: El género tiene una relación significativa en el nivel de compromiso e identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP.

Identidad Organizacional y Género		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.027	.111	.224	.823c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.009	.111	.076	.940c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					
Compromiso Afectivo y Género		Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	.061	.128	.515	.608c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.014	.122	.116	.908c
N of Valid Cases		73			
a. Not assuming the null hypothesis. b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. c. Based on normal approximation.					

La quinta hipótesis no se acepta. No existe relación significativa en las variables: compromiso afectivo e identidad con la variable sociodemográfica, género.

SEXTA HIPÓTESIS.

H6: La relación existente entre las dimensiones de compromiso organizacional y las dimensiones de identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP, es significativa.

Identidad Organizacional y Compromiso Afectivo			
		Identidad Or- ganizacional	Compromi- so afectivo
Identidad Organizacional	Pearson Correlation	1	.363**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	73	73
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	.363**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	73	73
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

La sexta hipótesis se acepta. Efectivamente la relación es mayor al grado aceptado >0, para afirmar que existe una relación positiva entre las variables compromiso afectivo e identidad organizacional. Por lo que entre las dimensiones de estas variables si existe una relación significativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad es importante que el personal que labora en cualquier tipo de organización, demuestre su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización en donde labora. En otras palabras esto no es más que “ponerse la camiseta” de la empresa y visualizarse como parte de ella.

Este tipo de actitud es de beneficio para las organizaciones, esto significa que la organización cuenta con personas comprometidas, con personas que son capaces de trabajar individualmente así como también están dispuestas a trabajar en equipo y así se obtengan resultados positivos, son personas que trabajan no solo para alcanzar un objetivo personal sino que trabajan también para el éxito de la organización en general.

Los empleados administrativos de la BUAP muestran un nivel alto de compromiso afectivo e identidad organizacional, es decir, los empleados administrativos conocen a fondo aspectos organizacionales de la institución: objetivos, metas, políticas, funciones a desempeñar en sus puestos, brindan parte de su tiempo libre fuera del horario de trabajo para realizar gestiones administrativas que sean de régimen urgente, están satisfechos y contentos con el ambiente institucional, en algunos casos sus valores personales coinciden con las normas y políticas de la institución, participan en actividades de integración y esparcimiento realizadas por la institución, además de que las funciones que realizan son esenciales para alcanzar los objetivos de la institución y son capaces de manejarse a sí mismos como a sus compañeros bajo distintas circunstancias. Sin embargo, como muestran los resultados de las hipótesis, solo las variables sociodemográficas: máximo grado de estudios y antigüedad en la institución, influyen solo en el nivel de identidad organizacional de los empleados administrativos de la BUAP. Además se toma en cuenta que existe una relación significativa entre las dimensiones de las variables compromiso afectivo e identidad organizacional.

Con la finalidad de extender la línea de investigación expuesta en la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Realizar un estudio longitudinal para comparar las tendencias que muestran los empleados con base en el compromiso e identidad, de acuerdo a la redefinición de las estrategias administrativas en el manejo del personal.

Complementar la investigación con una evaluación del clima organizacional de la institución, esto para conocer el ambiente en el cual se están desarrollando los empleados y empleando las estrategias administrativas en el manejo del personal.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alas, R. & Tuulik, K. (2007). Cultural practices and Values at the Societal Level in Estonia in Comparison with Neighbouring Countries. *Journal of Business and Management*, 8, 39-44.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2004). *Estadística para administración y economía* (8va ed.). México: Thomson.
- Cabrera, J. J. & Urbiola, A. E. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. *Gestión y estrategia*(41), 15-28.
- Camilleri, E. & Van Der Heijden, B. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C. & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Kazemipour, F., Amin, S. & Pourseidi, B. (2012). Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 3(44), 302-310.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lisbona, A. B., Morales, F. D. & Palací, F. J. (2006). Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias. *Psicothema*, 18(3), 407-412.
- Loli, A. P. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*, 9(1), 37-67.
- Loli, A. P. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37.
- Mamatoğlu, N. (2010). Moderator Role of Employees Personality Factors in Relationship Between Leader Behavior Perceptions and Dimensions of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 25(65), 98-100.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Montoya, M. F. (2004). Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres. *Iztapalapa Agua sobre las*(56), 175-192.
- Montoya, M. F. (2012). Capital social: Identidad organizacional y redes. *Análisis organizacional*, 1(4).
- Omar, A. & Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Pagano, R. R. (2006). *Estadística para las ciencias del comportamiento* (7ma ed.). México: Cengage Learning.
- Quijano, R. G., Magaña, D. M., & Pérez, C. C. (2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de

- empresas familiares . Caso constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 7(121), 99-113.
- Sušan, Z. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 3(21), 509-526.
- Villacres, G., Ovalle, A. S., & Acero, M. L. (2005). Diseño y estandarización de la prueba que mida el sentido de pertenencia en las organizaciones "SENER". Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.

MODELO DE NEGOCIOS POR REGIONES SOCIOECONÓMICAS EN MÉXICO 2008-2012

EJE TEMÁTICO: NEGOCIOS

Martha Guerrero Ortiz, Marthaguerrero_5@hotmail.com

Mario Alberto Bazaldúa Macías, marioalbama@hotmail.com

Investigadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas

RESUMEN

El trabajo se plantea como objetivo no sólo analizar los modelos de negocios por regiones socioeconómicas en México sino destacar las tendencias adquiridas con relación a las características sociodemográficas de los microempresarios y los motivos de emprender el negocio, los recursos claves como la infraestructura, alianzas o asociaciones para poder generar ventajas estratégicas para crear, entregar y recuperar valor de sus productos y servicios (Porter; 1980). Para tal efecto se consideran tres partes: La primera describe las características sociodemográficas de los propietarios del negocio o actividad. La segunda analiza los mecanismos de reclutamiento del personal; los tipos de contrato; la experiencia previa del emprendedor; los motivos principales para instalar el negocio; formas de organización en trabajo en equipo o de manera personal; la pertenencia en las asociaciones gremiales, familiar o no. En la última parte, la tercera considera la infraestructura de los negocios con relación a si cuentan con locales para trabajar. De lo anterior, se desprende la importancia del presente trabajo en describir y analizar las características sociodemográficas que incluyen variables como la edad, sexo y la escolaridad del emprendedor como observador de una oportunidad y la lleva a cabo bajo ciertas características propias del negocio o actividad (Bygrave y Zacharaskis; 2011). Algunos de los resultados de esta investigación son: 1) Los microempresarios registran una participación significativa en edad avanzada porque una vez que se desocupan de alguna otra actividad económica, se ocupan en emprender algún negocio y; 2) otro hallazgo con relación a los motivos de emprender el negocio es para obtener recursos económicos y así poder incrementar los ingresos familiares.

Palabras claves: Modelo, negocio, micronegocios, regiones, socioeconómicas y México

ANTECEDENTES

En los estudios sobre el tema de interés se tiene los modelos de negocio que incluye la lógica de operar del negocio; las tácticas y estrategias para crear valor (Casadesus y Ricart; 2009). Por su parte Porter (1998) realizó su estudio en los modelos de negocio en los clúster que es la concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedoras especializadas de servicios. El mismo autor, arguye que la estrategia en los negocios es la creación de la propuesta única de valor con la inclusión de las diferentes actividades. También, Arroyo (2008) reflexiona sobre las oportunidades dentro de la gestión y desarrollo de las Pymes, entre ellas: un fuerte espíritu emprendedor, de creatividad y generación de ideas de negocios.

Un enfoque integrado de la investigación sobre modelos de negocios representa una oportunidad para desbloquear los procesos empresariales, explicar y predecir los resultados empresariales (George & Bock; 2011).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el ánimo de establecer algunos fundamentos propios con relación al tema de interés es que en la actualidad se convive con una serie de Reformas como la Educativa, Energética y Hacendaria, esta última se visualiza por parte de los empresarios como una desaceleración y recesión económica porque no se ve que esta reforma vaya a generar empleo, crecimiento sino retos y crisis. Además, de que en este sexenio no se está invirtiendo y no hay claridad en que se va a invertir con la recaudación de los impuestos hacendarios, ni cómo se va a distribuir en el gasto público. Tampoco, se ha evaluado el impacto para las pequeñas y medianas empresas sino que se requiere mayor inversión. En gran parte, el presente trabajo se plantea averiguar las características y condiciones de operación de los microempresarios con relación a los modelos de negocio que predominan en el país porque para implementar políticas públicas orientadas a potenciar las actividades de los micronegocios es necesario conocer los motivos que les llevó a instalar sus actividades. Es por ello que nos planteamos dos interrogantes. La primera orientada a la creación de valor en los micronegocios que no sólo debe ir orientada a la satisfacción de tipo individual sino a la satisfacción orientada al mercado y la segunda indaga sobre la manera de cómo los microempresarios entregan ese valor. Con la finalidad de que los emprendedores se den a la tarea de innovar a partir de sus modelos de negocio.

¿Cuáles son los motivos centrales en la instalación de las actividades de los Micronegocios con relación a la escolaridad de los empresarios por regiones socioeconómicas en México?

¿Cuáles son los mecanismos de organización e infraestructura del negocio con relación a las regiones socioeconómicas del país?

OBJETIVO

Identificar los modelos de negocio por regiones socioeconómicas en México con relación características sociodemográficas de los microempresarios y los motivos de emprender el negocio, los recursos claves como la infraestructura, organización interna para poder generar ventajas estratégicas para crear, entregar y recuperar valor de sus productos y servicios.

Justificación

Los microempresarios que realizan actividades para producir, distribuir y generar valor por lo general confunden el costo con el valor ofrecido al cliente, el primero incluye el gasto total de la producción y el segundo refiere el beneficio que obtendrá el cliente del producto. Sin embargo, según Moore (1998:63) considera que los consumidores destinan su sueldo para adquirir los productos, pero cuando el precio pagado excede el costo de producción y las personas no perciben el valor adquirido del producto no apreciarán bastante los productos o servicios como para pagar por ellos, es decir, no los comprarían.

Dentro de las tres consideraciones sobre la gestión privada que Moore apunta: 1) centra su atención en la dinámica del mercado en lugar de la estabilidad de los mandatos gubernamentales; 2) cómo estimular la innovación y el cambio hacia nuevas misiones, en lugar de cómo incrementar la eficiencia en actividades pasadas y 3) en el rol de la imaginación y el espíritu emprendedor entre los gestores tanto como en la competencia técnica.

Para una mejor gestión es necesario centrar su atención en el desarrollo de las ideas que les puedan ser de mayor utilidad y segundo la mejora de las prácticas y el pensamiento gerencial es fundamental para la mejora del funcionamiento de las organizaciones privadas.

MARCO REFERENCIAL

En el ámbito académico los modelos de negocios se han convertido en un objeto de estudio para diversos especialistas, ya que la pequeña industria representa en la economía y para el desarrollo una función crucial en los países. Datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

(INEGI; 2013), muestran que la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en México representa el 99.1% de la estructura empresarial (Ynzunza e Izar; 2013). Por tal razón es necesario aprovechar cualquier etapa del proceso en el desarrollo de un negocio como factor que puede generar una ventaja estratégica (Porter; 1998). Para lo cual se utiliza el concepto de modelo de negocio que en la actualidad es menos controversial que hace algunos años. Sin embargo, la mayoría de los autores consideran que todos los negocios cuentan con su propio modelo de negocio y éste sirve para crear, entregar y captar valor (Osterwalder y Pigneur; 2010:14). Para comprender mejor la definición de valor se asocia con el término propuesta de valor. Mismo que se utiliza como sinónimo de declaración de beneficios o para describir lo que se está ofertando valor = beneficios menos costos (Barnes, Blake y Pinder; 2009). En ese trabajo no se profundizará en todo lo que implica un modelo de negocio, sin embargo, es necesario dejar en claro ciertos puntos que abarca este concepto.

La definición de modelo de negocio consideran Fuller, Mcmillan, Demil, Lecocq (2009) que es la lógica de la empresa, la manera en la que opera y cómo crea valor para las partes interesadas. También, para entender mejor un modelo de negocio, es necesario distinguir dos componentes y la manera en la que se relacionan. La siguiente pregunta pueden ayudar a distinguir el concepto: ¿Qué hace que se forme un modelo de negocio?, los modelos de negocios están conformados por dos principales elementos: El primero son las elecciones que hace el manager sobre cómo la organización debe operar y, el segundo elemento son las consecuencias de dichas elecciones (Casadesus & Ricart 2009).

La innovación en los modelos de negocios es un factor crítico para el éxito, sobre todo en el actual ambiente cambiante y de transformación, de ahí que la prevención de la empresa depende de sus capacidades de adaptación (Giese, Riddleberger, Christner & Bell 2010). Al respecto encuentran Zott & Amit (2009) que los directivos pueden innovar en tres elementos del diseño del modelo de negocio: Contenido, estructura y forma de gestión.

En 2010 Osterwalder & Pigneur consideran que se debe diseñar un modelo de negocios con base en las siguientes características: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales de comunicación y distribución, relaciones con los clientes, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y el costo de la estructura. De acuerdo en la delegación de estas características no se contraponen con la definición de Casadesus & Ricart (2009:5), sino se complementa.

Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL; 2009) considera que los principales problemas que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas mexicanas son la falta de financiamiento y la asesoría empresarial porque operan con administraciones deficientes, con recursos humanos no calificados, desconocimiento de oportunidades de negocio y de nuevas tecnologías que derivan en una producción de mala calidad.

Se entiende por perfil sociodemográfico de los microempresarios con base en las variables de edad, el sexo y la escolaridad de los emprendedores. También, por regiones socioeconómicas se entiende el agrupamiento de entidades federativas con base en los indicadores de pertenencia como de ocupación, empleo, vivienda, ingresos, educación, comercio y servicios.

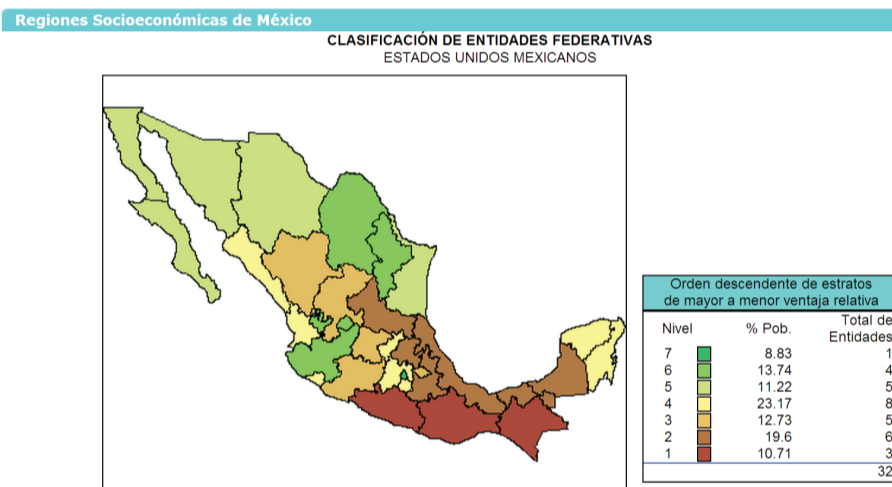
METODOLOGÍA

Se utilizan para efectos de análisis las 7 regiones socioeconómicas que define el INEGI y la Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN 2008 y 2012). En términos metodológicos las encuestas, sí son comparativas puesto que ambas tienen representatividad a nivel nacional. Por su parte la ENAMIN 2008, los datos están ajustados por las proyecciones demográficas realizadas con base en los resultados del II Censo General de Población y Vivienda 2005. También, ofrece información estadística sobre las características económicas de los micronegocios y las condiciones laborales de la población involucrada en estas actividades. La ENAMIN 2012, los datos están ajustados con los resultados definitivos del Censo de Población y Vivienda 2010, la encuesta se levantó del 1 de octubre de 2012 al 13 de enero de 2013. Cuyo objetivo es ofrecer información acerca de las características de

las unidades económicas de pequeña escala que pertenecen a los sectores de manufactura, industria extractiva, transporte, comercio, construcción y servicios con relación a los datos sobre las formas de operación, ingresos, gastos, inventarios y personal ocupado.

Las Regiones socioeconómicas en México, se clasifican según el INEGI (2013) por indicadores de escolaridad, vivienda, empleo, ocupación, salud, entre otros, mediante la correlación de estas variables que corresponden a la pertinencia a estas regiones. Es por ello, que no se debe interpretar las regiones bajas que son 1,2 y 3 cómo las regiones más pobres, sino, que es importante resaltar que es más probable encontrar población calificada como pobre en las regiones bajas que en las altas.

La Región 1, conformada por tres estados: Guerrero, Oaxaca y Chiapas. Región 2, incluye seis estados: Campeche, Tabasco, Veracruz, Puebla, Hidalgo y San Luis Potosí. Región 3, se conforma por cinco estados: Tlaxcala, Durango, Guanajuato, Michoacán y Zacatecas. Región 4, compuesta por ocho estados: Nayarit, Sinaloa, Colima, Querétaro, México, Morelos, Yucatán y Quintana Roo. Región 5, incluye cinco estados: Baja California, Baja California Sur, Tamaulipas, Sonora y Chihuahua. Región 6, con cuatro estados: Jalisco, Coahuila, Nuevo León y Aguascalientes y, la Región 7, se conforma con el Distrito Federal (ver mapa).



RESULTADOS Y DISCUSIONES

La Encuesta Nacional de Micronegocios ENAMIN 2008, base de datos expandida muestra un total de 4 millones 316 mil 312 personas en el país que se ocupa de algún negocio y la misma base de datos para 2012, registra 5 millones 642 mil 502 (ver anexo). Datos que revelan un incremento del 30.7% en la expansión de las actividades económicas en los micronegocios, con una representatividad por sexo de ambos, los hombres con un incremento del 26.2 y con 20.1% las mujeres. Sin embargo, la tendencia de participación en los negocios por regiones socioeconómicas en ambos sexo se observan dos situaciones: 1) Se conservan los porcentajes de participación para ambos sexos en las tres primeras regiones socioeconómicas y 2) No siendo así, en los casos de las Regiones 4, 5, 6 y 7, donde se tiene una disminución de participación de las mujeres en el caso específico de las Regiones 4 y 5 disminuyen con 2 puntos, en la penúltima Región con 3 puntos y en la Región 7 con un mayor descenso de 7.4%. Datos que significan que a las mujeres se les ha afectado de manera más significativa por las condiciones e impactos de las crisis económicas que se registró a finales de 2007 y principios del 2008 mostrando sus efectos en años posteriores.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS MICROEMPRESARIOS Y LOS MOTIVOS DE INSTALACIÓN DEL NEGOCIO

En el proceso para el desarrollo de un modelo de negocio el tema del emprendimiento está totalmente incluido y como actividad se relaciona directamente con los motivos de instalación del negocio ya que los propietarios son en la mayoría de las veces las personas que emprenden su negocio y es

donde se observan las características sociodemográficas; para definir en breve lo que representa un emprendedor es alguien que percibe una oportunidad y crea una organización para conseguirlo, cabe resaltar que existen 4 factores demográficos que influyen por parte del emprendedor al iniciar un negocio como: la edad, el sexo, la escolaridad y el financiamiento (Bygrave y Zacharaskis; 2011).

Se comienza por la edad con los datos del Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés), para el 2009 las personas entre 25 y 34 años muestran la mayor actividad de emprendimiento a nivel internacional. También, estos autores hacen énfasis en la notoria disminución de esta actividad a partir de los 35 años, mientras que en cuestiones del sexo al momento de emprender un negocio aproximadamente 50.0% son hombres más que mujeres quienes participan en estas actividades.

Por último, se observa el tema de educación hay una marcada diferencia en los países por agrupación de acuerdo a su Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (realizada por los autores); dicha agrupación cuenta con 3 tipos de diferenciación: El primero son países con ingresos bajos; el segundo son países con ingresos medios y; tercero se tiene los países con ingresos más altos. En el tema de educación los países con bajos ingresos muestran 40.0% en escolaridad menor al nivel medio en sus emprendedores y; los países con mayores ingresos muestran que más del 50.0% de sus emprendedores sobrepasan el nivel medio de educación (Bygrave y Zacharaskis; 2011:23).

En el tema de financiamiento que se ha destinado menos, según datos de la Secretaría de Economía cuenta con 33 programas para promover la productividad y competitividad de este tipo de negocios que son la mayoría en el país y que crean 3 de cada 4 empleos. Uno de estos programas es el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (Fonaes), fondo orientado para ser aplicado en las comunidades marginadas con el fin de crear empleos y autoempleos. Sin embargo, la Secretaría de Economía en éste programa y en otros no proporciona detalles sobre el avance del presupuesto ejercido ni tampoco sobre las pequeñas y medianas empresas financiadas y mucho menos sobre los nuevos empleos generados. Por su parte, el Fondo de apoyo para las pequeñas y medianas empresa (Fondo Pyme) que es el que más recursos absorbe pues en este sector se concentra la mayor generación de empleos en el país.

Mediante la Nacional Financiera (Nafin) que solicita al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para crear un fondo de financiamiento para los emprendedores que cuentan con un proyecto productivo pero que carecen de capital para impulsarlo y consolidarlo. Entre ellos se consideran los universitarios recién egresados que estén en condiciones de poder generar sus propias fuentes de empleos. Fondos especializados que apoyan a los pequeños empresarios que están en una etapa incipiente o temprana de desarrollo para que puedan llevar a cabo su proyecto.

Esta institución financiera brinda asistencia técnica y capacitación para que las empresas sepan cómo acceder al crédito de la banca, cómo poder vender sus productos al gobierno y sobre los programas de Nafin.

Al referir los fondos canalizados para este sector de la población se tiene el Fondo Pyme Mujer que consiste en motivar el autoempleo femenino que se ha convertido en la solución más recurrente para miles de mujeres que anualmente pierden o se incorporan a algún trabajo en su calidad de emprendedoras que son las personas que emprenden un negocio por su cuenta, así sean vendiendo productos por catálogo. De ahí que México ocupa el cuarto sitio a nivel mundial en éste indicador, sólo después de Estados Unidos, Japón y Corea (con mujeres autoempleadas o trabajadoras por su cuenta). El Fondo Pyme Mujer atendido por la Secretaría de Economía que se lleva a cabo dos veces por año y que en el último semestre de 2010, se observa el doble de concurrencia femenina en comparación con la época de antes de la crisis de 2009.

A las mujeres que acuden a este Fondo se les ofrece capacitación en diversas disciplinas, asesoría, facilidades y créditos para comenzar un negocio propio (que tienen empleo o trabajan por su cuenta), pero se ven en la necesidad de buscar una nueva forma de ingreso debido a que su salario

no les alcanza. Al igual que el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (Fonaes) que sus recursos se aplican en las comunidades marginadas para impulsar empleos y autoempleos.

En los negocios la participación por grupos de edad en las regiones socioeconómicas. En los últimos años, se observa una disminución de participación en los menores de 20 años con una tendencia descendente en todas las regiones socioeconómicas a excepción de la Región 5, donde es constante su participación. En el grupo de 20 a 39 años de edad se tiene mayor participación con más o cerca del 50% en las regiones, sin embargo, se observan descensos de participación en todas las regiones y de manera más significativa en las Regiones 3, 4, 5 y 7, en menor medida en las Regiones 1 y 2, ya que en la Región 6 se mantiene igual el porcentaje de participación. En el grupo de 40 a 59 años de edad se tienen cuatro situaciones: La primera aumenta la participación en los negocios en éste grupo de edad sobre todo en las Regiones 1, 3 y 5. Segundo crece en menor medida la participación en las Regiones 2 y 4. En tercer lugar, se mantiene constante la participación en las Regiones 6 y 7. Por último, en cuarto lugar el grupo de edad de 60 años y más en todas las regiones se tiene una tendencia ascendente de participación que va de 3 a 4 puntos con excepción en la Región 7, que registra un incremento mayor hasta de 8 puntos porcentuales. Datos que nos llevan a deducir que cada vez son más las personas de edad avanzada que permanecen al frente de las actividades y micronegocios o bien que se están incorporando a las actividades de los migronegocios para poder allegarse del recurso económico o para complementar los ingresos familiares.

La escolaridad de los empresarios se caracteriza por los que tienen niveles superiores en educación hasta los que no cuentan con ella, en promedio son 3.0% en el país. Por regiones socioeconómicas se tiene una tendencia ascendente en la participación de los empresarios sin escolaridad sobre todo en las Regiones 3, 5 y 6. Mientras que en el resto de las Regiones 1, 2, 4 y 7 se denotan tendencias descendentes con relación a los empresarios sin escolaridad.

La mayoría de los empresarios cuentan con una escolaridad de estudios básicos o de estudios medios superiores o bien con educación obligatoria que incluye hasta los estudios de preparatoria o bachillerato que incluso son tres cuartas partes de los empresarios en promedio. Sin embargo, se observa una tendencia descendente en todas las regiones socioeconómicas a excepción de la Región 5 con una tendencia ascendente en los empresarios con éste nivel de escolaridad y la Región 6 se conserva constante con 77.0% de los empresarios con estudios hasta preparatoria o bachillerato o menos.

Los empresarios con estudios de licenciatura, normal o carrera técnica se tiene 17.8% en promedio en el país para 2012, sin embargo, nos interesan observar las tendencias a partir del 2008. La primera que aumentan los porcentajes de participación sobre todo en las Regiones 1 y 3, ésta última en menor medida y en mayor medida en las Regiones 4 y 7. La segunda observación con una tendencia descendente en las Regiones 3 y 5. La tercera cuestión es que se mantiene constante el porcentaje de participación en la Región 6.

Por último, los microempresarios con estudios de maestría y/o doctorado se tiene 0.6% en promedio en México, sin embargo, en las regiones que reportan porcentajes similares que incluso se observan tendencias ascendentes y de manera más significativa en el caso de las Regiones 1 y 2, en menor medida en el resto de las regiones, sólo en la Región 6 con una tendencia descendente y en la Región 7 se conserva su porcentaje de participación con 0.8%.

Dentro de los motivos para emprender un negocio se tiene: 1) Por tradición familiar o porque lo heredó, 2) porque encontró una buena oportunidad, 3) para obtener ingresos y porque no había oportunidad de empleo, 4) por estar sobrecapacitado para un empleo y porque eran mal pagados, 5) para complementar y mejorar el ingreso familiar, 6) para poder ejercer su oficio, carrera o profesión, 7) porque no tenía experiencia, escolaridad o capacitación para desempeñar el empleo y; 8) para tener un horario flexible.

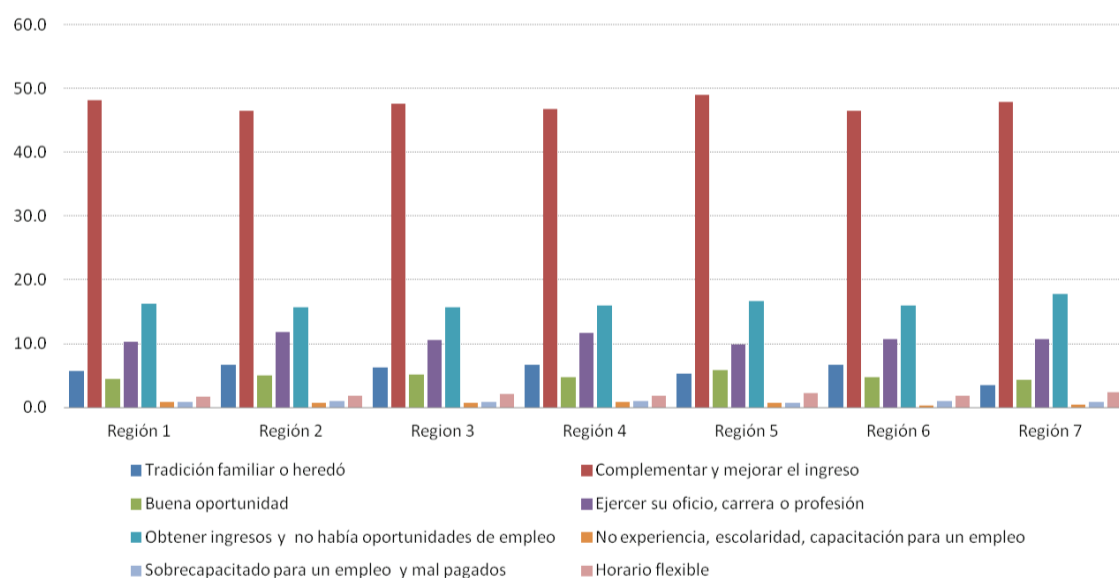
Los motivos de emprender algún negocio y la escolaridad se tienen sin respaldo escolar. En primer lugar cerca de la mitad (46.7%) de ellos para complementar y mejorar los ingresos familiares, se

colocan por arriba de este porcentaje las Regiones 1 y 6. En segundo lugar con 18.0% porque fue la única manera que tuvo para obtener un ingreso y no había oportunidad de empleo, por arriba de este porcentaje las Regiones 2 y 4. En tercer lugar para ejercer su oficio una décima parte se coloca por arriba de este porcentaje las Regiones 4, 6 y 7, esta última región con una participación muy significativa del 40%. Por último, en cuarto lugar los motivos por tradición familiar o porque heredó con 6.3% y el mismo porcentaje porque tenía dinero y encontró una buena oportunidad, en la primera opción por arriba de este porcentaje se encuentran las Regiones 1, 5 y 7, en la segunda opción o última con una participación significativa del 20%, donde se representan las Regiones 2 y 5. También es importante decir que sólo en la Región 7, que incluye el Distrito Federal se registra 20% el motivo de emprender un negocio porque estaba sobrecapacitado para el desempeño de algún empleo y estaban mal pagados y, en menor porcentaje con 5.0% en la Región 6.

Los motivos para emprender un negocio y con estudios básicos o estudios obligatorios que incluye hasta estudios de preparatoria o bachillerato se tiene que el motivo de mayor importancia también para complementar y mejorar los ingresos familiares se coloca por arriba de éste porcentaje las Regiones 1 y 5. En segundo lugar con 16.0% porque fue la única manera que tuvo para obtener un ingreso y no había oportunidad de empleo, por arriba de este porcentaje sólo la Región 7. En tercer lugar para poder ejercer su oficio o carrera con 11.0% por arriba de este porcentaje las Regiones 2 y 4. En cuarto lugar por tradición familiar o lo heredó con 6.3% y por arriba de este porcentaje las Regiones 2, 4 y 6.

Gráfica 1

Educación básica y motivos de emprender el negocio por regiones socioeconómicas en México 2012



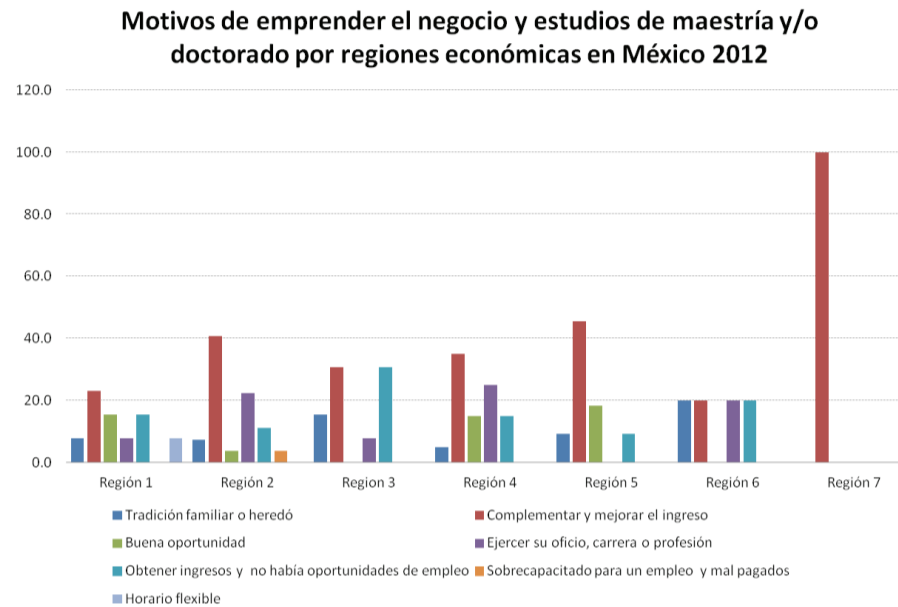
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ENAMIN 2012

Los motivos de emprender un negocio con estudios de licenciatura, normal o carrera técnica se tiene el motivo de mayor importancia con 49.0% es para complementar y mejorar los ingresos familiares se colocan por arriba de éste porcentaje las Regiones 3 y 5. En segundo lugar con 15.3% porque fue la única manera que tuvo para obtener ingresos y no había oportunidad de empleo, por arriba de este porcentaje sólo la Región 7. En tercer lugar para poder ejercer su oficio o carrera con 11.1% por arriba de este porcentaje las Regiones 4 y 6. En cuarto lugar la opción por tradición familiar o porque lo heredó con 6.0%, por arriba de este porcentaje las Regiones 1, 2 y 4.

Los motivos de emprender un negocio con estudios de maestría y/o doctorado también con 37.0% para complementar y mejorar los ingresos familiares se coloca por arriba de éste porcentaje sólo la

región 7. En segundo lugar con 15.2% porque fue la única manera que tuvo para obtener ingresos y no había oportunidad de empleo e igual porcentaje para poder ejercer su oficio o carrera, donde aparece en la penúltima respuesta se coloca por arriba de este porcentaje sólo la Región 3 y por último, para poder ejercer su carrera o profesión se ubican las Regiones 2, 4 y 6 (ver gráfica 2).

Gráfica 2



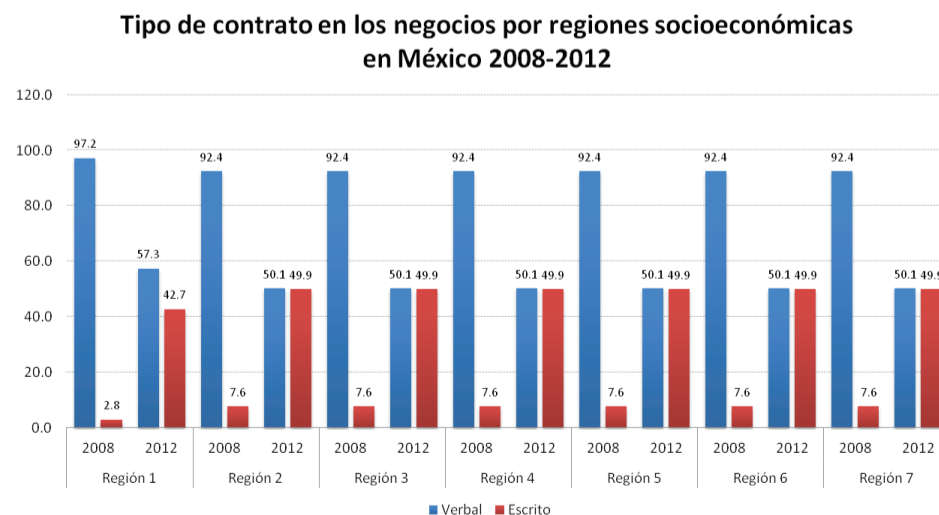
Fuente: Elaboración propia con los datos de la ENAMIN 2012

EXPERIENCIA, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PERTENENCIA EN LAS ASOCIACIONES DE NEGOCIOS

Con relación al personal del negocio por regiones socioeconómicas se tiene: 1) Los trabajadores asalariados y los socios (en ambos se incluye trabajo a destajo, por comisión o porcentaje) y 2) La opción de familiar o no, sin pago. En su conjunto prevalece la estructura de los trabajadores asalariados en todas las regiones socioeconómicas a excepción de la Región 1, donde se observa una estructura mayoritaria por familiares o no sin pago para los años 2008 y 2012.

El tipo de contrato es verbal o por escrito, donde se observan una tendencia ascendente significativa porque después de ser de tipo verbal para el 2008, ya para 2012 se tiene una fuerte presencia de contratos de tipo escrito en todas las regiones socioeconómicas y de manera más significativa en la Región 1 (ver gráfica 3).

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ENAMIN, 2008 y 2012

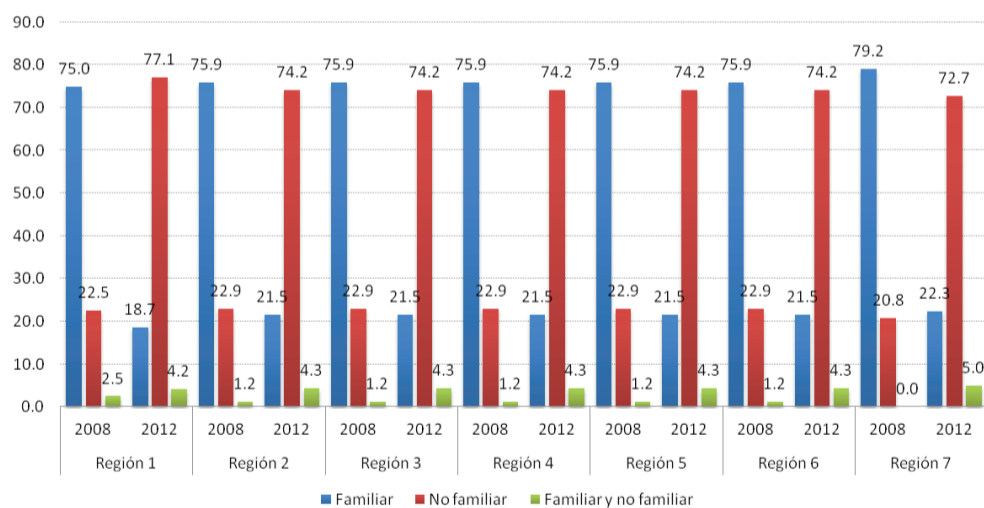
La experiencia que se adquiere en el micronegocio o actividad que realizó en su conjunto las 7 Regiones socioeconómicas muestran una tendencia ascendente con más de la mitad del personal con una respuesta afirmativa acerca de la experiencia con una diferencia de 14.5% mayor para el último años de análisis. A reserva de la Región 1, que sólo mostró una diferencia de 2 puntos entre los porcentajes de los años 2008 y 2012, con 52.7% para éste último año.

El negocio o actividad cerca del 100% son de un solo dueño en la totalidad de las regiones socioeconómicas sin variación.

La forma de asociación de los negocios entre familiar, no familiar o ambas por regiones socioeconómicas se tiene las asociaciones de tipo familiar que pierden representatividad en el escenario de cada una de las regiones con las apreciaciones siguientes: Para el año 2008, los negocios con una asociación familiar representan hasta tres cuartas partes y para 2012, sólo representan una quinta parte. Segundo con una tendencia descendente de más del 50% y de manera más significativa en las Regiones 1 y 7. Tercero en las asociaciones de tipo no familiar se adquiere una tendencia ascendente significativa con más del 50% en las 7 regiones, sobre todo en la Región 1. Por último, en las asociaciones mixtas, es decir, familiares y no familiares se observa que en la Región 1, un incremento de 1.7%. Mientras que en el resto de las regiones con incrementos de 3.1% a excepción en la Región 7, con 5.0% de representatividad en este tipo de asociaciones (ver gráfica 4).

Gráfica 4

Formas de asociación de los negocios por regiones socioeconómicas 2008-2012

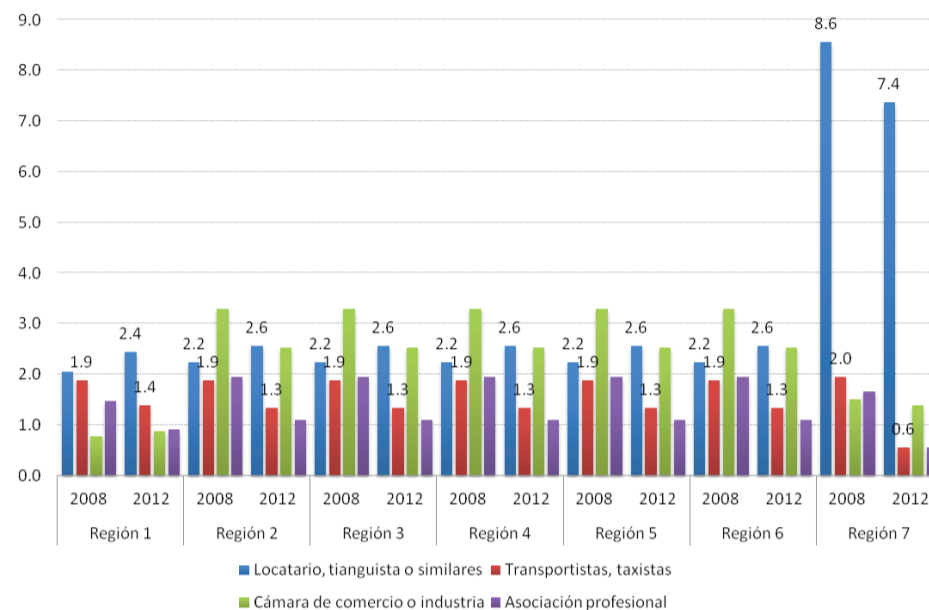


Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ENAMIN, 2008 y 2012

En su totalidad los negocios casi nadie forma parte de las asociaciones gremiales como son: 1) Locatarios, tianguistas o similares; 2) Transportistas o taxistas; 3) Cámara de Comercio Industrial y; 4) Asociaciones profesionales, entre otras. Sin embargo, con la escasa participación en las asociaciones gremiales de locatarios y/o tiangueros se observa en todas las regiones socioeconómicas una pequeña tendencia ascendente al pasar de 2.2 a 2.6% en 2008 y 2012 respectivamente. El caso específico de la Región 7, es vital destacar su considerable participación en éste rubro ya desde 2008, con 8.6% y pasa a 7.4% para 2012, que incluso continúa siendo considerable en comparación con el resto de las regiones. Las asociaciones de transportistas o taxistas tienen una tendencia descendente en todas las regiones e incluso parecen tener un comportamiento homogéneo sobre todo en las Regiones 2, 3, 4, 5 y 6. Mientras en la Región 1, por su parte, experimenta un menor descenso y un mayor descenso en la Región 7, con 1.4% después de haber registrado 2.0% en 2008 (ver gráfica 5).

Gráfica 5

Asociaciones gremiales y regiones socioeconómicas de los negocios en México 2008-2012



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ENAMIN, 2008 y 2012

INFRAESTRUCTURA DE LOS NEGOCIOS Y SU EXISTENCIA PARA TRABAJA

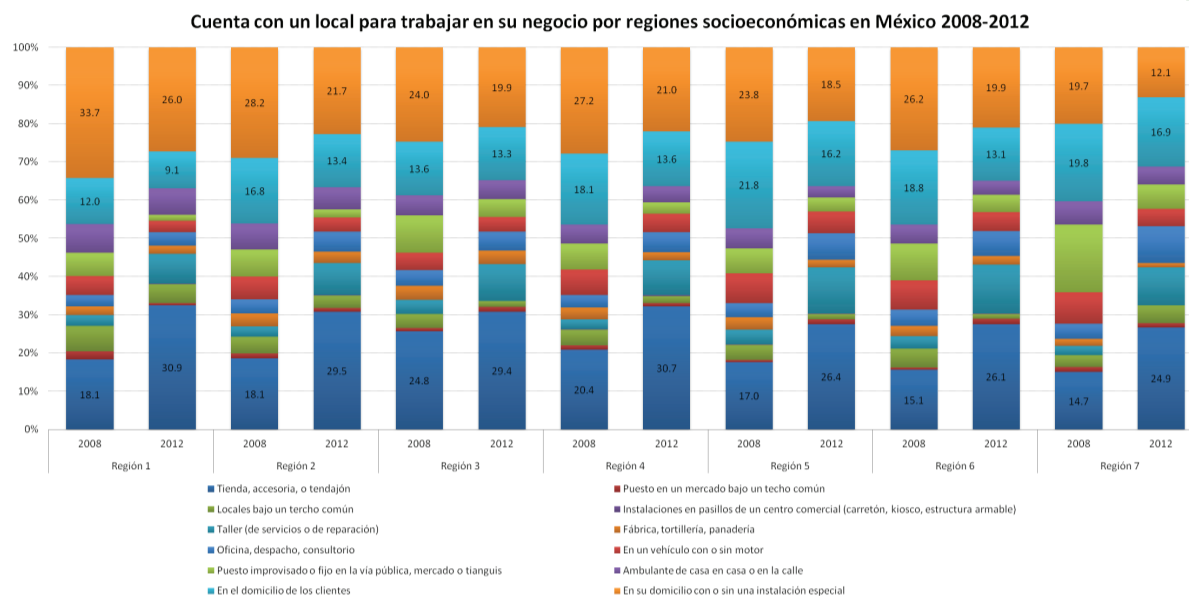
La formalidad e informalidad de los negocios son dos modelos totalmente diferentes, sí se hiciera la analogía con automóviles, cada automóvil ofrece una particular lógica de operación. Por ejemplo: los automóviles convencionales operan muy diferente a los automóviles híbridos y los automóviles con transmisión estándar operan diferente a los de transmisión automática. Los conductores observan el valor característico que ofrece cada vehículo con su modo de operar, es decir, como los mecanismos se relacionan unos con otros para crear beneficios al conductor.

En el caso de los modelos de negocio con relación a la formalidad e informalidad en México, el primero no necesariamente está más estructurado que el segundo, la razón de que ambos pueden tener características similares, pero al momento de generar valor para el cliente es lo que hace la diferencia. Por ejemplo, en el primer caso se puede ofrecer mayor satisfacción en el servicio para el cliente y no siempre para el segundo caso de la informalidad por las comodidades que están implícitas para el propietario.

Por último, los negocios informales le atribuyen en mayor medida su propuesta de valor al bajo precio ofrecido al consumidor ante la competencia y ligados principalmente a la infraestructura con la que cuenta el negocio. Sin embargo, dejar a un lado una propuesta de valor que te brinde mayores beneficios como consumidor no únicamente en el precio sino que es evidente que las diferencias en emprender un negocio formal o informal son características que en México generan una competencia desleal.

La infraestructura de los negocios para 2008, en primer lugar se tiene con 27% los negocios en su domicilio con o sin una instalación especial y se coloca por arriba de este porcentaje las Regiones 1, 2, y 4, sin embargo, con una tendencia descendente en este indicador en todas las regiones socioeconómicas. En segundo lugar de importancia con 19.2% para quienes tienen tiendas, accesorias o tendajón y con una tendencia ascendente con 29.1% para 2012, por arriba de este comportamiento se tiene las primeras cuatro regiones e igual con tendencias ascendentes en cada una de las regiones socioeconómicas. En tercer lugar, en el domicilio del cliente con 17.0% en promedio y por arriba de este promedio las Regiones 6 y 7. Sin embargo, con una tendencia descendente significativa para

cada una de las regiones a excepción de la Región 3, que se mantiene constante su porcentaje de 13 puntos para los años 2008 y 2012. Por último, es importante mencionar el caso de los talleres de servicios y de reparación con una tendencia ascendente al pasar de 2.9 a 9.2% en éstos años antes indicados (ver gráfica 6).



Gráfica 6

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ENAMIN, 2008 y 2012

Al indagar sobre cuántas personas trabajan en el negocio se tiene que cerca de la mitad contestó que siempre ha trabajado solo e incluso por encima se coloca la Región 1. También, una tercera parte declaró cuantas personas trabajan en el negocio e igual en todas las regiones se colocan por arriba de este porcentaje a excepción en la Región 7, que es menor pero con una tendencia ascendente en el número de trabajadores. También, cerca de una cuarta parte registró que no tuvo trabajadores en el 2008 y 2012.

Con relación al tiempo que tiene a cargo del negocio se optó por la clasificación de 1 a 9 años; de 10 a 19 años y de 20 años y más. Desde luego que el total es el producto del comportamiento de cada una de las regiones socioeconómicas son cerca de la mitad de 10 a 19 años y casi una cuarta parte de 20 años y más. Sin embargo, resulta de interés mostrar el comportamiento de los negocios más recientes de 1 a 9 años con una participación de 10.0 a 13.0% con mayor representatividad en las Regiones 2 y 4.

La antigüedad con la que cuentan los negocios en términos generales se tiene relativamente pocos años de operación porque cerca de la mitad inicia a operar a partir de 1982 a 2006 y otro tanto del 2007 al 2012.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de la base de datos se puede concluir que los negocios se caracterizan por lo siguiente: Primero conforme aumenta la edad de los empresarios se incrementa la participación en las actividades de los micronegocios, esto se debe, en gran medida, por el aumento de la esperanza de vida y la longevidad de las personas que aún requieren de su trabajo para llegarse del recurso de los ingresos para la familia. Segundo la mayoría de los empresarios (3 cuartas partes) tienen estudios básicos o de educación obligatoria. Tercero cerca de la mitad de los micronegocios son de corto plazo, es decir, menos de 20 años de operación. Cuarto de las características que se seleccionaron para observar los modelos de negocios se encontró que la organización del negocio con relación

al recurso humano pasa de ser familiar a no familiar y el contrato de ser verbal a escrito. Quinto la infraestructura lógica del modelo del negocio se tiene una tendencia a la formalidad e informalidad en el primer caso mediante el establecimiento de tiendas y la informalidad mostro un cambio importante en el modelo al ofrecer los servicios en el domicilio del cliente y en el domicilio propio del microempresario sin infraestructura especial. En sexto lugar los motivos de apertura y la propuesta de valor al cliente, los emprendedores como tales parten de la lógica del negocio y de una oportunidad observada en el mercado centrada en el cliente, mientras que los microempresarios mexicanos en su mayoría no entran en el método de un emprendedor, sino por intereses de tipo personal y son para complementar el ingreso familiar.

Por último se recomienda establecer la innovación como factor central no sólo en la apertura de los negocios sino en el proceso mismo de la creación de valor. Es importante que los microempresarios mexicanos diseñen sus modelos de negocios con un enfoque a cubrir una necesidad en el mercado y más aún observar las oportunidades que cada segmento de mercado expone y que se deberían de aprovechar por medio de la innovación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amit, R. & Zott, C. (2005). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. Alliance Center for Global Research and Development.
- Arroyo, I. C. (2008). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas Latinoamericanas . *Ciencias Económicas*, 26 (1), 381-395.
- Barnes, H. B. (2009). *Creating & Delivering Your Value Proposition*. Londres y Filadelfia: Kogan Page.
- Giese, R. C. (2010). When and how innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 38(4), 17-26.
- INEGI. (2008). Encuesta Nacional a Micronegocios ENAMIN. México.
- INEGI. (2012). Encuesta Nacional a Micronegocios ENAMIN. México.
- Landera, C. B. (2013). Estrategia, Orientación al mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 6-11.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Simons & Schuster Inc.
- Porter, E. M. (1998). *On Competition*. Boston. Harvard Business School Press.
- Palacios, M. y. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34.
- Pigneur, Y. & Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Nueva Jersey : John Wiley & Sons.
- Ricart, R. & Casadesus, M. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 195-215.
- Ygrave, W. & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship (Segunda ed.)*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

EL EFECTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PERMANENCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Loreto María Bravo Zanoguera, loreto@uabc.edu.mx

Zulema Córdova Ruiz, zulema.cordova@uabc.edu.mx

Sósima Carrillo, sosima@uabc.edu.mx

Ana Cecilia Bustamante Valenzuela, ceci@uabc.edu.mx

Plácido Valenciana Moreno, placido@uabc.edu.mx

Investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Se realizó una investigación descriptiva transversal no experimental, enfocada en las pequeñas y mediana empresas (PYMES) en Mexicali, Baja California; consideradas como un sector con un amplio potencial para poder confrontar algunos problemas pero a la vez importantes por su participación en la actividad económica y su capacidad para generar empleo, teniendo un impacto en el desarrollo de México, con el objetivo de determinar si entre los factores de cierre de este tipo de empresas, se encuentra la carencia de implementación de la planeación estratégica. El instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario con un Alfa de Cronbach de 0.857 a una muestra de 90 empresas, la información obtenida se procesó y analizó estadísticamente. Los resultados muestran que dentro del sector PYME en la localidad se tiene una marcada resistencia a invertir tiempo y esfuerzo a la realización del diseño de la planeación estratégica, sin embargo se deben realizar acciones que les ayude a sacar adelante la operación y lograr su permanencia por periodos más amplios, logrando así su prosperidad y consolidación.

Palabras clave: Planeación estratégica, estrategia, PYMES.

ANTECEDENTES

En la actualidad no se ofrece un panorama atractivo para el crecimiento tangible de las empresas y esto es derivado de las condiciones jurídicas, tecnológicas y laborales presentes que rigen nuestro mercado nacional. Esas son una de las causas por las que nuestra percepción hacia lo que representan las economías de otros países nos causa gran admiración y terminamos por actuar a favor de ellas, entre los países latinoamericanos más admirados se encuentran las economías de Chile, Argentina, Uruguay, y Brasil.

Sin embargo tenemos la posibilidad de que nuestra economía pueda crecer, con plena seguridad,

a través de las PYMES, en virtud de que representan una oportunidad para reducir los niveles de desempleo. Además su éxito no reside en las características singulares de cada pequeña o mediana empresa, radica en la cantidad de PYMES existentes en los mercados. Las cuales en su conjunto, contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto de cualquier país con un aporte mayor que el registrado por las corporaciones o empresas grandes.

En México el camino comenzó a ser trazado en 2002 con la creación de la subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (DiarioPyme, 2008) dependiente de la Secretaría de Economía y que tiene como tarea principal diseñar, fomentar y promover herramientas y programas para el desarrollo, consolidación y creación de la micro, pequeña y mediana empresa. El plan desarrollado por el país a fin de lograr un desarrollo y consolidación del sector PYMES, está basado en cinco pilares y objetivos los cuales son: manejar la economía de forma transparente, mejorar la competitividad global del país, promover una forma de desarrollo participativo, asegurar un desarrollo armonioso y crear las condiciones propias para un desarrollo sustentable del país.

La política pública del país orientada a las PYMES y dirigida por la Subsecretaría PYME, no se basa solo en el otorgamiento de crédito o de financiamientos a las empresas, como muchos pueden pensar. Sin lugar a dudas un paso acertado en la creación y desarrollo de la política PYME en el país fue el entender que las empresas requerían atención diferenciada, en función no solo de su tamaño y sector, si no en base a sus objetivos, estrategias y a la propia capacidad de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo económico de México se ve afectado por la expansión del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, la liberalización y la volatilidad de los mercados financieros. Las PYMES participan en estos fenómenos, como resultado de la globalización y apertura económica que han experimentado la mayoría de los países; todo esto obliga a las empresas a cambiar sus esquemas de trabajo, a buscar nuevas formas de producción, subcontratación y asociación, que les permita mayor flexibilidad y competitividad ante las transnacionales y multinacionales que convergen en el mercado.

A nivel internacional estas empresas tienen una amplia participación en la economía ya que representan el 95% de total de las empresas de acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). A nivel Nacional la participación es similar, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en base al censo económico 2009 el 99% de los establecimientos son micros, pequeños y medianos los cuales demandan acciones para impulsarlos y ser más competitivos ya que es indudable la participación de estas empresas en el PIB y el empleo. De acuerdo a los tres últimos censos económicos se puede determinar que por tamaño de las unidades económicas, este tipo de empresas predominan en el total de empresas, con mínimas variaciones, resaltando el aumento en estrato de pequeña, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1: Participación de las empresas por tamaño

Censo	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
1999	95.7%	3.1%	0.9%	0.3%
2004	95.0%	3.9%	0.9%	0.2%
2009	94.8%	4.2%	0.8%	0.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de los censos económicos INEGI (2009)

Sin embargo estas empresas siguen enfrentando un entorno difícil, principalmente por la crisis económica a nivel mundial y por la competencia desmedida, por lo que las empresas buscan

mantenerse en el mercado, siendo necesario hacer un análisis para identificar los factores que inciden en su permanencia, así como la correcta implementación de herramientas que soportan el llevar una adecuada administración de sus recursos.

Soriano (2005) refiere que los índices de mortalidad de las Pymes son muy altos en cualquier economía o país que se analice. La pregunta importante es: ¿Por qué se produce esta voluminosa desaparición de empresas? Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos. Las que dan los dueños de las estas empresas y las que ofrecen los analistas empresariales. Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico, político y social: escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda, casi inexistentes fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiamiento disponibles y similares. El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aun tomando en consideración el entorno negativo en que operan estas empresas, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias PYMES y en particular, en la capacidad de planeación y gestión de sus responsables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar del gran número de PYMES que existen en este País y en Mexicali dando empleo a una parte importante de la población y una gran participación en el PIB, se tiene que gran parte de ellas fracasan debido a su mala administración, dentro de la cual se encuentra la planeación estratégica. Por ello es importante que quien tiene un negocio cuenta, desde un principio, con las herramientas básicas para encauzarlo adecuadamente. Además debe estar preparado para que, cuando crezca, lo haga sanamente. Tener una idea de la empresa a futuro permitirá, desde sus inicios, una adecuada toma de decisiones (Molina, 2006).

HIPÓTESIS

Con base al problema planteado y al conocimiento de la situación de las PYMES se determinó la siguiente hipótesis: La pequeña y mediana empresa no establece un proceso de planeación estratégica, que le permita estabilidad, crecimiento y permanencia en el mercado.

OBJETIVO.

El objetivo de esta investigación es determinar si entre los factores de cierre de las PYMES de Mexicali, Baja California se encuentra la carencia de implementación de la planeación estratégica.

MARCO REFERENCIAL

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

D'Aveni (1996) señala que existen diversas teorías, modelos y técnicas que definen la estrategia y su campo, ejemplo de estas son las competencias estratégicas y el modelo de fuerzas de Porter (1999), sin embargo, ninguna estrategia es sustentable, ya que el cambio en las organizaciones se presenta al desarrollar las situaciones y contextos actuales en lo que se conoce como esfera de influencia, presión competitiva, configuración competitiva y sistemas de poder. Dentro de la esfera de influencia se encuentran las alianzas a través por ejemplo de licencias, o franquicias a las que se les llama "posiciones delanteras".

Porter define la estrategia "como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto de actividades diferentes al de los otros competidores. La esencia de la estrategia radica en decidir que no se va a hacer"(Porter, 1999). La visión a largo plazo de cualquier empresa debe ser mantenerse en el mercado para posteriormente crecer, en el caso de las micro y pequeñas empresas es esencial el mantenerse en el mercado, por lo que la administración de las mismas implica tomar decisiones inmediatas o en el corto plazo. Tal como lo define Longenecker, Moore, Petty y Palichh (2010) "Una estrategia es en esencia un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño". Lo que implica acciones y actividades a realizar en el corto plazo.

El mercado no es un sistema predecible sino que es inestable y cualquier equilibrio que se alcance en el largo plazo es el resultado de una gran cantidad de adaptaciones de corto plazo, lo cual para el mercado representa su fortaleza (Drucker, 2003). Por tanto es importante el determinar cómo se formula una estrategia competitiva que ayude en el crecimiento o expansión de la empresa en mercados globalizados.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Hofer (1978) define a la administración estratégica como el arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos. La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno diariamente, lo que implica no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para llevar esas acciones a cabo. Esto significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

El proceso de administración indica que la organización debe preparar planes estratégicos y después se debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, debe realizar una administración estratégica para formular estrategias sobre las operaciones diarias, cumpliendo así sus metas y objetivos. Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que estas le brindarán ayuda para obtener buenos resultados en el mercado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En 1997, Donnelly, menciona que la planificación estratégica, es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Las características de esta planeación son que: es original, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, establece un marco de referencia general para toda la organización en la cual se maneja información fundamentalmente externa, normalmente cubre amplios períodos y su parámetro principal es la efectividad. (Contreras, 2001).

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es una organización económica de producción de bienes y servicios para un mercado específico, cuyo objeto primario o fin último es la obtención de utilidades para sus dueños. De acuerdo con Ferrell, Hirt y Ferrell (2010) las empresas mediante sus actividades ofrecen productos

que proporcionan satisfacción y beneficios a las personas. La empresa de cualquier sector industrial, comercial, financiero, sin importar su tamaño ya sea micro, pequeña o grande es un factor fundamental para el desarrollo social y económico (Rodríguez, 2010).

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen varias formas para clasificar a las empresas atendiendo a diversos aspectos, tales como su tamaño, capital invertido, activos, número de empleados, ingresos obtenidos entre otros. Por tamaño las empresas pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas o micro empresas.

Para caracterizar a la pequeña empresa se han desarrollado más de cincuenta definiciones, que varían según el país (Anzola, 2010). Según los elementos a considerar y el tamaño es relativo en función al sector, programas y política del gobierno y la situación específica. Una pequeña empresa es un negocio de la iniciativa privada que opera en forma independiente, que no domina frente a su competencia y que tiene un máximo de empleados (Ferrell et al, 2010). En esta definición el tamaño de pequeña está en función del número de empleados y del dominio o participación del sector al que pertenece.

Dependiendo del país varían los elementos y criterios para clasificar a las empresas por tamaño, los rangos de número de empleados para la pequeña empresa fluctúan de 10 a 100 empleados en los países de América Latina, en Estados Unidos no existe el tamaño de microempresa. En los estudios que realiza la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se menciona como limitante, el hecho de no poder hacer comparativos de datos, porque la definición de PYMES varia de un país a otro por rangos de tamaño. En Estados Unidos los apoyos se enfatizan en la pequeña empresa, ya que la tendencia establece el fortalecimiento a la misma, por ser una alternativa para la recuperación de la economía. En cambio los programas en América Latina se centran en las pequeñas y medianas empresas, sin establecer diferencias significativas en su análisis y soluciones específicas, su caracterización está en función al número de empleados y ventas anuales, se les conoce por su acrónimo de Pymes (Anzola, 2010).

Debido a la diversidad de opiniones que existen en relación a la clasificación de las empresas, el gobierno mexicano decidió emitir la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2002, en la que estableció la clasificación en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenezca. Se les conoce o denomina por su acrónimo MIPYMES, también se utiliza indistintamente PYMES, considerando que está incluida la micro empresa. En 2009 se realizó una modificación a la clasificación, de acuerdo a la Secretaria de Economía el cambio intenta evitar la discriminación y ampliar el acceso a programas de apoyo, la estratificación se realiza con base al número de empleados y ventas anuales, como se muestra en el siguiente cuadro 2.

Cuadro 2: Criterios de estratificación

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario oficial de la federación 25 de Junio de 2009

PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Para Hernández y Sánchez (2010) la existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las MIPYMES sigue afectando a su supervivencia y competitividad. El escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, falta de planeación, personal no calificado, dificultad para obtener financiamiento, son entre otros aspectos, los que dificultan y limitan su desarrollo.

Estas empresas fracasan por un concepto empresarial inadecuado, inexperiencia o incompetencia administrativa e incapacidad para hacer frente al crecimiento (Ferrell et. al. 2010), debido a que no planean, siendo empresas reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria; la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida paralelamente, sus condiciones administrativas no le dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita así como accesible. A pesar de los problemas coyunturales anteriores estas empresas tienen ventajas estructurales que se deben aprovechar, para convertirlas en detonadoras de empleo, desarrollo regional, que impacten en la distribución del ingreso, el bienestar y la estabilidad social; tales como: facilidad de creación e instalación, capacidad para atender nichos de mercado, flexibilidad en los costos para adaptarse a demanda cambiante, rapidez en la toma de decisiones, amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.

METODOLOGÍA

La investigación que se presenta es no experimental, con un diseño de tipo transeccional o transversal. Esta investigación es no experimental en virtud de que no existe una manipulación de las variables, lo cual es una de las características de este tipo de investigación de acuerdo a lo establecido por Hernández & Fernández (2006) que definen a la investigación no experimental como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. Señalando que en un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

Asimismo el diseño es de una investigación transeccional o transversal, es decir, los datos se recolectaron en un solo momento, es decir en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y posteriormente analizar su interrelación.

PROCEDIMIENTO

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se efectuó en dos etapas, en la primera parte se llevó a cabo la revisión y análisis de bibliografía en libros, revistas, periódicos, bases de datos y documentos electrónicos relacionados con el tema de estudio, con base a esa revisión se elaboró el marco de referencia y el establecimiento de la hipótesis de investigación. En la segunda parte se realizó un estudio de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a las personas a cargo de la administración y funcionamiento de las empresas, el cual se elaboró tomando como referencia la información obtenida en la revisión documental. En esta fase una vez elaborado el instrumento se llevó a cabo su pilotaje para determinar si la estructura, validez y confiabilidad eran adecuadas. Después de esta prueba se hicieron correcciones al instrumento principalmente de forma, el cual una vez modificado, se aplicó a los empresarios que cumplieran con las características del objeto de estudio. Una vez aplicadas las encuestas a los participantes de la investigación, los datos fueron capturados y analizados a través de pruebas estadísticas con el sistema estadístico SPSS.

INSTRUMENTOS Y MUESTRA

El instrumento de medición que se elaboró para medir las variables fue un cuestionario, constituido

en su mayoría por preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple. Sin embargo aparecen algunas preguntas abiertas para tener un conocimiento de los datos generales de las empresas consultadas.

El instrumento del cuestionario se aplicó a noventa empresas que actualmente ya no permanecen en el mercado, siendo los participantes los propietarios, administradores, contadores o encargados que operaban estas empresas ya que son estos quienes tienen el conocimiento y la experiencia de las operaciones, recursos, información y conocen la forma en que se toman las decisiones sobre su funcionamiento. Los informantes son personas relacionadas con el tema de investigación conocedoras y con amplia experiencia en la actividad que desempeñaban, lo que proporcionó validez y confiabilidad a los datos recabados.

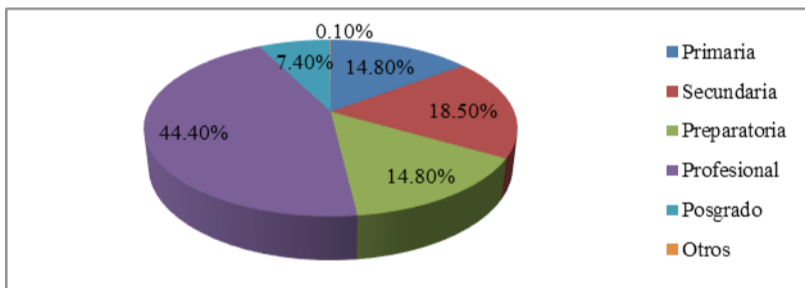
CONFIABILIDAD

Se determinó la confiabilidad del instrumento de medición a través del Alfa de Cronbach arrojando un resultado de 0.857, por lo cual se considera que el instrumento y sus resultados son confiables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento:

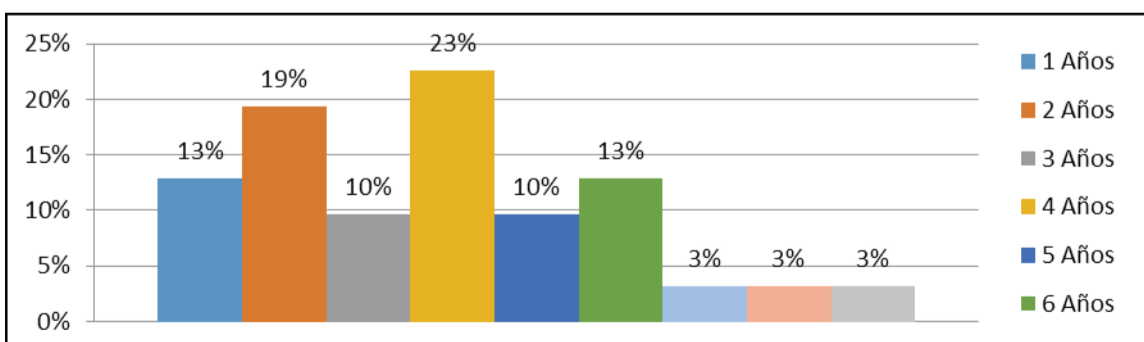
Figura 1: Escolaridad



Elaboración Propia

En lo que se refiere al grado de escolaridad del propietario o principal accionista de la empresa el 44.4% son profesionistas, 18.5% cuenta con estudios a nivel secundaria, 14.8% cuenta con estudios de preparatoria, 14.8% cuenta únicamente con primaria, y un 7.4% con estudios de posgrado. La mayoría cuenta con estudios profesionales lo que les ayuda a manejar mejor la empresa y tener una visión para aplicar adecuadamente los factores administrativos que puedan impulsar la estabilidad y permanencia de la empresa.

Figura 2: Años de Operación de la empresa

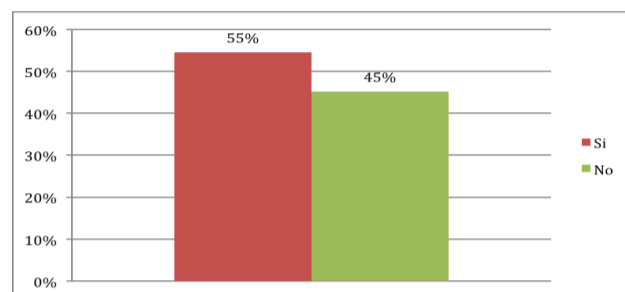


Elaboración propia

La antigüedad de las empresas varía desde uno hasta 6 años de actividad, predominando las empresas

que tienen 4 años con un 23%, 19% con 2 años, 13% aquellas con 1 y 6 años respectivamente y 10% con 2 y 5 años de operación. Esto respalda lo establecido por Soriano (2005), acerca de que la mayoría de estas empresas dejan de operar en los primeros cinco años.

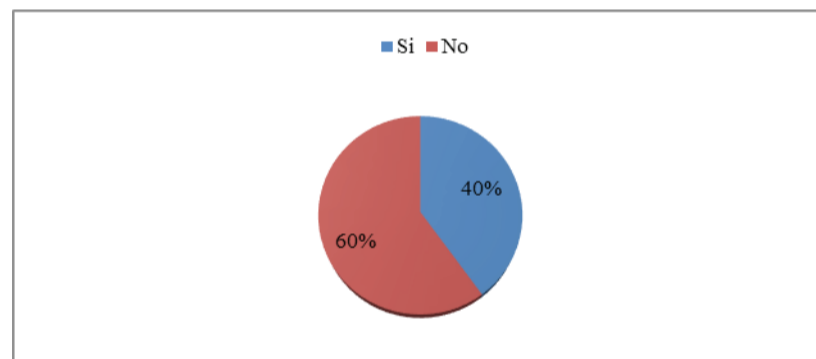
Figura 3. ¿Planeaban con frecuencia en la empresa?



Elaboración propia

Se puede observar que el 55% de los propietarios lleva a cabo un proceso de planeación para su empresa, sin embargo un alto porcentaje deja de lado esa actividad lo que trae como consecuencia una administración sin herramientas que sirvan de apoyo para la continuidad del negocio, siendo un 45% esta proporción.

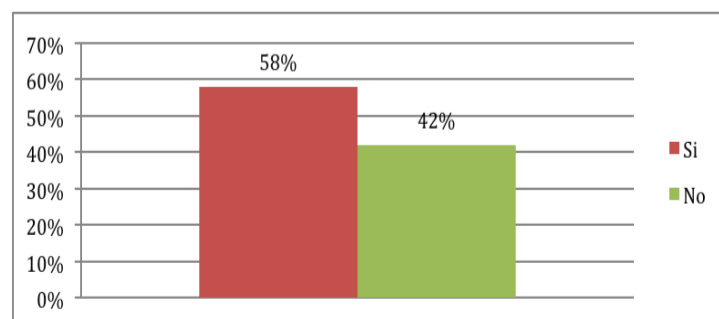
Figura 4: ¿Posee manuales de organización?



Elaboración Propia

Sólo el 40% de las empresas poseen manuales de organización por lo cual el 60% restante puede que no conozca con certeza sus responsabilidades y actividades que debe desarrollar situación alarmante para la operación de la empresa, por lo cual la gerencia debe establecer normas y controles administrativos, los cuales deberán quedar por escrito y es precisamente a través de los manuales de organización que se pueden establecer dichas normas y políticas.

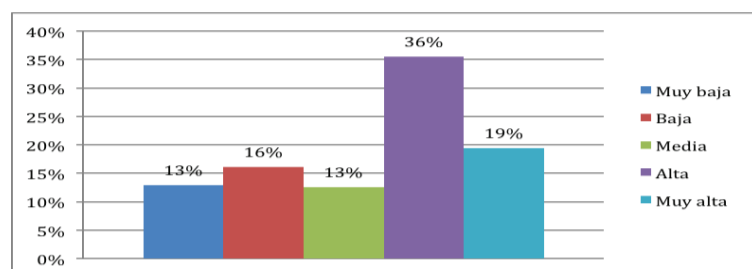
Figura 5: ¿Se implementan políticas y estrategias en la empresa?



Elaboración propia

Un 42% de las empresas carecen de la actividad de elaboración de políticas y estrategias por lo que esa es una de las causas de que no se cuenten con líneas de acción dentro de las empresas para su correcta implementación, siendo solo el 58% las empresas las que tienen un enfoque en el proceso de elaboración de políticas y estrategias.

Figura 6. ¿Considera relevante implementar una planeación estratégica para evitar el cierre del negocio?



Elaboración propia

Se tiene plenamente identificado con un 36% que la falta del manejo de la planeación estratégica, es la causa del cierre de las empresa, lamentablemente se tiene el precedente de la repercusión que trae consigo el no implementarlo, pero tampoco se ve un interes por efectuar el proceso y revertir la situación a la que se pudiera enfrentar.

CONCLUSIONES

En un entorno como el actual, cada vez más competitivo, es importante disponer de herramientas que permitan anticipar el posible fracaso de una empresa, por las graves consecuencias que tal hecho puede llevar consigo, no sólo para sus propietarios, sino también para otros agentes con los que mantiene relaciones de tipo laboral, comercial o financiero. Derivado de la investigación, se pudo observar que de todas las empresas analizadas la mayoría de ellas solo estuvieron en operación por cuatro años, lo que implica que no estaban realmente posicionadas en el mercado y todas las empresas tenían un control mayoritario de tipo familiar.

Dentro de los factores que propiciaron la falta de continuidad y permanencia de las PYMES se encontró la falta de planes de acción enfocados a su organización. Otro de los factores detectados, en orden de importancia, son los problemas derivados a la falta de la elaboración de manuales organizacionales, lo que genera que haya un desorden en las actividades que se realizan en las empresas, lo cual también se aprecia dada la falta de experiencia en el negocio.

Otra situación detectada fue el relacionado con la administración; al tratar de que los empresarios fueran más explícitos en este concepto, expresaron que se trataba de problemas en cuanto a toma de decisiones y a la falta de capacidad con que afrontaron las situaciones que se les presentaban.

Los siguientes problemas fueron una consecuencia de lo anterior: La tendencia de los empresarios es la de no planear, mantener empresas reactivas a la situación de su entorno; manifestando una muy restringida capacidad de administrar, supervisar y controlar, sus condiciones administrativas no le dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita así como accesible. Por lo tanto un aspecto más a considerar es que los empresarios no realizaban la siguiente actividad: planeación estratégica, por lo que habrá que considerar esta situación como un detonante más del cierre y falta de permanencia de las empresas. En este sentido las empresas no dan la importancia debida a la aplicación de las herramientas administrativas para el desarrollo y mantenimiento de sus actividades, esto puede traer consecuencias muy serias, debido a que la forma en que se desarrollan los negocios hoy en día a cambiado radicalmente donde el uso de las herramientas administrativas de apoyo es vital. Se sigue percibiendo por parte de los empresarios un rechazo a la realización de una correcta planeación estratégica, ya que lo consideran inútil, una pérdida de tiempo y muchas de las veces de dinero, arriesgando su patrimonio en un futuro por la no aceptación de implementar estrategias en sus organizaciones.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y conclusiones de esta investigación se presentan las siguientes recomendaciones para un mejor desempeño de este tipo de empresas:

-Las empresas tienen que realizar planeación estratégica formal para ser reactivas a los cambios en el entorno y establecer estrategias que les ayuden a permanecer en el mercado.

-Los empresarios antes de iniciar la operación de su negocio deben llevar a cabo una adecuada planeación de las actividades que se realizarán, los controles con los cuales deben cuidar cada operación que se desarrollará, así como la elaboración de manuales de procedimientos.

-Asimismo es vital que las empresas analicen a través de diversas herramientas financieras su información derivada de las operaciones de la empresa, para una mejor toma de decisiones sobre la administración de sus recursos principalmente los de tipo financiero ya que tienen un impacto directo en la liquidez de la empresa necesaria para mantenerse en operación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Anzola Rojas S. (2010). Administración de pequeñas empresas. Mc Graw Hill, México.
- Contreras, Ángel (2001). www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm
- D'Aveni, R.A. (1996). Hipercompetencia, CECSA, México.
- DiarioPYME (2008). www.diariopyme.cl
- Donnelly, Ivancevich (1997). Fundamentos de dirección y administración de empresas. Octava edición.
- Drucker, P. (2003) El Management del futuro, Editorial Sudamericana, Argentina.
- Ferrell, O. C., Hirt, G.A y Ferrell, L. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Séptima edición, México, Mc Graw Hill.
- Hernández, S. & Fernández, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Hernández S.R., Fernández C. C. y Baptista L.P. (2010) Metodología de la Investigación Editorial McGraw Hill, México.
- Hernández P.N. y Sánchez T. V. (2010) Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México. Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, EGADE, Mexico.
- Hofer, C. (1978). Estrategy formulation: Analytical Concepts. St. Paul: West publishing Co.
- INEGI Censos económicos 2009. www.inegi.gob.mx.
- Longenecker, Justin, Moore, Carles., Petty, J., Palich, Leslie (2010).Administración de Pequeñas Empresas Cengage Learning. México.
- Molina, V. (2006). Estrategias para el inicio y manejo exitoso de un changarro. México: ISEF
- Porter Michael E. (1999) "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" ECASA.
- Porter Michael E. Ser Competitivo (1999). Nuevas aportaciones y conclusiones. 1a Edición. España. Ed. Deusto.
- Rodríguez Valencia J. (2010) Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage learnig, México.
- Sallenave, J. (1991). La gerencia integral. México: Norma
- Soriano, S. (2005). El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?, RG Pymes, Noviembre.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL BALANCED SCORECARD

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Diana Mireya Nieto Hipólito, diana_nieto@utcj.edu.mx

Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

Existen estudios que muestran la percepción de directivos, clientes y empleados sobre las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su impacto favorable en indicadores organizacionales. También se ha estudiado la dirección socialmente responsable desde la perspectiva de alumnos y docentes, sin embargo, se desconoce si existe una diferencia sobre este tópico en una institución educativa de nivel superior. A continuación se presenta una propuesta para evaluar la percepción de la dirección socialmente responsable apoyada por el Balanced Scorecard (BSC), desde la perspectiva de docentes y alumnos de una institución de nivel superior. La muestra estará conformada por voluntarios pertenecientes a las carreras administrativas de Contaduría, Administración y Finanzas, de una institución educativa de nivel superior. Para medir la percepción de los docentes y alumnos sobre la dirección socialmente responsable se utilizará la escala PRESOR (Godos-Díez & Fernández, 2011), para evaluar el apoyo del BSC, se diseñará y validará un cuestionario de 8 preguntas. Si los resultados son favorables esperamos encontrar que tanto docentes como alumnos están conscientes de la necesidad de actuar socialmente responsable a partir de una planeación estratégica.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral

ANTECEDENTES

La RSC está presente en los directivos organizacionales que buscan una ventaja competitiva y mejorar su posición, también se encuentra en los temas abordados en las instituciones de educación superior, debido a que permite a las organizaciones mitigar los problemas de su entorno y beneficiar de forma mutua a sus grupos de interés. Los estudios indican que el efecto en las organizaciones al adoptar prácticas de RSC, se refleja en una ventaja competitiva e imagen positiva, sin embargo, para un mejor resultado deben formar parte de un plan estratégico, que vincule los objetivos organizacionales con indicadores de fácil comprensión para todos los grupos de interés.

Los estudios indican que para un mejor resultado de las prácticas de RSC, estas deben ser adaptadas a las características de cada organización y alinearse a sus objetivos, en un plan estratégico. También existen estudios que muestran la percepción de los directivos, clientes y empleados sobre las prácticas de RSC y su impacto en indicadores organizacionales, sin embargo, se ha encontrado poco sobre la percepción de docentes y alumnos de una institución de estudios a nivel superior en relación a la dirección socialmente responsable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una institución de educación superior debe estar enfocada y preparada para habilitar y capacitar

a las personas que ocuparan los puestos de dirección dentro de una organización. Pues son los directivos, quienes deben reconocer la necesidad de tener un comportamiento ético e implementar prácticas de RSC, con la intención de lograr una ventaja competitiva mientras contribuyen en la mejora de su entorno social.

También son los directivos quienes necesitan utilizar herramientas que faciliten la gestión de estrategias encaminadas a crecer, mejorar y lograr una ventaja competitiva. Pero se desconoce cómo perciben la dirección socialmente responsable los docentes y alumnos de instituciones de nivel superior, y si consideran el BSC como una herramienta de gestión estratégica que apoya la implementación de prácticas de RSC.

OBJETIVO

Evaluar la percepción de la dirección socialmente responsable apoyada por el BSC, desde la perspectiva de docentes y alumnos de una institución educativa de nivel superior.

JUSTIFICACIÓN

Aunque el tema de la RSC ha sido estudiado desde la perspectiva de los directivos, empleados, docentes y alumnos, se desconoce cuál es la percepción de los docentes y alumnos de una institución educativa de nivel superior sobre la dirección socialmente responsable. Conocer cómo se percibe la dirección socialmente responsable, desde la perspectiva de docentes y alumnos de una institución educativa de nivel superior, permitirá realizar ajustes en los programas educativos, son la intención de formar mejores directivos.

Se han encontrado estudios donde se muestra que las acciones de RSC pueden incluirse en un plan estratégico, y que se obtienen mejores resultados cuando sus indicadores se encuentran alineados al BSC de una organización, sin embargo, no se ha demostrado que este tipo de aprendizaje este ocurriendo a nivel universitario. Si los alumnos y docentes de nivel superior, desconocen que medir la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento a través del BSC puede mover a una empresa hacia adelante en términos de responsabilidad social, entonces nuestra investigación puede contribuir a retroalimentar a los directivos de la institución educativa para tomar las medidas que consideren necesarias.

MARCO REFERENCIAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde que Bowen (1953) formuló el concepto de responsabilidad social, enfatizó el acto voluntario que ella representa, sin embargo, debido a los ajustes que ha tenido este constructo y los beneficios obtenidos, puede catalogarse como obligación para aquellas organizaciones que quieren obtener una ventaja competitiva.

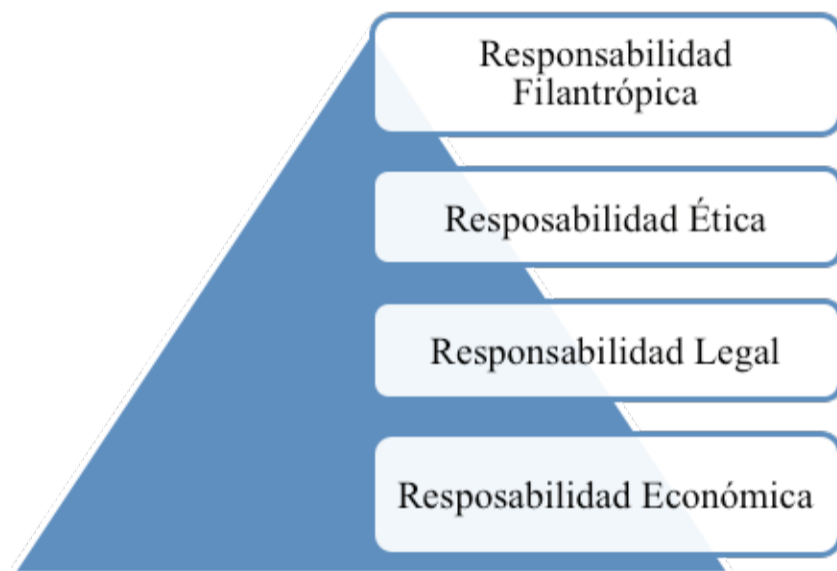
A partir del 2001 la Comisión de Comunidades Europeas ha considerado que las organizaciones denominadas socialmente responsables, buscan ir más allá del cumplimiento de sus obligaciones jurídicas e invierten en el capital humano, en su entorno y en sus relaciones con sus grupos de interés (CCE, 2001). Las obligaciones derivadas de sus operaciones son de tipo legal, ético, nacional e internacional (De la Cuesta & Valor, 2003), por lo tanto una organización puede ser llamada responsable cuando asume su compromiso ante la sociedad e informa de las actividades internas y externas que realiza para dar cumplimiento de ello (Argandoña, 2007).

Durante el desarrollo de nuestra propuesta se considerará como RSC al grupo de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, adquiridas por una organización con los grupos de interés, derivados de sus actividades y operaciones, y el reconocimiento de su impacto

en el ámbito social, laboral, medioambiental y en los derechos humanos (De la Cuesta & Valor, 2003).

Para una mejor comprensión de RSC, necesitamos conocer la Pirámide de RSC establecida por otro lado Carroll (1991), quien clasificó las responsabilidades de las organizaciones como económicas, legales, éticas y discrecionales, donde se resalta que el aspecto económico es la razón de ser de las empresas (Turker, 2009).

Figura 1. Pirámide RSC



Fuente: Carroll, 1991

La pirámide de RSC Carroll (1991) considera como obligaciones económicas: la maximización de las ganancias, mantener una fuerte posición competitiva, mantener un alto nivel de eficiencia operativa y ser consistentemente rentable. La perspectiva económica de la RSC establece que los negocios están obligados a lograr sus objetivos (Argandoña, 2007), obtener ganancias (Friedman, 1970), mantener un crecimiento económico, satisfacer las necesidades de los consumidores (Carroll, 1979; Maignan & Ferrell, 2000) y procurar el bien común (Argandoña, 1998).

El enfoque legal de la RSC describe que las organizaciones deben cumplir su responsabilidad económica dentro del marco legal (Carroll, 1979; Friedman, 1970; Garriga & Melé, 2004; Maignan & Ferrell, 2000), promover la protección de los derechos humanos (Garriga & Melé, 2004), dando cuenta del cumplimiento de esas responsabilidades ante los empleados, quienes son los más directamente afectados por la responsabilidad de la empresa (Argandoña, 2007). Las organizaciones están legalmente obligadas a proporcionar bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes con los requisitos legales mínimos, cumpliendo con las leyes y políticas establecidas por el gobierno federal, estatal y local (Carroll, 1991). Las organizaciones cumplen su responsabilidad ética cuando satisfacen las expectativas de la sociedad, respetan las normas éticas y morales, evitan que las normas éticas comprometan los objetivos corporativos y van más allá del cumplimiento de leyes y reglamentos (Carroll, 1991). La pirámide de RSC de Carroll (1991) considera dentro de la responsabilidad filantrópica, la participación voluntaria de gerentes y empleados en actividades de caridad dentro de su comunidad local, apoyar proyectos que mejoran la calidad de vida, prestar asistencia a las instituciones educativas públicas y privadas.

Figura 2. Indicadores de prácticas de RSC

Económica	Legal	Ética	Discrecional
<ul style="list-style-type: none"> • Intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad. • Intenta obtener éxito a largo plazo. • Cumplir sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata. • Siempre trata de mejorar su desempeño económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar las normas definidas en la ley. • Cumple sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento ético/honesto con sus consumidores. • Da prioridad a principios éticos en sus relaciones anteponiendo el logro de un desempeño económico superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por respetar y proteger el entorno natural. • Patrocina o financia activamente eventos sociales. • Destina parte de su presupuesto a donaciones y trabajos sociales en favor de los desfavorecidos. • Se preocupa por mejorar el bienestar de la sociedad.

Fuente: Alvarado & Schlesinger 2008

ESCUELA DE POSICIONAMIENTO

La realización de prácticas de RSC internas y externas, como una estrategia organizacional que favorece la obtención de una ventaja competitiva, se basa en la escuela de posicionamiento. Esta escuela que se presentó a mediados de los años 70, tiene como pilares la economía, la organización industrial y la literatura de la estrategia militar de Sun Tzu que data desde el 400 a.c. (Mintzberg & Lampel, 1999). Según Porter uno de los principales exponentes de esta escuela desde 1980, la estrategia de una organización debe estar fundamentada en su posición (Labarca, 2008).

La escuela de posicionamiento indica la necesidad de evaluar los elementos con que cuenta una organización para competir y lograr un mejor rendimiento. Este tipo de pensamiento estratégico es conveniente para los directivos de organizaciones estructuradas, que tienen un rendimiento simple, estable y consolidado, debido a que garantiza la cuantificación de beneficios, costos, ganancias y pérdidas (Wigodski, 2007). Además también puede beneficiar a las empresas segmentadas y globales, al permitir evaluar sus procesos internos.

Cualquier organización que busque una ventaja competitiva puede adaptarse a este tipo de liderazgo con la finalidad de producir cambios graduales en su organización.

La literatura de esta escuela creció en todas las direcciones incluyendo grupos estratégicos, la cadena de valor, las teorías de juegos y otras ideas, pero siempre con una inclinación analítica. Esta escuela estima que el analista es el elemento clave para definir el rumbo de la organización, y que los cambios organizacionales deben darse de forma gradual y frecuente (Álvarez, Bolaños, & López).

Mintzberg establece que la escuela de posicionamiento está fundamentada en las siguientes premisas:

- Las estrategias de la organización son posiciones genéricas comunes e identificables en el mercado.
- El contexto económico y competitivo de la organización es el mercado.
- Las estrategias genéricas deben estar basadas en un cálculo analítico de las condiciones existentes.
- El analista tiene un rol relevante en el proceso de formación de estrategias, es el encargado de presentar sus cálculos a los directivos y controlar las posibles alternativas.

- La estructura del mercado impulsan la estructura de la organización mediante estrategias de posición.

BALANCED SCORECARD

Por otro lado el BSC, es una herramienta estratégica que permite implementar mejoras y realizar aumentos en las áreas de desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados consideradas para algunos directivos como críticas (Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, 2010). Esto es posible porque traduce la estrategia organizacional en objetivos, unidades de medición e iniciativas fáciles de comprender por el personal involucrado.

Según Kaplan & Norton (2007), para alcanzar el objetivo principal del BSC, las organizaciones deben llevar a cabo cuatro procesos orientados a la gestión estratégica.

Esclarecer y traducir la visión a través de un consenso, de tal forma que los empleados que actúen conforme a las acciones establecidas.

Comunicar y educar, establecer metas, vincular las recompensas e indicadores de desempeño.

Planificar, formular metas y objetivos, alinear las iniciativas estratégicas, asignar recursos y establecer el orden de las iniciativas.

Finalmente durante el proceso de retroalimentación y aprendizaje estratégico, la organización se ocupa de articular la visión compartida, retroalimentar a los responsables sobre los logros obtenidos y facilitar la revisión de la estrategia contra lo aprendido.

Los procesos que integran el BSC consiguen de forma aislada y combinada asistir a los directivos organizaciones durante la vinculación de los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo (Kaplan & Norton, 2007). Para Kaplan & Norton, el BSC satisface las siguientes necesidades ejecutivas:

Integrar en un informe los indicadores que no se están cumpliendo conforme a la agenda competitiva de la organización, esto permite mejorar la perspectiva del cliente al reducir los tiempos de respuesta, una mejora en la calidad, reforzar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de entrega de nuevos productos y establecer una gestión de largo plazo.

Considerar todas las mediciones operacionales en su conjunto, lo que facilita determinar si un área tuvo mejoras a expensas de otra.

El BSC está integrado por cuatro perspectivas la financiera, clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, las cuales se describen a continuación:

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera busca dar respuesta a la interrogante, para tener éxito financiero, ¿cómo deberían vernos nuestros clientes?, de ahí que su objetivo sea mostrar a los directivos de una organización, la manera en que las estrategias seleccionadas e implementadas, contribuyen a la generación de un valor económico e incremento en los siguientes indicadores, valor de mercado de la empresa y ganancia de los socios (Scaramussa et al., 2010). Debemos recordar que la responsabilidad primaria de las organizaciones es obtener ganancias (Friedman, 1970) y maximizarlas (Carroll, 1991). Una organización alcanza sus objetivos cuando mantiene una rentabilidad constante que impacta en su desempeño y posición con sus competidores.

Según Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2005), las otras perspectivas del BSC vienen por añadidura y están sujetas a los objetivos financieros de la organización, de ahí que las medidas establecidas dentro de cualquier estrategia deberán mostrar un incremento en el desempeño financiero. Dicho incremento debe darse a un largo plazo y estar incluido en los objetivos de este tipo, además debe considerar las acciones relacionadas con los clientes, procesos internos, personal y sistemas de la

organización.

Como el BSC está sujeto a la perspectiva financiera, para su desarrollo se requiere una conversación inicial entre el directivo de la organización con el responsable del área financiera, este diálogo debe incluir un crecimiento en los ingresos, la reducción de costos y la utilización de activos (Scaramussa et al., 2010).

Kaplan & Norton consideran que las organizaciones deben buscar entre sus metas financieras, sobrevivir, tener éxito y prosperar, además de medir los siguientes indicadores, flujo de caja, crecimiento trimestral de las ventas e ingreso operacional por división, mayor participación de mercado y ROE (Kaplan & Norton, 2005).

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

En cambio desde la perspectiva de los clientes, se busca dar respuesta a la siguiente cuestión, para lograr nuestra visión, ¿cómo deberían vernos nuestros clientes?, esto permite entender el negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes tienen del mismo, lo cual se realiza mediante una medición de la capacidad de la organización para retener y satisfacer las necesidades de ellos.

Ahora bien la medición del nivel de retención y satisfacción de los clientes permite evaluar los logros históricos de estos indicadores con la finalidad de determinar su grado de avance para proyectar a futuro su imagen, el costo beneficio y penetración en el mercado. Se debe recordar que la satisfacción de los clientes depende del valor propuesto por la organización, el cual depende de la calidad, precio, relaciones e imagen reflejada en el valor de transferencia del proveedor al cliente.

Según Kaplan & Norton (2005), desde la perspectiva del cliente las organizaciones deben formularse las siguientes metas, creación de nuevos productos, acelerar su capacidad de respuesta, establecer relaciones con proveedores preferentes y alianzas con clientes. Mientras los indicadores organizacionales que se deben considerar desde esta perspectiva son porcentaje de ventas de nuevos productos, porcentaje de ventas de productos propietarios, entregas a tiempo (establecidos por los clientes), participación en compras de clientes clave, evaluación clientes clave y cantidad de esfuerzos de ingeniería cooperativos.

Lograr los objetivos formulados desde la perspectiva de los clientes depende en gran medida de la generación de ingresos y de valor, reflejados en la perspectiva financiera. La tendencia actual en las organizaciones es orientar los procesos organizacionales a los clientes, cuando anteriormente se concentraban en sus capacidades internas, la actuación del producto y la innovación tecnológica. Cuando una organización no comprende las necesidades de sus clientes, se arriesga a que sus competidores ofrezcan productos y/o servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes, de ahí la necesidad de ofrecer productos y servicios que realmente sean valorados por los clientes (Kaplan & Norton, 2009).

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Por otra parte la perspectiva de procesos internos se plantea la siguiente interrogante, para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos del negocio debemos sobresalir?, de ahí que su respuesta integre objetivos e indicadores asociados a los procesos clave de una organización, de los cuales dependen la satisfacción y expectativas de accionistas y clientes.

La perspectiva de los procesos internos puede ser desarrollada después del establecimiento de los objetivos e indicadores desde el punto de vista financiero y de los clientes. Al seguir esta secuencia es posible alinear las actividades clave con la satisfacción de clientes y accionistas.

La secuencia lógica del BSC permite una alineación estratégica total de procesos críticos con objetivos, satisfacción de clientes y accionistas con indicadores financieros entre los que destacan las ventas, medidas de calidad, rendimientos, producción y tiempos de ciclo, de esta manera los

requerimientos externos de los clientes generan los procesos internos de la organización (Kaplan & Norton, 2009).

La cadena de valor es otra herramienta que permitirá a la organización rediseñar e innovar sus procesos, además de esclarecer las áreas de oportunidad donde puede lograrse una mayor ventaja competitiva. Estas áreas de oportunidad pueden representar la mejora o reingeniería de procesos, la reducción de costos o cambios en el uso de activos.

Los resultados obtenidos del proceso analítico de la percepción de los procesos internos deben reforzarse y darse a conocer, con la intención de promover la mejora de los procesos.

Por otra parte, la percepción de procesos tiene como objetivo analizar la rotación del personal y las áreas de capacitación, dotación de conocimientos y desarrollo de habilidades requeridas por el personal para un mejor desempeño, de esta forma podrán ajustarse los intereses de la gestión de recursos humanos con los objetivos organizacionales futuros.

También la lealtad del personal hacia la organización puede incrementarse al identificar e incrementar las habilidades de los empleados.

Cuando se esclarezcan los indicadores desde la perspectiva de procesos se requiere precisar el origen del proceso con la intención de comprender su fuente y evitar la confusión de resultados obtenidos en procesos relacionados.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Finalmente la perspectiva de aprendizaje busca dar respuesta a la interrogante, para lograr nuestra visión, ¿cómo sustentaremos nuestra capacidad para cambiar y mejorar?, para encontrar esta respuesta, una organización necesita buscar en los objetivos e indicadores, la capacidad que poseen para adaptarse a los cambios. Esta realidad puede representar la capacidad del personal para ajustarse a un nuevo entorno competitivo, la asimilación y apropiación de la tecnología que apoye la toma de decisiones y una disposición cultural al cambio.

Para garantizar el mejor desempeño de los procesos, la satisfacción de los clientes y accionistas, los directivos deben tomar decisiones financieras a largo plazo, que promuevan la capacidad del personal, de los sistemas y la tecnología. Esto representa una inversión en el desarrollo de las competencias del capital humano, tecnología y adquisición de conocimiento.

CÓMO ALINEAR LAS PRÁCTICAS RSC AL BSC

Los directivos organizacionales saben que la medición constante y a tiempo produce mejores resultados, pues han aprendido que obtienen lo que miden (Kaplan & Norton, 2005). De ahí la oportunidad que tienen las empresas socialmente responsables, de alinear sus esfuerzos encaminados a procurar el bien común de sus grupo de interés, en una estrategia que les permita obtener beneficios a largo plazo. Esto a través de un plan de acción estratégico que indique quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué su organización realiza actividades de RSC, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva mientras se benefician empleados, accionistas, clientes, proveedores, medioambiente y la comunidad en general. Es por ello que los planes de RSC requieren un pensamiento estratégico global y con una perspectiva más amplia por parte de sus directivos (Crawford & Scaletta, 2005).

Por cual podemos considerar que el BSC o cuadro de mando integral es una herramienta reconocida que puede asistir a los directivos organizacionales en la gestión estratégica, al permitir alinear las prácticas de RSC internas y externas con factores mercado externo, valores y comportamientos (Crawford & Scaletta, 2005).

Debido a diversidad de las prácticas de RSC adoptadas por los directivos, además de la amplia gama de valores y preocupaciones corporativos que abarca, incluyendo reputación, transparencia, impacto social, comportamiento ético, rentabilidad económica y el bien de la sociedad civil, se

requiere incluirlas en las perspectivas del BSC, al igual que sus indicadores y sus objetivos, con la finalidad de medir sus resultados. La tabla 1, muestra ejemplos de indicadores y objetivos de RSC desde las perspectivas del BSC.

Tabla 1. Indicadores de RSC alineados al BSC

Perspectivas del BSC	Indicadores de RSC	Objetivos del nivel de rendimiento o tasa de mejora requerida
Financiero	Ahorro en el consumo de energía de los principales productos	Reducción anual de la huella energética de los nuevos productos
	Medición del consumo directo de energía desglosado por fuentes	Uso de energía 100% renovable
	Aumento / disminución de las ganancias retenidas al final del periodo	Porcentajes
Interno	Reducir el número de accidentes, daños laborales, número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (incluidos los subcontratistas)	0 incapacidades, lesiones y muertes, o enfermedades a largo plazo
	Total de emisiones de gases de efecto invernadero	Reducción anual
	Incidentes y multas por incumplimiento de las leyes y reglamentos	0 incidentes o multas
Personas y Conocimiento	Implementar políticas, directrices y procedimientos para hacer frente a las necesidades de los pueblos indígenas	Número de trabajadores indígenas
	Unidades empresariales que están operando o tienen previsto operar dentro o alrededor de áreas protegidas	Número de empleados formados en las prácticas de gestión ambiental
Cliente	Implementar políticas para excluir la mano de obra infantil	No al trabajo infantil
	Contratar proveedores comprometidos con el cuidado y preservación del medio ambiente	Uso de productos orgánicos

Fuente: Crawford & Scaletta, 2005

METODOLOGÍA

Esta propuesta de investigación considera desarrollar un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental, a una muestra compuesta por estudiantes y docentes de instituciones de nivel superior, pertenecientes a las carreras administrativas de contaduría, administración y finanzas.

El método para la recolección de datos será la encuesta, mediante la aplicación de la Escala PRESOR desarrollada por y validada por Godos (2011). Esta encuesta se compone de 16 preguntas que contiene una respuesta de tipo likert con una escala del 1 al 7. Para medir la percepción de la importancia de utilizar y alinear el BSC, se diseñará y validará una encuesta de 8 preguntas sobre las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.

Se realizará un análisis estadístico univariado, bivarido y correlacional. Se utilizará el paquete estadístico SPSS versión 19 para el análisis de datos.

Se presentará el protocolo ante las autoridades universitarias y se solicitará la colaboración voluntaria de los participantes, para aplicar las encuestas en los salones durante el horario de clase con permiso de los docentes.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos de una institución educativa de nivel superior sobre la dirección socialmente responsable?

¿Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos sobre la RSC apoyada por el BSC y su contribución en el logro de una ventaja competitiva?

¿Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos sobre la medición del BSC, y cómo puede mover a una empresa hacia adelante en términos de responsabilidad social?

Hipótesis

H₁ Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos de una institución educativa de nivel superior sobre la dirección socialmente responsable.

H₂ Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos sobre la RSC apoyada por el BSC y su contribución en el logro de una ventaja competitiva.

H₃ Existe una diferencia entre la percepción de docentes y alumnos sobre la medición del BSC, y cómo puede mover a una empresa hacia adelante en términos de responsabilidad social.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Debido a que esta investigación se encuentra en proceso de desarrollo, todavía no contamos con resultados, sin embargo, si estos son favorables nos permitirá conocer cómo conciben la dirección socialmente responsable, las personas que están preparando a los futuros profesionistas, entre quienes se encuentran los nuevos directivos. Además de ello podremos determinar si el tema de la dirección socialmente responsable, resulta importante para los mismos estudiantes, en caso de no existir una congruencia, esperamos que los resultados puedan contribuir a realizar los ajustes necesarios en la enseñanza y promoción de la RSC desde las instituciones educativas de nivel superior.

Debido a que el BSC es una herramienta para facilitar la gestión de estratégica, se espera que los participantes conozcan su aplicación, sus perspectivas y la consideren útil para medir los resultados y el impacto de las actividades de RSC. Finalmente esperamos que tanto docentes como alumnos consideren que el uso del BSC se ajusta a cada tipo de organización que quiere medir su desempeño, mientras procura el bien común de sus grupos de interés y logra una ventaja competitiva.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación de prácticas de RSC requiere una directiva ética, si es en las instituciones educativas de nivel superior donde se están formando a los futuros directivos, entonces las autoridades académicas deben vigilar que el desarrollo de un pensamiento socialmente responsable ocurra desde las aulas.

Las bondades que la RSC trae para la empresa y sus grupos de interés, pueden ajustarse a la directriz estratégica de cada organización mediante la aplicación del BSC como herramienta que soporta la planeación y medición de los indicadores. Pero se necesita que los programas académicos contribuyan al desarrollo de competencias que promuevan la responsabilidad social.

La RSC ha sido traducida como un círculo virtuoso entre la empresa y la sociedad, de esta misma manera el BSC se traduce un ciclo de medición y control de estas bondades, lo que se traduce en una mayor ventaja competitiva para los estrategas de una organización.

Se recomienda realizar esta investigación en una institución y posteriormente comparar los resultados obtenidos con instituciones localizadas en la misma ciudad. Además se propone que esta investigación sea realizada con directivos de organizaciones reconocidas como socialmente responsables, con la intención de conocer si ellos consideran que la RSC apoyada por el BSC contribuye a lograr una ventaja competitiva.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, L., Bolaños, G. & López, P. UNA VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA, A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN, EN ORGANIZACIONES DE GUANAJUATO, MÉXICO (pp. 1-20).
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. Paper presented at the EBEN 10th Annual Conference Praga, Checoslovaquia.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? Documentación Social, 14.
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman (First edition ed.). New York, USA.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons.
- CCE, C. d. I. C. E. (2001). LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas.
- Crawford, D. & Scaletta, T. (2005). The Balanced Scorecard and Corporate Social, Aligning values. CMA Management, 20-27.
- De la Cuesta, M. & Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. BOLETIN ECONOMICO DE ICE, 14. Retrieved from
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 6.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 53, 51-71.
- Godos-Díez, J. & Fernández, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?*. Universia Business Review, 19.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review América Latina, 1-10.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Usar el balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. El Balanced Scorecard (3ra ed.). Barcelona, España.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Opcion(55), 47-68.
- Maignan, I. & Ferrell, O. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. Journal of Business Ethics, 23, 283-297.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, Spring, 21-30.
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V. & Ribeiro, A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Visión de Futuro, 13(1).
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment Duygu Turker. Journal of Business Ethics, 89, 189-204.
- Wigodski, T. (2007). Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos. DOCUMENTOS DE TRABAJO, Serie Gestión(91), 1-14.

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO PARA OBTENER EL COSTO UNITARIO

EJE TEMÁTICO: ECONOMÍA Y FINANZAS

Judith Muñoz Beltrán, Judy87_virgo@hotmail.com

Mtra. María Dolores Moreno Millanes, mmoreno@itson.mx

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga, rodolfo.valenzuela@itson.edu.mx

Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri, ramiro.buelna@itson.edu.mx

Mtro. Jorge Ortega Arriola, Jorge.ortega@itson.edu.mx

Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Productos Kragstos es una empresa dedicada a la producción de dulces con un enfoque a los dulces derivados de frutas naturales, dulces, chicles y productos de confitería que no sean de chocolate. El problema que se detectó dentro de dicha empresa es que no se lleva a cabo un control específico para cada área de producción, no hay un orden, y se va produciendo según sea necesario, ocasionando esto un stock de inventario de un solo producto que va quedando almacenado. Es por ello que es de suma importancia la realización e implementación de un sistema de costo, pues la determinación del Costo Unitario resulta una herramienta primordial para la correcta toma de decisiones y el buen funcionamiento de la empresa, así como para una mejor utilización y aprovechamiento de recursos. Neuner, John J.W (2007) define el sistema de contabilidad de costos como: "Una serie de formularios o modelos de diarios, mayores, asientos e informes administrativos integrados dentro de una serie de procedimientos, de tal manera que los costos unitarios puedan ser determinados rápidamente y ser usados al adaptarse las decisiones de la gerencia". Es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en las instituciones para ejecutarla y realizarla. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor de éstas, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los costos para Kragstos.

Palabras Clave: Contabilidad de Costos, Sistema de Contabilidad, Empresa, Empresas Industriales, Empresas comerciales, Empresas de Servicio.

ANTECEDENTES

Desde hace más de 6000 años en la región que ahora se denomina Irak, apareció uno de los primeros testimonios de la utilización de la contabilidad. Se destacó por su complejidad por el conocido código Hammurabi, de unos 3700 años de antigüedad y que contenía abundante contenido de leyes y normativas sobre el derecho civil y el derecho penal, así como distintas regulaciones sobre el comercio, la explotación agrícola, y el funcionamiento de los créditos. Este mismo código, exigía a los comerciantes de la zona la utilización obligatoria de un registro y un riguroso orden de las actividades económicas. Es por ello que hoy por hoy es de suma importancia el no pasar por alto el código Hammurabi y considerarlo como el antecedente de la contabilidad por excelencia.

A mediados del presente siglo, la contabilidad ha ido evolucionado a pasos agigantados en primera instancia gracias a la aparición del ordenador electrónico, pues mediante este se ha reforzado el papel

de la contabilidad matricial. Desarrollada rápidamente a mediados de la década de los cincuenta, hasta fechas actuales. La contabilidad entendida en su sentido tradicional constituía la única fuente de datos de que se disponía en la empresa, su fuente por otra parte era muy limitada a causa de la imposibilidad de llevar a cabo manualmente numeraciones de operaciones aritméticas elevadas. El empleo del ordenador electrónico abre nuevos horizontes a la ciencia y a la técnica contable.

Una vez generado conciencia de lo importante que es el obtener conocimientos, uso y manejo de registros contables adecuados para todas y cada una de las empresas en el mundo; para ello se otorgo el apoyo para el cálculo y registro de sus costos de producción a una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) denominada Kragstos.

Productos Kragstos es una empresa dedicada a la producción de dulces con un enfoque a los dulces derivados de frutas naturales.

Fundada por el Señor Leonardo Encinas Conzón, en el año de 1984, actualmente ubicada en Boulevard Ignacio Ramírez #126 Oriente, Ciudad Obregón Sonora.

En sus inicios, el nombre de la organización era “Alimentos del Noroeste”, debido a que se dedicaba a la venta de alimentos adicionales a los dulces. Ésta empresa fungía como una empresa familiar dedicada a producir dulces a base de tamarindo distribuidos dentro de la ciudad y adecuándose bajo un giro industrial productora de alimentos, no especificándose en golosinas.

Después de dos años de funcionamiento la empresa logró adquirir la primera máquina mezcladora que agilizó el procesamiento de la materia prima permitiendo una mayor producción y a su vez un aumento en sus ventas.

Fue en los 90's que con el cambio de políticas que se presentó en el ramo, se tuvo que cambiar el nombre por lo que se optó por lo que ahora se llama “Productos Kragstos”.

El empresario registró sus productos bajo este nombre con el fin de que los clientes tengan una garantía y respaldo de los productos que adquiere bajo esta marca. Se utilizó para diferenciarse de sus competidores con el slogan de la empresa “Caras y Gestos de Sabor”. En el logotipo su imagen contiene una hormiga como personaje principal, pues se considera una especie trabajadora y la empresa desea que sus clientes los identifiquen como una organización emprendedora.

La empresa se encuentra estructurada como un sistema, teniendo como pilar principal y tomador de decisiones al empresario, encargado de la dirección con el apoyo de su Contador Público, también se encuentra el departamento de producción actualmente conformado por 15 trabajadores, donde los empleados constituyen la fuerza principal laboral para subsistir en el mercado y el ambiente que lo rodea.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en la actualidad es de suma relevancia para todas las empresas en general llevar un manejo y control de sus costos, debido a que es fundamental brindar un producto de calidad a un buen precio, debido a la gran competencia laboral que se maneja en el mercado.

Así mismo una incorrecta aplicación de estos factores acarrearía a la empresa a un declive financiero, lo cual provocaría la extinción de la empresa en su caso más grave.

Los principales problemas que manejan las empresas transformadoras donde se tiene que determinar sus costos unitarios, es precisamente ese aspecto, no cuentan con un buen Sistema de Costos, debido a que ni siquiera conocen con exactitud los elementos que determinan el costo y asociado a ello el costo unitario.

El problema que se detecto dentro de la empresa Kragstos es que no se lleva un adecuado control específico para cada una de las área, en especial la de producción debido a que se observo que no existe un adecuado orden; Su mecánica se basa en producir según sea el volumen necesario

o el producto que se elija durante ese día, ocasionando esto un stock en el inventario de un solo producto que se va quedando almacenado.

El propietario de productos Kragstos manifestó el interés por el sistema de costos a implementar a su empresa el cual incluya todos los gastos directos e indirectos que pudieran afectar el costo unitario del producto, como sueldos, costo de la materia prima, desperdicios entre otros, para el apoyo en la toma de decisiones de la empresa.

En el área de Ingresos y Egresos se observó que no se lleva un registro adecuado de las entradas de efectivo, así como de sus inversiones y gastos que se erogan en producción y mano de obra, ocasionando esto que el empresario desconozca cual es el producto que le genera mayor utilidad, y cuál de ellos mayor gasto.

En el área de producción se observó que no existen documentos fuentes para la correcta contabilización y control de los elementos del costo.

De ahí es que surge la interrogante por parte del Empresario ¿Qué elementos compone el cálculo correcto del costo unitario?

Debido al cuestionamiento por parte del propietario se decidió realizar una investigación acerca de dichos componentes, así mismo el cálculo del costo unitario y el volumen adecuado de producción para la entidad.

MARCO DE REFERENCIA

A través de la referencia de los siguientes conceptos a mostrar es por medio de las cuales se pretende generar una idea global de la materia de costos a aplicar en dicha investigación para la obtención del análisis de los elementos del costo y el costo unitario de la producción en una empresa transformadora.

CONCEPTOS DE CONTABILIDAD DE COSTOS

Hansen, Don R. / Mowen Maryanne M. (2008)

“La contabilidad de costos es un híbrido de la contabilidad administrativa. Ofrece información sobre la forma en que se pueden usar los costos de una compañía con fines internos y externos. Cuando se emplea con fines de contabilidad financiera, se mide los costos de producción y ventas de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Cuando se aplica internacionalmente, brinda las bases para la planeación control y toma de decisiones”.

Torres Salinas Aldo (2010)

“La contabilidad de costos es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico incurrido por un negocio en la generación de ingresos o en la fabricación de inventarios”.

García Colín (2008)

“La contabilidad de costos es un sistema de información empleado para determinar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, ventas, administración y financiamiento”.

A la contabilidad de costos se le puede definir como el conjunto de técnicas para cuantificar la información de la entidad con fines internos o externos, para con ello poder interpretar los costos de fabricación, ventas, financieros y administrativos.

CONCEPTOS DE SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTO

Neuner, John J.W. Tomo I (2007)

“Un sistema de contabilidad de costos, está formado por una serie de formularios o modelos de diarios, mayores, asientos e informes de diarios, mayores, asientos e informes administrativos integrados dentro de una serie de procedimientos, de tal manera que los costos unitarios puedan ser determinados rápidamente y ser usados al adaptarse las decisiones de la gerencia”.

Torres Salinas Aldo (2007)

“Proporciona que además de la clasificación de costos, es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción. Como se ha mencionado, los costos pueden ser directos o indirectos. Sin embargo existen diversos sistemas que clasifican los costos”.

El sistema de contabilidad de costos ayuda a la clasificación de los costos directos e indirectos, el cual se encuentra conformado por mayores, registros contables y administrativos, para que los costos puedan ser determinados con mayor practicidad.

OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS

González del Rio Cristóbal, Ed. 11 Español (2010)

“Los fines que persigue los sistemas de contabilidad de costos se pueden resumir en: el control de las operaciones y de los gastos, información amplia y oportuna, y el fin primordial que es la determinación correcta del costo unitario”.

El principal objetivo de un sistema de contabilidad de costos es la determinación del costo unitario ya que este servirá de base para fijar los precios de venta, le ayudara a la gerencia a una mejor toma de decisiones.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

Las empresas o entidades económicas se clasifican de la siguiente manera:

EMPRESAS INDUSTRIALES

Son las que llevan a cabo actividades de obtención o extracción de recursos materiales para convertirlos en satisfactorios de necesidad. Se pueden subdividir, en dos grandes grupos: industriales extractivas y de transformación.

González del Rio Cristóbal, Ed. 11 Español (2010)

“Es aquella que tiene por objeto obtener el producto de la propia naturaleza (industria petrolera, la minera en general, recursos renovables y agricultura, ganadería, pesca, recursos no renovables)”.

Las empresas industriales son todas aquellas entidades que se enfocan en la transformación de la materia prima en un producto terminado.

EMPRESAS COMERCIALES

González del Rio Cristóbal, Ed. 11 Español (2010)

“Son las que sirven de intermediarias entre productores y consumidores de satisfactorios”.

González del Rio Cristóbal, Ed. 11 Español (2010)

“Son aquellas que venden asesoría, asistencia, transporte, publicidad, implementación de sistemas, servicios públicos, etcétera”.

Las entidades comerciales son aquellas que se dedican como intermediarias entre el productor o fabricante y el consumidor final. Tomando en cuenta que esta no se dedica a la transformación de dicho producto.

COSTO.

Jesse T., Cecily A., Michael R. (2005)

“Valor en efectivo, o en algún equivalente de efectivo necesario para a la adquisición de bienes y servicios, ello se logra cumpliendo con un contrato desempeñando una función o un producto y distribuyendo un producto”.

García Colín (2008)

“Define el costo como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregarse a cambio de bienes o servicios que se adquieren”.

Esto indica que un costo es el valor cuantificable real por la fabricación de bienes.

COSTO UNITARIO.

Charles T., George Foster, Srikant M. (2002)

“Costo calculado al dividir alguna cantidad de costos totales entre el número de unidades. También se conoce como costo promedio”.

Se puede llegar a la conclusión que un costo unitario es el valor monetario de la producción unitaria de un bien.

COSTO TOTAL

Según García Colín Juan, Ed. 3ra. (2008)

“Es la suma del costo de producción más los gastos de operación”.

Es el total de los costos de una línea de producción el cual incluye la suma de fuerzas, compuesta por materia prima, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación.

COSTO DE PRODUCCIÓN

García Colín Juan (2008)

“Es la suma de los tres elementos que lo integran (materia prima, mano de obra directa y cargos indirectos); también podemos decir que es la suma del costo primo más los cargos indirectos”.

El costo de producción son todos los gastos incurridos en la fabricación o transformación de un artículo o bien en la prestación de un servicio.

MATERIA PRIMA.

García Colín Juan, Ed. 3ra. (2008)

“Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes que pueda venderse como producto terminados”.

Cristóbal del Río (2004)

“Define que son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o química, antes de que puedan ser productos terminados estos a su vez se dividen en materia prima directa y materia prima indirecta”.

La materia prima son todos los elementos que se incluyen en la elaboración o transformación de un producto; además de ser el elemento principal para producirlo y por ello tiene que ser perfectamente identificable ya que es el valor principal del costo de producción.

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Jesse T., Cecily A., Michael R. (2005)

“Son cualquier costo de fábrica o de producción que sea indirecto para la fabricación de un producto o para la prestación de un servicio y, en consecuencia, no incluyen materia prima directa y mano de obra directa”.

García Colín Juan, Ed. 3ra. (2008)

“Son el conjunto de costos fabriles que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costos determinados”.

Los gastos indirectos de fabricación se pueden definir como elementos indirectos o adicionales a un proceso de producción.

OTROS COSTOS

Cárdenas Nápoles Raúl, Ed. 5ta (2006)

“Comprende los casos fortuitos o de fuerza mayor como huelga, incendio, terremoto, inundación, etcétera”.

Los costos adicionales que surgen esporádicamente dentro del costo.

TÉCNICA PARA EVALUAR LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS

Históricos o Reales

Jesse T., Cecily A., Michael R. (2005)

“Costo incurrido en el pasado; el precio de compra contablemente registrado para un activo”.

Son aquellos costos que sucedieron en un periodo de tiempo hacia el pasado.

SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR

Charles T., George Foster, Srikant M. (2007)

“Lo define como un costo que se predetermina con cuidado y que se relaciona con unidades de insumo o con unidades de producción”.

Hansen R. & Maryanne Mowen. (2007)

“Los sistemas de costeo estándar se pueden utilizar tanto en las organizaciones de manufactura como de servicio. Tanto los productos como los servicios emplean insumos tales como los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos”.

El costeo estándar indica el precio estándar y de cantidad dentro de la empresa para determinar un estimado en los insumos a implementar dentro de una producción.

OBJETIVO

Identificar los elementos del cálculo del costo unitario al implementar un sistema de costos, el cual permita gestionar y controlar los costos que se incurren, que así mismo necesitan de una información más detallada y suficiente para tomar decisiones oportunas y optimizar la fabricación de los productos, los costos y los precios que se brindan al consumidor final.

MÉTODO

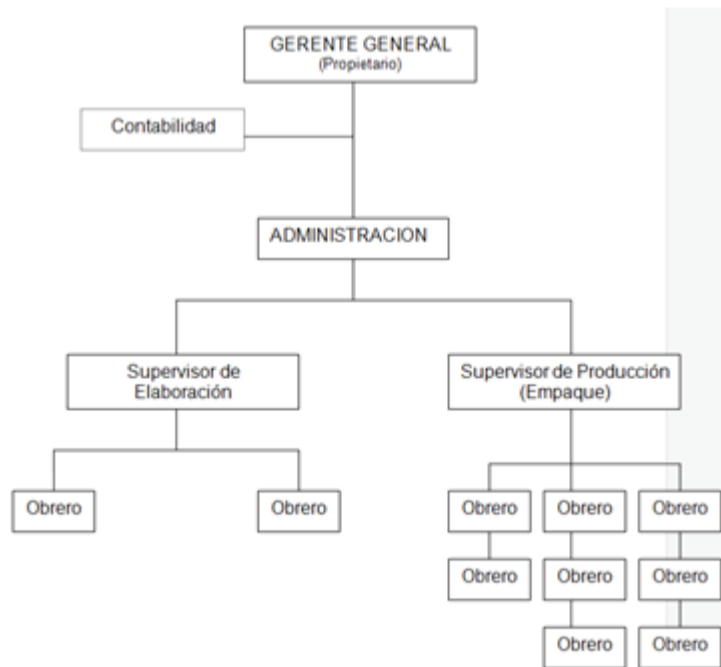
El presente capítulo está fundado por los siguientes apartados: Sujeto, Material y Procedimiento.

SUJETO

La empresa sujeta a investigación es Kragstos, enfocándose al área de producción siendo esta la más importante a analizar. Dicha entidad se dedica a la producción de dulces, chicles y productos de confitería que no sean de chocolate.

Se aplicó una encuesta para obtener el grado de conocimientos de la materia en cuanto a los elementos que componen el costo de la producción al equipo de 15 miembros de la entidad la cual está compuesta por el propietario el Sr. Leonardo Encinas Conzón y el Contador Público Víctor Alonso Valenzuela Méndez, asimismo los trabajadores encargados del área de producción apoyaron en proporcionar la información necesaria para la investigación que se realizó.

El organigrama de productos Kragstos es el siguiente:



MATERIALES

La metodología aplicada a esta investigación está sustentada por la revisión de materiales de apoyo a través de una previa investigación sobre el tema, dando seguimiento a ello se realizó una encuesta a las personas relacionadas con esta área. Con el fin de obtener información referente a los elementos del costo ya que estos son de vital importancia para la determinación del costo unitario, para ello se requirió:

- Previa investigación sobre el tema.
- Diseño de encuesta.
- Evaluación de la encuesta aplicada a la empresa.

PROCEDIMIENTO

Para desempeñar con eficiencia dicha investigación se requirió realizar una planeación metodológica para la obtención del análisis de los elementos del costo ya que a través de ellos se determina el costo unitario del producto.

Los pasos a seguir como primer punto es analizar las características de la empresa en la cual se estudia a la misma en relación a información relativa al promedio de artículos fabricados en cada periodo, volumen de materia prima, promedios mensuales de venta de artículos terminados; todos estos datos permitirán conocer los requerimientos del sistema de costos que deben implementarse; también es necesario conocer la estructura organizacional ya que por medio de ella se estudiara el organigrama, las funciones que desempeña cada empleado, jerarquías y la relación con los demás departamentos; por otro lado el sistema contable en vigor es importante que se conozca cada una de las cuentas que intervienen en la contabilidad ya que este sistema se debe integrar a la misma; de la misma manera es necesario conocer el presupuesto que existe para aplicarse a este sistema, también es necesario estudiar la disponibilidad de los recursos humanos, técnicos y materiales; en este punto se llevaron a cabo cuestionarios con información relativa al número de personas con que cuenta la empresa, número de jornadas de trabajo de los obreros, sistemas de incentivos en vigor, etcétera.

El segundo paso es definir los objetivos que la fábrica pretende obtener al implementar un sistema de control para la determinación del costo unitario, los cuales pueden ser obtener información oportuna y veraz, controlar las áreas de producción, evitar desperdicios y sobre todo la determinación del costo unitario de cada uno de los artículos que se producen en ella.

Como tercer paso se determina la costeabilidad del sistema, lo cual abarca costos para implementar el sistema y costos de operación del sistema.

El cuarto paso es el establecimiento de alternativas de selección ya que existe un sin número de opciones de sistemas que pueden implementarse, los cuales se realizaran con buenos resultados para la misma.

El quinto paso comprende el estudio y análisis del flujo de las operaciones de producción, dentro de este se recopila información referente a estudio de la planta, se conoce ha detalle cómo está constituida y distribuida.

Debe de quedar perfectamente claro durante este estudio: localización y distribución de los almacenes, de las líneas de producción, y de la maquinaria y equipos accesorios.

También se hace un estudio de la materia prima y artículos terminados aquí es necesario conocer la clase y numero de materias primas, la cantidad y clase de artículos que fabrica la empresa, etcétera.

Como sexto paso consiste en la adaptación del sistema al flujo de las operaciones de producción. En este punto es necesario la identificación y clasificación del proceso productivo lo cual abarca la clasificación de los centros del costo de producción, la identificación y determinación de los elementos que constituyen el costo de producción y por último la determinación de las bases de aplicación.

RESULTADOS

La aplicación de la metodología arrojó los siguientes resultados expuestos en la tabla para el análisis de los elementos del costo unitario de la empresa Kragstos:

Resultados	Observaciones
Reporte de información de los elementos del costo, que consiste en informar el grado de alcance por parte de la entidad. Tomando como punto cero desde la aplicación de la encuesta hasta la fecha de dicho reporte.	La entidad cuenta ahora con la información suficiente para conocer los elementos que componen un costo unitario. A través de los documento fuente para la captación de datos.
Determinación de la correcta contabilización de la materia prima, mediante entrevistas y evaluaciones a la autoridad correspondiente.	Se logró que la empresa estableciera orden en el manejo de la materia prima a través de papeles de trabajo tales como solicitud de Compras, requisición de materias primas, vales de salida y entrada de materia prima.
Determinación de la correcta contabilización de la mano de obra, por medio del análisis y corrección de las observaciones realizadas en la aplicación del instrumento de valuación.	El segundo elemento del costo se controla ahora a través de reportes de tiempo usados en cada línea de producción, también establecieron orden en la nomina o listas de raya.
Determinación de la correcta contabilización de los Gastos Indirectos de Fabricación, proporcionados por el instrumento de valuación y la información de los elementos que componen dicha cuenta de producción.	Los gastos indirectos de fabricación se controlan a través d documentación y reportes, atendiendo la naturaleza y origen de cada uno de ellos., se elaboran mayores auxiliares tantos como sean necesarios y al finalizar el periodo se distribuyen a las órdenes de producción de acuerdo a las bases que se tengan.

Fuente: resultados de investigación propia.

CONCLUSIÓN

Dicha investigación está compuesta por una serie de puntos fundamentales que permiten al empresario obtener información suficiente para la toma de dediciones con respecto a la determinación del costo unitario a través de la investigación realizada.

Se desconocían los elementos del cálculo del costo unitario al implementar un sistema de costos, el cual permita gestionar y controlar los costos que se incurren, que así mismo necesitan de una información más detallada y suficiente para tomar decisiones oportunas y optimizar la fabricación de los productos, los costos y los precios que se brindan al consumidor final.

De la misma manera la empresa no realizaba un registro total de sus ingresos y egresos por lo que se desconocía los ingresos reales obtenidos en un periodo de tiempo.

A través de esta investigación se establecieron formatos para cada uno de los elementos del costo que son materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, los cuales proporcionaron información para conocer el número de productos que debía la empresa fabricar de cada una de las líneas de producción. Así como integrar una contabilidad de costos a la contabilidad comercial, de esta manera se llevo a cabo el registro de todas las operaciones que se realizaron.

Este trabajo es una alternativa que se brinda al empresario para optimizar las actividades dentro de la empresa, de él depende el llevar a cabo cada uno de los elementos para la determinación del costos unitario que se le han indicado, ya que estos le permitirá establecer un precio factible y competitivo, donde genere mayores utilidades a dicha entidad.

PROPUESTAS

Con base en la información que se obtuvo las dificultades y fallas que se vienen presentando en el manejo de los recursos, la información. Pudiendo demostrar así, la importancia de la aplicación de un sistema de costos dentro de la empresa, y es así como este trabajo plantea los pasos necesarios para su aplicación.

Kragstos no cuentan con un sistema de costo que permita gestionar y controlar los costos que se incurren, así mismo necesitan de una información más detallada y suficiente para tomar decisiones oportunas para mejorar los productos que se brindan al cliente.

Es por esta razón que se propone:

- Implementar un Sistema de Costos por Órdenes de Producción, en el cual se establezcan formatos de control para la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación,

ya que estos resultan de gran importancia para la obtención de información, para así llevar un mejor control de todo lo que se produce y poder manejar de una manera más adecuada los inventarios.

- Un mayor control sobre la materia prima y las órdenes de compra, utilizando fichas de precio, tarjetas de almacén, para el mejor control de las entradas y salidas de los productos, así como la existencia de estos, mediante el costeo promedio, tratando de administrar lo mejor posible los suministros para así aprovechar al máximo los recursos y evitar desperdicios que significan un gasto para la empresa.
- Situar la materia prima en lugares visibles y fáciles de alcanzar, para así ahorrar tiempo en la producción.
- Mantener una limpieza dentro de la fábrica para así trabajar una manera más optima y lograr un mejor ambiente de trabajo.
- Establecer a cada empleado cuáles son sus actividades a realizar al inicio de cada día para así evitar distracciones durante el proceso de producción.
- Establecer un procedimiento para el cálculo y registro de los costos de producción por sistemas en la empresa Kragstos, contribuyendo al logro de una mayor eficiencia y efectividad del proceso de producción y al mejoramiento continuo del accionar de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Cárdenas Nápoles, Raúl (2005). CONTABILIDAD DE COSTOS II; Costos Predeterminados, Estimados, Estándar. Edición 5 Español, México: INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
- Charles T. Horngren, George Foster & Srikant M. Datar (2007). CONTABILIDAD DE COSTOS UN ENFOQUE GENERAL. Decimosegunda Edición. México: Prentice Hall.
- Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen (2007). ADMINISTRACIÓN DE COSTOS Contabilidad y Costos. 5ta. Edición. México: CENGAGE Learning editorial.
- Hansen, Don R. & Mowen Maryanne M. (2008). ADMINISTRACIÓN DE COSTOS – CONTABILIDAD Y CONTROL. Edición 5 español, Editorial.CENGAGE Learning.
- Jesse T. Barfield, Cecily A. Raiborn & Michael R. Kinney (2005). CONTABILIDAD DE COSTOS Tradiciones e innovaciones. 5ta. Edición. THOMSON Editorial.
- Juan García Colín (2008). CONTABILIDAD DE COSTOS. 3ra. Edición. México. Mc Graw-Hill Editorial.
- Neuner, John, (2007). CONTABILIDAD DE COSTOS; PRINCIPIOS Y PRACTICA, Tomo 1. Español, México: UNIÓN TIPOGRÁFICA
- Ortega Perez De León, A. (2006). CONTABILIDAD DE COSTOS. Edición 6 Español, México: Editorial UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO AMERICANA.
- Rio Gonzalez, Cristobal Del, (2010). COSTOS I (HISTORICOS) Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales. Edición 10 Español, México: EDICIONES CONTABLES, ADMINISTRATIVAS Y FISCALES, S.A DE C.V
- Torres Salinas Aldo (2007). CONTABILIDAD DE COSTOS; Análisis para la toma de decisiones. 2da. Edición. México: Mc Graw-Hill.

UNA INTERVENCIÓN PARA PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS COMO HERRAMIENTA COGNITIVA DE APRENDIZAJE

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Mtra. María del Consuelo Medina García, mmedina@uacj.mx

Dra. Marie Leiner de la Cabada¹, leiner@uacj.mx

Investigadoras de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

El tema de bienestar ha sido estudiado por siglos en diferentes épocas y disciplinas asociando el bienestar con la salud de las personas. En el terreno educativo, el bienestar se ha abordado como una estrategia para mejorar las condiciones de los estudiantes en relación con su desempeño académico exclusivamente en lo que se refiere a su salud. Sin embargo, el concepto de bienestar abarca otros aspectos que sin duda están relacionados con el estudiante, el aprendizaje cognitivo y el desempeño académico. Este trabajo tiene la intención de mostrar el efecto en estudiantes de una intervención sobre bienestar con el aprendizaje cognitivo y el desempeño académico. En la propuesta, se utilizará una intervención que introduce los componentes de bienestar a los alumnos con la intención de determinar el posible efecto que tiene en el aprendizaje cognitivo y el desempeño académico. Se trata de una investigación de campo que incluye a dos grupos, uno de casos y uno de controles para comparar el posible efecto de la intervención experimental. El estudio es de medidas repetidas recolectadas en dos tiempos distintos antes y después de la intervención. Se utilizarán dos instrumentos de medición para medir bienestar que incluye el cuestionario SF-36 y para el Aprendizaje Cognitivo el de Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje C.H.A.E.A. La intervención consistirá en la utilización de un material educativo galardonado internacionalmente sobre bienestar que será presentado en tres clases después de adaptarse al contexto universitario.

Palabras clave: Bienestar, aprendizaje cognitivo, estudiantes universitarios y desempeño académico

ANTECEDENTES

Desde la antigüedad, los filósofos sentaron los cimientos para el estudio sobre el logro de la satisfacción, la felicidad y el bienestar de las personas. Platón hablaba de la idea del bien para lograr bienestar y asociaba a este como un problema más moral y político que económico (Alarcón, 2006; Bravo, 2008). Epicuro 341 años a. de C. hacía referencia de aferrarse a las cosas naturales para lograr

el bienestar (García Gual, 2006). Por su parte Aristóteles se refería al bienestar total de una persona conformado por tres tipos de bienes: los externos, del cuerpo y los bienes del alma o psíquicos (Simón Abril, 2001). Esta propuesta de división ha seguido imperando en nuestros días gracias al enfoque que le dan los psicólogos al estudio de la conducta humana y sus etapas de desarrollo (S. C. Schuster, 2005). La psicología ha estudiado el bienestar asociándolo con la salud física, mental y psicológica, de las personas (Ballesteros, 2006). Del mismo modo ha aportado bastante para explicar las variables que inciden en el estado de bienestar de las personas (Bermúdez, 2003).

El bienestar además ha sido estudiado desde el punto de vista de la economía (Sen, 2000) (Cuenca García, 2010) (Fergusson, 2003), en donde destacan los trabajos de Marshall (Freijeiro, 2005) y sus seguidores quienes ven la necesidad del estado de proveer bienestar a los ciudadanos (Pigou, 2009). En el campo de la psicología mucho se ha escrito sobre bienestar, relacionándolo con la salud física, mental y psicológica de las personas (Jahoda, 1958) (Blanco, 2005) (Bisquerra Alzina, 2000). En el contexto educativo el bienestar de los estudiantes se relaciona con el aprendizaje cognitivo, donde se siguen los cambios de comportamiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Berger, 2009).

En los últimos años se le ha prestado un mayor interés al estudio del bienestar debido a la importancia que tiene al mejorar la calidad de vida de los individuos (Daniles, 2000).

También el bienestar de las personas ha sido relacionado con su desempeño (Conger, 2000).

Ya que el bienestar es el resultado de un proceso de aprendizaje cognitivo es posible modificarlo utilizando diversas estrategias. Las estrategias pueden incluir aquellas que envuelven un modelo teórico-práctico de aprendizaje que puede desencadenar en un cambio en la percepción cognitiva de los estudiantes y en el rendimiento escolar.

Los estudiantes universitarios pasan por procesos de aprendizaje que marcan un período importante en su vida. En esta etapa desarrollan estrategias con las que enfrentarán las diferentes experiencias del futuro. El logro que puedan alcanzar los estudiantes está ligado con las estrategias cognitivas que los estudiantes utilizan para aprender (Anderson, 1979). Una intervención que promueva el bienestar puede tener repercusiones individuales en su comportamiento (Cornejo & Lucero, 2005).

Existen pocos estudios que muestren la posible relación que existe entre el bienestar y las estrategias cognitivas de aprendizaje (Valle, Cabanch, Rodríguez, & González, 2006). Abordar su estudio permitirá conocer el posible efecto que el bienestar tiene y de ser positivo proponer estrategias para promover el bienestar en esta importante etapa académica de los estudiantes universitarios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones de educación superior se preocupan cada vez más en lograr que sus estudiantes tengan el mejor desempeño posible en sus tareas (Mertens, 1998). Alcanzar los mejores resultados implica que se busquen nuevas estrategias para lograrlo (Hax, 2004). Por ello, se ha interesado en buscar estrategias de aprendizaje que logren una formación integral promoviendo su bienestar (Camarero, 2000). Hay un gran interés por comprender cuales son los factores que influyen en el bienestar de las personas (Hervás Torres, 2008).

Se han considerado elementos como es el caso de la salud, los problemas psicosociales, la identidad, etc. y su posible relación con el desempeño de las personas (Castro Solano, 2009).

Varias teorías han aportado elementos para identificar los componentes que promueven el bienestar (Marshall, 1981), (Diener, 1994), (Marquard, 2006), (Yasuko & Watanabe, 2006). Tradicionalmente el tema de bienestar ha sido asociado principalmente con las personas saludables. Pocas veces ha sido asociado como un promotor del aprendizaje. Sin embargo, ya que el bienestar forma parte de la vida misma es necesario buscar los posibles efectos que tienen en el desempeño académico principalmente por que el bienestar es un elemento modificable (Hervás Torres, 2008).

A pesar de la importancia del bienestar y sus posibles efectos positivos en las personas, la vida diaria

y las presiones a la que todos estamos expuestos, nos han alejado de lograr en principio un estado de bienestar. De forma adicional esta falta de equilibrio físico, emocional y social evita que las personas logren su máximo potencial tanto en el ámbito profesional como en el personal. En el caso de los jóvenes el bienestar debe ser una filosofía de vida que después de ser aprendida se convierta en su *modus vivendi*. Por ello, es importante determinar si una intervención puede modificar su estado inicial de bienestar y si existe una asociación con el aprendizaje cognitivo y desempeño académico.

En este sentido la investigación que se propone, utilizará estrategias cognitivas y meta cognitivas para adquirir, codificar y recuperar la información así como hacer conciencia en los estudiantes para lograr un aprendizaje significativo (Correa, 2004).

OBJETIVO

Objetivo General: Determinar el posible efecto que existe en el aprendizaje cognitivo y el desempeño académico de los estudiantes universitarios como resultado de una intervención que promueve bienestar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Antes de la intervención
- Determinar la relación entre el estado inicial de bienestar de los estudiantes por género
- Determinar la relación entre el estado inicial de bienestar de los estudiantes y el desempeño académico.
- Determinar la relación entre el estado inicial de bienestar de los estudiantes y el aprendizaje cognitivo.
- Después de la intervención
- Determinar la relación entre el bienestar final de los estudiantes por género
- Determinar la relación entre el bienestar final de los estudiantes y el desempeño académico
- Determinar la relación entre el bienestar final de los estudiantes y el aprendizaje cognitivo.

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, existe una gran cantidad de programas que promueven el bienestar de las personas y que han sido implementados en la últimas tres décadas, con la intención de mejorar el potencial de los mismos (Casullo & Castro, 2002; Clouder et al., 2008; Ríos, 1997). El objetivo de todos estos programas, es el de promover el bienestar físico y mental de los individuos, previendo aquellos problemas que pueden afectar su salud (Jiménez, Martínez, Miró & Sánchez, 2008).

En un esfuerzo por brindar a los estudiantes oportunidad para su formación integral que les permitan gozar de mayor bienestar, las universidades han puesto en marcha una serie de programas encaminados a promover el ejercicio físico (Chillón, Terecedor, Delgado, & González, 2002). En algunas instituciones de educación superior se ha dispuesto de espacios para ofrecer un gimnasio, centro acuático, o hasta una unidad de atención médica inicial (Amador, 1997).

Otro tema que ocupa la atención de las autoridades universitarias es el de las cafeterías, en donde en algunas instituciones están considerando el apoyo profesional de un nutriólogo para que supervise el valor y balance nutricional de la dieta diaria (Mantilla Pena, 2010). Aunado a esto se diseñan espacios para generar propuestas de esparcimiento donde se promueve la cultura en todas sus manifestaciones que permitan reducir el estrés y disminuir riesgos para la salud (Thielmann, 2005; Vega Pérez, 2013).

Cada vez es más recurrente que las instituciones de educación superior ofrezcan programas enfocados a promover el bienestar de los estudiantes. Desafortunadamente las personas que más lo necesitan son indiferentes a estos tipos de actividades y por lo general son sedentarias, de ahí que entra la duda de la efectividad de los resultados que estos programas puedan tener (Rosário et al., 2007). La evaluación de los programas tiene que tomar en cuenta muchos elementos que la hacen compleja, debido en parte a que los datos son subjetivos, como es el estado de bienestar que un estudiante puede conseguir al iniciar un programa que le ofrezca la institución dentro del horario que permanece en la institución, por ejemplo: pagar un instructor para que dirija una rutina de actividad física aeróbica (Pena Trapero, 2009).

En términos de los beneficios y costos potenciales para la universidad, es complicado poder determinar de forma cuantitativa lo que la institución educativa puede ganar al pagar el instructor, equipar los espacios físicos y facilitar a los estudiantes áreas especiales para que realicen un ejercicio físico durante el tiempo que dure el entrenamiento. Evaluar este tipo de programas es necesario para garantizar este tipo de apoyos para los estudiantes. Para que la universidad esté abierta a que los programas continúen, dependerá directamente de que los resultados representen un beneficio claro para la institución (Labraña Pérez, 2009), (Chiavenato, 1999).

Los programas que se ofrecen con mayor frecuencia son aquellos encargados de incrementar la actividad física de los estudiantes que participan en equipos representativos, cuidados de la salud y programas nutricionales. Las universidades cuentan con un departamento de salud que tiene registros de los estudiantes desde su ingreso a la institución con indicadores de: tipo de sangre, masa corporal, niveles de colesterol, glucosa y presión arterial, lo que les permite desarrollar programas preventivos y de atención que han mostrado buenos resultados en la salud de los individuos, aunque todavía son muy discutidos los resultados para determinar el éxito de este tipo de programas (Arrivillaga, Cristina Salazar, & Correa, 2003).

En la propuesta que aquí se presenta, se considera que para lograr un estado de bienestar de los estudiantes universitarios, se deben implementar programas que consideren de forma comprensiva todos los elementos: nutrición, actividad física, manejo de estrés y enojo, así como soporte social, todos estos para convertirse en una filosofía de vida. Aunado lo anterior a las ventajas que presenta el vivir una vida en la que se asigne un tiempo durante el día para el desarrollo de la salud mental y emocional.

La complejidad de incluir todos estos componentes como elementos de bienestar en las universidades consiste en considerar aquellos métodos de enseñanza-aprendizaje que pueden ser más efectivos. Por ello, es importante usar estrategias que incluyan elementos tecnológicos que sean atractivos y resulten altamente efectivos en la modificación de conductas de los jóvenes.

Para que las universidades decidan apoyar estos programas de bienestar, es necesario que se refleje el beneficio en el impacto de los indicadores académicos y en el desarrollo institucional (Hernández-Pozo & Coronado Álvarez, 2008). Por ello, el estudio que aquí se propone puede mostrar una intervención efectiva que beneficie a los estudiantes y a las universidades logrando cambios importantes.

MARCO REFERENCIAL

El tema del Bienestar ha sido estudiado a través de los tiempos en diversas épocas y contextos (Gual, 1974). En India la literatura sagrada de los Vedas que se escribió 600 y 300 a.C., menciona divinidades específicas como el Dios del Bienestar (Shattuck, 2002). En versículos y salmos, en la biblia se mencionan planes de bienestar de Dios; en un mensaje a Jeremías 29-30, habla de restablecer el bienestar en Israel (López, 1940). En el Corán, la salud es un estado integral del bienestar y este se considera en calidad de préstamo (Tabataba'i, 2010).

En la cultura oriental Confucio hablaba del bienestar poniendo un énfasis en la familia, extendiéndose

a la humanidad (Confucius., 1952). La filosofía de Confucio ha contribuido en gran medida a la formación de la cultura China (Lu, 2001) que aborda muy superficialmente el tema; sin embargo en el siglo XX China tomó como modelo, el bienestar social de Norte América (Leung, 1995).

Epicuro 341 años a. de C. hacía referencia de aferrarse a las cosas naturales para lograr el bienestar (Epicuro, 1987); Aristóteles, tomaba en cuenta la felicidad como un bien supremo (Aristóteles & Calvo Martínez, 2001). Otros filósofos trataron varios aspectos humanos relacionándolos con el bienestar (S. Schuster, 2005). En el Filebo, Platón relacionaba el bienestar con el acercamiento a la naturaleza (Platón, 2011).

Otro filósofo que identificaba el bienestar con la naturaleza era Seneca (4 a.C.-65 d.C.), expresaba que el cuerpo humano necesitaba pocas cosas para sentir goce y bienestar, que para evitar los males solo pedía se le acercara a la naturaleza (Seneca, 1958).

El economista, Adam Smith, explicaba que la riqueza entre las diferencias que cada uno de los seres humanos posee, contribuyen al bienestar de los demás (Smith, 1759). Otro economista el Hindú Amartya Sen, premio Nobel, plantea que el dinero que tiene una persona no tiene relación con su bienestar, así mismo sugiere que debe suprimirse el egoísmo para lograr el bienestar colectivo (Sen, 2000). En la Sociología se destaca la teoría del bienestar de Marx quien manifiesta una preocupación por el bienestar de los trabajadores de la industria (Luhmann, 1993).

Ya en siglo XXI se ha prestado especial interés al estudio del bienestar por la importancia que tiene el mejorar la calidad de vida de las personas (Lema Soto et al., 2009). Estudios revelan que las personas experimentan un mayor nivel de felicidad cuando practican un deporte, o ejecutan un instrumento musical, que cuando ven televisión, (González, 2012). Esto se acentúa cuando los deportistas se encuentran en una competencia, donde la motivación de la competencia promueve el bienestar (Balaguer, 2008). Para que las personas alcancen mejor calidad de vida y por ende bienestar, depende de la responsabilidad que cada persona asume para mejorar (Greene, 2004). En ese sentido, sería importante conocer la influencia de las estrategias de enseñanza-aprendizaje de la escuela cognitiva en la adopción de nuevas actitudes de los estudiantes. Las estrategias cognitivo-emocionales explican el bienestar subjetivo empleando la inteligencia emocional, considerando aspectos de bienestar y malestar (Hernández Guanir, 2006). Tal como lo plantea la escuela cognitiva, el conocimiento es una acción mental autónoma donde cada estudiante puede adoptar prácticas para mejorar su bienestar. Por su parte la teoría cognitiva-transaccional de Lazarus explica la influencia que tiene el medio, que es evaluado por el individuo como amenazante y que por lo tanto pone en peligro su bienestar (Márquez, 2004). Dentro de los factores motivacionales que se relacionan con el uso de estrategias cognitivas en situaciones de aprendizaje, el que se refiere a la percepción, permitirá explicar cómo logran las personas el bienestar (Husman, 1999).

Sin embargo poco se ha estudiado la relación que existe entre el bienestar y aprendizaje cognitivo de los estudiantes (García Cabrero, 2009; Gómez, 2007).

METODOLOGÍA

Pregunta de investigación: ¿Existe algún efecto en el aprendizaje cognitivo y el desempeño académico de los estudiantes universitarios como resultado de una intervención que promueve bienestar?

HIPÓTESIS

ANTES DE LA INTERVENCIÓN

Ho: No existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y aprendizaje cognitivo como resultado de una intervención que promueve el bienestar

H1: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y aprendizaje cognitivo como resultado de una intervención que promueve el bienestar

Ho: No existe un efecto en el bienestar de los estudiantes como resultado de una intervención que promueve el bienestar de los estudiantes.

H2: Existe un efecto en el bienestar de los estudiantes como resultado de una intervención que promueve el bienestar de los estudiantes.

Ho: No Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y el desempeño académico.

H3: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y el desempeño académico.

Ho: No existe una relación entre el bienestar de los estudiantes por género

H4: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes por género

DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN

Ho: No existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y aprendizaje cognitivo como resultado de una intervención que promueve el bienestar

H1: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y aprendizaje cognitivo como resultado de una intervención que promueve el bienestar

Ho: No existe un efecto en el bienestar de los estudiantes como resultado de una intervención que promueve el bienestar de los estudiantes.

H2: Existe un efecto en el bienestar de los estudiantes como resultado de una intervención que promueve el bienestar de los estudiantes.

Ho: No Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y el desempeño académico.

H3: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes y el desempeño académico.

Ho: No existe una relación entre el bienestar de los estudiantes por género

H4: Existe una relación entre el bienestar de los estudiantes por género

MÉTODO

Tipo de estudio y diseño de investigación

Experimental - Una investigación de campo, con dos grupos uno de casos y un grupo control. Los casos recibirán la intervención experimental y los controles no recibirán ninguna intervención. Para comparar el posible efecto de la intervención de bienestar en el desempeño académico de los estudiantes universitarios, se propone utilizar dos instrumentos de medición, que se recolectan en dos momentos diferentes, con los dos grupos casos y control.

MEDIDAS:

Bienestar se utilizarían los indicadores de bienestar empleados en el cuestionario SF-36. Este instrumento mide ocho dimensiones: Función Física: Grado de limitación para hacer actividades físicas tales como el auto cuidado, caminar, subir escaleras, inclinarse, coger o llevar pesos y los esfuerzos moderados e intensos (10 preguntas). Rol físico: Grado en que la salud física interfiere en el trabajo y otras actividades diarias incluyendo rendimiento menor que el deseado, limitación en el tipo de actividades realizadas o dificultad en la realización de actividades (4 preguntas). Dolor corporal: Intensidad del dolor y su efecto en el trabajo habitual, tanto fuera de casa como en el hogar (2 preguntas). Salud General: Valoración personal de la salud que incluye la salud actual, las perspectivas de salud en el futuro y la resistencia a enfermarse (5 preguntas). Vitalidad: Sentimiento de energía y vitalidad, frente al sentimiento de cansancio y agotamiento (4 preguntas). Función Social: Grado en que los problemas de salud física o emocional interfieren en la vida social habitual (2 preguntas). Rol Emocional: Grado en que los problemas emocionales interfieren en el trabajo u otras actividades diarias (3 preguntas) y Salud mental: Salud mental general, incluyendo depresión,

ansiedad, control de la conducta o bienestar general (5 preguntas).

El cuestionario SF-36 consiste en una serie de preguntas en donde los participantes deben contestar si han experimentado en la última semana las situaciones que se enuncian, contestando en una escala tipo Linkert con 3 alternativas de respuesta: 1 = “poco o nunca”, 2 = “a veces” y 3= “mucho o generalmente”.

Aprendizaje Cognitivo: El Cuestionario Honey- Alonso de Estilos de Aprendizaje C.H.A.E.A., que está basado en cuatro estilos de aprendizaje (teórico, reflexivo, activo y pragmático), con 80 ítems (20 por cada dimensión) de respuesta dicotómica (+ o -) que el participante debe responder según su acuerdo o desacuerdo con cada aseveración.

Intervención: Material galardonado internacionalmente sobre bienestar que incluye una serie de viñetas y un libro educativo, incluyendo un DVD interactivo (Leiner, 2011). El material será utilizado para promover bienestar compuesto de cinco elementos que incluyen dieta, ejercicio, control del estrés, del enojo, soporte social y equilibrio emocional. Dinámicas de grupo y exposición sobre el tema por parte del investigador.

VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

VARIABLES DEPENDIENTES: Relación entre Bienestar, aprendizaje cognitivo y desempeño académico.

VARIABLES INDEPENDIENTES: Socio-demográficas y académicas: Género, edad, estado civil, carrera, nivel de estudio, turno de estudio: matutino y vespertino y desempeño académico.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Estudiantes universitarios.

Muestra: Se seleccionará de forma aleatoria dos grupos de estudiantes en licenciatura para el grupo de casos y el de control.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se trata de una intervención con medidas repetidas antes y después de la intervención en los dos grupos el de casos y de controles.

Se utilizará análisis univariado y bivariado para describir los datos. Medidas repetidas para comparar los datos iniciales de los finales y regresión logística para determinar el efecto de la intervención.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

El estudio se encuentra en el estado de propuesta de protocolo por lo tanto no tiene resultados. Sin embargo, se espera obtener resultados que permitan determinar el posible efecto de la intervención y las asociaciones propuestas.

Como se ha mencionado con anterioridad se considera que la estrategia de promover el bienestar entre los estudiantes de las universidades puede ser un modelo innovador para mejorar las condiciones de los estudiantes.

La implementación exitosa de la intervención permitirá conocer las posibilidades de uso en el ámbito académico y la implicación en el aprendizaje cognitivo.

De no tener el efecto esperado permitirá también conocer con mayor profundidad si existe una asociación entre las variables mencionadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hay cosas que son modificables y otras que no pueden modificarse. El bienestar puede enseñarse y

modificar actitudes que son perjudiciales para el equilibrio de las personas. Aunque hay una gran cantidad de factores en el desempeño escolar que pueden ser positivos hay que saber si el bienestar es uno de ellos. El estudio puede proporcionar un avance en el conocimiento que es importante considerar.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 99-106.
- Amador, F. (1997). Análisis de la formación universitaria en las ciencias del deporte. Su adecuación a los perfiles profesionales. *Gestión Deportiva, Ocio y turismo*, 64-75.
- Anderson, J. R. & Reder, L.M. (1979). An elaborative processing explanation of depth of processing. In L.S. Cermak & F.I.M. Craik (Eds.). Hillsdale, NJ: Erlba, 385-395.
- Aristóteles & Calvo Martínez, J. L. t. (2001). *Ética a Nicómaco* (A. Editorial Ed.). España.
- Arrivillaga, M., Cristina Salazar, I. & Correa, D. (2003). Creencias sobre la salud y su relación con las prácticas de riesgo o de protección en jóvenes universitarios. *Revista Colombiana Médica*, 34(4).
- Balaguer, I., Castillo, I. & Duda, J. L. . (2008). Apoyo a la Autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: Un análisis de la Teoría de la Autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-139.
- Ballesteros, B. P., Argelia, M. & Caycedo, C. . (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Univ. Psychol*, 239-258.
- Berger, C. M., N.; Alcalay, L.; Torretti, A.; Paz, M. & Justiniano, B. (2009). Bienestar socio-emocional en contextos escolares: la percepción de estudiantes chilenos. *ESE Estudios sobre Educación*, 22(17), 21-43.
- Bermúdez, M. P., Teva, Á., & Sánchez, A. . (2003). Análisis de la relación entre inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico. *Universitas Psychologica*, 27-32
- Bisquerra Alzina, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona, España: Praxis.
- Blanco, A. D., Darío. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema. Revista Anual de Psicología*, 17(4), 582-589.
- Bravo, F. (2008). La Naturaleza del Placer en el Filebo de Platon. *Educación y Filosofía*, 22(43), 139-160.
- Camarero, F., Martín, F. & Herrero, J. (2000). Estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios. *Psicothema. Revista Anual de Psicología*, 615-622.
- Castro Solano, A. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66(23,3), 43-72.
- Casullo, M., & Castro, A. (2002). Patrones de Personalidad, Síndromes Clínicos y Bienestar Psicológico en Adolescentes. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 7(2), 129-140.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (M. G. Hill Ed.): Editorial Mc Graw Hill.
- Chillón, P., Terecedor, P., Delgado, M. & González, M. (2002). Actividad Físico-deportiva en escolares adolescentes. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y recreación*(1), 5-12.
- Clouder, C., Dahlin, B., Diekstra, R., Fernández Berrocal, P., Heys, B., Lantieri, L. & Paschen, H. (2008). *Educación Emocional y Social. Análisis Internacional*.
- Confucius., L., Y. t., & MA, C. S. . (1952). *La sabiduría de Confucio*. Buenos Aires.
- Conger, J. A. K., Rabindra N.; Menon, Sanjay T. (2000). Charismatic leadership and follower e cts. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. doi: 10.1002/1099-1379(200011)
- Cornejo, M. & Lucero, M. C. (2005). Preocupaciones vitales en estudiantes universitarios relacionado con bienestar psicológico y modalidades de afrontamiento. *Fundamentos en Humanidades*, 143-153.
- Correa, M., Castro, F. & Lira, H. (2004). Estudio descriptivo de las estrategias cognitivas y metacognitivas de los alumnos y alumnas de primer año de pedagogía en enseñanza media de la Universidad de Bío-Bío. *Theoria*, 103-110.
- Cuenca García, E. & Rodríguez Martín, J. A. . (2010). Medición de las disparidades entre indicadores asociados al bienestar social en los países menos adelantados (PMA) de Asia. *Revista de Economía Mundial*, 83-108.
- Daniles, K. (2000). Measures of five aspects of affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 5.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Reasearch*, 31(2), 103-157. doi: 10.1007/BF01207052
- Epicuro. (1987). *Carta a Meneceo y Maximas Capitales* (E. PEARSON Ed.).
- Fergusson, L. (2003). Impuestos, crecimiento económico y bienestar en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 143-202.
- Freijeiro, M. (2005). Ciudadanía, derechos y bienestar: un análisis del modelo de ciudadanía de T.H. Marshall, . *Revista de Filosofía, derecho y política*(2), 63-100.
- García Cabrero, B. (2009). Las Dimensiones afectivas e la docencia. *Revista Digital Universitaria*, 10(11).
- García Gual, C. (2006). *Introducción a la mitología griega*. Madrid, España: Editores: Madrid : Alianza Editorial.
- Gómez, M. C., Antofimio, A. M. & Segura, V. . (2007). El compromiso laboral: Discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81-109.
- González, J., Garcés de los Fayos, E. & García Dantas, A. . (2012). Indicadores de bienestar psicológico percibido en alumnos de Educación Física. *Psicología del Deporte*, 183-187.
- Greene, B. A. (2004). Predicting high school students' cognitive engagement and achievement: Contributions on classroom perceptions

- and motivation. Elsevier, 462-482.
- Gual, C. G. & Mendez, E. A. . (1974). *Ética de Epicuro. La genesis de una moral utilitaria*. . In B. Editores. (Ed.). Barcelona.
- Hax, A. M., Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S.A
- Ediciones Granica México S.A de C.V.
- Ediciones Granica de Chile S.A
- Hernández-Pozo, M. D. R. & Coronado Álvarez, O. (2008). Desempeño Académico de Universitarios en relación con Ansiedad Escolar y Auto-Evaluación. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(1), 13-23.
- Hernández Guanir, P. (2006). Inteligencia emocional y moldes mentales en la explicación del bienestar subjetivo. *Ansiedad y estrés*, 439-462.
- Hervás Torres, G. S., Alvaro & Vázquez Valverde, Carmelo. (2008). *Psicología positiva aplicada*. España: Editorial Desclée De Brouwer, S.A.
- Husman, J. (1999). The role of the future in student motivation. *Educational Psychologist*, 34, 113-125.
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Joint commission on mental health and illness New York, NY, US: Basic Books.
- Jiménez, M., Martínez, P., Miró, E., & Sánchez, A. (2008). Bienestar psicológico y hábitos saludables: ¿están asociados a la práctica de ejercicio físico? *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 8(1), 185-202.
- Labraña Pérez, C. (2009). *Plan estratégico para la dirección de deportes y actividad física de la Universidad de Chile, orientado al deporte de representación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Leiner, M. (2011). *Entrenamiento para resolver problemas sociales en niños pequeños*. El Paso, Tx.: Texas Tech University Helath Sciences Center.
- Lema Soto, L. F., Salazar Torres, I. C., Varela Arévalo, M. T., Tamayo Cardona, J. A., Rubio Sarria, A. & Botero Polanco, A. (2009). Comportamiento y salud de los jóvenes universitarios: satisfacción con el estilo de vida. *Pensamiento Psicológico*, Vol. 5(12), 71-88.
- Leung, J. C. & Nann, R. C. . (1995). *Authority and Benevolence social welfare in China*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- López, G. S. (1940). *La Sagrada Biblia*. In I. F. Litografiados. (Ed.). México, D.F.
- Lu, L., Gilmour, R. & Kao, S.-F. . (2001). Cultural Values and Happiness: An East-West Dialogue. *The Journal of Social Psychology*, 477-493.
- Luhmann, N. (1993). *Teoría política en el Estado de Bienestar*: Reis.
- Mantilla Pena, C. (2010). *Diseño de un Sistema de Gestión de Compras, Inventarios y Almacenamiento para la sección de comedores cafetería de la división de bienestar niversitario de la Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Marquard, O. (2006). *Felicidad en la Infelicidad: Reflexiones Filosóficas* (E. B. Serigos Ed. 1ra. edición ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Márquez, C. (2004). Estrés y cognitivismo. *Vertex Revista Argentina de Psiquiatría*, 213-217.
- Marshall, T. H. (1981). *The right to welfare : and other essays* London Heinemann Educational.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional* (Ó. A. P. Macías Álvarez, Joaquín Trans. Vol. 1). Madrid, España: Cumbre Iberoamericana.
- Pena Trapero, B. (2009). La medición del Bienestar Social: una revisión crítica. *Estudios de Economía Aplicada*, 27-2, 299-324.
- Pigou, A. C. (2009). *The Economic of Welfare* (N. Aslanbeigui, Trans.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Platón. (2011). *Filebo* (S. A. Encuentro Ed.). Madrid, España.
- Ríos, M. (1997). Los programas de autogestión como alternativa de financiamiento, aplicables a los departamentos de desarrollo y bienestar estudiantil. *Barquisimeto*.
- Rosário, P., Mourão, R., Núñez, C. J., González-Pienda, J., Solano, P., & Valle, A. (2007). Eficacia de un programa instruccional para la mejora de procesos y estrategias de aprendizaje en la enseñanza superior. *Psicothema. Revista Anual de Psicología*, 19(3), 422-427.
- Schuster, S. (2005). *Orientación Filosófica, Psicoanálisis filosófico, Primeros Auxilios y Café Filosófico*. A Parte Rei. *Revista de Filosofía*, 1(9).
- Schuster, S. C. (2005). *Philosophy Practices as Alternative ways to Well-being*. *Journal of Radical Psychology*.
- Sen, A. (2000). *Development as freedom* (E. R. y L. Toharia, Trans.). In S. A. d. C. V. Editorial Planeta Mexicana (Ed.), *Desarrollo y Libertad* (pp. 435). México, D.F.: Planeta.
- Seneca, L. A. B., J.B. (1958). *El Libro de Oro: seguido de los Pensamientos escogidos y del tratado de los beneficios* (E. I. y L.C.L. Ed.). Napoles, Italia.
- Shattuck, C. (2002). *Hinduismo* (S. A. Ediciones Akal Ed.). Londres
- Simón Abril, P. (2001). *La Ética de Aristóteles: Libros en la Red*.
- Smith, A. (1759). *The Teory of Moral Sentiments* (P. Books Ed.). Indianapolis.
- Tabataba'i, A. I. (2010). *El Coran en el Islam* (E. Sargh Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Thielmann, K. (2005). Determinantes de salud. Potencial investigativo y estratégico de la Medicina General Integral. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 21.
- Valle, A., Cabanch, R., Rodríguez, S. & González, J. (2006). Metas académicas, estrategias cognitivas y estrategias de autorregulación del estudio. *Revista Anual de Psicología*, 18(2), 165-170.
- Vega Pérez, O. (2013). *Propuesta audiovisual para público juvenil universitario* (pp. 1-48). Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Yasuko, B. & Watanabe, A. (2006). Life satisfaction and homeostatic theory of well-being. 2(5), 35-46.

IDENTIFICACIÓN FACTORES QUE INCIDEN EN EL REZAGO ESCOLAR EN UNA UNIVERSIDAD.

EJE TEMÁTICO: DESARROLLO REGIONAL

María Judith García Gastelum, maju_gg@hotmail.com

Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda, dvaldez@itson.edu.mx

Dra. Beatriz Ochoa Silva, Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime¹

Mtra. Nora Edith González Navarro

Investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Existen universidades con incertidumbre de saber por qué algunos de sus alumnos duran un largo periodo en culminar sus estudios académicos. Se saben que las razones son múltiples. Se especula que los alumnos en la localidad y en especial en el instituto tecnológico de sonora se rezagan por diversas razones. Una de estas puede ser la solvencia económica para llevar toda la carga académica. En el ITSON existe gran cantidad de alumnos que tardan más tiempo en terminar sus estudios. Motivo por el cual el objetivo de esta investigación es conocer las razones por las cuales los estudiantes de Licenciado en Contador Público de la generación agosto 2009 del ITSON cuentan con un rezago en sus estudios. La metodología utilizada fue un estudio descriptivo con corte cuantitativo, los sujetos de estudio fueron los estudiantes donde se le aplicó un cuestionario, considerando una muestra de 96 alumnos con rezago. El Procedimiento, se utilizó el procedimiento de la investigación de mercados de Kinnear Thomas (2007). Resultados. Una vez concluida se pudo observar que el principal factor por el que se encuentran atrasados en sus materias es el horario. Discusión. Los resultados que se obtuvieron fue el horario comparados con el UNAM que fue el total de materias y las tareas, en la universidad de Nevada es la reprobación. Conclusión. La principal razón por la cual los alumnos de licenciado en Contador público de la generación 2009 cuentan con un rezago en sus estudios fue el horario, y no el factor económico.

Palabras clave: Rezago, materias, investigación de mercados.

ANTECEDENTES

En la actualidad y desde algunas décadas atrás, uno de los factores que ha causado gran revuelo en la sociedad y el gobierno es la educación.

La importancia de la educación a nivel nacional es un tema de gran impacto y controversia en nuestro país. Se dice que una nación con altos grados de educación y refiriéndose a personas que buscan mayor preparación escolar, es un país sólido que puede reflejar mayor preparación en diversos ámbitos del mismo como mejores niveles de vida, economías más sólidas, culturas más profesionales, entre otros beneficios más.

Para que un país pueda ofrecer mayor educación a sus habitantes, es necesario que formule estrategias y tácticas que han de servir para que todos y cada uno de sus habitantes tenga acceso a la educación.

Otro punto de apoyo para que la educación en un país incremente es la inversión que el mismo,

aporte a este sector un claro ejemplo de inversión es la creación de escuelas primarias, secundarias, preparatorias y universidades de gobierno, las cuales estén dirigidas a la población en general y que creen una fácil vinculación entre la comunidad escuela.

Hablando a niveles más profesionales la creación y el apoyo para la aparición de universidades en el país, ha ido en incremento, arrojando como resultado nuevas carreras y grandes profesionistas para el país.

Así mismo se han desarrollado niveles de estudios más elevados como lo son las maestrías, doctorados, posgrados, cursos académicos, entre otras series de eventos para el refuerzo de la educación en el país.

Aun contando con estos apoyos en la actualidad existen universidades con incertidumbre de saber por qué algunos de sus alumnos duran un largo periodo en culminar sus estudios académicos. Se saben que las razones son múltiples.

Según Rugarcia (2001). El hecho de que los estudiantes universitarios puedan llegar a distinguirse por el grado en que aprovechan la experiencia que viven en las aulas escolares, obliga a considerar de manera especial, el fenómeno conocido como rezago escolar, principalmente, por las consecuencias sociales que suele tener posteriormente en comparación con otras denominaciones usadas para clasificar a los estudiantes.

Según Vincent Tinto (1987) los dos atributos que destacan como causas primarias de la deserción en el nivel individual se designan con los términos de intención y compromiso. Asimismo con los términos ajuste, dificultad, incongruencia y aislamiento se designan los cuatro tipos de experiencia personal que, a nivel institucional, se vinculan al abandono.

Cuando se hace referencia al rezago escolar, o más específicamente, a los estudiantes rezagados, se alude a un tipo de estudiante que, por no cumplir con las expectativas tenidas por el profesor para el estudio adecuado de una materia determinada, llega a considerársele dentro de esta categoría.

Generalmente, el rezago escolar se asocia con la reprobación constante de una o varias materias.

La falta de habilidades, formación y malos hábitos da como consecuencia un historial académico que denota la deficiencia académica del alumno. Carlos Muñoz (1994) lo llama el síndrome del atraso escolar y el abandono del sistema escolar. Esto consiste en que los alumnos que se van quedando rezagados en sus aprendizajes terminan abandonando el sistema escolar, porque sienten que no son capaces de seguir adelante.

Resulta importante que en las instituciones escolares existan áreas que tengan como propósito principal implementar mecanismos útiles para superar el rezago educativo de los estudiantes como podrían ser, por ejemplo, la implementación de cursos que se ocupen de fomentar entre los estudiantes el uso de estrategias más adecuadas para el estudio de sus materias o que complementen los contenidos que se revisan, de manera formal, durante los ciclos escolares regulares; todo ello plenamente justificado desde luego, por los resultados de un diagnóstico psicopedagógico que sirva de guía para las acciones que habrán de realizarse, comenta De Bono, Edward (2000).

Una investigación realizada por la Universidad de Nevada menciona que algunas de las razones principales por las cuales los alumnos tienen un rezago en sus materias son: porque no aprobaban, no podían ir a la escuela y trabajar al mismo tiempo, tuvieron que conseguir trabajo, tenían que mantener a la familia, fueron suspendidos muchas veces y no podían mantenerse al día con las tareas.

Se puede observar que los estudiantes cuentan con un rezago en sus materias debido a una gran variedad de razones.

Según una investigación realizada por la Universidad Autónoma de México demostró que los alumnos se demoran un 60% más de lo debido ya que son muchas las razones por las que desiertan de las materias, destacando que existe rezago porque a los alumnos les parece muy pesado llevar la

carga completa, por carga excesiva de tareas, y trabajan.

Se especula que los alumnos en la localidad de Cajeme y en especial en el Instituto Tecnológico de Sonora se rezagan por diversas razones. Una de estas se debe a la falta de tiempo para cursar materias por la mañana y tarde, así como también la falta de solvencia económica para llevar toda la carga académica.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas más graves que se presentó en el diagnóstico aplicado es el rezago de materias en la carrera de Licenciado en Contaduría Pública del plan 2009 generación Agosto 2009. Esto puede ser debido a muchos factores que hoy en día se están viviendo como es el económico, problemas personales, horarios inaccesibles, falta de interés por parte del alumno, por horarios de trabajo, etc.

Es por esto que se hará una investigación de mercados con el fin de darse a conocer las verdaderas razones del porqué se dan de baja los alumnos de Contador Público. Por lo anterior, surge el siguiente planteamiento:

¿Cómo se puede identificar los factores que inciden en el rezago escolar en el plan 2009 generación agosto 2009 de la Licenciatura en Contaduría Pública del ITSON?

JUSTIFICACIÓN

En la investigación que se lleva a cabo proporcionará información referente al rezago de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora de la carrera Licenciado en Contaduría Pública generación Agosto 2009, con el fin de conocer cuáles son los motivos o factores que los llevan a rezagar, para así llegar a la toma de decisiones correcta.

Uno de los beneficios que proporciona la presente investigación se enfoca a la Institución debido a que le permitirá identificar las causas o problemáticas existentes entre los alumnos que rezaga alguna materia y de esta manera poder implementar soluciones para lograr reducir el porcentaje del rezago escolar. Por otro lado también se verán beneficiados los alumnos de esta Licenciatura, debido a que se ofrecerán mejores propuestas de materias o según sean las soluciones que la Institución considere necesarias y de esta manera los alumnos podrán regularizarse con sus materias.

Por lo cual vale la pena realizar esta investigación de mercados para conocer cómo se encuentran los alumnos de la Institución actualmente en cuestión de rezago académico.

En caso de que esta investigación no se lleve a cabo, no se podrá identificar cuáles son los factores que originan el rezago escolar por lo cual el departamento de contaduría no tendría beneficio alguno.

OBJETIVO

Realizar una investigación de Mercados para identificar cuáles son los principales factores que originan el rezago de escolar en el programa educativo de Licenciado en Contaduría Pública generación agosto 2009 en el Instituto Tecnológico de Sonora.

HIPÓTESIS

Hi: EL 60% de los estudiantes de la Licenciatura de Contador Público de la generación Agosto 2009 se rezagan porque no tiene los recursos económicos para pagar la colegiatura.

ENFOQUE TEÓRICO

La investigación de mercados es una herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los

consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Malhotra, 2008).

Una investigación de mercado tiene un aporte muy específico en la planeación de estrategias y la toma de decisiones en una empresa o proyecto, pues dependiendo de los resultados obtenidos, se definen propósitos y guías a seguir para atacar los problemas que se hayan detectado; esto puede ser aplicado a cualquier tamaño y tipo de empresa, de nueva creación o con años de servicio, pues el fin siempre va a ser el mismo, encontrar la manera de optimizar recursos y mejorar las áreas de oportunidad y hacer que la empresa sea más rentable (Malhotra 2008).

METODOLOGÍA PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Según Kinnear y Taylor (2000) los pasos para elaborar una investigación de mercados son los siguientes:

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información
3. Determinar el diseño de investigación y las fuentes de datos
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Recolectar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

MÉTODO

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

Sujetos: el sujeto de estudio de dicha investigación, son los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora de la carrera Licenciado en Contaduría Pública; de la generación Agosto 2009 que son 96 alumnos los cuales radican en diferentes estados como Sonora y Sinaloa; que por algún motivo optaron por rezagar alguna materia de su carrera. Los alumnos encuestados se encuentran dentro de un margen de edad entre 18 a 28 años.

Materiales: Dentro de las herramientas requeridas para la realización de la presente investigación, se utilizó un cuestionario estructurado que consta de nueve preguntas, de las cuales tres son dicotómicas y seis de opción múltiple así como los datos personales del encuestado.

Procedimiento: El procedimiento de la investigación que se utilizó para la realización de la investigación fue la metodología de investigación de mercados de (Kinnear /Taylor 2000), que a continuación se describe.

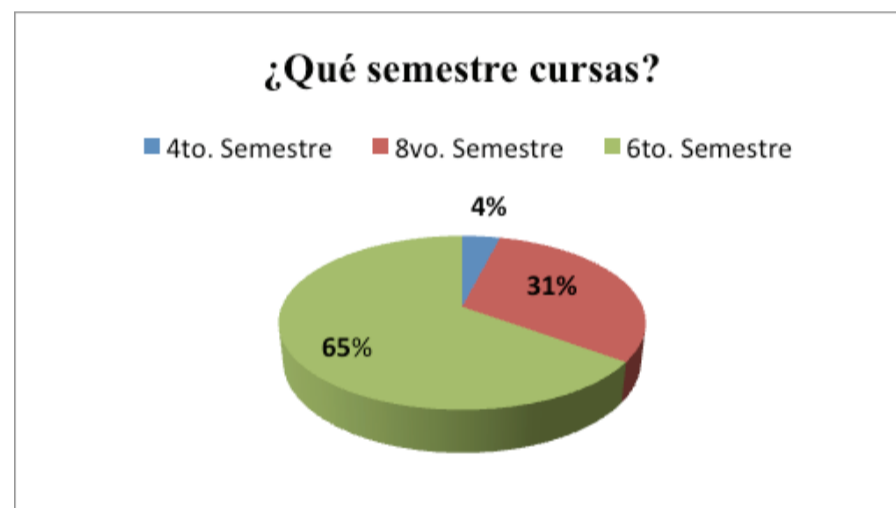
1. Establecer la necesidad de información

2. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información
3. Determinar el diseño de investigación y las fuentes de datos
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Recolectar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados más relevantes de la investigación.

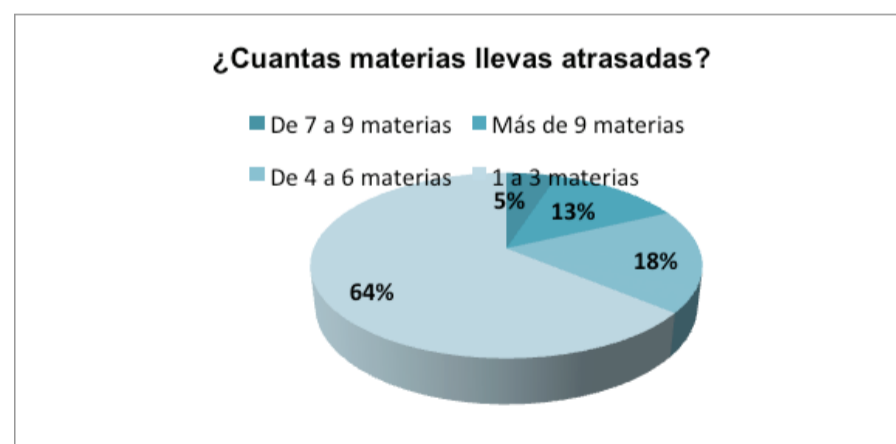
Gráfico # 1



Fuente: Propia.

El 65% de los alumnos encuestados está cursando el 6to semestre, mientras que el 31% cursa en 8vo semestre, el 4% cursa 4to semestre.

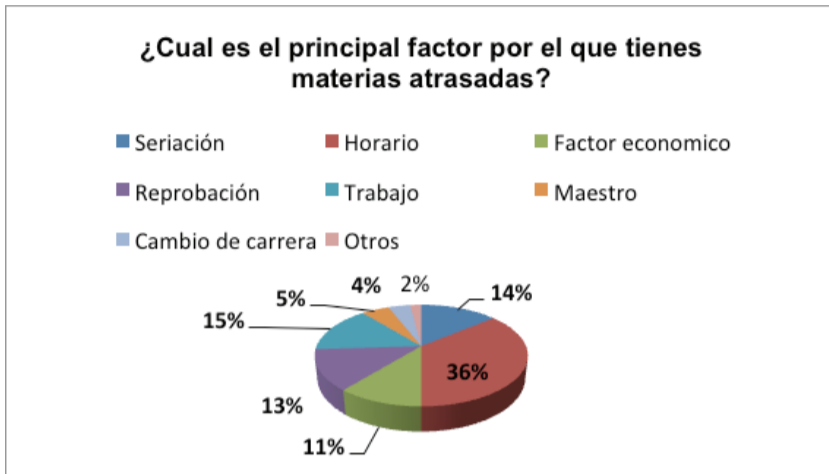
Gráfico # 2



Fuente: Propia.

El número de materias atrasadas dio como resultado que un 64% de la muestra seleccionada tiene atrasadas de 1 a 3 materias, el 18% tiene atrasadas de 4 a 6 materias, el 13% tiene otra cantidad de materias atrasadas, mientras que el 5% tiene de 7 a 9 materias atrasadas.

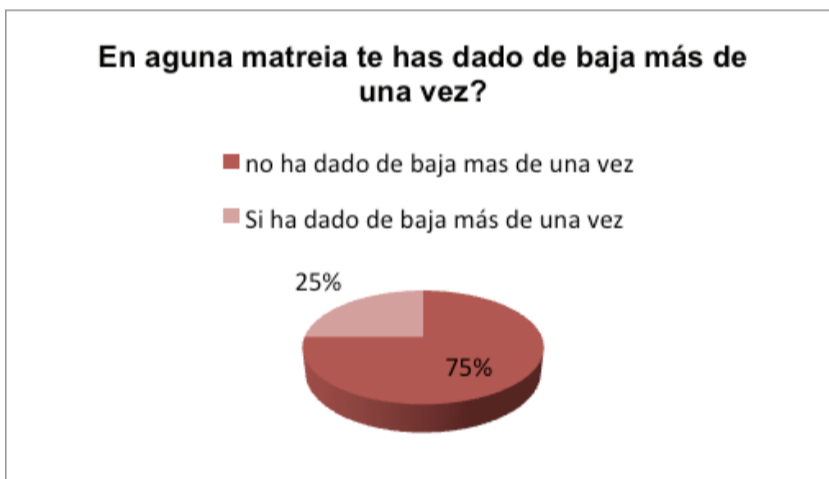
Gráfico # 3



Fuente: Propia.

De acuerdo a los factores del rezago escolar mostró que un 36% de la muestra refleja que el horario de las materias, el 14% dice que es la seriación, el 15% menciona que es el trabajo, el 13% la reprobación de la materia, el 11% dice que es el factor económico, el 5% menciona que es el maestro, el 4% por el cambio de carrera y el 2% por otros factores.

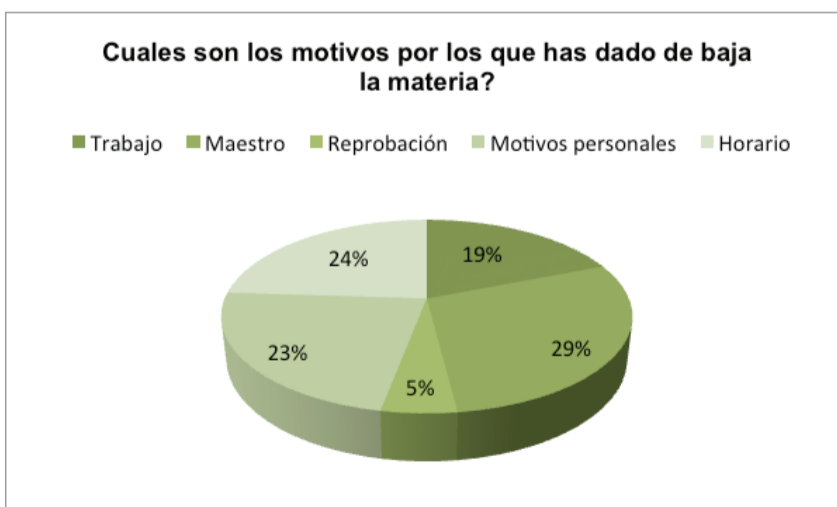
Gráfico #4



Fuente: propia

La encuesta arrojó que del 64% que menciono que si ha dado de baja, el 75% dijo que no se ha dado de baja más de una vez, mientras que el 25% si se ha dado de baja más de una vez en las materias.

Gráfico #5



Fuente: Propia

Los motivos principales que se abordaron fueron que del 61% que mencionó que si ha dado de baja, el 29% que es por el maestro, el 24% dijo que por el horario, el 23% por motivos personales, el 19% por trabajo y el 5% por reprobación.

DISCUSIÓN

Según los resultados, el factor que mayor impacto tiene en el rezago es la falta de diversificación en el horario de las materias, el siguiente factor influyente es la seriación. La consecuencia de estos factores, según la información obtenida es el dar de baja las materias pues más de la mitad de los estudiantes rezagados mencionan que han dado de baja de 1 a 3 materias. Sin embargo la baja de estas materias no se ha dado más de una vez, pues solo una pequeña proporción de los alumnos han dado de baja una materia por dos o más ocasiones.

Los motivos por los que los alumnos deciden dar de baja las materias son muy similares en su proporción, la mayoría mencionó que el motivo principal es el maestro, después la falta de diversificación en los horarios, siguiendo el factor de motivos personales, con un poco menos de proporción el trabajo y por último por miedo a reprobar las materias.

De todos los alumnos encuestados, la mayoría no ha solicitado asesoría al coordinador de la carrera. Una muy pequeña parte de los alumnos tiene acercamiento con su coordinador respecto a su retraso de materias.

La hipótesis planteada al inicio de la investigación se rechaza que fue: EL 60% de los estudiantes de contador público de la generación 2009 se rezagan porque no tiene los recursos económicos para pagar la colegiatura.

En comparación con los resultados de investigaciones realizadas en otras universidades respecto a rezagos fueron factores distintos ya que en la Universidad de Nevada el factor fue que no podían asistir a la escuela y trabajar al mismo tiempo. y en la UNAM el factor fue que no podían llevar toda la carga académica por el exceso de tareas.

De acuerdo a estos resultados el departamento debe tomar medidas adecuadas para disminuir el rezago en los semestres próximos y así involucrar el buen manejo del sistema con el objetivo de satisfacer a los alumnos.

CONCLUSIONES

Durante la investigación de mercados, se pudieron determinar distintos factores que inciden en el rezago de los estudiantes de Licenciatura en Contaduría Pública, los datos recolectados por medio de la encuesta, indicaron que entre los principales factores se encuentran: el horario y la seriación de materias, el maestro. Sin embargo durante las encuestas, se logró detectar que otros factores como el costo elevado de las materias y los intereses generados debido al corto lapso de pago, generan que el estudiante acumule deudas económicas en la institución y no puedan continuar sus estudios.

Por otro lado, se llegó a la conclusión que para poder reducir el rezago escolar en el programa educativo de Licenciatura en Contaduría Pública-generación 2009, es necesario que se tomen más en cuenta las necesidades de los estudiantes, pues la mayoría de los rezagos son debido a factores que la institución puede controlar.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se sugieren a los responsables del programa educativo de Licenciatura de Contaduría Pública son:

Diversificar los horarios y los maestros, para que el alumno tenga la opción de realizar otras

actividades como estudiar y trabajar al mismo tiempo.

Como segunda recomendación se sugiere hacer una mejor selección de la docencia en el Instituto Tecnológico de Sonora, además de realizar capacitaciones a los que ya se encuentran en la Institución. Para así mismo evitar el abandono de materias por motivos del profesor.

Ampliar el lapso de pago para que no generen intereses en la inscripción de los alumnos y que evite que estos deserten en su carga académica.

Como última recomendación se sugiere que los profesores eviten realizar actividades que generen un gasto excesivo para el alumno.

LISTA DE REFERENCIAS

- ANUIES (2000). La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES: México.
- De Bono, E. (2000). El pensamiento paralelo. México: Editorial Paidós.
- Kinncar, T. C. (2000). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Cuarta edición, McGraw Hill. México.
- Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación de mercados, México: Editorial Pearson. 5ta. edición.
- Muñoz, C. (1994). La contribución de la educación al cambio social. México: Ediciones Gernika, S.A.
- Rugarcía T. A. (2001). Hacia el mejoramiento de la educación universitaria. México: Editorial Trillas.
- Perez, L. (2001). Factores socioeconómicos que inciden en el rezago y la deserción escolar en Deserción, rezago y eficiencia Terminal en las IES. Propuesta Metodológica para su estudio. ANUIES. México.
- Tinto, V. (1987) El abandono de los estudios superiores: Una Nueva Perspectiva de las Causas del Abandono y su Tratamiento. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR LA OPCIÓN DE TÉCNICO SUPERIOR DENTRO DEL PROGRAMA EDUCATIVO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE ITSON

Luis Gabino Rodríguez Moreno, Luis_rg23@hotmail.com - María de Lourdes Serrano Cornejo, Víctor Manual Valenzuela Hernández, Maribel Guadalupe Gil Palomares, Raquel Ivonne Velasco Cepeda.

Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Hoy en día las instituciones de educación superior, tienen el reto de formar profesionistas capaces de dar técnicas de solución, que ayuden a las organizaciones ser competitivas en un contexto de carácter global. Ante ello es indispensable que se empiecen a llevar a cabo acciones que aporten con el crecimiento de la competitividad académica de los programas educativos.

Cientos de estudiantes a nivel medio superior no ingresan a la universidad por diversas razones, una de ellas es por estar indecisos en que carrera tomar, otros más para ingresar de lleno al mercado laboral, otra es que no cuentan con recursos necesarios para ingresar y culminar los estudios en alguna universidad. Es por esto que el Instituto Tecnológico de Sonora analiza la posibilidad de implementar Técnico Superior Administrativo donde se beneficiaran principalmente a los alumnos que no cuentan con recursos necesarios para una carrera de 4 años.

Con la realización de este proyecto se cubrirán las necesidades de cientos de alumnos que quieren entrar a la carrera de Licenciado en Administración, tendrán la opción de terminar sus estudios siendo Técnico Superior Administrativo al culminar con el 50% de las materias del plan y con la realización de 500 horas del servicio social. Se verá beneficiado el ITSON al atraer más alumnado a la carrera de Licenciado en Administración.

ANTECEDENTES

Hoy en día las instituciones de educación superior, tienen el reto de formar profesionistas capaces de dar técnicas de solución, que permitan a las organizaciones ser competitivas en un contexto de

carácter global. Ante ello es indispensable que se empiecen a llevar a cabo acciones que permitan el crecimiento de la competitividad académica de los programas educativos.

Por tal motivo el programa educativo de Licenciado en Administración del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se encuentran acreditado por instituciones externas como el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración, A.C. (CACECA), este modelo educativo está basado en competencias profesionales integradas y centrado en el aprendizaje, las áreas de especialización están alineados a normas de competencia profesional y contempla la inserción de las prácticas profesionales en la curricular.

Una universidad que cuenta con la carrera de Técnico Superior Administrativo es en la Universidad Tecnológica de Puebla la cual tiene una duración de 2 años, 6 cuatrimestres divididos en: 5 cuatrimestres en aulas y 1 cuatrimestre de estadía práctica en el sector industrial o de servicios. Al término el egresado podrá obtener el Título de Técnico Superior Universitario, con Cédula profesional.

El perfil de ingreso en esta carrera es el interés por las relaciones humanas, contabilidad empresarial, desarrollo regional y negocios. Así como la capacidad de análisis y solución de problemas dentro de una organización. Contara con habilidades de redacción y comprensión de textos. Tendrá habilidades en el manejo de equipo de cómputo y office básico.

Las competencias profesionales con las que cuenta el Técnico Superior Administrativo de la Universidad Tecnológica de Puebla serán las siguientes:

Evaluar la situación financiera presente y futura, mediante técnicas de análisis y proyección, para optimizar los recursos de la organización.

Formular la planeación estratégica de acuerdo con las necesidades de la organización y a su entorno, para el alcance de los objetivos planteados.

Administrar el capital humano de acuerdo con la estructura, necesidades y normatividad para alcanzar los objetivos de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cientos de estudiantes a nivel medio superior no ingresan a la universidad por diversas razones, una de ellas es por estar indecisos en que carrera tomar, otros más para ingresar de lleno al mercado laboral, otra es que no cuentan con recursos necesarios para ingresar y culminar los estudios en alguna universidad. Por tal motivo el Instituto Tecnológico de Sonora analiza la posibilidad de implementar en la carrera de Licenciado en Administración Técnico Superior Administrativo donde se beneficiaran principal mente a los alumnos que no cuenten con recursos necesarios para estudiar una carrera de 4 años. ¿De qué manera se puede evaluar la factibilidad de implementar en la carrera de Licenciado en Administración en ITSON Técnico Superior Administrativo?

OBJETIVO

Realizar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de implementar en el programa educativo de Licenciado en Administración en ITSON el programa de técnico superior administrativo. Y que sea esto una opción de apoyo para los alumnos que no cuentan con recursos necesarios para llevar una carrera de 4 años.

JUSTIFICACIÓN

Con la realización de este proyecto se cubrirán las necesidades de cientos de alumnos que quieren entrar a la carrera de Licenciado en Administración, tendrán la opción de culminar sus estudios siendo Técnico Superior Administrativo al culminar con el 50% de las materias del plan y con la

realización de 500 horas del servicio social. Se verá beneficiado el ITSON al atraer más alumnado a la carrera de Licenciado en Administración. Por otra parte si el alumno desea continuar con sus estudios lo puede hacer y obtener su título de Licenciado en Administración.

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico aborda aspectos referentes a un estudio de mercado para determinar la factibilidad su importancia y conceptos básicos. Se describen los distintos tipos de investigación que se pueden realizar.

EDUCACIÓN TÉCNICA SUPERIOR EN MÉXICO

A continuación se muestra historia de cómo surgió la Educación Superior en México, cómo se ha desempeñado y cómo se encuentra actualmente.

Con menos visibilidad que el subsistema de educación superior universitaria, el sector que comprende las instituciones públicas de educación superior tecnológica (institutos tecnológicos, universidades tecnológicas y universidades politécnicas) logro desarrollar en los recientes años vertientes de transformación académica y cambio institucional que tienden, en conjunto, a un reposicionamiento de este sector dentro del sistema de formación profesional del país.

Por razones un tanto confusas, pero que apuntan en la dirección de la política real, es decir, la presencia y juego de intereses en la conducción del sistema, los distintos componentes institucionales surgieron y permanecen sectorizados en distintas áreas de la administración federal del sector educativo. Los primeros institutos tecnológicos fueron creados en 1948 como dependencias del Instituto Politécnico Nacional y bajo la coordinación de la Dirección General de Enseñanzas Especiales de la SEP. Permanecerían en ese régimen diez años. En 1958 fueron adscritos a la recién instaurada Subsecretaría de Enseñanza Técnica Superior y en 1970 a la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior de nueva creación. De 1970 a 1976, es decir, durante la gestión del presidente Luis Echeverría Álvarez, comparten con las universidades públicas el mismo entorno administrativo dentro de la estructura de la SEP.

En 1976 se establece la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT), en la cual se incluye el conjunto de institutos tecnológicos, y la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), encargada de la coordinación de las instituciones de educación superior (IES) universitarias. Desde un año antes, en 1975, se había constituido el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET), encargado de coordinar las actividades del conjunto de instituciones de enseñanza técnica y tecnológica en los distintos niveles educativos del sistema. La separación en dos subsecretarías, una para IES universitarias y la otra para tecnológicas, prevalecería hasta el año 2005, con la fusión de ambas entidades en la nueva Subsecretaría de Educación Superior (SES).

EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

La educación superior en el mundo es un ámbito de profundas transformaciones, con repercusiones en los planos económico, social, político y cultural. Muchos países están reformando sus sistemas educativos por lo que suceda hoy en las aulas marcará la trayectoria de su futuro.

Como en otras latitudes, la educación superior en México comenzó a adentrarse en el siglo XXI bajo el signo de profundos cambios. La matrícula y la cobertura crecen, se ha consolidado una amplia oferta educativa, la vida académica de las instituciones profundiza su profesionalización, al tiempo en que la calidad de la educación se afirma como una aspiración y un valor ampliamente compartido.

Estos cambios generan enormes expectativas y seguramente, de consolidarse, tendrán efectos observables y duraderos en el entorno económico y social. La formación de técnicos, profesionales y científicos cada vez más competentes, la producción del conocimiento y la generación de innovaciones son contribuciones que la sociedad espera de sus instituciones educativas. Una educación superior pertinente y de calidad no sólo es una aspiración legítima, sino una condición fundamental para impulsar el desarrollo del país, fortalecer la ciudadanía, mejorar la competitividad y lograr una inserción ventajosa en la economía basada en el conocimiento.

ESTUDIO DE MERCADO

Kotler (1999) el estudio de mercado “consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”

Taylor (2001). Es un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

En conclusión un estudio de mercado trata de reunir los datos relevantes de una investigación y comunicar a los altos mandos de manera sistemática.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Santos (2008) el estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran.

Ponce (2002) el estudio de factibilidad es el proceso a través del cual se miden distintos aspectos de posible éxito de un proyecto y el producto que genera. Es usado para ayudar en la decisión de seguir adelante o no, con un proyecto. Generalmente tiene el objetivo de demostrar la factibilidad del proyecto desde un punto de vista social, técnico y económico.

En conclusión se puede decir que un estudio de factibilidad es usado para la ayuda de una toma de decisión de seguir o no con algún proyecto.

ESTUDIO TÉCNICO

Baca (2001) Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica de un proyecto a realizar. El proyecto de inversión debe mostrar en su estudio técnico todas las maneras que se puedan elaborar un producto o servicio, que para esto se necesita precisar su proceso de elaboración. Determinado su proceso se puede determinar la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada. También identifica los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados.

Robbins (2005) presenta uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores. Para hacer el estudio se debe empezarse por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades, dicho estudio debe incluir también una descripción detallada de los costos administrativos acompañado de cifras, el aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.

Viera (2003) el estudio administrativo proporciona las herramientas necesarias para administrar adecuadamente una empresa, cuando esta última se encuentra ya en funcionamiento y si aún no se inician las actividades de la misma, marca el rumbo a seguir en la administración de la nueva empresa.

Nota: revisar la convocatoria para la redacción que debe llevar cuando se utilizan a un autor como referencia.

ESTUDIO FINANCIERO

Flores (2004) constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender

Realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Díaz (2008) el estudio financiero tiene por objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, y los costos totales de operación del proceso productivo y el monto de los ingresos que se aspira recibir en cada uno de los períodos de vida útil. Los datos que son registrados en los componentes del estudio financieros, son el resultado de los estudios previos de mercado, técnico y organizacional, los cuales van a ser utilizados para determinar la viabilidad económica del proyecto.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Zikmund (1998) la investigación de mercados hace referencia al “proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo”, “Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones”.

Cervo (1989) La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

Muñís (2007) Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercados tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de las empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso.

Los objetivos básicos se pueden dividir en tres:

- Objetivo Social. Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y /o un servicio.
- Objetivo Económico. Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.
- Objetivo Administrativo. Ayuda a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación,

organización, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno al consumidor final.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A continuación se muestra la importancia de la investigación de mercado, la cual forma parte importante de nuestro proyecto.

La investigación de mercados surge como una herramienta de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr el buen funcionamiento de la mercadotecnia y que son los que enfrentan los problemas; con base en la investigación de mercados se van a gestar y tomar las decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Es fundamental conocer esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en organizaciones en desarrollo. Este tipo de investigación se puede aplicar en cualquier empresa y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. El desconocimiento y el no comprender bien lo que es la investigación de mercados.
2. Su alto costo de aplicación.
3. La diferencia existente entre la concepción del estudio y su ejecución.
4. La falta de personal especializado para su ejecución.
5. El tiempo que se lleva una investigación.
6. La dificultad de valorar los resultados en pesos y centavos.
7. La dificultad para obtener resultados cien por ciento confiables debido a la falta de cooperación tanto de factores internos como externo.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Kotler (1999) la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

- Paso 1. Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados: Se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.
- Paso 2. Diseño del Plan de Investigación de Mercados: Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla.
- Para ello, se diseña un plan de investigación — por escrito — que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.
- Paso 3. Recopilación de Datos: Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.
- Paso 4. Preparación y Análisis de Datos: Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

- Paso 5. Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados: Este es el paso en el que, según Kotler, el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

METODOLOGÍA

El presente muestra el sujeto de estudio del estudio, así como los materiales que se emplearon, de igual forma se describe detalladamente el procedimiento que se llevo a cabo para llegar al resultado esperado.

Sujeto

Uno de los estudios se les realizó a los alumnos desertados de la carrera de Licenciado en Administración del plan 2009, donde la población total fue de 97 alumnos desertores, siendo una muestra de 40.

Un segundo estudio se les realizó a los alumnos inscritos en la carrera de Licenciado en Administración del plan 2009, donde la población total fue de 144 alumnos inscritos, siendo una muestra de 47.

La muestra se determinó de la siguiente manera:

Deserción	n = 40
N=97	N=144
$n = Z_{\alpha/2} p q N$	$n = Z_{\alpha/2} p q N$
$NE_{\alpha/2} + Z_{\alpha/2} p q$	$NE_{\alpha/2} + Z_{\alpha/2} p q$
$n = 1.652 (0.5) (0.5) (97)$	$n = 1.652 (0.5) (0.5) (144)$
$97(.01) + 1.652 (0.5) (0.5)$	$144(.01) + 1.652 (0.5) (0.5)$
	n = 47

MATERIALES

El primer instrumento que se utilizó en el estudio fue un cuestionario sobre deserción estructurado con el objetivo de conocer la opinión de los alumnos desertores de la carrera Licenciado en Administración plan 2009, si les hubiera gustado que en la carrera se implementara El programa Técnico superior Administrativo, este consta de 9 preguntas las cuales 8 son de opción múltiple y una de ellas dicotómica (ver apéndice 1).

El segundo instrumento que se utilizó en el estudio fue un cuestionario aplicado a los alumnos Licenciado en Administración con el objetivo de conocer la opinión de los alumnos de la carrera Licenciado en Administración sobre la implementación de Técnico Superior Administrativo. Plan 2009 que ingresaron en Agosto 2009 Cd. Obregón, el cuestionario consta de 7 preguntas las cuales 6 son de opción múltiple y una de ellas dicotómica.

PROCEDIMIENTO

A continuación se presenta el proceso detallado de cada uno de los pasos del proceso para poder llegar al objetivo planteado.

1. Recopilación de información para la redacción de los antecedentes.
2. Redacción del planteamiento del problema.
3. Recopilación de información para la justificación del proyecto.

4. Definir el objetivo del proyecto.
5. Recopilación de información para la redacción del marco teórico del proyecto.
6. Redacción del método del proyecto.
7. Descripción del sujeto para el proyecto.
8. Calculo de la muestra.
9. Elaboración de los instrumentos.
10. Aplicación de instrumentos a los alumnos desertores.
11. Aplicación del instrumento a los alumnos inscritos actualmente.
12. Graficar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.
13. Redacción de las conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS

En el presente está estructurado en dos partes, en la primera se presentan los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos descritos en el capítulo anterior, y como segunda parte se desarrollan las discusiones.

A continuación se muestran los resultados arrojados del apéndice B, los cuales están interpretados por medio de graficas de pastel.

Se pudo observar que el 60% de los estudiantes encuestados cursan actualmente el VIII semestre de su carrera, un 34% el VII y el 6% el VI semestre.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 57% de los estudiantes de la carrera Licenciado en Administración lleva 7 materias o más por semestre, mientras que el 43% de los alumnos cursa de 5 a 7 materias.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 74% de los estudiantes si se ha atrasado en su plan de estudios, mientras que el 26% restante no se ha atrasado en el plan.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 74% de los estudiantes si ha dado materias de baja, mientras que el 26% de los estudiantes no ha dado materias de baja.

Al analizar los resultados se pudo observar que al 74% de los estudiantes si les gustaría que en la carrera de Licenciado en Administración se implemente el programa de Técnico Superior Administrativo, mientras que al 26% de los estudiantes no les gustaría que se implementara.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 74% de los estudiantes cree que la carrera será más atractiva para los alumnos de nuevo ingreso, mientras que el 26% de los estudiantes cree que no será más atractiva.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 64% de los estudiantes cree que el beneficio principal de implementar el programa de Técnico Superior Administrativo será la rapidez, el 21% cree que la demanda de los estudiantes será el beneficio y el 15% piensa que el prestigio será el principal beneficio.

DISCUSIÓN

Las empresas exitosas y competitivas cuentan con un posicionamiento en el mercado de buen nivel, para ello lo logran con el impacto hacia las empresas con las que compiten. Para este logro se hace la evaluación de un proyecto al inicio de una organización y es ahí cuando pasan por una serie de pasos en donde uno de ellos son los estudios de factibilidad en donde se hace una investigación, por lo cual para el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) debe implementar el programa de

Técnico Superior Administrativo como en la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) que cuenta con una salida literal en caso de que no pueda continuar sus estudios momentáneamente o si desea incorporarse al mercado laboral, debiendo aprobar la totalidad de las materias hasta quinto semestre, así como la totalidad del servicio social y presentar el examen para obtener el título de Técnico Superior Administrativo.

La Universidad Autónoma de Chiapas cuenta con una salida literal al igual que la Universidad Autónoma de Chihuahua en caso de no poder continuar con sus estudios momentáneamente o si desea incorporarse al mercado laboral, debido de cumplir con 195 créditos en total.

Con este estudio de mercado para determinar la factibilidad se deben de tomar medidas necesarias para implementar el programa de Técnico Superior Administrativo ITSON. Con los resultados obtenidos en el presente estudio se puede decir que es factible la implementación de este proyecto ya que los alumnos tendrán la opción de tener un título de Técnico Superior Administrativo el cual le servirá para encontrar un trabajo y dejar los estudios momentáneamente si esto es lo más conveniente para el alumno.

CONCLUSIONES

El presente estudio se llevó a cabo en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) con el fin de conocer si es factible la implementación de Técnico Superior Administrativo en la carrera de Licenciado en Administración.

De acuerdo a los resultados se concluyó que los alumnos desertores e inscritos del Instituto Tecnológico de Sonora están de acuerdo en que se implemente el programa de Técnico Superior Administrativo en la carrera de Licenciado en Administración del ITSON.

Al analizar los resultados se pudo observar que el 64% de los alumnos desertores abandonaron la carrera por problemas económicos, mientras que el 36% por el trabajo. El 62% de los estudiantes desertores, consideran de interés los temas vistos en la carrera, mientras que el 38% no los considera de interés.

De este 62% de los alumnos desertores si les gustaría que en la carrera de Licenciado en Administración se implementara el Técnico Superior Administrativo, mientras que al 38% no le interesa que se implemente.

Al analizar los resultados se concluye que el 75% de los alumnos desertores cree que el ITSON si aumentaría el número de alumnos al implementar el programa Técnico Superior Administrativo, mientras que el 25% cree que no aumentara el número de alumnos. Además se obtuvo como resultado que el 64% de los estudiantes cree que el beneficio principal de implementar el programa Técnico Superior Administrativo será la rapidez, el 21% cree que la demanda de los estudiantes será el beneficio y el 15% piensa que el prestigio será el principal beneficio.

Se llegó a la conclusión que el estudio de mercado para determinar la factibilidad es importante para cualquier institución educativa ya que mediante la información proporcionada del resultado del estudio se podrán tomar decisiones para un mejor desarrollo de la carrera.

RECOMENDACIONES

Lo recomendable para el Instituto Tecnológico de Sonora es que consideren los resultados arrojados de este estudio de mercado para determinar la factibilidad y de esta manera se piense sobre la importancia de tener una alternativa más de titulación para los alumnos de la carrera de Licenciado en Administración.

Así mismo se recomienda implementar en el semestre Enero-Mayo 2014 el programa de Técnico Superior en Administración, con esto los alumnos de nuevo ingreso verán más atractiva la carrera

al tener más opciones de titulación y podrán encontrar más rápido un empleo.

Y por último el departamento correspondiente debe tomar medidas adecuadas para implementar este proyecto de factibilidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los alumnos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Cervo (1984). *Administración Moderna*. (Segunda edición), Ed. Nueva. México: Editorial Interamericana, S.A. de C.V.
- Chiavenato I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, México: Ed. McGraw-Hill Interamericana,
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. (Segunda Edición). México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hitt y Porter (2006). *Administración*. Novena Edición, México: Ed. Pearson Educación
- Jaramillo (1992). *Dirección Estratégica*. Segunda Edición, México: Ed. Mc Graw-Hill De Management.
- Koontz (1990). *Administración*. 4ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Koontz & Wehrich (1998). *Administración una perspectiva Global*. 11va. Edición. México: Editorial Mc Graw – Hill,
- Koontz & Wehrich (2004). *Administración una Perspectiva Global*, (12a. Edición), México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez (1976). *Introducción al Estudio de la Administración*. México: Editorial Limusa.
- Steiner, (1996). *Planeación Estratégica. Lo Que Todo Dirigente Debe Saber*. 11va Edición. México: Ed. Compañía Editorial Continental.
- Stoner. (2006). *Administración*, 6º Edición, México: Pearson Educación.
- Robbins (1991). *Administración, Teoría y Práctica*. 6ta. Edición. México: Editorial Prentice Hall.

LA CORRELACIÓN FAMILIAR EN LAS PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA: UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

José Carlos López Figueroa, jlopezf11@gmail.com

Sergio Ochoa Jiménez, Sergio.ochoa@itson.edu.mx

Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas son consideradas también como empresas familiares y son aquellas que son operadas por miembros de una o más familias. No obstante, son identificadas como una de las principales fuentes de empleo, aportaciones a la economía nacional y sobre todo a la creación de nuevos productos y servicios. Esta propuesta de investigación tiene como fin realizar una investigación exploratoria en Ciudad Obregón, Sonora que permita conocer a la empresa familiar y determinar cómo se relaciona con la familia. Es decir, como la familia se ve inmiscuida dentro de la empresa familiar. Basado en lo anterior, se podrá obtener información y criterios que ayuden a ampliar el conocimiento y establecer criterios que permitan indagar más acerca del estudio de estas organizaciones tomando como base la información documental relacionada al tema e investigaciones realizadas en otras partes del mundo.

Palabras clave: PYMES, empresa familiar, familia, cultura.

ANTECEDENTES

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde diversos enfoques y perspectivas, para ello existen diversas disciplinas que permiten realizar investigaciones y así poder emanar nuevas y/o distintas aportaciones teóricas según sea el caso. En esta propuesta de estudio la perspectiva a estudiar es la influencia que tiene la familia dentro de una organización. Es decir, como la familia se ve inmersa en la administración, desarrollo, toma de decisiones, reclutamiento de personal, solución de problemas, estructura organizacional y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Actualmente es conocido que se vive en tiempos difíciles y de crisis, con una sociedad cambiante en el corto plazo, nuevas y complicadas estructuras sociales que hacen que los compartimentos de los individuos cada vez sean más complejos. León, Ristori, López (2013). Es por lo anterior, que se trata de ahondar en aquellos problemas que afectan y repercuten en las familias.

La familia, es un elemento universal y fundamental en una sociedad, la cual posee derechos y

obligaciones. Los principales factores que definen a una familia 1) es el matrimonio y en algunas partes del mundo sólo se permite la unión de dos personas, mientras que en otras partes del mundo se permite la poligamia que está relacionada a tener múltiples matrimonios. 2) los vínculos de consanguinidad que permite distinguir la relación de sangre entre dos o más personas al asociar a padres e hijos o relación de hermanos, hermanas, tíos, etc. Con la finalidad de conocer el grado de parentesco entre los integrantes de una familia. Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH, 1984).

Por su parte, Tabera y Rodríguez (2010) definen a la familia; como un sistema social que va más allá de sus miembros, ya que las figuras parentales se ven involucrados en el proceso de socialización de sus hijos o integrantes de familia, cuya actividad es recíproca. Por lo anterior se puede entender, que la familia es un marco de referencia quienes impulsan a los miembros a involucrarse en la sociedad. Sin embargo Giddens (1992) afirma que una familia está constituida por miembros en los cuales se ven involucrados unos con otros por lazos de sangre, el matrimonio o adaptación, que forman una unidad económica.

La relación y análisis de estas definiciones radican en los términos claves encontrados en las mismas ya que se puede constatar que los autores coinciden en que una familia esta unidad por lazos sanguíneos y el matrimonio confirmando que sus miembros conforman una institución formal.

Cabe destacar a Fernández y Ponce de León, (citados por Vírveda-Sanz, 2012) quienes consideran que “la familia es el primer grupo con el que se entra en contacto al nacer, y dentro del cual, se permanece toda o la mayor parte de la vida. Influye en el proceso de socialización y desarrollo personal, porque se ocupa de la crianza y educación de los hijos, como de la transmisión de valores éticos y sociales, hábitos, costumbres, normas, roles, relaciones y expectativas tendentes a preservar la herencia cultural para las generaciones venideras”.

Por su parte Vírveda-Sanz (2012) complementa lo anterior con su análisis de los factores que mayor importancia tienen en la vida de las personas, considerándose la socialización primaria, los problemas escolares, el primer amor, la adolescencia, la unión de la pareja, las ilusiones, las relaciones familiares, separaciones, las amistades, el nido vacío, la jubilación, la enfermedad, y hasta el duelo por la pérdida de los familiares. Considerándose sumamente importantes para la relación familiar.

No obstante, otros problemas que se deducen con la aportación teórica anterior, por las cuales las familias mexicanas y en específico las de Ciudad Obregón pudieran estar enfrentado es el desempleo, enfermedades, divorcios, soledad, estrés, desmotivación, déficit económico, entre muchos problemas más.

En la actualidad las familias cuentan con una clasificación propuesta por Vírveda-Sanz (2012) y una codificación. A continuación se presentan los tipos de familias que existen.

Familia nuclear: es aquella que está constituida por la madre, padre y sus descendientes. Debido a que no existe un consenso sobre el concepto de familia esta primera tipología es la más utilizada tanto en términos de investigación como jurídicos.

Familia extensa: es aquella que incluye a tíos, abuelos, primos y no necesariamente deben ser los padres e hijos.

Familia homoparental: es considerada como aquella pareja ya sea de hombres o de mujeres se convierten en progenitores, a través de la adopción de un niño o niños, la inseminación artificial para el caso de mujeres o bien, porque algún integrante tuvo un hijo en una relación anterior.

Familias reconstituidas: es aquella donde nace una nueva familia en la cual una madre o un padre con sus hijos se junta con otro integrante viudo con sus hijos. Por su parte en esta tipología cabe resaltar que se considera a aquellos que no necesariamente tiene que tener un parentesco en consanguinidad (Ejemplo: viven juntos en un mismo lugar por un largo período).

Contando con una perspectiva general del significado de familia y su tipología se puede afirmar que

este término se encuentra altamente relacionado con el estudio de las organizaciones. Se considera de suma importancia estudiar y analizar la relación que existe entre empresa y familia ya que ambas pueden constituirse como una organización. Hoy día, diversas familias debido a la falta de empleos y oportunidades laborales optan por autoemplearse, es decir, crear su propia fuente de empleo con el desarrollo de una organización. A su vez, este tipo de personas o grupos deciden crear estas nuevas empresas para satisfacer sus necesidades como; “el ser su propio jefe”.

En base a lo anterior, se abordaran diversos conceptos de organización con la finalidad de entender cada término en su totalidad desde diversos enfoques y perspectivas, que ayudarán a ampliar el panorama de esta propuesta de investigación y como están ligadas las variables de estudio.

Desde el punto de vista de la sociología, Etzioni (1964) citado por (Hall 1996) define a las organizaciones como unidades sociales o grupos de personas que pueden ser constituidos y confrontar modificaciones de forma deliberada para buscar metas específicas.

Por su parte Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) consideran a las organizaciones como “instituciones que habilitan a la sociedad a conseguir metas que puede que no se logren vía la acción del individuo solo”.

Un concepto más acerca de organización es el propuesto por Robbins y Coulter (2005) quienes comentan que una organización es una unidad constituida en forma libre con la finalidad de cumplir con determinadas metas.

Con las definiciones anteriores de lo que es una organización para diversos autores se puede resaltar algunos términos claves y que pueden considerarse como elementos centrales en las organizaciones independientemente de la perspectiva analizada. Estos factores son; los individuos participantes dentro de la organización y que persiguen un fin (resultados específicos).

Para Bernárdez (2007) las organizaciones cuentan con algunos beneficios los cuales contribuyen con la sociedad en la que se ven involucradas y para los individuos en lo particular. Dichos beneficios son los siguientes;

- Incremento de la productividad y multiplicación de la capacidad individual.
- Mantenimiento y continuidad de proyectos a lo largo de varias generaciones.
- Provisión de oportunidades genuinas de empleo y desarrollo profesional.
- Concentración de talentos y capacidades creativas, generación y aplicación del capital intelectual y creación y sostenimiento de ciencia y tecnología.
- Generación de recursos sociales, mantenimiento y desarrollo social.

Las organizaciones pueden ser clasificadas de distintas maneras que van desde, el tamaño como puede ser, micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME de aquí en adelante), otra clasificación es por el número de ventas anuales que obtiene, se pueden considerar como lucrativas o no lucrativas, también pueden ser consideradas en base al sector que pertenecen; comercial, industrial y de servicios.

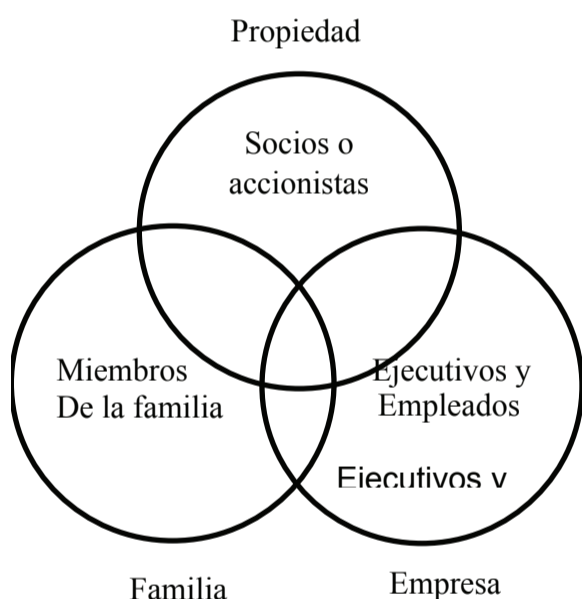
Para esta propuesta de investigación se estará utilizando a la pequeña y mediana empresa familiar de Ciudad Obregón, Sonora. (EF= empresa familiar de aquí en adelante).

No obstante, existen diversos estudios acerca del análisis de las familias tanto en México como en otros países, también existen estudios donde se relaciona de las empresas con la familia y otros estudios acerca de las empresas familiares. Por lo anterior Barrera (2006) quien realiza un estudio acerca de los valores en las familias empresarias colombianas. Cuyo objetivo de la investigación es identificar, con base en una muestra, los valores fundamentales en las familias empresarias colombianas, y establecer un modelo que permita su categorización. Para efectos de este trabajo, la muestra comprende diez familias empresarias ubicadas en diferentes ciudades del país.

En esta investigación se concluye que la práctica ha demostrado que la definición y jerarquización de valores permite a las familias empresarias construir su actividad económica con base en un marco de referencia axiológico para tomar decisiones sobre la familia, la empresa y la propiedad, creando las bases para edificar la unidad y el compromiso a largo plazo (Ward y Carlock, 2003: 90) y permitiendo así una reducción de los traumas familiares del pasado.

En un trabajo similar realizado en Colombia por Betancourt, Gómez y Pineda (2011) analizan con un estudio exploratorio la aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. El objetivo para dicha investigación ha sido identificar los factores que influyen en la visión patrimonial de las empresas familiares colombianas, es decir, el propósito que tiene el patrimonio en las empresas. Se aplicó una encuesta estructurada a 32 empresas de diferentes tamaños, generaciones y sectores. Se realizó un análisis factorial y de regresión lineal múltiple que indicó una influencia de: 1) el porcentaje de directivos familiares (factor familiar), 2) el número total de miembros de la familia (factor familiar), y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio (factor riqueza). A continuación se muestra una figura propuesta por Tagiuri, Renato, y Davis, John (1992) la cual muestra la relación que existe entre la propiedad, empresa y familia.

Figura 1. Los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Tagiuri, Renato, y Davis, John citado por Martínez (2010). Empresas familiares reto al destino (1992:21)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país existen estudios que se enfocan al estudio de los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México, como es el caso de, Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011) quienes en su estudio intentan descubrir los valores de la empresa que provienen del fundador y que se han transmitido hasta la actualidad, también trata de encontrar las coincidencias de los valores familiares y su influencia en la continuidad de tres empresas mexicanas de tercera generación. En esta investigación se concluye que los valores de la empresa inciden en la unidad, el aprecio, el bienestar espiritual y la capacidad de respuesta en momentos difíciles. Los miembros de la familia y los no familiares de las tres empresas reconocen que provienen del fundador y que fueron transmitidos generacionalmente hasta la actualidad. También señalan que esos valores aumentan el compromiso de los miembros de la empresa, dan consistencia a su conducta, reducen la ambigüedad, les dan guía y seguridad, y así benefician a las empresas con un crecimiento importante. No obstante, en la investigación documental realizada para la elaboración de este documento, existe poca evidencia de estudios relacionados a familia y organización pero de manera palpable no existen estudios que hablen acerca de cómo la familia se ve involucrada dentro de las PYMES. Por lo que los estudios mencionados anteriormente muestran información valiosa para dar un acercamiento de cómo algunos factores limitan o contribuyen al desarrollo de las EF.

Así pues, surge la necesidad de estudiar a las EF para identificar aquellos factores en los cuales la familia se ve inmersa y como esta misma se relaciona con el ámbito laboral. Es conocido que cada organización posee su propia cultura que va a distinguir a una organización de otra. Pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa. Según Belausteguigoita (2004) afirma que en México el estudio de las empresas familiares es de gran importancia ya que se considera que la mayoría de sus empresas son de carácter familiar. Con base en lo anterior, se plantea en el presente trabajo realizar una investigación enfocada en la búsqueda de información bibliográfica entre familia, organización y empresa familiar.

Consultando la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) afirma que las PYMES representan uno de los grupos más grandes en cantidad de entidades económicas, este proyecto se enfocará a ellas. Respecto a la empresa familiar se estudiará por método de caso y su elección dependerá del investigador considerando la clasificación anterior. De manera particular en Ciudad Obregón, se contabilizan 1,268 PYMES.

Resultado de todo lo antes mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación; ¿Cuál es la relación entre la familia y las PYMES de Ciudad Obregón, Sonora?

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Determinar la relación entre la familia y las PYMES de Ciudad Obregón, Sonora para conocer aquellos factores que limitan o benefician el crecimiento de las empresas familiares.

JUSTIFICACIÓN

Hablando del estudio de la empresa familiar este concepto es relativamente nuevo en la disciplina de la investigación. Sin embargo cada vez es mayor la importancia que se le da a este tipo de organizaciones ya que en México y distintas partes del mundo son consideradas las empresas familiares como importantes aportadoras al Producto Interno Bruto (PIB) y a la generación de empleos directos, indirectos, y además emplean tanto a familiares como a individuos externos a ellos. Según afirma Belausteguigoitia (2010) en el mundo existe una proporción importante de empresas familiares en relación al número de empresas que existen en general.

Por su parte Gómez y Zarazúa (2013) hablan de que tanto en Europa como en America Latina no existen estudios acerca de cómo determinar la participación en porcentaje de estas empresas, pero si se han realizado cálculos basado en cuestionamientos y opiniones de especialistas en desarrollo económico. Con base en ello, se presenta un área de oportunidad para conocer e indagar más acerca de este tipo de organizaciones que permitan ampliar una base de datos sobre estas empresas.

La contribución que conllevará esta investigación radica en realizar un estudio exploratorio donde investigadores, empresarios y analistas se vean beneficiados con la información obtenida la cual permita realizar posteriores investigaciones con enfoque descriptivo. También se pretende conocer como estas empresas llevan su administración organizacional, quien es el líder dentro de la organización, que roll toman los familiares dentro de la organización, cabe mencionar que se puede cuestionar ¿La organización es administrada igual que un hogar? Con la información obtenida se pretende conocer como la familia está relacionada directamente con la empresa.

MARCO DE REFERENCIA

Como una base guía que permita conocer en sentido general un poco más acerca de lo que son las PYMES y en específico las empresas familiares se pretender dar a conocer información documental del objeto de estudio.

¿QUÉ SON LAS EMPRESAS FAMILIARES?

Las PYMES en México son consideradas como una de las principales generadoras de empleos directos para sociedad mexicana. Por su parte, también son consideradas como la columna vertebral de la economía de nuestro país por sus diversas aportaciones en diversos rubros, tanto, PIB, fiscales, empleos directos, competencia mercadológica, el aporte de valores a la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, entre muchos otros más.

Treviño-Rodríguez (2010) establece como sinónimos de las empresas familiares (EF) a las PYMES de los diversos sectores a los que pertenecen. Por lo anterior y de acuerdo a Brown (2002) citado por (Molina, Cruz y Velasco, 2013) las pequeñas empresas se pueden dividir en negocios familiares y empresas fundadas por un individuo emprendedor. Cabe resaltar que la primera de estas está enfocada en crear empleos para la familia y para el mismo propietario. Por lo anterior la diferencia entre este tipo de empresas familiares y las no familiares, es que la EF, están demasiado interesadas en las ganancias, mientras que las no familiares buscan en llegar a ser una gran empresa. Sin embargo, PROMÉXICO (2013) declara sobre la existencia de dos tipos de clasificación de las PYMES hablando en el mismo sentido que Brown, la primer categoría es aquella que abarca todas las PYMES que se distinguen por tener una organización y estructura organizacional, es decir, existe la remuneración y la gestión empresarial, mientras que la segunda categoría concierne a aquellas PYMES que tuvieron un origen familia, donde buscan un supervivencia en el mercado, no presentan atención al costo de oportunidad y de inversión.

Considerando lo anterior Treviño (2010) comenta que el adjetivo “Familia” “es el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que nos revela si una empresa debe o no considerarse como empresa familiar, al fin de cuentas, empresa familiar quiere decir: empresa más familia. No obstante, Carrasco y Rubio (2007) definen a la PYME familiar como aquella entidad caracterizada por ser propiedad de miembros de una misma familia o por presentar intervención de la familia en la dirección del negocio o realización de operaciones. La intención de la familia es mantener el negocio y la realización de actividades o productos de alta calidad que puedan diferenciarse de la competencia.

Un concepto más de empresa familiar es el propuesto por Morales (1998) citado por Rodríguez (1998) quien en un sencillo concepto establece que las PYMES familiares son aquellas unidades de negocio en las que toman decisiones propietarios y empleados pertenecientes a una misma familia.

Cabe señalar a (Carrasco, 2007 y Morales, 1998) quienes en su concepto de EF las palabras clave son “unidades” y “una misma familia” considerándose estos términos como fundamentales en el concepto de EF. Ya que ambos autores afirma que son unidades operadas por una misma familia y en conjunto toman decisiones, por su parte (Treviño, 2010) sólo aclara que el término “familia” sirve para diferencia a una empresa familiar de una no familiar. Para ratificar los anterior Treviño-Rodríguez (2010) coincide con el autor antes mencionado quien afirma que el término familia puede estar presente o bien, no estar presente.

FACTORES QUE SE CONSIDERAN PARA SER EMPRESA FAMILIAR

Es considerado por diversos autores que la empresa familiar es aquella que es operado por los miembros de una familia ya sea que ocupen puestos operativos, mandos medios o bien, la dirección de la organización. Es conocido que cada empresa posee su propia cultura organizacional se puede afirmar que dentro de las EF la cultura estará definida por el propietario quien brindará un sentido al resto de los miembros. De acuerdo a Treviño (2010) se enlistan algunas características y principios básicos que debe cumplir una organización para ser considerada como familiar.

- Si se trata de empresas privadas, la familia o familias deben poseer por lo menos un 51% de las acciones de la empresa o bien contar con un aporte mayor que el resto de los accionistas.
- Que una o varias familias estén involucradas por lo menos en; la gestión, organización y/o

administración estratégica del negocio.

- La familia debe estar en disposición de ceder a otras generaciones el patrimonio familiar que ha formado.
- La existencia de miembros de la familia con interés en dar continuidad a la empresa familiar, cuyas expectativas deberá ser rejuvenecerla y pasarla a otras generaciones.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia emanada de los valores, perseverando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.
- Que la familia actúe con custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, tanto en el capital financiero como activos tangibles de la empresa, de la familia y de la sociedad.

LAS PRINCIPALES EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO

En un estudio realizado por Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011) se afirma que las empresas familiares padecen de ciertas vulnerabilidades a lo largo de su permanencia en el mercado globalizado, así pues el estudio realizado menciona acerca de los bajos índices de sobrevivencia que presentan las EF en los países donde más se han estudiado estas organizaciones: entre la primera y segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20 al 30% y entre la segunda y la tercera del 10 al 15%.

Sin embargo, lo anterior son estadísticas negativas para las EF. No obstante que resaltar los siguientes datos de interés en los cuales se ven involucradas las más antiguas y principales empresas familiares del mundo. Hay casos muy conocidos de empresa familiar que perduran por cientos de años, como la empresa japonesa más antigua del mundo, Kongo Gumi fundada en el año 578; la compañía francesa Chateau de Goulaine fundada en el año 1000, Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613. En México, la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, Fundada en 1758 (Kristie (2002)). Por otro lado, se tiene que las principales empresas familiares que tiene gran aportación a la economía de los Estados Unidos son; Ford, Walmart, Koch Industries, Carlson Hoteles y Mac Millan.

LA FAMILIA Y SU RELACIÓN CON LAS PYMES FAMILIARES (DIVERSOS ESTUDIOS, DIVERSOS ENFOQUES).

Las empresas familiares se caracterizan por estar conformadas por integrantes de una o más familias y quienes estos miembros son los que contribuyen a la permanencia de la organización en el mercado. Las EF siguen presentado cambios desde su origen hasta lo que conocemos hoy en día de estas empresas. Una EF presenta atributos y características diferentes, por lo que las empresas familiares no son iguales su principal diferencia radica en saber diferencia los intereses familiares con los intereses de la empresa. Para dar sustento a lo anterior se analizan distintos estudios realizados en diferentes países que estudian a la empresa familiar y como la relacionan con distintos factores que contribuyen, limitan o benefician a este tipo de organizaciones y como estos criterios se ven inmiscuidos en el desempeño de una EF.

Regularmente un propietario es visto como una persona individual, pero en las empresas familiares, la familia es a menudo vista como la propietaria (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dum, 1999; Tagiuri y Davis, 1996) citados por (Betancourt, Gómez y López, 2010).

Basado en lo anterior Román (2009) propone con su estudio una perspectiva heterodoxa para el estudio de las empresas familiares en Colombia, a través de una revisión bibliográfica extensa, se proponen algunas tendencias ortodoxas de la investigación sobre empresas familiares, y un grupo de perspectivas heterodoxas señaladas por investigadores del mundo anglosajón. Esta investigación

concluye que se han reseñado diferentes perspectivas para estudiar las empresas familiares. Los temas de interés y propósitos principales de un conjunto de artículos internacionales recientes, relacionados con el tema central que aquí se aborda, se han comparado con los contenidos de la literatura circulante en Colombia. La importancia de las empresas familiares en la economía de todos los países, desarrollados o en vía de desarrollo, ha generado una dinámica académica destacada cuyo resultado ha sido la formulación de teorías, modelos e hipótesis que tienen la intención de ayudar a comprender sus particularidades, identificar sus debilidades y, especialmente, develar sus fuentes de ventaja competitiva.

Por su parte Eachiz (2010) presenta al protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para gestión de las empresas familiares. El estudio habla acerca de cómo las EF se ven agobiadas por el problema de la transición generacional que, en muchas ocasiones, marca el inicio del fin de la empresa familiar. Eachiz concluye que el protocolo familiar constituye, hoy en día, un adecuado instrumento jurídico empresarial para la gestión de una empresa familiar. Si bien permite establecer las líneas maestras de actuación corporativa de la referida empresa familiar con política de transparencia asegurando la sucesión del mando en base al know-how y el expertise de la family company, exige a su vez el firme compromiso de los miembros de la familia de distinguir entre las esferas de la “empresa familiar” y la “familia empresaria”, estableciendo en el protocolo familiar no sólo cuestiones de índole jurídica, si no por sobre todo de alcance económico y familiar.

Hablando en sentido de la productividad, competitividad y desempeño en las empresas familiares. Romero (2006) realiza un estudio sobre la importancia que tiene el factor familiar en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas familiares. Dicho estudio concluye que las acciones emprendidas para ajustar la interacción empresa-familia permitieron un verdadero aprovechamiento de los cambios tecnológicos y de gestión que había implantado la empresa y aseguraron su continuidad y desarrollo. Probablemente, sin los ajustes realizados en la relación familia-empresa, la compañía no solamente hubiera continuado con limitaciones de productividad y competitividad, sino que hubiera desaparecido del mercado.

La cultura dentro de una organización es sumamente importante ya que de aquí se desprenden los valores y cuyo propietario deberá compartir con el resto de los miembros de la empresa y de esta manera poder establecer diferencias respecto a otras organizaciones, Barrera (2006) en su estudio realizado a diez familias empresarias colombianas ubicadas en diferentes ciudades del país. Las empresas vinculadas a las familias fueron clasificadas en una de las dos siguientes categorías: “empresas de trabajo familiar” o “empresas de dirección familiar” (Gallo, 1992, citado por Barrera, 2006). El período del estudio se refiere a entrevistas y talleres realizados durante los años 2004 y 2005. No se realizó ninguna segmentación por sectores ni por tamaño de las empresas familiares, dado que el interés se centró en la familia empresaria como tal.

El estudio como tal concluye que se ha realizado una jerarquización de acuerdo con los datos obtenidos durante los talleres, permitiéndonos configurar tres grupos de valores con niveles de importancia distinta y relativa: los estructurales, los operativos causales y los trascendentes. Además, dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico, complejo y hostil es fundamental que la familia construya un proyecto empresarial compartido por todas las personas que la integran.

Los estudios antes mencionados son considerados como información valiosa ya que a partir de estas investigaciones realizadas en diversos países permitirá tener una base para iniciar con el proyecto de estudio propuesto para las PYMES familiares de Ciudad Obregón, Sonora. En estos estudios se puede relacionar algunos elementos que se pueden ver relacionados familia-empresa, como son; valores, desempeño, competitividad, protocolo familiar, y otras más características en las que estas dos variables de estudio se pueden ver inmersas y difíciles de separar en un ámbito laboral.

METODOLOGÍA

Para el estudio propuesto se sugerirá una guía de seguimiento que permitirá lograr y obtener el o los

objetivos propuestos. A continuación se enlistan los pasos a seguir según Ochoa (2012).

- Base teórica: esta sección estará definido por la revisión exhaustiva de información bibliográfica considerando las variables de estudio (familia y PYMES familiares) considerando cada una de sus variables para poder determinar sus dimensiones y como están constituidas (exploración y reconocimiento de las variables de estudio).
- Objeto de estudio: se considerará a la familia y las PYMES, considerando las dimensiones por las que están constituidas cada una de las variables y se realizará una relación entre ellas mismas a través de los elementos de cada una. Cabe destacar que la relación construida permitirá elaborar los instrumentos de recopilación de información. Que se utilizará en el trabajo de campo.
- Diseño de instrumentos: se podrá elaborar uno o más instrumentos que permitan recopilar la información, además de diseñar guías de observación y guías de entrevistas (estas antes mencionadas de manera opcional) cuyo principal actor en la aplicación de estos instrumentos deberán ser; encargados de alto poder de la EF como propietarios, directivos, gerentes o bien empleados a estas organizaciones, quienes fungirán como informantes ya que el sujeto de estudio será la empresa familiar cuyos miembros brindarán la información de la propia empresa que permita indagar más acerca de este tipo de empresas. Para el diseño de instrumentos se leyeron 32 artículos de revistas nacionales e internacionales. Para la elaboración de los instrumentos se propone las siguientes variables, dimensiones y aspectos a considerar para conocer a EF.

Tabla 1. Elementos considerados para la elaboración del o los instrumentos

VARIABLES	DIMENSIÓN	ASPECTOS A DESARROLLAR
Cultura y valores	Creencias	
	Normas de conducta	Influencia de la cultura y valores. Sanciones o castigos por incumplimiento de reglamento de conducta.
	Valores	Valores predominantes en las pymes familiares. Valores de mayor importancia para los fundadores de la organización.
	Información	Comunicación dada en las pymes familiares. Ausencia de la figura paternal o maternal en las familias.
	Desacuerdos	Conflictos recurrentes en las pymes familiares.
	Capacidad y Rentabilidad económica	Elaboración y cumplimiento de objetivos. Estrategias financieras y administrativas utilizadas.
	Productividad	Recursos utilizados para el cumplimiento de actividades. Tiempo de realización de actividades y de operación. Desempeño laboral.
Crecimiento, economía y finanzas	Capacidad de ajuste y adaptación al cambio	Innovación en productos o servicios. Implementación de tecnología. Adaptación a los cambios y avances tecnológicos.
	Grado de autofinanciamiento y reinversión	Aportaciones recibidas por parte de instituciones financieras o dependencias gubernamentales. Influencia del Gobierno en la empresa.
	Control	Reputación e imagen. Reciprocidad. Cooperación.
Responsabilidad social	Universidades	Colaboración con alumnos que deseen realizar prácticas profesionales, investigaciones o trabajos académicos en la empresa.
	Sociedad	Participación en eventos y campañas comunitarias o ecológicas.
	Familia	Reuniones o actividades familiares que permitan la convivencia entre la familia.
	Empresa	Eventos que fomenten la participación de los miembros de la organización y permitan la convivencia entre los mismos. Participación en programas de becas, patrocinios o donaciones en eventos sin finalidad de lucro.

Familia	Sucesión	Continuidad del negocio familiar. Reflexión y planificación de sucesores.
	Relaciones familiares	Liderazgo empleado en la empresa. Clima organizacional.
	Protocolo familiar	Manera de trabajar. Integración de hijos a las actividades laborales.
	Tendencias	Capacidades de competencia.
	Desigualdad	Elaboración de contratos. Prestaciones. División y distribución de trabajo.
	Premios y castigos	Incentivos.
	Apoyo	Capacitación y cursos de desarrollo. Comunicación.
	Orden y protección	Uso de manual de procedimientos, seguridad e higiene, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

Trabajo de campo y análisis de la información: una vez definidos y validados los instrumentos de recopilación de información, se procederá al trabajo de campo. Este se definirá por seleccionar una muestra de las PYMES existentes en Ciudad Obregón, Sonora. De la muestra establecida se seleccionaran aquellas empresas que se categoricen por ser familiares y se seleccionará un total de 5 empresas (estudio de caso). En base a lo anterior se necesitará de dispositivos electrónicos como; grabadoras, cámara fotográfica, computadora portátil, paquete Microsoft y todo lo demás considerado para facilitar el análisis de la información.

Resultados: en esta sección se detallará la totalidad de la información encontrada que existe entre familia y PYMES familiares, así como describir las variables que mayor impacto tiene en la familia y en la empresa que se repiten constantemente en ambas partes. Por otro lado, que concepto, creencias, valores y forma de operar tiene la EF y así poder encontrar si la forma de operar de la empresa es de la misma forma en la que la familia se administra.

RESULTADOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

A través de esta investigación se pretende ampliar el conocimiento por medio de diversas variables y dimensiones propuestas anteriormente, para determinar las características y/o atributos que una familia ostenta sin olvidar de cómo estos caracteres están directamente involucrados en la empresa familiar. Los resultados esperados son;

- Ampliar el concepto de lo que es una familia.
- Identificar como la familia esta inmiscuida en la administración de una EF.
- Identificar factores que limitan o contribuyen al desarrollo de la EF.
- Conocer cuál es el proceso de toma de decisiones en estas empresas.
- Como es la resolución de conflictos entre los problemas familiares y el desempeño de la organización.
- Entre otros.

CONCLUSIÓN

Las EF hoy día son consideradas como una de las grandes aportadoras en la creación de nuevos productos y servicios. Estas empresas poseen ciertas características que las hacen únicas, como lo mencionan diversos autores, las EF son operadas por miembros de una familia que persiguen un fin en particular (generar utilidades). Otra de las características que distingue a una empresa familiar de otra hablando en el mismo sentido de familia es la cultura que ostenta cada una de ellas, ya que es

considerado que el propietario de la organización será quien defina esta cultura y será transmitida al resto de los miembros de la organización. Por otro lado, existen diversos estudios realizados en diferentes partes del mundo pero en específico en Colombia, se han presentado múltiples estudios de la forma en que se puede estudiar a la empresa familiar, otros estudios hablan de la relación diferentes variables por ejemplo; los valores en la empresa familiar por mencionar alguno. Por su parte debido a problemas por los que pasan distintos países como violencia, inseguridad y fraudes empresariales por mencionar algunos los estudios acerca de empresas familiares se han visto poco estudiados debido a que los empresarios prefieren la confidencialidad. Betancourt, Bernardo y López (2011).

LISTA DE REFERENCIAS

- Barrera E. (2006). Los valores en las familias empresarias colombianas. Cuadernos de Administración, Enero-Junio, 9-19.
- Bernárdez M. (2007). Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Authorhouse. Estados Unidos.
- Belausteguigoitia R. (2010). Empresas familiares. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Betancourt J., Bernardo G., López M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. Estudios gerenciales, julio-septiembre, 165-183.
- Carrasco Hernández, A. & Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. (Spanish). Revista De Empresa, (22), 20-34.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. En artículo 16.3.
- Echaiz D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. Boletín mexicano derecho comparado, vol. XLIII, núm. 127, enero-abril, 2010, pp.101-130.
- Fernández T. & Ponce de León L. (2011). Trabajo social con familias. Ediciones académicas S.A., Madrid España.
- Garza I., Medina M., Chein F., Jiménez P., Ayup J. & Díaz G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. Cuadernos de Administración, Enero-Junio, 315-333.
- Gibson J., Ivancevich J. & Donnelly J. (2001). Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. 10a. edición. Ed. Mc Graw Hill. México pp. 6,14 y 542.
- Giddens A. (1992). Sociología. Madrid, España: Alianza.
- Gómez T. & Zarazúa J. (2013). Empresas familiares e innovación: Dinámica en la producción y comercialización de jitomate en la región de la meseta Comiteca, Chiapas. Editorial HESS S.A de C.V.; México, D.F.
- Hall R. (1996). Organizaciones, estructura, proceso y resultados. 6ª edición. Ed. Pearson Prentice Hall. 31. 41-44 y 53.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa estratificación de los establecimientos (2009). Consultado el 09 de noviembre de 2013 en http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Kristie, L. (2002). The world's oldest family companies. Family business magazine.
- León A., Ristori D. & López I. (2013). Influencia de la actividad de los procesos administrativos en la calidad de la PYME familiar. "RGF representaciones comerciales S.A de C.V", Matriz Comitán. Editorial HESS S.A de C.V.; México, D.F. pp. 107.
- Martínez J. (2010). Empresas familiares, reto al destino. Claves para perdurar con éxito. Editorial: Granica, Buenos Aires.
- Molina B., Cruz Z., & Velasco L. (2013). Empresa-propiedad-familia: caracterización del hotel Plazhá. Editorial HESS S.A de C.V.; México, D.F.
- Ochoa S. (2012). Estrategia, desempeño e identidad organizacional en las PYMES de Ciudad Obregón, Sonora. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Organismo del Gobierno Federal Mexicano (2013). Inversión y comercio. PROMEXICO, consultado en http://www.promexico.gob.mx/es_es/promexico/home el 09 de noviembre de 2013.
- Robbins S. & Coulter M. (2005). Administración. 8ª edición. Ed. Pearson Prentice Hall. México. pp. 16,234-237 y 244.
- Rodríguez J. (1998). Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. 4ª edición. Editorial Ecafsa, México
- Román E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. Estudios gerenciales, julio-septiembre, 101-129.
- Romero, Luis Ernesto. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, 131-141.
- Tabera M. & Rodríguez M. (2010). Intervención con familias y atención a menores. Editorial EDITEX S.A. España.
- Treviño-Rodríguez R. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Editorial Pearson educación.
- Treviño N. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Editorial Pearson, México.
- Virseda-Sanz, Eloy. (2012). Trabajo social con familias. Portularia, Sin mes, 129-130.
- Ward, J. L. & Dolan, D. (1998). Defending and describing family business ownership configurations. Family business review.

PERTINENCIA DE LAS FUNCIONES SUSTANCIALES DE LA UNIVERSIDAD, EL CASO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA: UN ANÁLISIS DOCUMENTAL

EJE TEMÁTICO: ANÁLISIS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

María Elvira López Parra, mariaelvira.lopez@itson.edu.mx, Zulema Isabel Corral Coronado, Irma Guadalupe Esparza García, María del Carmen Vásquez Torres.

Investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

La universidad asimila los conocimientos adquiridos por la sociedad en todos los ámbitos como son: económico, político, salud, ambiental, empresarial, tecnológico, entre otros, y produce nuevos conocimientos a través de la investigación de sus profesores, así mismo difunde dichos resultados para transformar el entorno social (Fabre, 2005). El Instituto Tecnológico de Sonora no ha presentado algún tipo de evaluación de su desempeño como universidad que identifique en qué medida se han logrado los objetivos para los cuales fue creado como es el desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como el compromiso social con profesionistas con perfil ético. De ahí la importancia de identificar la situación actual y las aportaciones que ha realizado el Instituto Tecnológico de Sonora con respecto de las funciones sustanciales de docencia, investigación y difusión de la cultura. El método utilizado fue la búsqueda de información documental proporcionada de manera pública por la universidad relacionado a sus funciones prioritarias. Los resultados encontrados es que la universidad ha mantenido una participación constante en el desarrollo de proyectos sociales en donde participan activamente profesores y alumnos de las diferentes carreras, así como la existencia de centros de investigación y transferencia de tecnología que tienen como objetivo el aporte científico para la industria, la agricultura y acuicultura.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

El cumplimiento de las funciones sustantivas de las universidades a sido regulada por como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUEIES), asociación comprometida con el mejoramiento integral y permanente de las Instituciones de Educación Superior (IES) en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura y quien ha procurado atender indicadores que les permita a las IES su desarrollo como son: (1)

establecimiento de redes de colaboración que sirvan de guía en el interés común de los profesores, investigadores y alumnos que la conforman para potencia las capacidades de las IES en el fomento de la cultura, la ciencia y la tecnología, (2) la cooperación académica nacional e internacional que ha sido un apoyo para el desarrollo de las actividades de transmisión, generación y aplicación del conocimiento, ya que permiten complementar esfuerzos en proyectos que fortalecen los programas y servicios educativos, (3) los proyectos académicos dirigidos a tener un impacto en la sociedad entre los que se encuentran: la innovación educativa, la vinculación de las IES con el entorno social, la difusión de la cultura y la divulgación de la ciencia, la investigación educativa y el servicio a la sociedad. De ahí la relevancia de atender a cada una de las funciones de la universidad de una manera integral y con el compromiso social (ANUIES, 2013).

Con respecto al referente de la universidad que es la sociedad, desde el siglo XIX cuando las universidades alcanzan su mayor autonomía identifican tres funciones sustanciales: (1) la docencia, relacionada al proceso enseñanza aprendizaje de conocimientos en diferentes disciplinas, (2) la investigación científica de las disciplinas y (3) la extensión y la difusión de la cultura universitaria que promueve las dos anteriores con impacto social para satisfacer las necesidades a problemas de la práctica social. Las acciones de la universidad siempre han estado relacionadas a la pertinencia que tiene con la sociedad, el hombre y la ciencia por ser un centro de enseñanza que agrupa distintas disciplinas con validez universal. La universidad asimila los conocimientos adquiridos por la sociedad en todos los ámbitos como son: económico, político, salud, ambiental, empresarial, tecnológico, entre otros, y produce nuevos conocimientos a través de la investigación de sus profesores, así mismo difunde dichos resultados para transformar el entorno social, de ahí la importancia de cada una de las funciones sustantivas de la universidad (Fabre, 2005).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las universidades públicas en México como su nombre lo dice son esencialmente instituciones sociales. El estado las apoya con recurso financiero para su desarrollo en función de los resultados de investigación, docencia y difusión de la cultura que presentan al ser evaluadas por la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) que tiene como objetivo apoyar a las Instituciones de Educación Superior (IES) a lograr mejores niveles de calidad en sus programas educativos y servicios que ofrecen. Las universidades públicas según Garrocho y Segura (2011) representan las aspiraciones colectivas construidas en la razón social y el buen juicio científico. De ahí que la pertinencia de la universidad pública debe radicar en el fortalecimiento de sus estudiantes en cuanto a sus capacidades ciudadanas, profesionales y científicas, para ser la conciencia crítica de la sociedad en donde se encuentra. La autonomía de las IES está fincada en la responsabilidad social por lo que sus profesores y administrativos deben enfocarse a responder a dichas necesidades del entorno basados en la ética y en el compromiso del bien común en su labor sustancial: docencia, investigación y difusión de la cultura.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación considerando como objeto de estudio al Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON): ¿qué acciones ha realizado el ITSON que hacen un aporte a las funciones sustanciales de la universidad?

OBJETIVO

Identificar la situación actual y las aportaciones que ha realizado el ITSON con respecto de las funciones sustanciales de docencia, investigación y difusión de la cultura a través de un estudio documental

JUSTIFICACIÓN

La importancia de este estudio radica en la identificación categorizada de los aportes que realiza

la universidad a la sociedad en las diferentes funciones que lleva a cabo como son la investigación, docencia y difusión de la cultura. La aportación de estos resultados servirá para comparar las funciones que realiza el ITSON con la percepción que tienen los profesores, estudiantes y empresarios. Estos actores podrán dar su opinión sobre cómo han impactado estas funciones para el desarrollo de la investigación, la docencia y la difusión de la cultura.

MARCO REFERENCIAL

Existen intentos por explicar la pertinencia que tienen las universidades para la sociedad o bien sus programas y modelos curriculares enfocados al mejoramiento de los indicadores sociales.

Al respecto, Garrocho y Segura (2012) realizaron un estudio sobre la investigación científica de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), como una de las funciones sustantivas de la universidad, y la pertinencia que ha tenido en la sociedad. Algunas de sus hipótesis a explorar fueron: (1) las contribuciones del trabajo científico en función de la sociedad académica y no académica, considerando para ello el perfil de los investigadores, sus finalidades y contribuciones a una sociedad del conocimiento; (2) el tipo de mentalidad, condición ética y comunicabilidad que priva en las sociedades académicas de la universidad pública, en función de su involucramiento con las realidades global y regional. Por otra parte los investigadores se plantean algunas premisas y se hacen preguntas de investigación que les permita medir la pertinencia de esta actividad de la universidad, entre las que se observa: (1) las condiciones globales y de libre mercado han propiciado que las naciones y sus regiones asuman un mayor grado de competencia y articulación de sus unidades productivas; como consecuencia de ello: ¿las tareas de investigación llevadas a cabo en la universidad han sido orientadas a incorporar una agenda externa estrechamente vinculada a los requerimientos y dinámica del mercado mundial?; (2) en tanto que las universidades públicas se constituyen en una comunidad ética y científica, con visión crítica y profunda consciencia de la realidad social, además que se asume como una entidad capaz y responsable de estudiar las problemáticas y determinantes de su entorno socio-regional y en base a ello orienta sus funciones sustantivas, entonces ¿la universidad está siendo suficientemente crítica y propositiva hacia su entorno regional?. Los resultados que obtuvieron fueron que: la UAEMex ha colectivizado el trabajo científico en los organismos académicos y centros de investigación, sin embargo el nivel de vinculación social de sus proyectos de investigación aun se mantienen distantes a los problemas del entorno social

Por otra parte y siguiendo con el estudio de la pertinencia de las universidades, en una investigación relacionada a la funcionalidad de la universidad, De la Orden, A., Asensio, I., Biencinto, C., González, C. y Mafokozi, J. (2007) definen la pertinencia, como la capacidad que la institución demuestra de ajustar sus objetivos y, por tanto, toda la acción y los medios de que dispone, al cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas por la sociedad. El resultado de esta investigación, fue la identificación de seis categorías de funciones universitarias:

Fomento y desarrollo de las ciencias: esta consiste en fomentar en el alumno las habilidades y conocimientos necesarios para realizar trabajos de investigación científica y para ello formase como investigadores y científicos, así también la carrera que en materia de investigación están llevando a cabo los profesores de las universidades.

Fomento y desarrollo de la tecnología: formación en conocimientos y habilidades para el desarrollo de nuevas tecnologías y la transferencia de estas.

Fomento y desarrollo de la actividad económica: la Universidad debe contribuir en el desarrollo y fomento de actividades que conduzcan a incrementar el desarrollo económico, apoya a la formación de emprendedores: y la difusión de alternativas para la actividad productiva.

Fomento, desarrollo y transmisión de la cultura: Consiste en identificar por parte de la universidad, las distintas manifestaciones culturales en cualquier nivel. La formación por el gusto del arte en sus

diferentes manifestaciones y la difusión e intercambio de producciones culturales.

Preparación para el mundo profesional, o profesionalización: profesionalización inicial y continuada para aquellas tareas sociales que exijan un conocimiento científico, es decir, la formación en una profesión que exija un cierto nivel científico es una tarea propia de la Universidad, formación genérica que permita participar activamente en la sociedad, analizar los problemas, buscar soluciones, aplicarlas y asumir responsabilidades profesionales diversas, difusión de los valores éticos y culturales de la profesionalidad, trabajo bien hecho y servicio social.

Compromiso social: fomento de actitudes de contribución al progreso y al mantenimiento de la calidad de vida, de responsabilidad social ante los problemas de la sociedad, formación social: la Universidad debe desarrollar la conciencia social que les permita a los universitarios integrarse como ciudadanos que respetan y ejercitan los derechos sociales, difusión e intercambio de responsabilidad social y valores universales; los universitarios deben participar plenamente en la difusión, generalización y respeto de los valores y derechos universales asociados a la responsabilidad social: tolerancia, respeto, libertad de pensamiento, solidaridad, cooperación, protección del medio ambiente, entre otros.

Como se puede observar las funciones de las universidades están relacionadas directamente con sus actividades funcionales como es: el fomento y desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura para el bien común (compromiso social). De ahí que la apertura a medir la pertinencia o funcionalidad deben ser promovidos por los directivos con el propósito de identificar en qué manera se ha sido pertinente o bien de qué forma se ha apoyado a la sociedad desde el punto de vista de los clientes externos, aquellos que esperan a los conocimientos, habilidades y actitudes de los egresados para dignificar las organizaciones de una región en cualquiera de los ámbitos o sectores.

METODOLOGÍA

Este trabajo se realizó a través de la investigación documental de reflexiones realizadas por el rector de la universidad en un periodo comprendido entre el 2006 al 2012 así como situaciones plasmadas en algunas conferencias e informes de trabajo del rector que son un conjunto de resultados de cada una de las direcciones académicas de esta institución. El eje de análisis es la identificación de las funciones que en materia de desarrollo de ciencia, tecnología, actividad económica, transmisión de la cultura y compromiso con la sociedad, ha implementado y participado activamente el ITSON y a partir de ello (en otro momento) evaluar la pertinencia que ha tenido la universidad desde el punto de vista de los involucrados en el proceso como son los estudiantes, profesores y empresarios que dan oportunidades de trabajo a los egresados de esta institución.

Considerando lo anterior el objeto de estudio fue el Instituto Tecnológico de Sonora y sus áreas funcionales. Los materiales utilizados fueron documentos extraídos y presentados públicamente por la institución como son:

El informe de trabajo del rector desde el período 2006 al 2012, ya que en ellos se encuentra el resumen que cada una de las direcciones académicas y administrativas presenta como resultado de sus actuaciones en un periodo de tiempo. De esta información se extraerá el impacto que han tenido algunas áreas de interés para esta tesis como son: el número de profesores que aprovechan los programas de investigación así como sus resultados, además el impacto que ha tenido la universidad al desarrollar programas sociales.

En cuanto al procedimiento de la metodología a utilizar se resume de la siguiente manera:

- Primer paso: se identifica el sujeto de estudio siendo en este caso el Instituto Tecnológico de Sonora
- Segundo paso: se presentan los instrumentos de donde se obtendrá la información, siendo estos los informes de actividades que han realizado los rectores de la universidad

- Tercer paso: se identifican las funciones sustantivas en las que versará la búsqueda de la información según De la Orden et al (2007):
 - Fomento y desarrollo de la ciencia
 - Fomento y desarrollo de la tecnología
 - Fomento y desarrollo de la actividad económica (formar estudiantes emprendedores)
 - Fomento, desarrollo y transmisión de la cultura
 - Preparación para el mundo profesional
 - Compromiso social
- Cuarto paso: se muestran los hallazgos encontrados en la información documentada

RESULTADOS Y DISCUSIONES

El Instituto Tecnológico de Sonora, actualmente tiene alrededor de 17 mil alumnos y ofrece 1 programa de profesional asociado, 23 carreras de licenciatura, 1 especialidad, 9 programas de maestría y 2 programas de doctorado distribuidos entre sus 6 diferentes Campus (Náinari, Obregón, Navojoa, Guaymas y Empalme)

A continuación se muestran los resultados de la búsqueda de información relacionada a las seis funciones antes mencionadas y relacionadas directamente con las funciones sustantivas de las universidades públicas en México.

FOMENTO Y DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

Con el Programa de Fomento y Apoyo a la Investigación (PROFAPI), en el periodo 2008-2009 se desarrollaron 55 proyectos de investigación que impactan a los cuatro ecosistemas de innovación del ITSON, con inversión total de 4 millones 106 mil pesos, fueron 132 Profesores de tiempo completo involucrados en este esfuerzo de investigación y pertenecen a 18 cuerpos académicos que cubren el 100% de la población estudiantil (Informe del Rector ITSON 2008-2009).

Para el periodo 2010 y 2011 en el PROFAPI se realizaron 60 proyectos, con un monto financiado para la investigación institucional de 3 millones 28 mil pesos, contando con un total de 233 Profesores de Tiempo Completo. (Informe del Rector ITSON 2010-2011).

En el periodo 2011 – 2012 PROFAPI apoyó con un monto mayor a los 3 millones de pesos, 51 proyectos, destacando la participación de 105 profesores de tiempo completo (Informe del Rector ITSON 2011-2012)

Por otro lado, el Instituto Tecnológico de Sonora cuenta con centros que promueven el desarrollo tecnológico y científico para el desarrollo de la región sur de Sonora y que a su vez son una plataforma para potenciar a profesores investigadores y estudiantes de las distintas carreras. En la tabla 1 se muestran, como parte de la planificación del Instituto Tecnológico de Sonora, las iniciativas estratégicas, que apoyada por procesos de soporte tienen la finalidad de impactar en la organización (profesores y alumnos) y en la sociedad Cajemense (Informe del Rector del ITSON 2006-2007):

Tabla No. 1 Iniciativas estratégicas del Instituto Tecnológico de Sonora

Nombre de la iniciativa estratégica del ITSON	Ecosistema al que pertenece	Indicadores sociales en los que impacta
CETIDE (Centro Tecnológico de Integración y Desarrollo Empresarial)	Software y Logística	Supervivencia
NOVUTEK (Centro de soluciones de Software)	Software y Logística	Supervivencia

Sonora Soft (Parque Tecnológico de Software)	Software y Logística	Supervivencia
VU (Vida Universitaria)	Educación y Salud	Bienestar
CESS (Corredores turísticos del Sur de Sonora)	Ecosistema y Desarrollo sustentable	Supervivencia
CETT (Centro Experimental y Transferencia de Tecnología)	Biotecnología y Agronegocios	Autosuficiencia
CIIBAA (Centro de Investigación e Innovación en Biotecnología, Agropecuaria y Ambiental)	Biotecnología y Agronegocios	Autosuficiencia
CUDEC (Centro Universitario para el Desarrollo Comunitario)	Educación y Salud	Supervivencia
Incubadora de Empresas	Ecoturismo y Desarrollo Sustentable	Supervivencia
CRIDAE (Centro regional de investigación y Desarrollo del Agua y la Energía)	Biotecnología y Agronegocios	Autosuficiencia
DIAPYME (Distrito Internacional de Agronegocios para la pequeña y mediana empresa)	Biotecnología y Agronegocios	Autosuficiencia
PATTE (Parque de Articulación y Transferencia de Tecnología Educativa)	Educación y Salud	Bienestar

El Centro Tecnológico de Integración y Desarrollo Empresarial (CETIDE) tiene como finalidad, y apegada a la visión institucional, de desarrollar la economía de la región de Sonora elevando la competitividad y sustentabilidad de las empresas y organizaciones, a través del ofrecimiento de servicios profesionales a la comunidad buscando que las empresas transiten a un proceso de aceleración mediante el uso de tecnologías de información.

El Centro de soluciones de Software (NOVUTEK) apoya a la transformación económica y social de la región a través de la innovación de la industria del software, promoviendo soluciones de tecnologías de información a empresas regionales, nacionales e internacionales.

El Parque Tecnológico de Software (Sonora Soft) tiene como objetivo ofrecer servicios de valor agregado al mercado internacional de software creando relaciones de colaboración y apoyo al crecimiento de empresas desarrolladoras de software.

Vida Universitaria (VU) tiene como objetivo acompañar a los estudiantes ampliando su experiencia educativa mas allá de las salas de clases, con la finalidad de ampliar sus posibilidades de éxito personal y profesional.

Los Corredores turísticos del Sur de Sonora (CESS) tienen como función fomentar el desarrollo turístico sostenible y justo desde lo económico, social, cultural y ambiental, de tal manera que la actividad ecoturística beneficie a las comunidades participantes.

El Centro Experimental y Transferencia de Tecnología (CETT) tiene como objetivo contribuir a la integración de las principales cadenas productivas en el sector: acuícola, agrícola y pecuario. Esto llevado a cabo a través de la validación y transferencia de tecnología.

En el Centro de Investigación e Innovación en Biotecnología, Agropecuaria y Ambiental (CIIBAA) su propósito es contribuir al desarrollo de las actividades agrícolas, pecuarias y acuícolas a través de la generación y aplicación del conocimiento, así como la innovación en biotecnología.

En el Centro Universitario para el Desarrollo Comunitario (CUDEC) su finalidad es contribuir al desarrollo de las comunidades que se traduzca a una mejor calidad de vida de los habitantes de las colonias urbano-marginadas del sur de Ciudad Obregón.

La Incubadora de Empresas tiene el objetivo de mejorar los indicadores sociales y económicos de la comunidad a través de la graduación de empresas autosustentables.

En el Centro regional de investigación y Desarrollo del Agua y la Energía (CRIDAE) su objetivo es realizar investigación científica y tecnológica orientada a la búsqueda permanente y sistemática

de soluciones integrales a los problemas del agua y la energía que se presentan en el estado, con la unión de universidades y centros de investigación e interesados de los sectores público y privado para lograr una sustentabilidad del agua y la energía en la región Sonora - Arizona.

Distrito Internacional de Agronegocios para la pequeña y mediana empresa (DIAPYME) este distrito es un ecosistema integral equipado con infraestructura física de alto nivel, conformado por pequeños empresarios del sector alimenticio, con recurso humano calificado, tecnología de punta y recurso financiero.

En el Parque de Articulación y Transferencia de Tecnología Educativa (PATTE) su objetivo es incrementar la riqueza de la región creando un puente entre el conocimiento tecnológico y la sociedad, utilizando herramientas didácticas, programas educativos y experiencias de formación para hacer llegar a la sociedad la cultura y el pensamiento tecnológico de su cotidianidad.

Como se puede observar en cada una de las iniciativas antes presentadas se tienen claros los indicadores sociales que de alguna manera impactan en la región son la Supervivencia, Autosuficiencia, Bienestar y Salud, mismos elementos que aparecen descritos en la visión de la universidad.

FOMENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (FORMAR ESTUDIANTES EMPRENDEDORES)

Todos los programas educativos del plan 2009 cuentan en su estructura con un enfoque por competencia y además se da espacio a dos materias como son: cultura emprendedora y desarrollo emprendedor que tienen como objetivo fomentar ideas emprendedoras que se conviertan en proyectos productivos para la sociedad

FOMENTO, DESARROLLO Y TRANSMISIÓN DE LA CULTURA

El Departamento de Extensión de la Cultura, en el periodo 2011 – 2012 contó con proyectos culturales que inciden en la calidad de vida de los participantes, de ahí que la comunidad disfrutó de eventos culturales y artísticos realizados dentro y fuera de la Institución. Se benefició a 1,840 alumnos de la comunidad universitaria y externa en las diferentes disciplinas de danza, música, teatro, artes visuales y artesanías. Se llevó a cabo el Festival de las Artes ITSON 2011, bajo el lema “Revalorando nuestra historia cultural”, con una asistencia de 15,455 personas, entre estudiantes de primarias, secundarias, preparatorias, universidades; personas de la tercera edad, discapacitados, comunidad universitaria ITSON, grupos artísticos, creadores y comunidad en general. También el Programa de Desarrollo Intercultural atendió a una población de 944 alumnos en talleres, a través de los cuales los alumnos del Plan de Estudios 2009 tienen la oportunidad de vivir una experiencia intercultural por medio del arte, fortaleciendo su identidad, los elementos internacionales implícitos en su contexto social-académico, y apoyando el programa de formación general en las dimensiones de Persona, Ciudadano y Emprendedor (Informe del Rector 2011-2012)

PREPARACIÓN PARA EL MUNDO PROFESIONAL

El programa de formación general lo integraran las materias: integridad personal, vida saludable, bienestar social y vida ambiental, buscando contribuir en la formación integral de los estudiantes, estas materias se llevan a cabo durante los primeros 5 o 6 semestres que cursan los estudiantes de todas las carreras. Por otro lado en los últimos semestres todos y de acuerdo al enfoque por competencias se cuentan con carreras específicas, las cuales tienen la característica de ser especializadas de su área de estudio, en algunos casos se les denomina tópicos, optativas y prácticas profesionales (generalmente son 5 por programa educativo); y son estas últimas que le dan la oportunidad al alumno a incursionar a la práctica laboral para desarrollar sus conocimientos teóricos en un

ambiente práctico con la finalidad de prepararlos para su desarrollo profesional.

COMPROMISO SOCIAL

El Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC), es un centro de enlace entre la universidad y la comunidad, que oferta servicios donde alumnos y maestros apoyan el desarrollo comunitario de las zonas más vulnerables de la región del sur del estado de Sonora a través de la gestión, investigación y aplicación de programas educativos. En el periodo de octubre de 2009 a septiembre de 2010, se trabajó en 84 comunidades urbanas, rurales y micro regiones del sur del estado, con el apoyo de 20 programas educativos, 3,800 alumnos y 118 organizaciones en colaboración. El CUEC benefició a 17,127 personas a través de 1,729 actividades de intervención tales como cursos, talleres, servicios, campañas y eventos culturales, entre otras, realizadas por alumnos de prácticas profesionales y voluntarios o de las materias de formación general, pertenecientes a 20 diferentes programas educativos con el apoyo de 175 maestros auxiliares y de planta del ITSON. Algunos de los municipios beneficiados fueron Bácum, San Ignacio Río Muerto, Rosario Tesopaco, Benito Juárez y Álamos.

En el 2011 el Centro Universitario de Desarrollo Comunitario (CUDDEC) como un espacio donde las áreas y departamentos académicos brindan servicios en atención a las necesidades directas en educación, salud, desarrollo económico, desarrollo humano, cultural y tecnológico de las colonias vulnerables del sur de Ciudad Obregón, ha beneficiado de manera directa a más de 6,459 personas de 53 colonias aledañas a CUDDEC, a través de 124 cursos, programas, eventos o actividades, con la colaboración de 215 alumnos y 63 académicos e instructores externos en alianza con 45 organismos públicos, privados y sociales de la localidad.

En el periodo de 2011 a 2012 CUDDEC realizó 217 acciones de vinculación social, como son cursos, servicios, eventos y actividades en las líneas de salud, arte, educación, desarrollo económico, tecnología y ecología; contando con la colaboración 148 alumnos en diferentes modalidades, como práctica profesional (64), práctica académica (43), servicio social (1), becarios (38) y voluntarios (2); quienes fueron asesorados por 14 profesores-investigadores y nueve profesores auxiliares de 18 programas educativos.

VINCULACIÓN Y CEDEC

En los diferentes informes presentados por los rectores de la universidad desde el año 2006 al 2012, la universidad ha mantenido un número creciente de participantes entre profesores de tiempo completo y estudiantes internos y externos, lo que de alguna forma tiene un impacto en la sociedad, sin embargo qué piensa la comunidad involucrada sobre estas acciones realizadas por la universidad, de qué manera se ha visto beneficiada, qué porcentaje de participación tiene la comunidad universitaria en las actividades que realiza la institución.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en su Conferencia Mundial de la Educación Superior (CMES) ofreció una contribución relevante al vincular la innovación con la pertinencia y la equidad. De ahí que la pertinencia está referida al lugar que guarda la educación superior en la sociedad, siendo esta un lugar de investigación, enseñanza y aprendizaje comprometido con el mundo laboral. La pertinencia debe tomar en cuenta el entorno en el que está inmersa la sociedad y las instituciones de educación, donde esta última debe tener un acercamiento estrecho de las necesidades de la comunidad para que el conocimiento proporcionado a sus estudiantes pueda llegar a ella. (García-Guadilla, 1997 mencionado por Dias Sobrinho, 2006).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede concluir que, según información de documentos públicos proporcionados por la

universidad, la situación actual y las aportaciones que ha realizado el ITSON con respecto de las funciones sustantivas de la universidad ha sido una aportación constante ya que año con año se han desarrollado proyectos sociales en donde participan activamente los profesores y alumnos de las diferentes carreras, así como la existencia de centros de investigación y transferencia de tecnología que tienen como objetivo el aporte científico para la industria, la agricultura y acuicultura.

Se recomienda continuar con otras investigaciones vinculadas como el conocer el punto de vista de los estudiantes, empleadores y profesores para, en la medida en la que se identifique la brecha, se puedan presentar oportunidades de mejora y de esta manera la universidad pueda seguir fortaleciendo su razón de ser.

LISTA DE REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (2013). Misión, visión y objetivos estratégicos. Página consultada en Octubre de 2013 de, <http://www.anui.es.mx/content.php?varSectionID=3>
- De la Orden, A., Asensio, I., Biencinto, C., González, C. y Mafokozi, J. (2007). Niveles de Perfiles de Funcionalidad como Dimensión de Calidad Universitaria. Un Estudio Empírico de la Universidad Complutense. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 15 (12). Recuperado el 17 de Junio de 2010 de: <http://epaa.asu.edu/epaa/>
- Dias Sobrinho, J. (2006). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña Caracas. En Gazzola, A. y Didriksson, A. Tendencias de Educación Superior en América Latina y el Caribe (pp 1- 26). Venezuela: Consejo de Administración de IESALC – UNESCO
- Fabre, G. (2005). Las funciones sustantivas de la universidad y su articulación en un departamento docente. V Congreso Internacional Virtual de Educación. Universidad Agraria de La Habana, Cuba. Página consultada Octubre de 2013 de, http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24694/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Garrocho, C. y Segura, G (2011). Análisis de pertinencia social para la universidad pública en materia de investigación científica. Página consultada en Noviembre 2013 de http://www.uaemex.mx/SIEA/hermeneutica/docs/60/PYE_AP.pdf
- Informe de Actividades del Rector del ITSON 2006 – 2007, página consultada en Enero 2011 <http://www.itson.mx/rector/Documents/Informe%20de%20Actividades%202007.pdf>
- Informe de Actividades del Rector del ITSON 2007 – 2008, página consultada en Enero 2011 [http://www.itson.mx/rector/Documents/Informe%20de%20actividades%202007-2008\(1\).pdf](http://www.itson.mx/rector/Documents/Informe%20de%20actividades%202007-2008(1).pdf)
- Informe de Actividades del Rector del ITSON 2009 – 2010, página consultada en Enero 2011 de <http://www.itson.mx/rector/Documents/informe-rector-ITSON-2009-2010.pdf>
- Informe de Actividades del Rector del ITSON 2010 – 2011, página consultada en Enero 2012 de <http://www.itson.mx/rector/Documents/informe-itson-2011.pdf>
- Informe de Actividades del Rector del ITSON 2011 – 2012, página consultada en Octubre 2013 de <http://www.itson.mx/rector/Documents/informe-rector-2011-2012.pdf>
- Instituto Tecnológico de Sonora ITSON (2013). Historia. Página consultada en Octubre de 2013 de <http://www.itson.mx/Universidad/Paginas/historia.aspx>

MANUAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA UN NEGOCIO DE CECINA, EN CD. OBREGÓN

EJE TEMÁTICO: NEGOCIOS

Doris Karely Bojorquez Esquer, Karely_91_89@hotmail.com, Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna, beatriz.leyva@itson.edu.mx, Dr. Sergio Ochoa Jiménez, sergio.ochoa@itson.edu.mx, Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández, carlos.jacobo@itson.edu.mx, Mtra. Alma Rocío García García, Alma.garcia@itson.edu.mx

Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

El Servicio y Atención al Cliente es un elemento muy importante para cualquier empresa y constituye en el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, ya que todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes es la comunicación que constituyen al servicio al cliente. En la empresa Cecina “JV” se realizó un diagnóstico donde como resultado principal se encuentra la falta de comunicación entre empleado y cliente, lo que provoca mala atención y un servicio deficiente por los errores cometidos, etc. Por lo anterior se formula la siguiente pregunta: ¿Qué herramienta administrativa es necesaria para ayudar a que la empresa Cecina “JV” mantenga sus clientes satisfechos? Y el objetivo para este trabajo es elaborar un Manual de Servicio y Atención al Cliente, para la empresa Cecina “JV” S.A de C.V., el cual permita al empleado habilidades básicas para el desarrollo de una comunicación entre el trabajador y el cliente. El método que se utilizó se divide en el sujeto el cual se define en los empleados del área de cocina, se utilizó un cuestionario, con el fin de conocer la atención y servicio que ha recibido el cliente por parte de los trabajadores de la empresa. El procedimiento utilizado fue el Rodríguez (2002), para llevar a cabo un Manual, y el resultado que se presenta es el Manual de Servicio al Cliente.

Palabras Claves: Manual, Servicio, Atención, Cliente, Comunicación.

ANTECEDENTES.

Como menciona Franklyn (2003), en la actualidad las empresas se enfrentan a distintos retos, prácticamente por lo general sobre mal servicio que se brinda hacia el cliente, la falta de formalidad en las empresas, representa en muchas ocasiones, una serie de dificultades para el cumplimiento de sus objetivos.

Es de suma importancia realizar un manual de Servicio y Atención al cliente, la cual permita el desarrollo del personal ante el consumidor, para el progreso y crecimiento de la organización. El cual es interesante para las empresas del giro restaurantero un buen servicio es que el cliente se valla satisfecho con la mentalidad de volver al restaurante a consumir de nuevo.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello, es necesario tener en cuenta los aspectos que hacen la atención al público: de aquí surge la necesidad de hacer un Manual de Servicio y Atención al Cliente, con respecto al trato directo que se maneja de trabajador a cliente, lo cual le permite establecer cada uno de sus procesos y actividades de una manera más adecuada al

igual que le otorga un valor agregado para la obtención y cumplimiento de sus objetivos.

En la región del estado de Sonora se encuentra una empresa en la cual se realizó una serie de encuestas y por medio de observación, con el fin de encontrar una mejora a la situación actual de la misma, con respecto a tener una buena comunicación dentro de la organización para que el cliente se sienta satisfecho y tenga ganas de volver al negocio y consumir el producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el mundo de hoy la comunicación es de vital importancia para toda empresa, es por ésta razón que surge la necesidad de aprender a interactuar con los demás en el entorno interno y externo de la organización.

Después de realizar el análisis en la empresa Cecina JV, mediante la aplicación de un cuestionario diagnóstico para detectar oportunidades de mejora se detectó la falta de comunicación entre el trabajador y cliente, el empleado no pone atención suficiente al momento de tomar una orden y no vuelve a preguntar lo que le pidió el cliente. En este sentido los trabajadores que están en contacto directo con los consumidores no poseen las habilidades básicas que les permitan aprender a captar e interpretar la información que el cliente está transmitiendo en un momento determinado, no ofrecen al usuario un servicio ágil y rápido, por lo tanto la empresa tiene la necesidad de contar con un formato para la comunicación de su personal hacia el cliente.

De acuerdo a la necesidad detectada se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué herramienta administrativa es necesaria para ayudar a que la empresa Cecina “JV” mantenga sus clientes satisfechos?

OBJETIVO.

Elaborar un Manual de Servicio y Atención al Cliente, para la empresa Cecina “JV” S.A de C.V., el cual permita al empleado habilidades básicas para el desarrollo de una comunicación entre el trabajador y el cliente.

JUSTIFICACIÓN.

La comunicación en una empresa es de gran importancia, ya que de esta manera la organización cuenta con mejores bases y el nivel de integración e identificación del empleado es mayor, nace aquí la necesidad de realizar un manual de servicio y atención al cliente para la empresa Cecina “JV”, el cual le permita un desenvolvimiento de habilidades del trabajador hacia el empleado.

Las empresas con el afán de ofrecer sus productos para obtener utilidades no se han puesto a pensar sobre la circunstancia de que han ignorado un elemento importante, como lo es la comunicación a pesar de que ésta es considerada la esencia de todas las organizaciones ayuda a resolver problemas y a dar soluciones reales al momento de tener un contacto entre cliente y empleado, permitiendo establecer excelentes relaciones que contribuirán a ofrecer un servicio y atención de calidad.

Por lo tanto es importante destacar tener en consideración, que al carecer de un manual de servicio y atención al cliente dentro de la organización, la falta de habilidades y comunicación del trabajador seguirá siendo relativa, por lo que su nivel de compromiso y participación hacia el cliente no será de calidad.

MARCO REFERENCIAL

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Para Horovitz (1997), el Servicio: “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.

Atención al cliente: “Es el contacto directo entre el personal y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación” (Desatnick, 1990),

MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por la cuales opera todo el apartado organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directa orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades (Rodríguez, 2002).

Según Reyes (2004), un manual es un folleto, libro, carpeta, etcétera, en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y unificar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa.

CONTENIDO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO

Según Rodríguez (2002), un manual administrativo varía de acuerdo con el tipo y cantidad de material que se desea detallar. Los apartados que debe contener un manual administrativo para uniformar su presentación pueden ser los siguientes aspectos:

- **Identificación:** reconocer o establecer los datos e información principal
Índice: es una lista ordenada de capítulos, secciones, artículos.
- **Introducción:** (objetivo del manual, ámbito de aplicación, autoridad y como usar el manual).
- **Directorio:** lista o guía de direcciones y nombres, para buscar el contacto de alguna empresa o persona.
- **Antecedentes históricos:** Es un hecho histórico bien documentado
- **Base legal.** Conformidad con los artículos de la ley.
- **Organigrama:** es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen una empresa u organización.
- **Estructura funcional:** Determina la existencia de diversas áreas.
- **Manual de Servicio al Cliente**

Según Grupo Kaisen, S.A. (2006), Un Manual de Servicio al cliente es la elaboración de un plan que garantice satisfacer las necesidades concretas de los clientes de la empresa tanto actuales como potenciales, este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa ya que todos estos siempre deben ir encaminados a los objetivos de la empresa.

CONTENIDO DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE (HOROVITZ, 1994).

- **Objetivo del Manual**
Objetivo del Manual es proporcionar un instrumento de consulta y guía, con cuya aplicación se pueden establecer lineamientos estratégicos orientados a mejorar los procesos de atención y servicio al cliente de las empresas.
- **Alcance del Manual**
En el alcance se describe lo siguiente:
- **A quien va dirigido el servicio (clientes externos)**

- Necesidades del cliente externo (previo, durante y post venta)
- Región geográfica a cubrir.
- Áreas relacionadas.
- Productos y Procesos.

ENUNCIADO DE LA MISIÓN

Es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa.

RESPONSABILIDAD GERENCIAL

En forma general se define como el conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados que los gerentes tienen con las organizaciones.

REVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE SERVICIO A CLIENTES

Es necesario que se identifique y controle los documentos del Servicio a Cliente en la empresa en todos los medios (escritos, informáticos).

POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

En 2002 Rodríguez describe las posibilidades y limitaciones de los manuales administrativo,

Posibilidades son las siguientes:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo ejecutar.
- Incrementan la coordinación la realización del trabajo.

Limitaciones pueden ser las siguientes:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en los desarrollos de las operaciones.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.

MÉTODO

En este apartado se dará a conocer el método utilizado para realizar el presente trabajo, a través de la descripción del sujeto, materiales y procedimientos.

SUJETOS

La empresa Cecina “JV”, tiene más de 20 años en el giro restaurantero con el fin de satisfacer al cliente y que se vallan con una mentalidad de volver a consumir ya que se les brindó un buen servicio.

En el área del comedor es donde se realizará el trabajo mediante la aplicación de cuestionarios hacia los clientes y con ello mejorar las deficiencias existentes en el servicio y atención al cliente.

MATERIALES

En el presente estudio, el material utilizado fue mediante un cuestionario de cuatro preguntas

con las características de una pregunta abierta y tres de opción múltiple(ver apéndice 1) que va dirigida a los clientes con el fin de conocer la atención y servicio que ha recibido por parte de los trabajadores de la empresa, así como también saber las principales inconformidades respecto al servicio y atención, se recabó la información suficiente en dónde se detectaron que no se contaba con un manual de servicio y atención al cliente detectando deficiencia en el servicio que se les brinda a los clientes.

PROCEDIMIENTO

El procedimiento se llevó a cabo una serie de pasos, como menciona Rodríguez (2002), en donde se describe de la siguiente manera:

- Se diseñó el cuestionario.
- Aplicación de cuestionario hacia los clientes y también mediante la observación de la conducta de los empleados encargados en el departamento del comedor.
- En base a la recopilación de datos, se realizó el análisis para el manual de servicio y atención al cliente.
- Recopilación de información adecuada en la empresa como misión, visión, valores, políticas, etc., todo lo que la empresa pudo facilitar.
- Desarrollo del manual de servicio y atención al cliente en la organización.
- Portada con identificación y nombre del procedimiento, así como logotipo de la empresa.
- Debe tener objetivos claro.
- Tener definidos los responsables y el alcance del manual.
- Describir las actividades, explicar el manual.
- El manual debe incluir beneficios básicos para lograr los objetivos.
- Realización de manera formal las conclusiones y recomendaciones para el mismo.
- Presentación de manera precisa y formal hacia al gerente administrativo del restaurante Cecina “JV” el manual de servicio y atención al cliente para la aprobación.

RESULTADOS

Durante un periodo establecido y para la realización del Manual de Servicio y Atención al cliente se recopiló información necesaria, con ello desarrollar un manual para el área del comedor en donde se desenvuelven los empleados ante los clientes a continuación se presenta una propuesta del manual con la finalidad de guiar a los empleados para brindar un servicio de calidad y ayude a elevar la satisfacción hacia los clientes actuales y potenciales.



“CECINA JV”

Elaboró: Doris Karely Bojorquez Esquer

Autorizado Mayo 2103

Gerente: Guillermo Rivera Terminel

- Contenido
- Introducción
- Importancia
- Objetivos del Manual
- Responsabilidades y Autoridad
- Cómo usar el Manual
- Antecedentes Históricos
- Misión, Visión y Valores
- Organigrama
- Atención y Servicio al Cliente
- Componentes Esenciales del Servicio y Atención.
- ¿En qué consiste la Atención a los Clientes?
- Razones para pensar en una mejor Atención al Cliente
- Servicio al Cliente de Calidad
- Decálogo de la Atención Personalizada
- Aspectos para mandar mensajes positivos
- La habilidad de escuchar
- Un Cliente
- Tipos de Clientes
- Necesidades de los clientes para brindar mayor satisfacción
- El Tiempo en Espera
- La Excelencia
- Descripción de las características de los productos y/o servicios
- El uso del teléfono
- Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

INTRODUCCIÓN.

Para lograr el éxito en una institución es primordial el brindar un servicio y atención al cliente de calidad, para el logro de esto se deberán realizar estrategias, tácticas y operaciones que vayan encaminadas al cumplimiento de este objetivo, por lo cual se ha elaborado este manual de servicio y atención al cliente con el fin de cubrir totalmente las expectativas de los clientes.

El contenido de este manual son de vital importancia para cualquier empresa ya que abarca desde el marco filosófico dando a conocer a los empleados, para después entrar al tema de todo lo relacionado para brindar un servicio al cliente con éxito con la finalidad de ser un excelente prestador de servicios que desarrollen correctamente su función con los consumidores.

IMPORTANCIA.

Su importancia radica en que contribuirá a la detección, comprensión de necesidades e identificación de intereses del cliente, mejorar el desempeño del personal logrando a la vez un sentido de compromiso y servicio, además de sentar las bases de programas de servicios futuros, inculcar una

actitud de competencia entre los diferentes grupos internos facilitando de esta manera la medición del progreso y aplicar las actividades necesarias para mejorar el desempeño y recompensar los logros meritorios. Ayudar a que los clientes se sientan importantes y que sepan que los escuchan y comprenden desde el momento en que entran al negocio es el primer paso para consolidar una relación positiva y duradera con ellos.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

Guiar al personal en un proceso creativo para generar mejoras en el ciclo de servicio de su departamento, documentar y estandarizar los procesos mejorados.

Instruir a las personas, ayuda a modificar el comportamiento del trabajador, ayudando a que tenga un nivel alto de servicio y atención, perfeccionando la conducta hacia el cliente.

Transmitir actitudes positivas y entusiastas para el trabajador.

RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD.

La responsabilidad de este programa es del Gerente General de la empresa.

CÓMO USAR EL MANUAL.

Este manual debe ser usado por el personal de la organización para conocer el proceso que debe seguir en los trámites administrativos que tenga que realizar para el desarrollo de sus labores, ya que aquí se indica la forma de utilizar, y los departamentos involucrados en los procedimientos.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Cecina JV abrió sus puertas en el año de 1992 por sus propietarios Julio Cesar Valenzuela y Juana Olivia Esquer López, dedicándose a la venta de cecina en diferentes presentaciones, la empresa empieza a laborar en el local donde actualmente opera la organización ubicado en calle Yaqui #412 entre Tabasco y Tlaxcala en Ciudad Obregón Sonora. La propuesta del negocio nace en un idea emprendedora por parte de los fundadores al darse cuenta que solo existía un lugar donde se ofrecía este servicio por lo que decidieron hacer competencia a tal negocio ofreciendo a los clientes un nuevo concepto de cecina con un toque muy especial que hasta la fecha hace la diferencia de la ofrecida por la competencia. La organización ha ido evolucionando conforme al crecimiento, su mayor participación y posicionamiento del mercado y quien quiere degustar su paladar y consumir productos de calidad prefiere Cecina JV por su excelente servicio prestado por el personal capacitado para tratar al cliente como lo más importante sobre todas las cosas.

MISIÓN.

Prestar un servicio de calidad sobrepasando las expectativas de nuestros clientes con conceptos únicos e integrales de alimentos, bebidas, entretenimiento y ser un espacio de trabajo que permita el desarrollo de quienes colaboran en el grupo así como de la economía y cultura local.

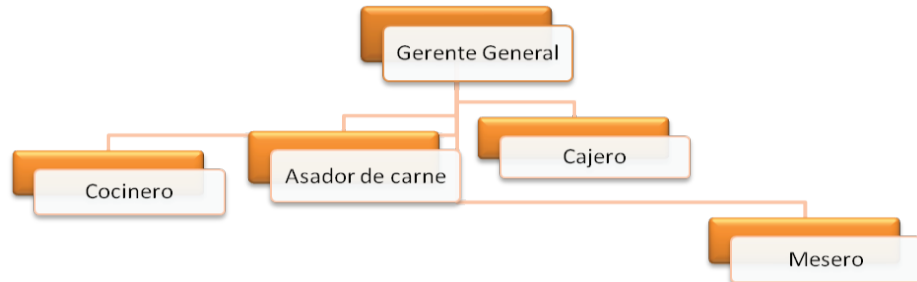
VISIÓN.

Ser reconocidos como un grupo original, divertido, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelente calidad a sus clientes; con posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de las comunidades donde opera.

VALORES.

Calidad: Procuramos hacer las cosas bien, cuidamos los más pequeños detalles.

Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado.



Organigrama.

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

Consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos ya que con esto habrá un conjunto de actividades y beneficios.



COMPONENTES ESENCIALES DEL SERVICIO Y ATENCIÓN.

- **SEGURIDAD:** sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindar al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **CREDIBILIDAD:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza.
- **COMUNICACIÓN:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- **COMPRENSIÓN DEL CLIENTE:** no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea.
- **ACCESIBILIDAD:** para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos.
- **CORTESÍA:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie.



¿EN QUÉ CONSISTE LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

- **Elementos Tangibles.**
Son factores que puede observarse o percibirse, escucharse o saborearse. (Susceptibles a enseñarse y aprenderse).
- **Elemento Intangibles.**
Son factores difíciles de definir o medir (Con frecuencia más subjetivos).

RAZONES PARA PENSAR EN UNA MEJOR ATENCIÓN A CLIENTES.

- Mayor Competencia.
- Clientes mejor informados.
- Gran similitud de productos.
- Aumento en la demanda en productos con valor agregado.
- Consciencia del Ciclo de Vida.
- Mayor integración en las empresas.
- Entregas “Justo a tiempo”.
- Servicio al Cliente de Calidad.



SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

- Mostrar comprensión.
- Sentir que son bien recibidos.
- Ayudar a sentirse importantes.
- Proporcionar un ambiente cómodo y agradable.

DECÁLOGO DE LA ATENCIÓN PERSONALIZADA.

- Levantarse y sonreír para recibir a la persona.
- Saludar y presentarse con cortesía.
- Ofrecer asiento.
- Escuchar y observar cual es su necesidad.
- Proponer soluciones y/o efectuar acciones.
- Dar seguimiento al servicio llamando o visitando.
- Despedirse cordialmente.

ASPECTOS PARA MANDAR MENSAJES POSITIVOS.

- Escuchar con atención y comprenda la queja.
- Clarificar sus requerimientos.
- Explicar la solución que usted dará al problema.

LA HABILIDAD DE ESCUCHAR.

- Dejar de hablar.
- Evitar las distracciones.
- Concentrar en lo que dice el cliente.
- Dar retroalimentación al emisor.
- Piensa antes de hablar.
- Hablar despacio.

- No creer que el cliente sabe lo mismo que tu.
- Verificar que te haya entendido.
- Aprender a escuchar.



UN CLIENTE.

Es la persona más importante de nuestro negocio

No depende de nosotros, dependemos de él.

Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.

Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.

Es alguien que debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

TIPOS DE CLIENTES

Fácil.

- Agradable.
- Amable.
- Accesible a la orientación.

Difícil

- El Enojado.
- El Tenso.
- Los Ancianos
- El Discutidor.
- El Conversador.
- El Coqueto.
- El Grosero.



NECESIDADES DE LOS CLIENTES PARA BRINDAR MAYOR SATISFACCIÓN.

- Ser comprendido.
- Sentirse importantes.
- Saber escuchar.
- Sentirse cómodo.



EL TIEMPO DE ESPERA.

El tiempo de espera puede ser uno de los elementos que más incida en la valoración de un servicio:

- El tiempo de espera “sin nada” se hace más largo que el tiempo de espera ocupado o distraído (ofreciendo aperitivo mientras se toma la comanda, etc.)
- La percepción de la espera antes del proceso es mayor que cuando ya se está en el proceso.
- La ansiedad hace que la percepción del tiempo de espera resulte más larga.
- Los tiempos de espera indeterminados se hacen más largos que los conocidos

Hay que tener en cuenta que el cliente “siempre quiere ganar al precio”, y para eso hay que dar siempre más de lo que el cliente espera.

LA EXCELENCIA.

- Transmitir una actitud positiva hacia los demás.

- Excelente apariencia personal
- Buenos modales
- El lenguaje.
- El cómo relacionarse con los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes.



PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INCLUYEN:

- Ser empático con el cliente
- Comunicarse con los clientes
- Ocuparse de las necesidades de tus clientes.
- Ponerse en el lugar del consumidor para saber qué es lo que espera del servicio.
- Hacer que regresen al negocio.
- Ser amable con el cliente.
- Mostrar atención y ser servicial ante cualquier pregunta.
- Mostrar interés.
- Ser sincero.

La excelencia en servicio consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

EL USO DEL TELÉFONO.

Atender el teléfono es una habilidad que se aprende. Poniendo en práctica algunas de las pautas que se describen a continuación y mostrando interés, los resultados pueden ser sorprendentes:

1.- ¿CÓMO UTILIZAR LA VOZ ANTE EL TELÉFONO?

“La voz que oye el usuario es la cara que se muestra y por tanto la imagen que se forma de la organización”.

A. -Adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias:

- En la toma de contacto de la llamada debe adoptarse un tono cálido y acogedor.
- Para detectar necesidades ha de emplearse un tono que denote interés y escucha activa.
- Argumentar un tono que demuestre conocimiento del tema y seguridad.
- Emplear un tono sugerente que invite a la acción.
- Ante cualquier reclamación debe utilizarse un tono conciliador y tranquilizante.

2.- ¿CÓMO UTILIZAR EL LENGUAJE POR TELÉFONO?

“El éxito de una conversación telefónica depende en gran medida de la elección de las palabras que se utilizan”.

- El vocabulario ha de ser fresco y actual, pero nunca vulgar.
- Utilizar preferentemente el tiempo presente.
- El estilo adoptado debe ser en positivo.
- Usar siempre palabras del lenguaje común.

3.- Reglas de oro para atender correctamente el teléfono.

- Contestar siempre saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración.
- Escuchar activamente.
- Hablar despacio, otorgando al usuario un trato personalizado y amable.
- Proporcionar una información concreta y breve sobre el tema.
- Mostrar seguridad, interés y capacidad resolutive.
- Recabar información sobre el tema, nunca dejar esperando más de un minuto al usuario.
- Finalizar la llamada resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o la información exacta requerida, con una despedida cortesa y dejando que sea el usuario el que cuelgue.



BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar, por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad.

El cliente satisfecho comunica a otros su agrado positivo y favorable con el servicio que se le brindó. Por lo tanto la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Por último el cliente que queda satisfecho deja de lado a la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en su giro.

DISCUSIONES

Un servicio de calidad es una competencia fuerte, ya que todas las organizaciones actuales hacen cambios en este sentido, para hacer las correcciones necesarias favoreciendo el servicio idóneo y ser únicos en el mercado del ámbito restaurantero. Por lo tanto dice Briner (2002), que el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía.

El empleado debe tener la responsabilidad adecuada para mejorar el servicio y así satisfacer al consumidor y de esta manera involucrar a todos los miembros de la organización, transmitiendo el servicio de calidad para efectos de mejora el ambiente.

Por otra parte, la presentación del manual, está redactada en lenguaje claro y sencillo, de acuerdo a los requerimientos de la empresa y diseñado de una manera que el gerente será el responsable del manual para que pueda llevarse a cabo un seguimiento de este.

El manual de servicio y atención al cliente como propuesta, pretende brindar formalización a los aspectos de la organización y servir como guía para los empleados en la relación con los clientes.

CONCLUSIONES

Hoy en día para cualquier organización es estrictamente necesario tener cada vez mayores servicios de calidad, lo que obliga a estar más cerca del cliente. Para lograr la satisfacción del cliente se involucra de una manera a que el personal tenga la mayor responsabilidad adecuada. Es importante también mejorar la actitud al momento de estar brindando el servicio.

Como también se logro el objetivo en donde permita al empleado habilidades básicas para el desarrollo de una comunicación entre el trabajador y el cliente. Los empleados tendrán una mayor valorización al momento de tener contacto con el cliente, es por ello que actualmente en la empresa no se contaba con un manual de servicio y atención al cliente, por lo tanto será de vital importancia la implementación de este proyecto. Por último los resultados que se obtendrán será una mayor

estabilidad de la empresa en su posicionamiento ante las demás empresas.

RECOMENDACIONES.

Es importante destacar lo recomendable para la empresa Cecina JV, son las siguientes:

- Realizar juntas con los empleados para dar a conocer el manual.
- Tener documentación como evidencias o un buzón de quejas de los problemas de servicio y atención al cliente.
- Entregue a los empleados el manual como folleto para que lo vean en calma.
- Realizar juntas previas dentro de la empresa involucrando todo el personal para ver ciertos valores de los que contiene el manual de servicio y atención al cliente y estar actualizados al momento.
- Capacitar a los empleados si se es necesario en modo de atender al cliente.
- Documente por escrito el desempeño hacía el consumidor y con el trabajo que realiza en la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Briner (2002). Marketing de Servicios. Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill. México
- Franklyn (2003). Organización de Empresas, 3ra Edición Mc Graw Hill. México, D.F.
- Horovitz (1994). La Satisfacción total del Cliente. Organización de Empresas, 2da Edición, de Franklyn B. Enrique, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2002). Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos, Thomson. Learning, 3ra. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.
- Reyes Ponce, Agustín (2004). Administración moderna, México. Editorial Limusa. S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México D.F.
- Grupo Kaisen, S.A. (2006). Diseño de una unidad de servicio al cliente, disponible actualmente en internet en formato Word, www.grupokaizen.com

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL

Lic. Nubia Daniela Ayala Mendivil

Lic. Lizeth Lira Cuéllar

Arq. Claudia Trinidad Arana Gutiérrez

RESUMEN

En la actualidad uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan las organizaciones, es el de contar con un sistema de administración eficiente y eficaz en la totalidad de sus áreas. Para esto una herramienta fundamental es la evaluación del proceso administrativo. Por tal, el presente estudio tiene como objetivo general el evaluar los procesos administrativos dentro del Departamento de Servicios al Personal de una empresa gubernamental, para identificar áreas de oportunidad para la generación de propuestas estratégicas de mejora continua. El método utilizado fue el método de diseños transeccionales correlacionales/causales, utilizando como material dos instrumentos de medición, un cuestionario diagnóstico denominado Evaluación del Proceso Administrativo, y una entrevista, además de observaciones periódicas en el área de trabajo de los empleados. Basándonos en los resultados arrojados por el instrumento de evaluación nos enfocaremos en las áreas del proceso administrativo de organización e integración, ya que las áreas de planeación, dirección y control cumplen con más del 90% en base al 100% ideal de los indicadores; y organización e integración cuentan con un 85% y 83% respectivamente. Para estas áreas del proceso administrativo se proponen una serie de estrategias que pretenden mejorar el desempeño tanto de la empresa como para los empleados que laboran en ella.

Palabras claves: Estrategia, Gubernamental, Mejora Continua, Descripción de puestos.

ANTECEDENTES

En nuestros días, es cada vez más común escuchar mencionar la importancia que tiene la formalización de los procesos administrativos dentro de las empresas. Si bien es cierto, al contar una empresa con un proceso administrativo correctamente formalizado, beneficia tanto al empresario como al trabajador. Al empresario, por ejemplo, le ayuda al momento del reclutamiento y selección de personal idóneo para un puesto en su empresa; y al trabajador, ya que al momento de ingresar a las filas de la empresa, puede mejorar su desempeño, siempre y cuando tenga bien delimitadas sus funciones a realizar.

Hoy en día, las organizaciones a nivel mundial buscan tener un mejor posicionamiento en el mercado en el cual se desarrollan. Para poder lograr esto, es necesario que cuenten con un adecuado proceso administrativo, el cual le permita conseguir sus objetivos primordiales como el ser una empresa reconocida tanto a nivel local, nacional o internacional.

Una empresa reconocida a nivel nacional, es la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la cual ha surgido de la necesidad de generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica a cada uno de los rincones del país. Al ser una empresa gubernamental, se puede llegar a pensar

que sus procesos administrativos se cumplen con todos los requerimientos necesarios, pero, como en cualquier empresa (sea o no gubernamental), se llegan a presentar áreas de oportunidad para mejorar los procesos, la producción, y las finanzas de la empresa entre otros beneficios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan las organizaciones, es el de contar con un sistema de administración eficiente y eficaz en la totalidad de sus áreas. Para esto una herramienta fundamental es la evaluación del proceso administrativo.

Para las empresas es de suma importancia que existan documentos que contenga información detallada de los procesos y funciones que se llevan a cabo dentro de cada área, ya que debido a la inexistencia de este, los empleados logran los objetivos esperados por la empresa, ya que aumenta la tasa de incidentes, en contra posición con la tasa producción. Todo esto tiene su origen en la falta de organización por parte de la empresa, aunado a esto, los trabajadores de cada área están siempre colmados de trabajo, lo que les dificulta disponer de tiempo para diseñar un perfil de puestos donde se especifiquen con detalle las tareas y procedimientos del área para desarrollar los proyectos de manera óptima dentro de la organización. El no realizar este tipo de documentos contribuiría a continuar con el descontrol en las actividades, generando en muchos casos pérdidas de producción, duplicidad de trabajo, retrasos en la entrega de los avances de los proyectos, hasta posibles accidentes laborales. Si los procedimientos no son establecidos de manera tangible, podrían presentarse problemas a largo plazo, esto es frecuente en las empresas con grandes cargas de proyectos. Otro ejemplo común de los conflictos por la falta de control en los procesos administrativos es la integración de nuevo personal en la empresa, ya que es común que no cuenten con un adecuado procesos de capacitación e inducción, usualmente por no contar con manuales de los procesos y funciones correspondientes a sus puestos de trabajo, o por no contar con perfiles de puestos de cada área laboral, lo que dificulta establecer los controles de objetivos que debe cubrir el nuevo empleado, esta información debe estar asentada, facilitando el trabajo y la rápida comprensión de sus funciones. Es por ello que se plantea lo siguiente: ¿Por qué es importante identificar las áreas de oportunidad del proceso administrativo de una empresa gubernamental?

OBJETIVO

Como objetivo general se plantea que el equipo consultor evalúe los procesos administrativos dentro de Departamento de Servicios al Personal de una empresa gubernamental, que permita identificar áreas de oportunidades para la implementación de estrategias de mejora continua.

Y como objetivos específicos se plantean los siguientes: 1) Diseño de un instrumento de evaluación del proceso administrativo para una empresa gubernamental. 2) Implementación de un instrumento de evaluación del proceso administrativo dentro del Departamento de Servicios al Personal de una empresa gubernamental para identificar las áreas de oportunidad. 3) Generar propuestas estratégicas de mejora continua.

JUSTIFICACIÓN

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones a la organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Mediante documentos formales como lo son los perfiles de puestos, se pueden obtener los datos referidos a qué acciones se deberán realizar, cuál es la posición en la estructura organizacional y sus vínculos internos/externos, cuál es el alcance de sus responsabilidades, cómo deberá proceder metodológicamente y qué exigencias de capacitación, experiencia y características, habilidades y/o competencias serán necesarios para desempeñar ese cargo eficaz y eficientemente. Tal es la importancia de contar con procesos administrativos formales

y tangibles que se considera como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo algunas organizaciones no le dan la debida importancia. Estos documentos brindan respuestas al; qué deben hacer y qué se espera de cada empleado, y proceso. Con esto se desarrolla su sentido de compromiso y responsabilidad. Es importante establecer claramente los procesos administrativos que concentren en forma sistemática una serie de elementos con el fin de informar y orientar las actividades que los empleados asumirán dentro de la empresa, unificando los criterios de desempeño que deberán seguirse para cumplir con los objetivos de la organización.

MARCO REFERENCIAL

Al realizar un estudio sobre los procesos administrativos dentro de una empresa, debemos considerar diversos aspectos que nos ayuden a comprender más claramente el fin del presente estudio, a continuación abordaremos los principales aspectos relacionados al tema de estudio.

CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL

En 2007 Bravo señala en su libro de Introducción a las Finanzas que las empresas gubernamentales son aquellas que pertenecen al gobierno federal, estatal o municipal. Ejemplifica como éstas ha Petróleos Mexicanos, el Instituto Mexicano del Seguro Social y Comisión Federal de Electricidad. A esto podemos agregar que las empresas gubernamentales generan sus propias lógicas, más allá de las influencias políticas o de los incentivos económicos. Son duales, se deben a una doble lógica: nacen predeterminadas, en sus fines y en los mecanismos generales de acción y obtención de resultados. A la vez continúan siendo organizaciones por sí mismas, con su vida interna, su cultura, su contexto. Las organizaciones gubernamentales son organizaciones que nacen predeterminadas en sus fines, su estructura y sus formas de funcionamiento.

1.1 COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE)

Comisión Federal de Electricidad (CFE) es una empresa paraestatal, fundada el 14 de agosto de 1937 por el Gobierno Federal, encargada de controlar, generar, transmitir y comercializar energía eléctrica en todo el territorio mexicano. Siendo sus principales clientes los sectores: doméstico, comercial, industrial, servicios y agrícola. Es una empresa que tiene presencia en todo el territorio nacional, cuenta con varias divisiones por ser la empresa proveedora de energía eléctrica en todo el país.

Comisión Federal de Electricidad cuenta con un marco normativo que lo rige a nivel corporativo, opera bajo el marco legal que atiende la jerarquía de leyes que rige en nuestro sistema de derecho, teniendo como base: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, normada por la Secretaría de Energía y la Secretaría de Desarrollo Administrativo. En el aspecto laboral: la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo y Normas, procedimientos internos. En cuanto a la relación que guarda la CFE con la sociedad, se encuentra regida por: la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y su Reglamento, la Ley de Planeación, la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente y la Ley Federal de Acceso a la Información.

Al ser una empresa con varias plazas en todo el país, nuestro estudio se enfoca a la Gerencia Divisional de Distribución del Noroeste, la cual cuenta con los siguientes departamentos: Departamento Comercial, Departamento de Distribución, Departamento de medición y servicios, Departamento de Planeación y Departamento de Administración de Zona, la cual está conformada por el área de Servicios generales (coordinar las actividades relacionadas con el parque vehicular y el mantenimiento de los edificios que componen la zona), Capacitación (establecer y supervisar las actividades de capacitación y adiestramiento para la competitividad así como el fomentar el crecimiento y desarrollo laboral y personal de los trabajadores del organismo, a fin de incrementar

la productividad y la calidad en los servicios que proporciona la CFE), Servicio social (manejo de todo los trámites relacionados con el IMSS), Seguridad e higiene (prevención y protección personal frente a los riesgos propios de una actividad laboral, así como la conservación de la salud y la prevención de enfermedades) y Personal (actividades relacionadas con contratación y/o promoción de personal a las filas de la empresa vía sindicato).

ETAPAS PARA DESARROLLAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Estableciendo nuestra área de estudio tenemos que definir las etapas del proceso administrativo, lo cual es de suma importancia dentro de cualquier organización. Para esto nos basaremos en los principios establecidos por Harold Koontz; planeación, organización, integración, dirección y control.

2.1 PLANEACIÓN

La planeación, según Harold Koontz, es el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. Para Agustín Reyes Ponce, la planeación consiste en la determinación del camino concreto de acción que habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Es uno de los pilares del proceso administrativo, el cual responde a la pregunta ¿qué es lo que se quiere lograr?

Ahora bien los pasos de la planeación se plantean como los siguientes: 1) Atención a las oportunidades: Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención. 2) Establecimiento de objetivos: Establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas, tanto a largo como a corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. 3) Desarrollo de premisas: Una premisa es un supuesto acerca de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo. El principio de premisas de planeación nos dice que cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa. Los pronósticos son importantes para el desarrollo de premisas. 4) Determinación de cursos de acción alternativos: Buscar y examinar cursos de acción alternativos. 5) Evaluación de cursos de acción alternativos: Evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. 6) Selección de un curso de acción: Adopción del plan a seguir. 7) Formulación de planes derivados: Sirven para apoyar el plan básico. 8) Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: Si se elaboran correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos de los planes.

2.2 ORGANIZACIÓN

En 2006 Koontz nos indica en su libro Administración: Una perspectiva global que podemos definir organizar como la identificación y clasificación de las actividades requeridas y el agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos. Partiendo de esto tenemos que la organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones.

Para que una función organizacional exista, se debe de incorporarlo siguiente: Objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades involucrados y un área entendida de discreción o autoridad para que la persona que desempeña ese rol sepa lo que puede hacer para alcanzar metas. Además, para el eficaz desempeño de una función se debe de tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

Organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones, consiste en: identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupación de las actividades para el cumplimiento de objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador, estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. Para la mayoría de los administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, es decir, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos pueden trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

El proceso de organización consta de los siguientes pasos: 1) Establecimiento de objetivos. 2) Formulación de objetivos, planes de apoyo y políticas. 3) Identificación, análisis y clasificación de actividades. 4) Agrupación de actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles. 5) Delegación de responsabilidades. Y 6) Enlace de los grupos por medio de autoridad y flujos de información.

2.3 INTEGRACIÓN

En 2006 Koontz y Weihrich, nos exponen que no existen principios de integración de personal de aceptación universal. No obstante, los que se enlistan a continuación son normas útiles para la comprensión de la función de integración de personal. Agrupando estos principios bajo las categorías de propósitos y procesos de la integración de personal.

Los principios que indican los modelos para una eficaz integración de personal son:

- Principio de definición del puesto: Entre más precisa sea la identificación de los resultados que se esperan de los administradores, mayor será el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse. Este principio se asemeja al principio de definición funcional expuesto por Koontz referente a la organización. Dado que las funciones organizacionales son ejercidas por personas con diferentes necesidades, tales funciones deben poseer muchas dimensiones, como pago, categoría, poder, discrecionalidad y posibilidad de cumplimiento.
- Principio de evaluación de los administradores: Mientras más claras sea la identificación de objetivos verificables y actividades administrativas requeridas, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores con base en esos criterios. Este principio propone la medición del desempeño como base tanto en objetivos verificables como en normas de desempeño de los administradores como administradores. En la evaluación de los administradores como tales se considera el grado de desempeño alcanzado en las principales actividades administrativas por las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- Principio de competencia abierta: Cuanto mayor sea el compromiso de una empresa con el aseguramiento de la administración de calidad, más alentará la competencia abierta entre todos los candidatos a puestos administrativos. El incumplimiento de este principio ha dado lugar a que en muchas empresas se nombre administradores a individuos con habilidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorecen decididamente el ascenso desde dentro de las empresas, se les debe oponer resistencia cuando es posible conseguir en el exterior, mejores candidatos. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a evaluar a su personal con la mayor exactitud posible y a ofrecer oportunidades de desarrollo.
- Principio de capacitación y desarrollo de los administradores: Cuando mayor sea la integración de las capacitación y desarrollo de los administradores al proceso administrativo y los objetivos

de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo. Este principio señala la relación existente en el enfoque de sistemas entre las acciones de capacitación y desarrollo y las funciones administrativas, los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales de los administradores.

- Principio de objetividad de capacitación: Entre más precisa sea la formulación de los objetivos de capacitación, más posibilidad habrá de cumplirlos. El análisis de las necesidades de capacitación es la base para objetivos de capacitación que den dirección al desarrollo y faciliten la medición de la eficacia de las acciones de capacitación. Este principio destaca la contribución de la capacitación al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.
- Principios de desarrollo permanente: Mientras mayor sea el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, más exigirá de sus administradores la práctica del autodesarrollo permanente. Este principio sugiere que en condiciones de competitividad y veloces cambios es imposible que los administradores interrumpan su aprendizaje. Por el contrario, deben actualizar continuamente sus conocimientos administrativos, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades y desempeño administrativo para alcanzar los resultados esperados por la empresa.

2.4 DIRECCIÓN

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Estas son alcanzadas a través de la Dirección coordinada del Comité Editorial y los asistentes de la Revistas, quienes participan como equipo de trabajo, logrando los resultados alcanzados hasta ahora (Koontz, 2006).

Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" La importancia de la dirección radica en que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.5 CONTROL

El control es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Después de conocer los aspectos que conforman el proceso administrativo, tenemos que realizar una evaluación diagnóstica de dicho proceso, para poder detectar las áreas de oportunidad dentro de la empresa.

El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura, según menciona Valenzuela, 2010. A esto podemos añadir que el propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: por una parte, para mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra, para mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores. La importancia de ambos objetivos es primordial: se deben producir bienes o servicios con eficiencia, y, a su vez, resulta necesario mantener la cohesión entre los miembros de la organización.

METODOLOGÍA

A continuación se describen la metodología y las técnicas de investigación desarrolladas en el presente trabajo; método, sujetos, materiales y procedimientos necesarios para lograr nuestro objetivo.

Método: el método utilizado fue el de diseños transeccionales correlacionales/causales

Sujetos: El tipo de muestreo utilizado para determinar los sujetos de estudio fue el muestreo intencional o de conveniencia, seleccionando 6 empleados de una población de 10 empleados del Departamento de Servicios al Personal de la Zona Divisional de Distribución del Noroeste de la Empresa Comisión Federal de Electricidad.

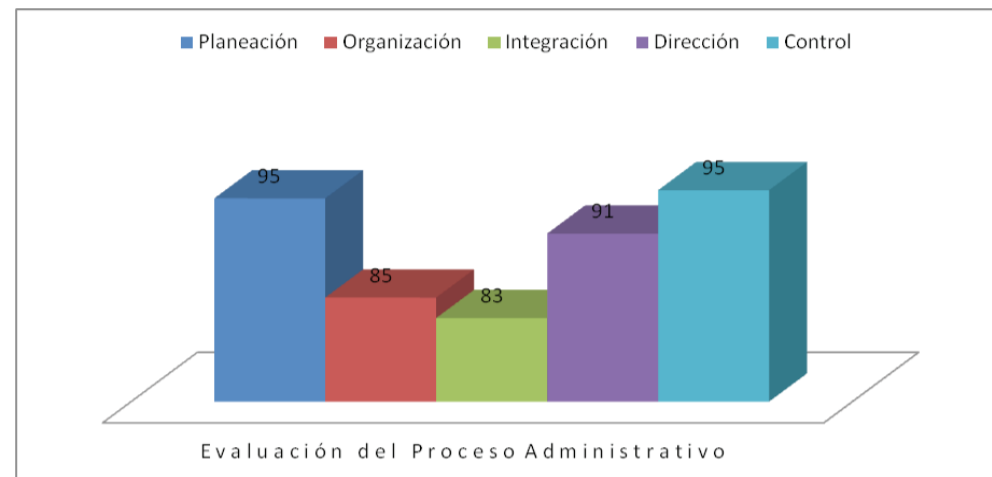
Material: Los instrumentos de medición aplicados fueron dos, un cuestionario diagnóstico denominado Evaluación del Proceso Administrativo, el cual consta de 56 ítems, los ítems se definen como cada una de las partes o unidades de que se compone una prueba, un test, un cuestionario (16 ítems del proceso de planeación, 10 ítems del proceso de organización, 14 ítems del proceso de integración, 8 ítems del proceso de dirección y 8 ítems del proceso de control). El instrumento fue validado por expertos: Dr. Sergio Ochoa Jiménez (Mtro. investigador, especializado en Estudios Organizacionales), Dra. Claudia García Hernández (Mtra. investigadora, especializada en Psicología Organizacional), Dr. José de Jesús Balderas Cortés (Mtro. investigador, especializado en Metodología de la Ciencia), Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo (Mtra. investigadora, especializada en Recursos Humanos y Administración General), Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna (Mtra. investigadora, especializada Procesos Administrativos). Para determinar esta validez nos apoya el Mtro. Rafael Félix, quien cuenta con una amplia experiencia utilizando el Paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), mediante el cual se realiza el Alpha de Cronbach el cual presentó un .973.

Por otra parte se complementó la información del instrumento aplicado con entrevistas no estructuradas y observaciones del área de trabajo de los empleados.

Procedimiento: Para llevar a cabo la evaluación del proceso administrativo dentro de la empresa gubernamental primeramente se gestionó con la dirección del departamento de servicios al personal los permisos requeridos para la implementación del estudio, una vez autorizado el estudio se diseñó el instrumento de evaluación descrito anteriormente, el cual fue aplicado al personal del departamento, para posteriormente ser analizados los datos mediante el programa estadístico SPSS, a partir de ello se identificaron las áreas de oportunidades tomando en consideración los puntajes más bajos en relación al 100% ideal esperado en cada área evaluada. A partir de esta identificación de las áreas de oportunidad se establecieron propuestas de mejora continua las cuales se entregaron a manera de reporte a la responsable del Departamento de Servicios al Personal de la Zona de División de Distribución del Noroeste de CFE.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

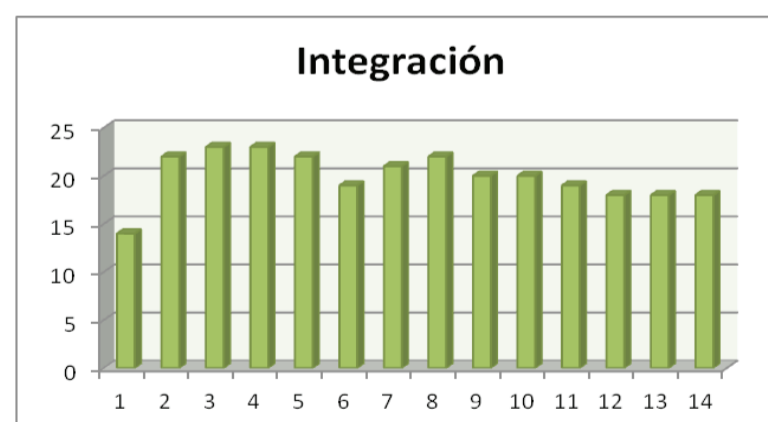
Basándonos en lo resultado del instrumento diagnóstico, las observaciones y las entrevistas, nos enfocaremos en las áreas del proceso administrativo de organización e integración, ya que las áreas de planeación, dirección y control cumplen con más del 90% en base al 100% ideal de los indicadores. Y organización e integración cuentan con un 85% y 83% respectivamente (Ver gráfica 1).



Gráfica 1. Resultados de la evaluación del proceso administrativo a la empresa CFE.



Gráfica 2. Resultados de la evaluación de la etapa del proceso administrativo de organización.



Gráfica 3. Resultados de la evaluación del proceso administrativo a la empresa CFE.

Los resultados del instrumento diagnóstico son muestra que la empresa no cuenta con perfiles de puestos actualizados. También nos muestra que los empleados consideran que es necesario mayor número de personal para realizar sus actividades. El personal que labora en este departamento, son

en su mayoría personal de oficina.

Algunos de los empleados consideran que la empresa no cuenta con personal capacitado para suplir puestos por ausencia. En ocasiones se delegan actividades a otros empleados cuando es pertinente, aunque no siempre el personal que ha suplido algún puesto por ausencia ha sido competente para desarrollar las funciones requeridas al no cumplir los tiempos y formas establecidos. Por otra parte algunos empleados consideran que el programa de inducción no incluye todo lo necesario para iniciar dentro de un nuevo puesto. Y no todo el personal seleccionado cumple con los requisitos indispensables para cubrir las expectativas de su puesto de trabajo. Además algunos empleados consideran que no todo el personal capacitado cumple con los objetivos esperados, desarrollando sus conocimientos, habilidades y capacidades en el puesto de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión tenemos que la empresa cuenta con un adecuado proceso administrativo, ya que en las evaluaciones se obtuvieron indicadores por encima de la media, aunque considerando el modelo de mejora continua, se formulan las siguientes propuestas, según el área del proceso administrativo correspondiente.

Dentro de la organización, en cuanto al ítem 23 (Ver Gráfica 2) del instrumento diagnóstico, en la empresa no se nos permite implementar propuestas para incrementar el número de empleado, por ello se propone como alternativa estratégica la instalación y capacitación de un sistema computacional denominado Sistema para la Gestión y Control de Documentos Digitales, del cual ya se cuenta con las especificaciones, requerimientos, y cotización. La propuesta se encuentra en proceso de aceptación por parte de la empresa, dicha propuesta permitirá un ágil resguardo, procesamiento y distribución de la información, dando mayor tiempo para desarrollar otras actividades del puesto, obteniendo una carga de trabajo más ligera.

En cuanto a la integración respecto al ítem 27 (Ver Gráfica 3), se propone la actualización de los perfiles de puestos del departamento de servicios al personal, para lo cual se establecerían fechas periódicas de evaluación para determinar qué áreas requieren nuevas actualizaciones de los mismos, ya se contactado a un experto en el área para que realice el proyecto de actualización de perfiles de puestos en el área de servicios al personal y de igual manera que la primera propuesta ya se encuentra en proceso de aceptación por parte de la empresa. Actualizar los perfiles de puestos evitará a corto, mediano y largo plazo, duplicidad de funciones, también optimizará el proceso de reclutamiento, pues en los perfiles de puestos se encuentran las especificaciones y las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz, y de igual manera de estos mismos perfiles de puestos se basan los programas de inducción y manuales de procedimientos de cada puesto de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar Morales Jorge Everardo (2010). El análisis de puesto. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Oaxaca, México.
- Aréchiga Rodríguez Marian Margarita (2011). Descripción de Puestos por Competencias Laborales para la Empresa Pollo Feliz S.A. de C.V. Boca del Río, Veracruz.
- Bravo Santillán María De la Luz & Cols. (2007). Introducción a las Finanzas. Pearson Educación. México.
- Carrasco Carrasco José (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI Número 2. Murcia, España.
- Koontz, Harold & Wehrich, Heinz (2006). Administración: Una perspectiva global. Duodécima Edición, Editorial McGraw Hill, México.
- Valenzuela Claudia M. & Cols. (2010). Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro. El Buzón de Pacioli. No. 70. Pág. 01-27, México.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR DESPERDICIOS EN LA LÍNEA DE MAÍZ DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE BOTANA

MariadelPilarLizardiDuarte,plizardi@itson.edu.mx,JavierPortugalVasquez,MarthaRosasSalas,FelipeTorresRomo. Investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Manufactura esbelta es una herramienta empleada para la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor al producto o proceso, su poder radica en detectar oportunidades de mejora que están ocultas, ya que siempre habrá desperdicios susceptibles de ser eliminados. En los procesos de manufactura existen diferentes tipos de desperdicios que no agregan valor, como: sobreproducción, inventario, espera, movimientos innecesarios, retrabajos, procesamiento incorrecto, entre otros. La problemática abordada en la productora de botanas fue la identificación de desperdicios que provocan incumplimientos en los programas de producción de la línea de maíz y se planteó el objetivo de diseñar estrategias a seguir para minimizar o eliminar los desperdicios de tiempos de preparación, tiempos muertos y utilización del espacio, basados en el pensamiento esbelto. Se realizó un mapeo de valor del proceso, para determinar causas de incumplimientos en los programas de producción, se detectaron desperdicios como tiempo de cambio entre productos y tiempos muertos. Se elaboraron los mapas actuales para un producto de cada familia identificada en la línea de producción y se obtuvo como resultado el porcentaje de eficiencia del proceso de 58.74% para el producto de la familia tortilla y de 58.03% para el producto de la familia fritos. Posteriormente se crearon mapas de valor futuro, identificando eventos kaizen y se propusieron estrategias como implementar SMED en la línea de producción y disminuir tiempo entre cambio de productos; implementar TPM para minimizar tiempo muertos producción y finalmente se implementaron señales ANDON para mejorar la comunicación entre las áreas.

Palabras Clave: Desperdicio, Manufactura esbelta, Valor

INTRODUCCIÓN

INEGI (2010), define el sector secundario como aquel que se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Las industrias se pueden clasificar por las materias primas que utilizan. El Banco de México (2010) define a la industria alimentaria, como la industria que elabora, transforma, prepara, conserva y envasa alimentos de consumo humano y animal.

Moyano (2007) comenta que uno de los subsectores que ha evolucionado a través de los años es el de las botanas, ya que se encuentra al alcance de cualquier consumidor y están arraigados a la cultura alimentaria, pero también se han generado factores que han perjudicado el consumo y el crecimiento normal de la industria de las botanas. En un artículo publicado por Torres (2009) explica que uno de los factores más significativos, que se le atribuye a esta industria, es la obesidad en la niñez, y varios países han tomado acciones para regular el consumo de grasas, almidones,

azúcares y harina en la dieta de los niños y jóvenes.

Para tener una idea de las tendencias mundiales de consumo de botanas, se muestran datos publicados por Torres (2009) que aclaran el impacto de la industria de las botanas, en las economías de los países, el mercado de Arabia Saudita, esta conformado el 50% de papas fritas, 22% de preformados/ pellet a base de almidón y el 28% de rizos y bolitas de maíz, el consumo de botanas en este mercado es de 22000 toneladas métricas. Por otro lado, el mercado estadounidense es considerado uno de los más activos en cuestión del lanzamiento de nuevos productos, ideas o actualizaciones de los productos tradicionales.

Durante los últimos años el consumo de botanas en México ha crecido a razón de un 46.25%, al pasar de 2.35 a 3.28 kilos por persona al año, un estudio elaborado Torres (2009) revela que el volumen estimado de producción en toneladas pasó de 234,726 en el año 2000 a 343,582 en 2004. De aquí se desprende que el negocio de botanas en el país ha tenido un crecimiento real constante en estos últimos años, a pesar de esto, el consumo sigue siendo bajo si se compara con países desarrollados.

Según el Tercer Directorio Nacional de Fabricantes de Botanas (2009) existen cerca de 127 productores distribuidos en todo el país y la mayor concentración de estas empresas se da en el Distrito Federal con 20%; Jalisco con 17% y Nuevo León con 14%.

Torres (2009) expone que en México existen diferentes industrias productoras de botanas, en primera posición se encuentran Sabritas con un 70% de participación en el mercado, le sigue Barcel con 20%, también existen otras empresa que tienen una buena participación, entre ellas se encuentra Xignux, con sus marcas Encanto, Leo y Snaki; Procter y Gamble con la marca Pringles; y también FEMSA que se encuentra en el mercado al adquirir la empresa de botanas Bokados, la venta de botanas de sal genera ventas anuales de más de US\$2.950 millones, con una producción de 6.755 millones de bolsitas individuales de 41 gramos.

La empresa bajo estudio, es una productora de botanas con más de 30 años de trayectoria, ofreciendo productos de alta calidad y preocupándose por los territorios en donde opera, como lo son los estados: D.F., Zacatecas, Jalisco, San Luis Potosí, Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sinaloa, Sonora y Baja California. En la actualidad en esta organización se producen 19 tipos de productos en diferentes presentaciones, la planta se encuentra dividida en tres grandes secciones, almacén de materias primas, producción y el almacén de producto terminado. La sección de transformación está conformada por tres líneas de producción que son: línea de maíz, línea de harinas y la línea de extruidos, que a su vez se encuentran divididas en tres áreas proceso, sazonado y empacado.

Con base a información proporcionada por la empresa, se analizaron datos de la producción semanal de los últimos cinco meses, para determinar cuál de las líneas cuenta con más producción, arrojando resultados de la Tabla 1 y Figura 1.

Tabla 1. Producción mensual en kilogramos de la empresa bajo estudio.

Línea de Producción	Septiembre (2010)	Octubre (2010)	Noviembre (2010)	Diciembre (2010)	Enero (2011)
Maíz	119,294.05	137,162.03	91,271.51	100,614.33	66,768.44
Harinas	79,483.794	62,254.727	43,134.346	43,904.76	45,371.593
Extruido	21,336	611.16	316.18	22,183.92	26,238.96
Total (kg)	220,113.844	200,027.917	134,722.656	166,703.01	138,378.993

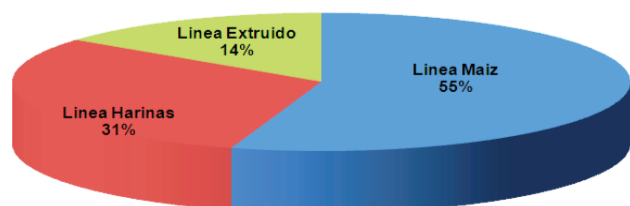


Figura 1. Producción total de los últimos cinco meses.

Como se observa, el 55% de la producción total corresponde a la línea de maíz, el 31% está conformado por la línea de harinas y el resto pertenece a la línea de extruido. Cabe destacar que la producción se planea con base a la demanda semanal de cada producto. Con base a esto, se definió que la línea bajo estudio será la línea de maíz, por su impacto en la demanda y producción total de la empresa, ya que en esta se lleva a cabo más de la mitad de la producción.

El jefe de planta comenta que uno de los principales problemas de la línea, es la cantidad de tiempo de cambio entre productos, que es alrededor de 180 minutos, así como el tiempo de ocio en algunas operaciones, el exceso de inventario en proceso, el retrabajo por problemas en las máquinas empacadoras, por ejemplo mal sellado, falta de código, error en el gramaje de las bolsas, entre otros; la utilización del espacio del área de empaque para colocar tarimas de producto terminado antes de ser ingresadas al almacén; estos problemas han ocasionado que la eficiencia de la línea se vea afectada de manera importante, provocando así incumplimientos en los programas de producción de al menos una vez al mes. La cantidad de desperdicios que se han detectado en la empresa y que ha generado incumplimientos en los programas de producción, ocasionados por tiempo de cambio entre productos, excesivo inventario de materia prima en proceso, retrabajo y falta de espacio para colocar las tarimas de producto terminado conducen a plantear la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias debe seguir la línea de maíz de una empresa productora de botanas para eliminar los desperdicios?

OBJETIVO

Diseñar la estrategia de operación que debe seguir la línea de maíz de una empresa productora de botanas que permitan eliminar los desperdicios de tiempo de preparación, tiempos muertos y la utilización del espacio del área de empaque.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para Padilla (2010) manufactura Esbelta es un conjunto de técnicas desarrolladas por la Compañía Toyota que sirven para mejorar y optimizar los procesos operativos de cualquier compañía industrial, independientemente de su tamaño. Ballesteros (2008) expone que la Manufactura Esbelta es una estrategia de producción compuesta por varias herramientas administrativas cuyo objetivo es ayudar a eliminar todas aquellas operaciones que no le agregan valor al producto y a los procesos, reduciendo o eliminando toda clase de desperdicios y mejorar las operaciones en un ambiente de respeto al trabajador.

La manufactura esbelta es una cultura, una manera de pensar, una filosofía de administración de negocios. Es una estrategia que no se debe de llevar separada al plan de negocios de la organización, debe de ser usado para el desarrollo y soporte del mismo (Carreira, 2005).

Para Reyes (2007) el objetivo de la Manufactura Esbelta es establecer una filosofía de mejora continua que ayude a las compañías minimizar los costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para incrementar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Gutiérrez (2004) menciona los cinco principios del pensamiento esbelto los que proporcionan una guía para la acción, para que los esfuerzos en las empresas puedan superar el caos.

Especificar el valor: Definir por qué el bien que proporciona la empresa es valioso para el cliente. El valor sólo se entiende si la empresa se pone en el lugar del cliente.

Identificar el flujo del valor: Es el conjunto de todas las acciones específicas que se requieren para producir un producto o servicio.

Agregar valor en flujo continuo, sin interrupciones: Una vez especificado el valor, se hace que la creación del valor fluya. Enfocándose más en el producto y sus necesidades que en la organización y los equipos, para que así todas las actividades necesarias para diseñar, hacer un pedido y producir

un producto ocurran en flujo continuo sin interrupciones.

Organizar el proceso para que sea el cliente quien jale valor desde el productor: Si se aplicaron los tres primeros principios de un proceso esbelto, sigue dejar al cliente que jale el producto desde la empresa cuando él lo necesite, en lugar de que la empresa lo empuje hacia el cliente.

Buscar la perfección: Se busca ampliar el diálogo directo con clientes, generar formas de retroalimentación, analizar a sus competidores, y con ello encontrar formas de especificar más adecuadamente el valor y difundirlo en la empresa.

Son varias las herramientas que se utilizan en Manufactura Esbelta: 5's, Kaizen, Control visual, Cambio de herramientas en pocos minutos (SMED), Kanban, Justo a tiempo, AMEF, Mantenimiento productivo total (TPM). Lo mejor es comenzar mediante la aplicación de técnicas Lean en una zona de producción o "área piloto", y luego ampliar el uso de los métodos con el tiempo (Qualityplus, 2009).

METODOLOGÍA

El objeto a estudiar fue la línea de maíz de una productora de botanas. A continuación se presentan los materiales necesarios para la realización de esta investigación:

Software Visio 2007: Para la elaboración de los mapas de valor actual y futuro del proceso.

Cronómetro digital: Instrumento utilizado para la toma de tiempos de cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la línea de maíz.

Flexómetro: Para medir distancias entre cada operación y las distancias de traslado del objeto a estudiar en la planta.

EL PROCEDIMIENTO BASADO EN SOCCONINI (2008) Y VILLASEÑOR Y GALINDO (2007) ES:

1. Elaborar clasificación ABC. Se realizó a los productos elaborados en la línea de maíz, para determinar cuáles productos tienen mayor inversión en inventarios.
2. Familiarizar el proceso productivo. En reunión con el departamento de producción y operadores se observó el proceso para identificar sus operaciones, obteniendo su descripción y la determinación de los procesos por los que cada uno de ellos pasa.
3. Establecer familias de productos. Se enlistaron todos los productos de la línea, se indicó el flujo de proceso y se calculó el tiempo de ciclo para cada de operación, obteniendo las familias de productos en base a las coincidencias en su proceso de elaboración.
4. Crear el mapa de valor actual. Se realizó el mapeo actual del proceso de la línea de maíz ilustrando el flujo del proceso, operaciones en línea, inventario en proceso, número de operadores, tiempo de operaciones, demanda, efectividad de la maquinaria, tiempo de ciclo y el tiempo total de las operaciones. Esto para detectar desperdicios.
5. Determinar el tiempo TAKT del sistema actual. El tiempo takt es la velocidad de producción a adaptarse para satisfacer requerimientos del cliente y se logra dividiendo el tiempo disponible por día entre la demanda diaria.
6. Análisis de los desperdicios (Muda's). Se identificaron desperdicios en el proceso en base a un análisis MUDA, obteniendo una matriz donde se cuantificaron los desperdicios.
7. Establecer el mapa de valor futuro. Se establecieron formas de mejorar el flujo eliminando la raíz de los desperdicios y se elaboró el mapa de valor futuro definiéndose acciones de mejora.
8. Diseñar propuestas para minimizar o eliminar desperdicios. Identificadas áreas de oportunidad

se propusieron acciones para minimizar o eliminar los mudas identificados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Primero se realizó la clasificación ABC de los 16 productos diferentes que se elaboran en la línea de producción de maíz, el resultado se presenta en la tabla y figura 2.

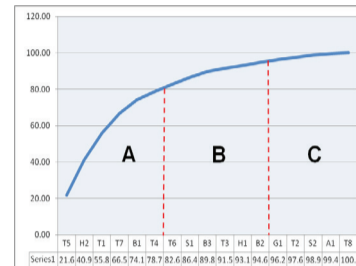


Figura 2. Gráfico ABC de los productos.

Tabla 2. Clasificación real de los productos de línea bajo estudio.

Clasificación real	Productos	% de valor	% de productos
A	T5-H2-T1-T7-B1-T4	78.74	35.3
B	T6-S1-B3-T3-H1-B2	15.95	35.3
C	G1-T2-S2-A1-T8	5.31	29.4

Con esto, se dedujo que los productos “A” (T5-H2-T1-T7-B1-T4), representan el 78.74% del valor del inventario, son los de mayor demanda y los que generan mayor inversión a la empresa. Con esto el proyecto solo involucrará a las operaciones de estos procesos.

En la familiarización del proceso productivo, de inicio se capacitó al personal sobre manufactura esbelta, después por observación y entrevistas al supervisor y operadores de producción se definió el proceso y se establecieron las familias de productos, con una lista de los productos que se producen en la línea de maíz, las operaciones y tiempos involucradas y se señaló el tiempo de ciclo de cada producto, (Ver tabla 3).

Tabla 3. Operaciones por las que pasa cada producto en la línea de maíz.

Producto	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	H1	H2	A1	B1	B2	B3	S1	S2
Operaciones	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	H	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
	F	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Los primeros 10 productos (desde T1 hasta H2), pasan por el mismo número de operaciones que son cinco: amasado, horneado, freído, sazonado y empaque, y los siguientes seis productos (de A1 hasta S2), no pasan por la operación de horneado, identificándose dos familias de productos, las cuales fueron nombradas “tortilla” y “fritos” respectivamente. En el tiempo de ciclo de cada producto se distingue que es el mismo para todos los productos de 51 minutos, este tiempo es el que se tarda procesar un Bach de 120 kg. El proyecto se realiza para la familia de tortilla.

Se estableció un diagrama del sistema productivo para la familia, a través de un mapa actual de flujo de valor, en donde se representaron las condiciones en las que opera actualmente el proceso, indicadores a medir entre cada una de las etapas, determinando tiempos de operación, inventario en proceso, número de operadores y porcentaje de eficiencia de la maquinaria, los indicadores fueron establecidos en pláticas con el jefe de la planta y los supervisores de producción. Esta información se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Indicadores a medir familia tortilla.

Indicador	Valor				
	Amasado	Horneado	Freído	Sazonado	Empacado
Tiempo de operación (En segundos)	540	840	840	840	840
Inventario en proceso (En kilogramos)	0	162.85	77.14	76.14	75.14
Operadores	2	2	2	1	3
Porcentaje de eficiencia de la maquinaria	98%	98%	96%	90%	90%

Aquí se presentan los tiempos de operación de las etapas del proceso productivo de la familia tortilla, la eficiencia de la maquinaria, las eficiencias más bajas son en las etapas de sazonado y empaque, ya que las fallas son más frecuentes en los equipos de estas áreas.

En la figuras 3 se presenta el mapa de flujo de valor actual para la línea de maíz.

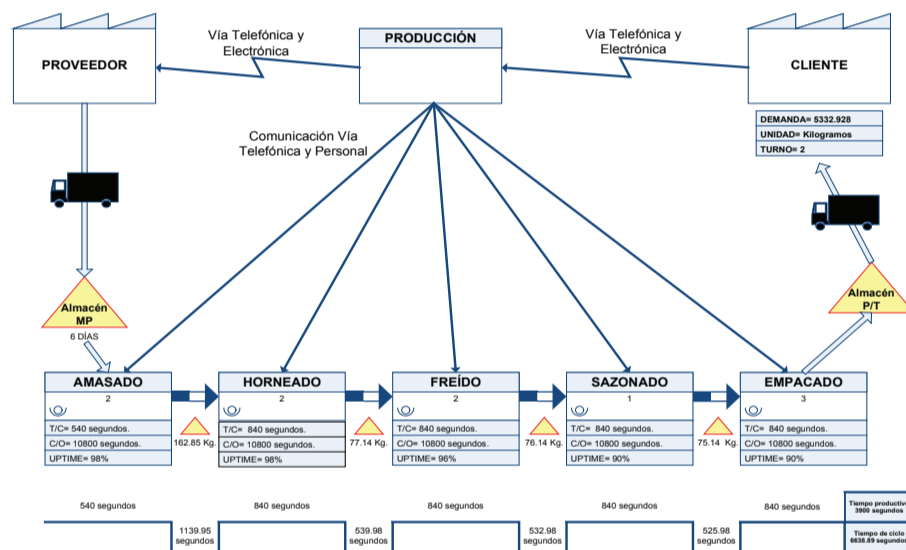


Figura 3. Mapa de valor actual de la familia tortilla.

De aquí se identifica que se tiene una eficiencia del 58.74% para el proceso de la familia tortilla, la eficiencia de la línea es muy baja, esto quiere decir que existen tiempos de ocio o tiempos muertos que ocasionan que la eficiencia se vea afectada y que no se cumpla con los programas de producción.

Después se compara los tiempos de operación de cada etapa, con el tiempo TAKT del sistema actual, este es la velocidad a la que el cliente compra el producto, es decir la velocidad a la que el sistema se debe adaptar para cumplir con los requerimientos del cliente.

El tiempo TAKT del proceso de la familia tortilla se calcula dividiendo el tiempo de producción disponible entre la cantidad total de unidades demandadas por el cliente, el tiempo de jornada por turno es de ocho horas, se consideraron 7.5 horas (16200 segundos), ya que el personal tiene 30 minutos para comer. La demanda diaria se determinó con las demandas de los últimos cinco meses de producción, se estableció una demanda diaria de 888.8213 kilos

$$\text{Tiempo TAKT} = \frac{16,200 \text{ segundos}}{888.82 \text{ kilogramos}} = 18.22 \text{ segundos/kilogramos}$$

Por lo que se concluye que cada operación en la producción de un kilogramo de la familia tortilla no

debe ser mayor a 18.22 segundos, si se desea satisfacer la demanda establecida. La figura 4 muestra los datos y las operaciones de la línea de a la familia tortilla.

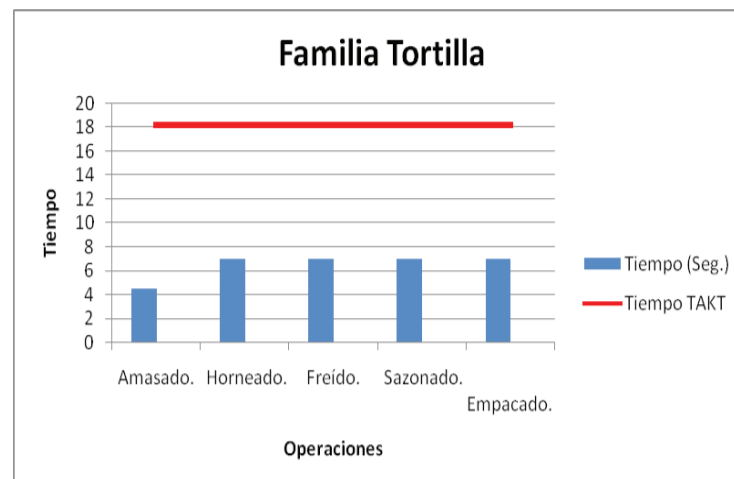


Figura 4. Tiempos de operaciones y el tiempo TAKT de la familia tortilla.

Las operaciones de la familia tortilla se encuentran debajo del tiempo TAKT, lo que significa que los tiempos de cada operación cumplen con la demanda y la capacidad de la línea esta subutilizada y no debe de haber problemas para cumplir con los programas de producción, lo que lleva a pensar que causas están ocasionando paros en la producción ó incumplimiento en los pedidos.

Se desarrolló un análisis de los desperdicios (Muda's) a través de recorridos por la línea de producción. Los desperdicios detectados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Cuantificación de los desperdicios del proceso de la línea de maíz.

Desperdicio	Descripción	Valor promedio
1. Tiempo de espera	Tiempo de cambio entre productos	180 minutos
2. Tiempo de espera	Tiempos muertos	775 minutos
3. Exceso de inventario	Exceso en el almacenamiento de P/T	66 tarimas

Aquí se muestra la cuantificación de los desperdicios de la línea de maíz, el tiempo de cambio entre productos es de tres horas en arrancar un producto diferente y es en el área de empacado donde se tiene mayor problema y tarda más tiempo en quedar lista para el próximo arranque de la línea. Los tiempos muertos son de 775 minutos a la semana, que son 12.91 horas, más de una jornada de trabajo, generados por fallas en los equipos o maquinaria, ajustes o reparaciones de mantenimiento, falta de materias primas, problemas de calidad, entre otros.

Existe un exceso de inventario de producto terminado en el área de almacenamiento que está entre el área de empaque y el almacén de producto terminado, que es de 66 tarimas, el cual frecuentemente es superado aproximadamente en un 100%, generado principalmente por falta de comunicación con los encargados del almacén de producto terminado.

Estos desperdicios impactan directamente en la productividad de la línea de maíz y son las causas de que existan paros en el proceso productivo e incumplimientos en los programas de producción, por lo que es necesario proponer eventos de mejora para erradicar o disminuir estos desperdicios y con ello mejorar la eficiencia de la línea.

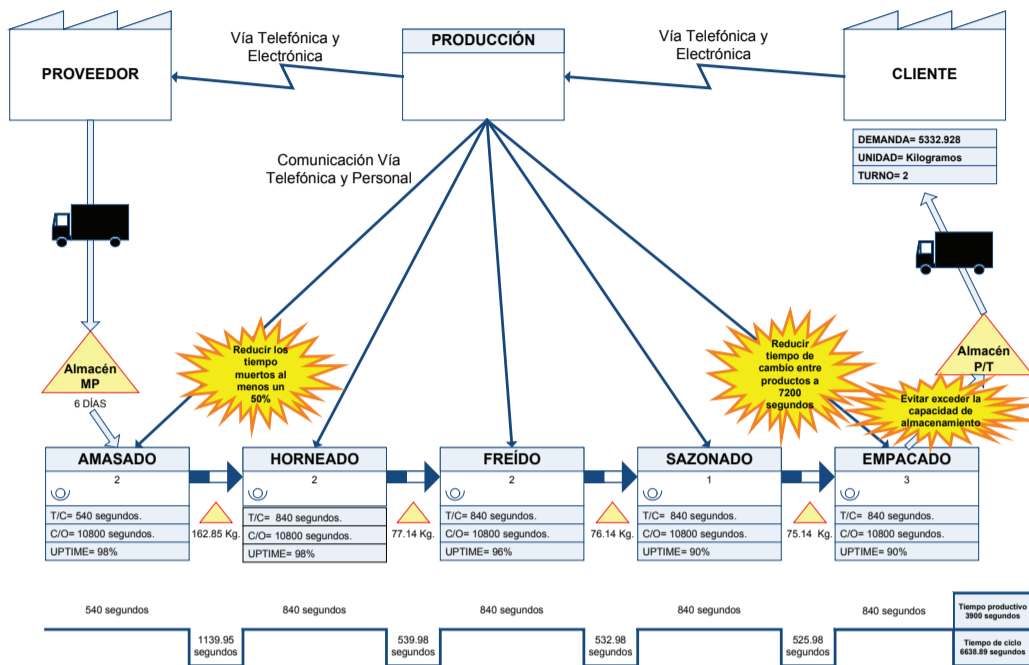


Figura 5. Mapa de valor futuro de la familia tortilla.

Después se elaboró el mapa de valor del estado futuro, que indica en que parte del proceso productivo se detectó un área de oportunidad, ver figuras 5.

Aquí se presentan los eventos kaizen propuestos, su descripción y el indicador al que atacará. Cabe destacar que la línea se encuentra operando a una capacidad sobrada, se puede aumentar la capacidad de producción, la productividad y eficiencia de la línea. La tabla 6 muestra los eventos kaizen propuestos, así como el desperdicio que atiende cada evento kaizen, las áreas involucradas en el proceso y los beneficios que obtendrá la empresa al llevarlos a cabo.

Tabla 6. Descripción de los eventos kaizen y áreas involucradas.

Importancia	Evento Kaizen	Áreas Involucradas	Desperdicio	Herramienta Lean	Beneficios de su implementación
1	Reducir el tiempo de cambio entre productos a 120 minutos.	Proceso, sazonado y empaque.	60 minutos de más en el tiempo de cambio entre productos.	SMED	-Aumenta la capacidad de producción. -Reduce el tiempo de entrega. -Incrementa la flexibilidad. -Minimiza tiempo durante el cambio.
2	Reducir al menos un 50% los tiempos muertos.	Proceso, sazonado y empaque.	Reducir mínimo 387.5 minutos de tiempos muertos.	TPM	-Mejora la calidad y productividad. -Continuidad en las operaciones. -involucra a los operadores en el cuidado y mantenimientos de sus equipos. -Reduce gastos de mto. correctivo.
3	Evitar exceder la capacidad de almacenamiento de las tarimas de P/T, entre el área de empaque y almacén de P/T.	Empaque y Almacén de producto terminado.	Se excede la capacidad del área de almacenamiento con 66 tarimas de más de productos terminado.	ANDON	-Mejora la calidad. -Reducir el costo. Mejora el tiempo de respuesta. -Aumenta la seguridad. -Mejora la comunicación. -Entender inmediatamente los problemas.

Se implementó ANDON en un evento kizen, para mejorar el tiempo de respuesta y la comunicación. El concepto de ANDON es medir procesos y no personas, las señales ANDON, se utilizan para identificar, instruir o indicar que existe una condición normal o anormal en la línea de producción, las señales ANDON, que se aplicaron fueron:

TORRES Y TORRETAS

Esta señal ayuda al departamento de producción para indicar al almacén de producto terminado, que el área destinada para almacenamiento temporal de tarimas de P/T, se encuentra saturada, para iniciar acciones y evitar que se sobresature el área, se hizo con dos torretas, una amarilla que

indica que el área de almacenamiento está a punto de saturarse y la roja que el área de se encuentra saturada. También se utilizaron torretas en todas la línea de producción, verde para indicar que se está corriendo la línea satisfactoriamente, amarillo indica que la línea se encuentra parada por falta de mantenimiento o por algún cambio, y de color rojo indicó paro de línea por problemas de calidad o accidente; con ello se evitó desperdicio de materia prima o producto.

TABLERO DE INFORMACIÓN.

Estos tableros dan seguimiento continuo y automático al plan de producción, esta señal indica al personal de producción el avance de la producción, indicando cuanto llevan, cuanto falta, etc. Esto involucra a todo el personal para lograr el objetivo de producción, alienta a trabajar y así elevar la eficiencia de la línea, cumpliendo en cantidad, tiempo y en forma los requerimientos de la demanda.

Los resultados obtenidos con el desarrollo de los eventos kaizen se presentan a continuación, en la tabla 7.

Tabla 7. Mejoras obtenidas con los eventos kaizen.

Indicador	Valor inicial	Herramienta Lean	Beneficios logrado	% de Mejora
Tiempo de cambio entre productos.	180 minutos	SMED	Reducción de 60 minutos en el tiempo de cambio de producto	33%
Tiempos muertos en producción.	775 minutos a la semana	TPM	Reducción de 250 minutos a la semana	32.25%
% de capacidad de almacenamiento de las tarimas de P/T utilizado, entre el área de empaque y almacén de P/T.	200%	ANDON	Reducción al 100%	50%

Una vez expuestos los resultados obtenidos de la presente investigación, en el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CONCLUSIONES

Se cumplió satisfactoriamente con el objetivo del proyecto el cual fue diseñar la estrategia de operación que debe seguir la línea de maíz de una empresa productora de botanas para eliminar los desperdicios de tiempo de preparación, tiempos muertos y la utilización del espacio del área de empaque.

A través del análisis de las muda's y por recorridos en la línea de maíz, se localizaron los desperdicios que ocasionan que la eficiencia de la línea sea 58.74%, como el tiempo de cambio entre productos el cual actualmente es de 180 minutos; tiempos muertos generados por fallas en los equipos, problemas de calidad; y la saturación del área de almacenamiento de producto terminado entre el área de empaque y el almacén de producto terminado, y que ocasiona que tenga que parar la producción por falta de espacio para colocar el producto.

Cabe resaltar que al implementar las estrategias para eliminar los desperdicios detectados, la empresa se vio beneficiada, y se impactó en la productividad de la línea, logrando cumplir los objetivos de producción, se trabajó de forma más ordenada, se involucró al personal en el proceso y por ende se elevó la eficiencia de la línea logrando los objetivos de la empresa.

Se recomienda capacitar constantemente a los empleados en temas referentes a la manufactura esbelta, para ayudarlos a detectar situaciones inseguras o áreas de oportunidad de mejora para lograr la mejora continua. Por último, se recomienda desarrollar un proyecto para el control de mermas tanto de materias primas, como de productos semiterminado y terminado, ya que es un desperdicio que debe de ser mínimo y que impacta directamente en los costos de la empresa y es

importante llevar a cabo acciones para disminuir dicho desperdicio.

LISTA DE REFERENCIAS

ALOETRADE AMERICA LLC 2005-2010. Crece el consumo de Botanas. Recuperado el 09 de Febrero del 2011 de: <http://www.latinamerican-markets.com/mexico---industria-de-botanas>

Ballesteros, P. P. (2008). Algunas Reflexiones para aplicar la Manufactura Esbelta en empresas colombianas. Recuperado el 8 de Marzo del 2011 de: <http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/202025223-228.pdf>

Banco de México (2010). Retos y oportunidades del sistema agroalimentario en México. Recuperado el 11 de Mayo del 2011 de: www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/.../retosyopportunidades.pdf

Carreira, B. (2005). Lean Manufacturing That Works. Powerful Tools for Dramatically Reducing Waste and Maximizing Profits. Estados Unidos: AMACOM books.

Énfasis Alimentación Latinoamérica. Publicaciones Técnicas 2007-2011. Un producto de disfrute. Recuperado el 01 de Marzo del 2011 de: http://www.alimentacion.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1127:un-producto-de-disfrute&catid=35:alimentos&Itemid=54, Extraído el 01 de Marzo del 2011 de: www.banxico.org.mx/.../%7B73C9D1AD-F94E-BA12-7D33-5DEAF16BFCA1%7D.pdf

Gutiérrez, H. & De la Vara, R. (2004). Control Estadístico de calidad y Seis Sigma. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

INEGI (2010). Recuperado el 01 de Marzo del 2011 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E#uno>

Moyano C. (2007). Sectores económicos. Recuperado el 12 de Febrero del 2011 de: www.tdx.cat/bitstream/10803/8128/1/Tamcu1de1.pdf

Padilla, L. (2010). Lean Manufacturing. Recuperado el 8 de Marzo del 2011 de: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_15_MEC01.pdf

Padilla, L. (2010). Lean Manufacturing. Recuperado el 8 de Marzo del 2011 de: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_15_MEC01.pdf

Reyes, P. (2007). Eliminación de Muda. Recuperado el 8 de Marzo, 2011, de: icim.com/files/ELIMINACI_N_DE_MUDA.doc

Socconini, L. (2008). Lean Manufacturing. Paso a Paso. México: Norma Ediciones.

Torres, E. (2009). En el mundo de los snacks. Recuperado el 02 de Febrero del 2011 de: http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Reportaje_Latinoamericano/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000575229

Villaseñor, A. & Galindo, E. (2007). Manual de Lean Manufacturing. Guía Básica. México: Limusa, Noriega Editores.

MEGA PLANEACIÓN BASADA EN LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO NO. 197, PARA LA MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO

Lic. Héctor Lagarda Leyva, Mtra. Jesús Nereida Aceves López, nereida.aceves@itson.edu.mx, Mtra. Nora Edith González Navarro, nora.gonzalez@itson.edu.mx, Mtra. María Elvira López Parra, mariaelvira.lopez@itson.edu.mx
Investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

En el entorno global exige mejores resultados en función al desempeño de las instituciones educativas de gobierno, tomando en cuenta el servicio y su compromiso con la sociedad. Establecer cambios en la forma de ofertar la educación con una planeación, organización y sistematización actualizada que vaya a la par con los cambios que surgen en el mundo competitivo. En la actualidad el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No 197 (C.B.T.A. No.197) carece un plan estratégico que le permita tener una visión a futuro, que pueda ubicar en donde se encuentra y donde quisiera estar, todo lo que se requiere se hace en el momento sin un plan previo que garantice una satisfacción en los servicios, lo cual genera un alto costos de tiempo, recursos financieros, materiales y humanos. En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los directivos definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Motivo por el cual se pretende analizar la planeación utilizada en el plantel con el fin de detectar los resultados que obtiene, y diseñar una propuesta de mega planeación respuesta a las necesidades prioritarias para redirigir las acciones y función de mejorar el desempeño administrativo de la institución del C.B.T.A. No. 197

Palabras clave: Planeación estratégica, determinación de necesidades, mega planeación, mejora continua

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

En el entorno global, la educación ha sido concebida como una de las tareas más importantes y de más alto significado para contribuir al desarrollo de las sociedades y de la civilización en general. Sin educación, un pueblo o un país no puede aspirar a mejorar su calidad de vida ni su desarrollo a escala humana.

Por lo tanto la necesidad de ofrecer un servicio educativo que cumpla con las características que la sociedad demanda en función a la calidad. Por eso es indispensable que las estructuras directivas tengan un enfoque y mentalidad de generación de beneficios en lo general y en lo particular sobre su proyecto, establecer cambios en la forma de ofertar la educación con una planeación, organización y sistematización actualizada que vaya a la par con los cambios que surgen en el mundo competitivo. Los objetivos específicos a corto plazo es reordenar los procesos estratégicos en el plantel, así como, establecer las prioridades de atención y generar un flujo de comunicación adecuado, perfilando las acciones de cada departamento en coordinación con la alta dirección, buscando siempre la eficiencia en el servicio que se ofrece. Los objetivos específicos a mediano plazo fortalecer el modelo de mega planeación en la institución en la cual cada uno de los departamentos, oficinas, alta dirección, y personal de apoyo, genere un valor agregado en el servicio que ofrece, procurando la calidad en el servicio de manera continua.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En la actualidad el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No 197 carece un plan estratégico que le permita tener una visión a futuro, que pueda ubicar en donde se encuentra y donde quisiera estar, el desempeño en el trabajo no corresponde a las exigencias del usuario y a lo que requiere la sociedad a la que se le sirve, no existen procesos definidos para desarrollar tareas específicas, todo lo que se requiere se hace en el momento sin un plan previo que garantice una satisfacción en los servicios, lo cual genera un alto costo de tiempo, recursos financieros, materiales y humanos. ¿De qué manera el servicio educativo del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No.197, pudiera verse mejorado, permitiéndole encaminar sus acciones hacia los objetivos establecidos por la SEP?

OBJETIVO

Diseño de una propuesta de mejora del servicio educativo, aplicando un proceso basado en la determinación de necesidades, en los tres niveles de planeación mega, macro, micro; al Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No.197.

ANTECEDENTES Y MARCO REFERENCIAL

Los subsistemas más representativos de la educación media superior en México sufrieron reformas sustanciales durante los últimos cinco años: en 2003, dio inicio la reforma del bachillerato general en escuelas piloto y se instrumentó de lleno al año siguiente. Paralelamente, en 2004 entró en vigor una reforma curricular en los bachilleratos tecnológicos. El año 2008 entra en vigor la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS), consiste en integrar cuatro ejes principales 1.Marco Curricular Común (MCC), 2.Oferta educativa, 3. Profesionalización del sistema educativo, (programa de desarrollo docente, programa nacional de tutorías, recursos para equipamiento, becas para estudiantes de bajos recursos, tránsito de alumnos entre distintos planteles y subsistemas, sistema de gestión escolar, evaluación permanente para la mejora continua, medición de avances).

4. CERTIFICACIÓN NACIONAL. (RIEMS 2008)

El compromiso de la secretaria de educación pública en su acuerdo 442 publicado en el diario oficial de la federación con fecha 23 de julio del 2009 de La incorporación de los planteles de nivel medio superior al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) Para entender qué es el SNB, vale la pena informar que la SEP, junto con las secretarías de educación de todas las entidades federativas, así como casi todas las universidades autónomas, vienen instrumentando una política de largo plazo para elevar la calidad de la educación. En ese marco se ha llevado a cabo la Reforma Integral de

la Educación Media Superior (RIEMS), que tiene entre sus principales propósitos impulsar un cambio cualitativo, orientándola hacia el desarrollo de competencias, así como una mejora en la organización y las condiciones de operación de los planteles. (Zorrilla. Bracho T., Miranda, F., Martínez, F. (2012)

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para algunos autores la planeación estratégica plantean una sistematización de procesos ligados a las necesidades particulares de cada organización.

Martínez (2002), la planeación estrategia es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante; Principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones.

Según Steiner (1998). Es un proceso para decidir de ante mano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cómo y cuándo debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. Define que es importante entender que no existe un sistema de planeación estratégica el cual cada evento o empresa deba adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adopten a las características particulares de cada evento o empresa.

Rodríguez (2005) la planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a las organizaciones como un todo.

LOS NUEVE PASOS DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Es de gran importancia partir de una plataforma clara mediante objetivos claros dentro de la institución, solo si se identifican las prioridades institucionales que deben estar congruentes con el plan nacional de desarrollo, se pueden partir hacia un rumbo claro, no existe mejor juez que el cliente o usuario, por esa razón se debe partir de hacer uso de una herramienta de determinación de necesidades que dará respuesta a indicadores que estén afectando el servicio educativo, así si se pretende lograr tener una visión con mayor responsabilidad social (kaufman 2004)

- Paso 1: Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos). Un plan es un programa detallado de acción que logra resultados útiles, identifica las funciones - productos disponibles – que una organización debe deducir para ir de los resultados y consecuencias actuales a los requeridos y deseados.
- Paso 2: Identificar los tres niveles de determinación de necesidades que serán incluidas Mega, Macro y Micro y comprometerse a la determinación y planificación de necesidades que se inicia en el nivel Mega. Es el resultado de todo lo que una organización usa, hace, produce y logra con respecto a los clientes externos y el mundo exterior. Vincula todos los elementos organizacionales. El nivel Macro es el total de lo que una organización usa, hace y logra para sí misma, así como también sus clientes externos.
- Paso 3: Identificar a los participantes en la determinación de necesidades y planificación. Tienen que ser participantes activos y colaboradores. Es importante considerar a las personas que participaran en el análisis de determinación de necesidades, las cuales deben estar involucradas en las áreas de sus competencias. Los socios deben ser representativos de quienes implementan, los receptores y la comunidad y la sociedad.
- Paso 4: Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación). Cuando ya se hayan identificado los socios y/o las personas que participaran en el proceso de determinación de necesidades es muy importante concertar un acercamiento formal con ellos y proporcionarles información integral de lo que se pretende lograr. A los involucrados se les dará a conocer los apoyos que se les proporcionara para el logro de los objetivos.

- Paso 5: Obtener la aceptación de Mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación). Comparta con los socios los tres niveles de evaluación y planificación Mega/Consecuencias, Macro/Outputs, Micro/Productos. Obtenga su compromiso con Mega. Al familiarizarlos con los niveles opcionales de determinación de necesidades y planificación y con las ventajas y desventajas de cada uno, usted ofrece a los socios la posibilidad de realizar una elección informada.
- Paso 6: Recopilar información sobre necesidades externas e internas. Al recopilar información sobre el desempeño interno, considere dos fuentes de información: las percepciones de los socios en la planificación (información cualitativa, definida como visiones personalizadas de realidad y que no son verificables de forma independiente) y las discrepancias de desempeño actuales recopiladas a partir de observaciones objetivas (hard o datos cuantitativos, definidos como hallazgos objetivos que se pueden verificar de forma independiente). La información cualitativa y cuantitativa se utiliza para responder a las preguntas sobre los niveles Mega, Macro y Micro.
- Paso 7: Enumere las necesidades identificadas, documentadas y acordadas. La lista de necesidades será información básica para los hallazgos de determinación de necesidades que se usarán para identificar y seleccionar programas, actividades, proyectos, e intervenciones. Esta misma información suministrará datos básicos para la planificación estratégica.
- Paso 8: Ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costes de encontrar y no encontrar las necesidades), ordenar su prioridad y reconciliar diferencias. Suministre a cada uno de los grupos de socios en la planificación una de las necesidades que deben priorizar (basándose en los resultados de los pasos anteriores). Esta priorización debe incluir la información hard y soft en el desempeño real.
- Paso 9: Enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga el acuerdo de los socios. Compare las necesidades seleccionadas para resolver el presupuesto proyectado y utilice las prioridades para asignar fondos hasta que se haya agotado la suma total anticipada.

PLAN DE MEJORA CONTINUA

Ofrecer una herramienta de planeación, para los planteles coordinados por la Dirección General del Bachillerato (DGB), los planteles coordinados por las Direcciones Generales de los Colegios de Bachilleres Estatales y demás instituciones educativas de Educación Media Superior (EMS), para que formulen o actualicen su Plan de Mejora Continua (PMC), como una estrategia para mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrecen así como de los procesos de gestión.

METODOLOGÍA

A continuación se muestra el sujeto a investigar, así como los materiales y pasos necesarios para lograr los resultados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar para la investigación, es del tipo descriptivo ya que el proyecto contempla la recopilación de datos enfocada a identificar los indicadores de la institución en referencia al servicio administrativo que se brinda y resultados que se obtienen en función de establecer mejoras en los procesos.

SUJETO

El sujeto en estudio es la administración del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No

197, ubicado en Providencia, Cajeme Sonora, constituida por: la dirección, la subdirección técnica, subdirección de planeación, subdirección administrativa y sus departamentos operativos de cada una de las áreas,

MATERIALES

Para la realización de la propuesta de planeación se utilizaron los siguientes materiales:

- 1.- Formatos diferencia entre situación actual e ideal
2. Formato determinación de objetivos
3. Formatos análisis FODA
4. Formatos análisis costos consecuencias
5. Formatos plan de mejora continua

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se desarrolló en esta investigación fue la siguiente:

- 1.- Se realizó un taller para recopilar datos e identificar la situación actual en sus diferentes áreas, dirección, subdirecciones, departamentos de la institución. Aplicando un instrumento para identificar la brecha que se desarrolló en cada indicador.
2. Se analizó y se identificó la situación actual de la planeación aplicada en el plantel través de un diagnóstico de las diferentes áreas como lo son: dirección, subdirecciones, jefes de departamento y oficinas
- 3.- Se llevó a cabo el procedimiento de los 9 pasos de determinación de necesidades de acuerdo a la metodología propuesta por (Kaufman, 2004), con el fin de conocer los tres niveles de planificación y el análisis de la brecha entre la situación actual y lo que debería ser.
- 4.- Se establecieron los objetivos del proyecto considerando los tres niveles de planificación, Mega, Macro y Micro y sus indicadores.
- 5.- Se desarrolló un análisis FODA, para conocer sus variables internas y externas, con la finalidad de buscar las mejores estrategias para el desarrollo de la planeación.
- 6.- En base a la misión y visión del C.B.T.A 197 se establecieron objetivos a corto y largo plazo.
- 7.- Se determinó un análisis de costos/beneficio, para conocer el costo de llevar a cabo los indicadores o ignorarlos y sus consecuencias.
- 8.- Se estableció un plan de mejora continua para eliminar las acciones correctivas y fortalecer las acciones preventivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

RESULTADOS

La propuesta basada en la determinación de necesidades está enfocada a la misión y visión institucional, así como a las acciones de mejora, por lo que a continuación se muestra la misión y visión actual que tiene la institución educativa C.B.T.A 197 con el propósito de alinear los objetivos e indicadores a la misión y visión de la institución educativa.

MISIÓN

Formar bachilleres técnicos competentes, contando para ello con personal de alto espíritu de servicio y colaboración, sustentando en la innovación y mejora continua de la calidad. Contribuyendo en el

desarrollo de las comunidades a través de nuestra red de servicios.

VISIÓN

Lograr consolidar al plantel a través de la certificación ISO 9001: 2000 en todos sus procesos, y su personal, así como la modernización de equipo y espacios educativos que impulsen su desarrollo, para ofrecer un servicio educativo acorde a las exigencias de la sociedad.

A continuación se presenta el contexto en cual se aplicará al centro de bachillerato tecnológico agropecuario No. 197, el esquema de determinación de necesidades, que permitirá añadir valor agregado al servicio educativo que se brinda.

Paso 1: Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos). Como se puede ver la institución tiene un compromiso social muy importante de contribuir a disminuir rezago educativo y por lo tanto mostrar indicadores favorables en función de índice de reprobación, deserción eficiencia terminal, y cobertura,

A continuación se muestran los indicadores, y como se encuentran actualmente, como deberían de ser y cuál es la brecha que se debe atender mediante las acciones estratégicas.

Tabla 1 Diferencia entre situación actual e ideal nivel mega del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 197

NIVEL MEGA				
Elemento	Indicador	Situación actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de La Brecha
Desempeño académico	Deserción escolar	Los datos estadísticos nacionales muestran que actualmente se tiene un índice de deserción del 14.5% a Nivel nacional en la Educación Media Superior Fuente: sistema nacional de información estadística educativa reporte de indicadores educativos (abril 2013)	Que el total de la matrícula que ingresan a la educación media superior a nivel Nacional egrese el 100% del nivel medio superior y continúen en la universidad o se inserten al entorno laboral si es su caso	Se deberá atender el 14.5% de la matrícula que deserta de las escuelas de nivel medio superior.
	Reprobación	Los datos estadísticos nacionales muestran que actualmente se tiene un índice de reprobación del 31.9% Fuente: sistema nacional de información estadística educativa reporte de indicadores educativos (Abril 2013)	Disminuir a 0% el número de reprobados de la educación de nivel medio superior	Se deberá atender el 31.9% de la matrícula que reprueba y que es motivo de abandono de la escuela.
	Eficiencia terminal	Los datos estadísticos nacionales muestran que actualmente se tiene un índice de eficiencia terminal del 63,3% Fuente: sistema nacional de información estadística educativa reporte de indicadores educativos (abril 13)	Que la matrícula que ingresan a la educación media superior egresen satisfactoriamente el 100% del nivel medio superior y continúen en la universidad o se inserten al entorno laboral si es su caso	Que la eficiencia terminal sea del 100% atendiendo la brecha actual del 36.7 % del nivel medio superior en el país.

En el nivel macro se atienden indicadores que resultan prioritarios para la alta dirección en la cual tiene un impacto a indicadores académicos, por lo tanto el cliente externo representa una opción para ingresar al plantel estableciendo una demanda de 1205 candidatos buscaron como primera opción el C.B.T.A No.197 que rebasa la capacidad instalada y posiciona al plantel una buena opción de educación en la región.

Tabla 2 Diferencia entre situación actual e ideal nivel macro del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 197

NIVEL MACRO				
Elemento	Indicador	Situación actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de La Brecha

Demanda educativa	Alumnos inscritos	Alumnos registrados para ingresar al C.B.T.a 197 es de 1205 candidatos que rebasa la capacidad instalada del plantel teniendo una cobertura de 300 alumnos de nuevo ingreso. Fuente: registros entregados por centro nacional de evaluación (CENEVAL 2013)	Atender el 1,205 de los alumnos que seleccionan el plantel,	Ofrecerles un espacio y atención a 905 jóvenes que buscan la opción de ingresar a un bachillerato tecnológico agropecuario. Fuente: departamento de control escolar (junio 2013)
Acuerdos con el sector	Convenios de colaboración	Solo se cuenta con 14 acuerdos de colaboración con productores e instituciones educativas de la región Fuente: Departamento de vinculación del C.B.T.a 197 (2013)	tener 30 acuerdos de colaboración con dependencia de gobierno, instituciones educativas y empresas de la región, que fortalezcan su formación y una oportunidad laboral futura para los jóvenes	Lograr cubrir 16 acuerdos más de colaboración con enfoque a instituciones gubernamentales y empresas de la región

El nivel micro establece indicadores que determina la función interna de la institución y que tiene un impacto a los indicadores mega y macro, atendiendo los programas que representan un apoyo de fortaleza a los indicadores mega.

Tabla 3 Diferencia entre situación actual e ideal nivel micro del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 197

NIVEL MICRO				
Elemento	Indicador	Situación actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de La Brecha
Programas de apoyo	Aplicación de programas	De los programas de apoyo, programa síguete, SINATA,(- sistema nacional de tutorías académicas) becas, construy-t, protege-t, orientación vocacional, SIAT(sistema de información de alerta temprana solo se atienden 80% Fuente: registros del departamento académico y de competencias del C.B.T.a 197 (2013)	atender los 100% de los programas de apoyo en función de mejorar el desempeño académico programa síguete, SINATA construy-t, protege-t, SIAT(sistema de información de alerta temprana lectura	La brecha a cubrir 20% de los programas d apoyo a la educación.
Desempeño en el servicio	Calidad en los procesos	Actualmente la satisfacción en los servicios es de un logró un 87.74% fuente: Informe de resultados de supervisión operativa(2012)	Cubrir el 100% de la satisfacción de los servicios que brinda en función al desempeño de las áreas de apoyo a la educación.	Cubrir el 12.6 % restante de la satisfacción en los servicios que se ofrecen, en atención a la demanda. fuente: Informe de resultados de supervisión operativa(2012)

Paso 2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades: Este apartado consiste en mostrar los objetivos en sus tres niveles de planificación (mega, macro y micro) a la institución educativa. A continuación se presenta una tabla donde se definen los objetivos de la institución educativa C.B.T.A.No:197 con la finalidad de identificar los resultados que desea lograr la institución y que estos estén alineados de tal manera que los resultados micro, tengan un impacto en lo macro y luego en lo mega.

Tabla 4. Determinación de objetivos nivel mega del CBTA 197

NIVEL MEGA			
qué resultados se logrará	que o quien demostrara el logro	bajo qué condiciones estará observado el logro	en qué términos de escala o razón se utilizara
Bajar los indicadores académicos de deserción y reprobación e incrementar la eficiencia terminal	La alta dirección, personal docente y de apoyo a la educación del plantel C.B.T.A. No.197	Periodos semestrales	En escala de % reprobación, deserción y eficiencia terminal

Tabla 5. Determinación de objetivos nivel macro del CBTA 197

NIVEL MACRO			
qué resultados se logrará	que o quien demostrara el logro	bajo qué condiciones estará observado el logro	en qué términos de escala o razón se utilizara
Incrementar la matrícula en un 9.66% en virtud a la atención de la demanda educativa.	La alta dirección	periodo anual	En términos de % de crecimiento de la matrícula escolar
Incrementar a 30 el número de convenios y alianzas de colaboración con el sector productivo e institucional	Alta dirección y Departamento de vinculación con el sector productivo	Periodos semestrales	En números de convenios y alianzas

Tabla 6. Determinación de objetivos nivel micro del CBTA 197

NIVEL MICRO			
qué resultados se logrará	que o quien demostrara el logro	bajo qué condiciones estará observado el logro	en qué términos de escala o razón se utilizara
Lograr la capacitación del 100% de todo el personal al servicio educativo	Alta dirección, docentes interesados en actualizarse profesionalmente	Capacitación continua por lo menos 3 cursos al año.	Cantidad de cursos recibidos y aprobados.

Paso 3. Identificar a los participantes en la determinación de necesidades y planificación: Los que participan son la dirección, la subdirección técnica, subdirección de planeación, subdirección administrativa y sus departamentos operativos de cada una de las áreas, académica y de competencias, formación docente, servicio escolares, consejo técnico académico, vinculación, programación y presupuestos, recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales y servicios, que brindan el servicio en apoyo a la educación y está constituido de 13 responsables en las funciones al servicio educativo.

Tabla 7. Participantes en la determinación de necesidades

PUESTO	PARTICIPACIÓN
Dirección	Ejerce el liderazgo con el equipo de su administración e impulsa la aplicación de la herramienta de la mega planeación y toma decisiones al respecto.
Consejo Técnico Académico	Participa en impulsar la mejora continua de los servicios educativos.
Subdirección Técnica	Identifica indicadores prioritarios académicos, proporciona datos estadísticos y toma decisiones
Subdirección de Planeación	Establece indicadores prioritarios estratégicos, muestra, estadísticos, aporta ideas estratégicas
Subdirección Administrativa	Identifica indicadores, apoya en la toma de decisiones y promueve la participación de su área a cargo.

Paso 4: Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación). Se desarrollará una reunión con todos los participantes cada mes para darle seguimiento a los avances, y solicitar aportaciones que fortalezcan los objetivos a lograr.

Desarrollar el plan de trabajo de la alta dirección, en el cual se integran los indicadores y las metas a lograr durante la gestión, permitiendo aplicar instrumentos de supervisión de avances, y aplicar acciones que se alineen a la misión y visión del plantel. Así como también por parte de la alta dirección y los departamentos involucrados presentará una reunión con los participantes para la rendición de cuentas en virtud de mostrar los avances de los indicadores de mejora que se logran en cada periodo.

Paso 5: Obtener la aceptación de Mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación). Los organismos internacionales evalúan y emiten los resultados del proceso educativo a través de los indicadores de reprobación, cobertura, deserción y eficiencia terminal, entre otros. Al mismo tiempo, sugieren una serie de recomendaciones ya sea para abatir o disminuir el impacto social.

Paso 6: Recopilar información sobre necesidades externas e internas. La información sobre necesidades internas son los datos concernientes a las discrepancias sobre desempeño dentro de una organización, y los datos sobre necesidades externas se refieren a las discrepancias de sus clientes y el mundo que compartimos.

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Institución educativa con reconocimiento social. <input type="checkbox"/> Reconocimientos y premios otorgados, premio a la calidad SEP 2006, certificación ISO 9001: 2000 Acreditación de carrera <input type="checkbox"/> Sólida infraestructura física para el servicio educativo. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestión de recursos económicos con el gobierno federal, estatal y municipal. <input type="checkbox"/> Realización de alianzas con empresas de la región. <input type="checkbox"/> Gestión de servicios con municipio.
	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No existen acuerdos favorables con los padres de familia. <input type="checkbox"/> Limitado el número de personal de servicio en relación al número de estudiantes que se atienden. <input type="checkbox"/> El presupuesto es limitado para ejercer un buen servicio. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No se espera en el corto, mediano y largo plazo nuevas plazas administrativas <input type="checkbox"/> Existe mayor oferta educativa <input type="checkbox"/> Conflicto interno con el sindicato <input type="checkbox"/> Rotación continua de personal en los puestos de la alta dirección.

Tabla 8. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas

Paso 8: Ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costes de encontrar y no encontrar las necesidades), ordenar su prioridad y reconciliar diferencias.

Nivel Mega			
Indicador	Costo de realizarlo	Costo de no realizarlo	Costo/beneficio
Mejorar los indicadores académicos Deserción reprobación	Mayor capacitación al personal docente y administrativo, puesta en marcha de programas de apoyo educativo SINATA, (sistema nacional de tutorías académicas) construye-t, con un costo de \$ 50,000.00 para un año.	En el periodo agosto 2012-enero 2013 causaron baja por deserción y reprobación 91 joven si la inscripción y reinscripción por estudiante es de 1,000.00 el monto es de 91,000.00 que se deja de ingresar al plantel Fuente: departamento de control escolar (2013)	El costo es de 50,000 , si se logra un ingreso de 91,000.00 El beneficio obtenido será de \$ 40,000.00 en relación a lo invertido en capacitación y en atención a los programas de apoyo.

Tabla 9. Análisis costo – consecuencia nivel mega del CBTA 197

Nivel Macro			
Indicador	Costo de realizarlo	Costo de no realizarlo	Costo/beneficio
Número de alianzas o acuerdos de colaboración	Para este indicador el costo representa es de 5,000.00 que se destina a gestionar con las instituciones, organizaciones y empresa y desarrollar propuestas para beneficios para ambas instituciones.	Representa, ahorros en actividades que podrían ser costosas para la institución, como lo es cursos de capacitación que representan un costo de 30,000.00 en al año para el personal, uso de infraestructura para actividades académicas.	El costo de atender este indicador, por la inversión de tiempo en la gestión y el recurso que se destina de 5,000.00 al departamento, se obtiene a cambio un ahorro de aproximadamente 25,000.00 que podría costar un curso para el personal.

Tabla 10. Análisis costo – consecuencia nivel macro del CBTA 197

Nivel Micro			
Indicador	Costo de realizarlo	Costo de no realizarlo	Costo/beneficio
Aplicación de programas	El costo de este indicador es de 20,000.00 semestrales, para atender los programas construye-t, SINATA, becas, orientación vocacional, lectura, SIAT, semana de ciencia y tecnología	El costo de no aplicar los programas representa perder las becas de estudiantes cuyo importe es de 162,600.00	El costo que representa este indicador es de 20,000.00 por el beneficio de atender a jóvenes de manera preventiva en su formación así como atender en el registro de becas económicas: SEMS= 182 FER(Fundación Hermanos Rodríguez)= 12 OPORTUNIDADES= 77, lo que hacen un total 271 becas a un promedio de 600.00 mensuales = 162,600.00 que reciben los estudiantes. Fuente: departamento de servicios escolares (2003)

Tabla 11. Análisis costo – consecuencia nivel micro del CBTA 197

9.- Enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga acuerdo con los socios.

- 1.- Alto nivel de deserción y reprobación así como bajo nivel de eficiencia terminal
- 2.- aumento en los ingresos
- 3.- capacitación al personal
- 4.- Fortalecimiento de alianzas

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL CBTA NO. 197

En la actualidad el sistema educativo se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que constituye un programa de mejora continua, la necesidad de generar una cultura de planeación, mayor capacitación y uso de nuevas tecnologías en las Instituciones educativas representa un reto desde varios años atrás; ya que debe ser un proceso coordinado institucionalmente, y que inicia por los ámbitos responsables de las actividades académicas, que se dan dentro de la escuela. Esta planeación debe ser sistemática en cuanto que debe considerar y organizar las etapas y elementos que integran el proceso. El plan que resulte debe ser flexible y dinámico, de manera que pueda ser evaluado y re-definido si llega a ser necesario.

Este documento encausa las capacidades e iniciativas académicas de los maestros, comunidad y directivos con una visión a mediano plazo, que favorecerá y fortalecerá los propósitos que engloba la Reforma Educativa.

A continuación se muestra el plan de mejora continua en los tres niveles de planeación

Tabla 13. Plan de mejora continua nivel mega

NIVEL MEGA			
ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA	ORGANIZACION	RECURSOS
Disminuir la reprobación y deserción y Mejorar la Eficiencia Terminal apoyados en el programa SIAT y Construye-T, contando a su vez con un programa de asistencia educativa (Orientación Educativa y Vocacional, programa de becas, plan curricular, eventos académicos,	Fortalecer el programa de Orientación Educativa	Dirección, Subdirección Técnica, Dpto. Académico y Depto. Servicios Escolares	Humanos
	Fortalecer el programa de Orientación Vocacional	Subdirección Técnica, Depto. Académico	Humanos
	Fortalecer el programa de becas	Depto. Servicios Escolares, depto. académico, Tutores de grupo	Humanos
	Implementar un programa de formación de talentos en todas las áreas del conocimiento para nuestros estudiantes dentro del plantel.	Dirección, Subdirección Técnica, de Planeación y Depto. de vinculación	Humanos

Tabla 14. Plan de mejora continua nivel macro

NIVEL MACRO			
ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA	ORGANIZACION	RECURSOS
Fortalecer las alianzas con institución educativas de nivel superior, empresas de la región y organizaciones gubernamentales	Promover la Institución en la localidad, establecer 30 acuerdos de colaboración con productores y empresas de la región	Subdirección de planeación, dpto. de vinculación,	Humanos

Tabla 15. Plan de mejora continua nivel micro

NIVEL MICRO			
ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA	ORGANIZACION	RECURSOS
Capacitación y formación docente y profesional	Desarrollo de programas de capacitación en función a las prioridades	Subdirección Técnica, dpto. de formación docente	Humanos
Mejorar el servicio al cliente	Formación del personal en atención al usuario,	Subdirección administrativa recursos humanos	financieros Humanos

DISCUSIONES

La aportación hecha por Roger Kaufman donde menciona “Si no agregas valor a nuestra sociedad, no tienes la certeza de que no lo estás restando” se considera que la planeación estratégica que funciona como un sistema integran en una organización, debe partir del resultados al exterior, ya que las organizaciones se beben a la sociedad y los mercados que las fortalecen.

La planeación estratégica propuesta está basada en la mega planeación de Kaufman que si se vincula los términos tanto de Martínez (2002) como de Steiner (1998); Sin embargo, considero que la propuesta Kaufman observa la planeación desde los tres niveles que definitivamente tiene un gran impacto tanto para la organización como para la sociedad. Y establece 9 pasos para determinar las necesidades en función a variables que son prioritarias en la organización, así permite que la intervención de la estrategia sea considerada en un equipo de trabajo interdisciplinario bajo un mismo objetivo, que se acerca al éxito de la organización.

CONCLUSIÓN

Al desarrollar la propuesta de la determinación de necesidades al centro de bachillerato tecnológico agropecuario No. 197 que está basado en el factor crítico de éxito 5 (FCE5) referente a los desajustes entre la situación actual y los deseados o los requeridos según Kaufman: se atendieron los tres momentos mega, macro y micro de la planeación estratégica de la institución

La planeación estratégica propuesta basada en los tres niveles de planeación responde a generar valor agregado al plantel en la mejora del servicio educativo, por lo tanto la intervención hecha en el CBTA 197, proporciono una herramienta de éxito que permitió, cubrir las necesidades de planeación, dejándoles claro, que se puede observar a la organización tanto de su interior en el funcionamiento de su procesos y en el exterior sobre los resultados que muestra ante la sociedad, por lo tanto tienen claro cuál es beneficio que se obtiene, al aplicar nueve pasos de la determinación de necesidades en los tres niveles de la planeación estratégica.

LISTA DE REFERENCIAS

Kaufman, R., (2004). Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional. Publicaciones de la universitat Jaume

- I.D.L, New Delhi: Castello de la plana.
- Martínez F. (2002). Planeación estratégica creativa. México D.F: PAC
- Rodríguez, J. (2005).” Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa”. México: ECAFSA.
- Steiner, G. (1998). Planeación Estratégica. México: ECAFSA.
- Zorrilla. Bracho T., Miranda, F. y Martínez, F. (2012). La educación media superior en México balance y perspectivas México D.F: Secretaría de Educación Pública.
- Reforma integral de educación media superior (RIEMS) acuerdo 442 publicado en el diario oficial de la federación con fecha 23 de julio del 2009
- Secretaría de educación pública (2007). Programa Sectorial de Educación 2007-2012 México, D.F.
- Subsecretaría de educación media superior (2012). Sistema Nacional de Bachillerato recuperado el día 04 de junio del 2013 de la fuente: http://www.sems.gob.mx/swb/sems/sistema_nacional_bachillerato
- Sistema integral de gestión escolar de la educación media superior (2013). Sistema de evaluación de la educación media superior recuperado el día 18 de junio 2013 de la fuente: www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/sigeems/index.php

El Buzón de Pacioli

Año XIII | Número 84 ESPECIAL
"III Coloquio Internacional de Desarrollo
Regional y de Negocios | VI Coloquio
Internacional de Posgrados de Negocios"

Instituto Tecnológico de Sonora
www.itson.mx/pacioli